ADMINISTRATION & SERVICE PUBLIC

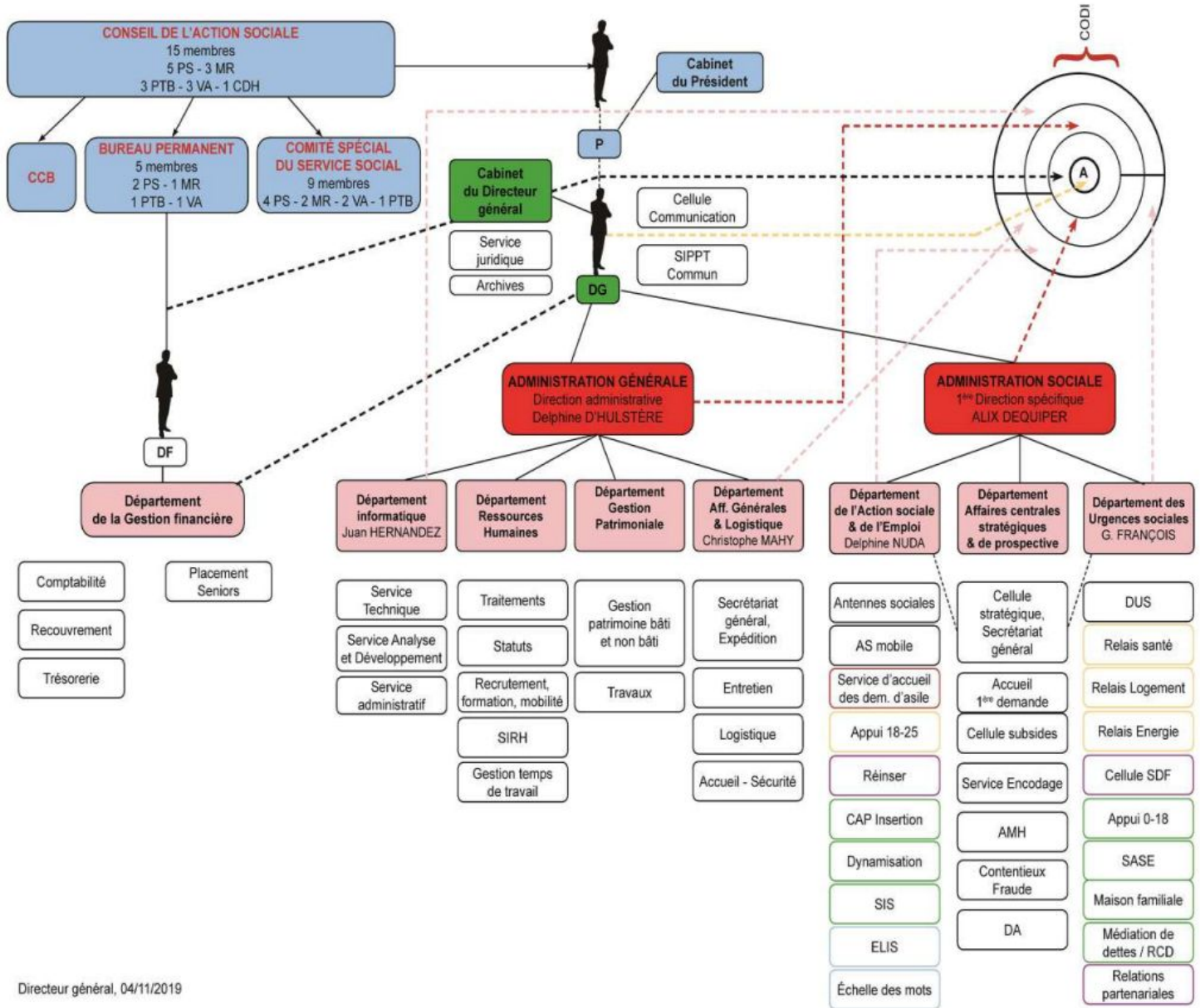
Structure & Culture

Comprendre le tout, les parties et l'invisible

PARTIE 01

Le Tout et les Parties

En novembre 2019, un nouvel organigramme des services du CPAS a été adopté.



Tension fondamentale



Division

Fragmenter les tâches



Coordination

Relier les actions

Structure Divisionnalisée (CPAS)

Sommet : Conseil & DG (P / DG)

2 Divisions : Admin. Générale vs Sociale

Pilotage : Résultats & CODI

Deux modèles bureaucratiques

Mécaniste

Procédés stricts

Hiérarchie rigide

Contrôle centralisé

Professionnelle

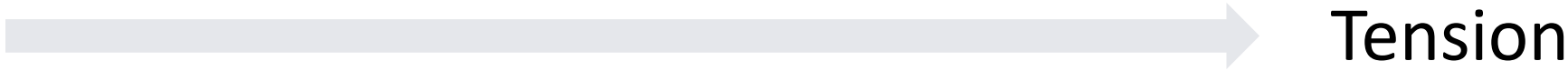
Qualifications clés

Autonomie forte

Expertise terrain

Prescrit contre Réel

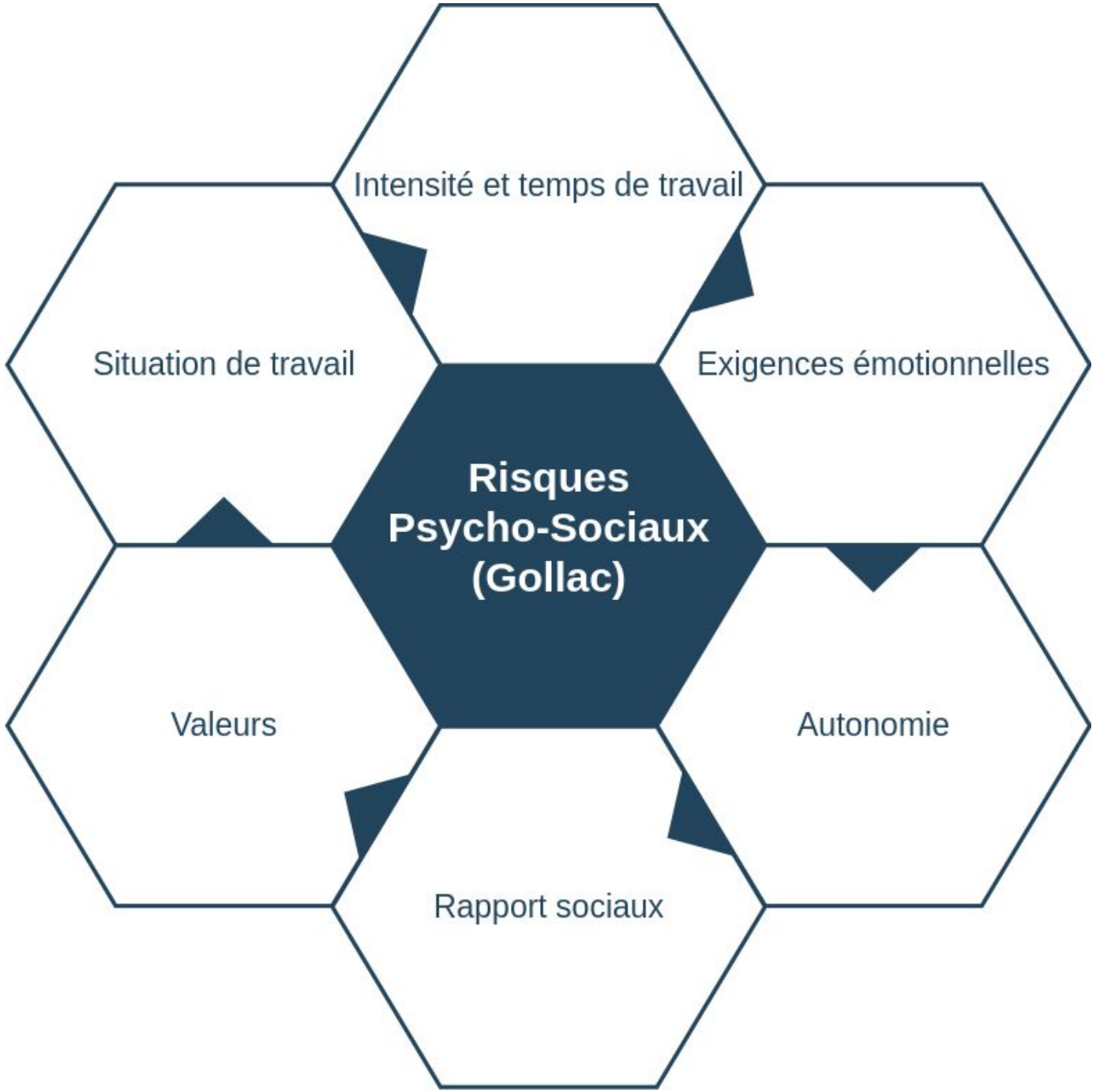
La Tâche Ce qui est écrit sur la fiche



Le Rôle Ce qui est attendu en réalité

Régulations face aux règles

🤝 **CCO (Entraide)**	Compenser les failles
💡 **Déviance constructive**	Contourner pour servir
⚠️ **Point de bascule**	**Épuisement & RPS**


Intensité et temps de travail
Situation de travail
Exigences émotionnelles
Risques Psycho-Sociaux (Gollac)
Valeurs
Autonomie
Rapport sociaux

Ville de Liège

- Organisation du travail
- Contenu du travail
- Conditions de travail
- Conditions de vie au travail
- Relations interpersonnelles

= 5 composantes RPS

Personnalité, compétences…



Bien-être psychosocial

Comportement

Santé

Soutien social, environnement privé





Prévention des RPS : 2 voies

ÉTAPE 1

Voie Informelle

Écoute et conciliation

ÉTAPE 2

Voie Formelle

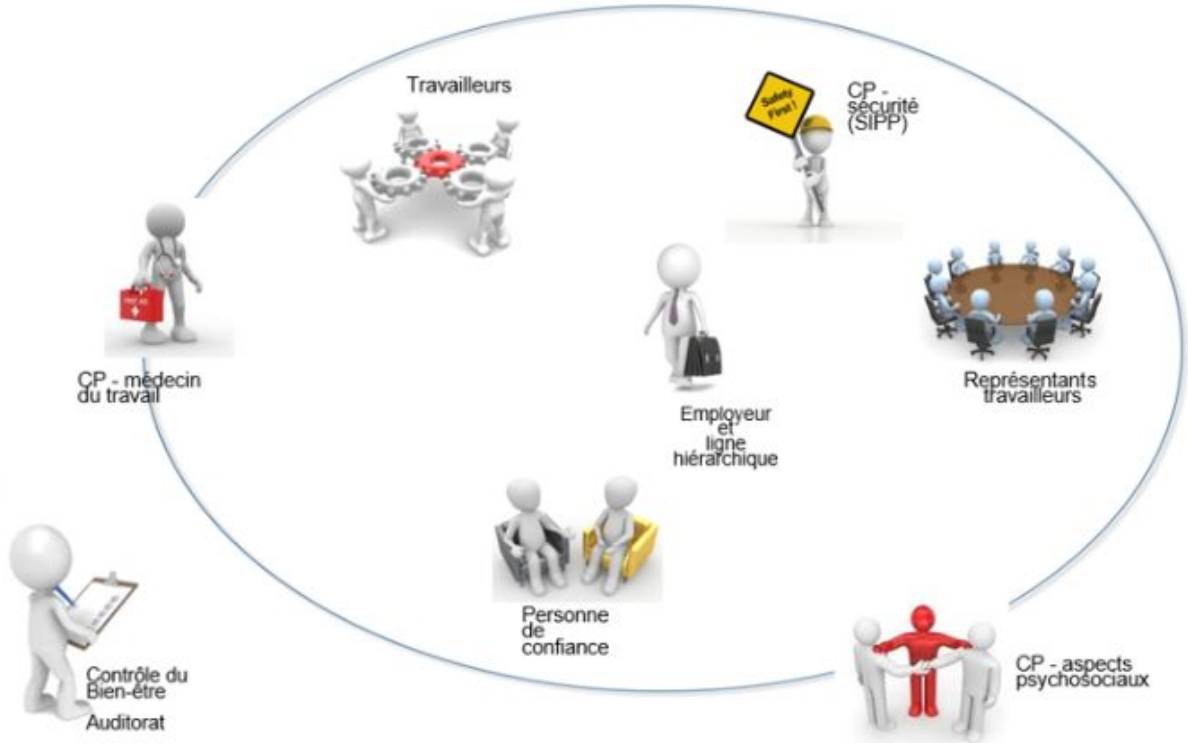
Analyse et mesures

5 types de demande d'intervention psychosociale

	DIP Informelle	DIP Formelle	
Individuel	DIP informelle individuelle	DIP Violence Harcèlement	DIP Risques Psychosociaux
Collectif	DIP informelle collective (ex-courrier bien-être)	DIP formelle collective	

INTERNES

- Employeur
- Service Prévention des RPS
- SIPPT
- Personnes de confiance
- Ligne hiérarchique
- Agents
- Organisations syndicales (CCB)



EXTERNES

- SEPPT : CP médecin du travail + CP Aspects Psychosociaux

cohezio

- Inspection du Contrôle du Bien-être (SPF Emploi et Sécurité sociale – Direction régionale)
- Auditorat du Travail

Présentation de la **législation** applicable, toutes les **définitions** utiles et les **principes généraux** dont :

- **L'analyse de risques (diagnostic / photo) :**

2 types

ADR a priori ou générale

Lors de l'ADR, l'employeur identifie notamment les situations qui peuvent engendrer des RPS au travail, analyse générale de la situation

ADR a posteriori ou spécifique

analyse réalisée au niveau d'une situation de travail spécifique dans laquelle un danger est détecté. Analyse réalisée lorsqu'elle est demandée par un membre de la ligne hiérarchique ou 1 tiers au moins des représentants des travailleurs au CCB

- Règlementation accessible sur le Portail ;

Disponible sur le Portail : Documentation règlementation RH + tuile Bien-être

Ville de Liège

ANNEXE 14 : MESURES DE PRÉVENTION ET DE PROTECTION AU TRAVAIL

TABLE DES MATIERES

TITRE I - PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL 2
CHAPITRE 1 - LEGISLATION APPLICABLE 2
CHAPITRE 2 : DISPOSITIONS GÉNÉRALES - DÉFINITIONS ET PRINCIPES GÉNÉRAUX 3
CHAPITRE 3 : PROCÉDURE INTERNE 6
Section 1 : préambule 6
Section 2 : Intervention psychosociale informelle 7
Section 3 - Intervention psychosociale formelle 10
CHAPITRE 4 - PROCEDURE EXTERNE 15
Section 1 - Intervention des services de Contrôle du bien-être au travail 15
Section 2 - Intervention de l'Auditorat du travail 15
Section 3 - Intervention du tribunal correctionnel 15
CHAPITRE 5 - COORDONNEES DES INTERVENANTS 15

Pour l'employeur, en cas de DIP formelle :

- Après analyse et auditions du demandeur, de la personne mise en cause, des témoins et toute autre personnelle jugée utile par le CPAP : **remise d'un avis** à l'employeur (Directeur général) en vue de la **mise en place de mesures** de prévention appropriées ;

- L'employeur est tenu, dans le respect des délais légaux, de **prendre les mesures collectives et individuelles** appropriées suite à l'analyse de la situation de travail spécifique et aux propositions de mesures faites par le conseiller en prévention aspects psychosociaux.

Les personnes de confiance

Ville :

Six agents formés spécifiquement à ces questions exercent cette fonction pour le SIPPT, en plus de leurs missions quotidiennes au sein de différents Départements.

> **Premier contact** quand le travailleur estime subir des dommages psychologiques.

Rôle :

- **Accompagner** les travailleurs dans leurs difficultés en matière de risques psychosociaux dans le cadre de leur travail ;
- **Ecouter** en toute **confidentialité**, **informer**, **conseiller** et chercher une solution avec le travailleur ;
- À la demande du travailleur, peut mener une **conciliation** entre les différentes parties, moyennant leur accord ou intervenir auprès d'un tiers (exemple : responsable hiérarchique) ;
- Le type d'intervention psychosociale informelle choisi par le travailleur est acté dans un document daté et signé par la personne de confiance et le demandeur qui en reçoit une copie.

Remarque : intervention **informelle** uniquement.

Le Service Interne de Prévention et de Protection au Travail (SIPPT)

- Rôle d'expertise et d'avis technique ;
- Assurer le Secrétariat du CCB ;
- Veiller au **respect des obligations légales** contenues dans le Code du Bien-être au Travail ;
- Participer à l'**identification des dangers / aspects sécurité** ;
- Participer à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de la politique en matière de Bien-être au Travail (intégration dans les **plans d'actions annuels et globaux**) ;
- Coordonner les **personnes de confiance « Ville »** ;
- **Assister et conseiller** la Direction générale, les membres de la ligne hiérarchique et les agents dans l'application de la réglementation relative à tous les aspects touchant au bien-être des travailleurs ;
- Participer à l'**examen des causes des accidents du travail** ;
- Participer à l'application des mesures à prendre en cas de danger grave et immédiat, à l'élaboration des **procédures d'urgence** interne et à l'organisation des premiers secours ;
- Tenir le **registre des « faits de tiers »**.

Liège
cpas de Liège
Police
SIPPT COMMUN

Les responsables hiérarchiques

- S'assurer que les **dispositions du RT** sont **connues et respectées** (obligation RT) ;
- **Soutenir la mise en œuvre** de la politique de la Ville en matière de bien-être ;
- **Exemplarité** ;
- Détecter et gérer les risques psychosociaux au sein de leurs équipes

Rôle de détecteur (ex : conflits,…) et de transmetteur :

- **soit gestion directe ;**
- **soit gestion en collaboration avec un autre acteur de prévention (SIPPT, Service Prévention RPS, PC…).**

- **Faire connaître les dispositifs utiles** - ex : personnes de confiance, COHEZIO, mais aussi par exemple service AViQ en cas de problèmes de santé impactant le travail (aménagement de poste), permanences sociales Service social collectif, actions proposées par Mens Sana.

Les travailleurs

- Veiller à leur propre sécurité et santé ainsi qu'à celle des autres travailleurs ;

- Participer positivement et activement à la politique de prévention mise en place ;

- S'abstenir de tout acte de violence, harcèlement moral ou sexuel au travail, ou de discrimination.

Le Comité de concertation de base (CCB)

- **Composition :**
  - Représentants de l'employeur (sur désignation du Bourgmestre) ;
  - Représentants des travailleurs (3 par délégation syndicale) ;
  - Conseiller en prévention – Directeur du SIPPT ;
  - Experts externes (sur invitation en fonction de l'objet).

- **Missions :**
  - Compétence générale d'avis sur les matières relatives au bien-être au travail ;
  - Rechercher et proposer tous les moyens destinés à améliorer le bien-être au travail ;
  - Solliciter des analyses utiles (RPS, sécurité, hygiène…) ;
  - Information : les résultats des analyses de risques leur sont présentés.

Le Conseiller en prévention – Aspects psychosociaux

- **Gestion de dossiers individuels :**

Réceptionner, gérer et assurer le suivi des :

- demandes informelles (« personne de confiance externe ») ;
- demandes formelles.

- **Soutien à la politique de Bien-être Psychosocial mise en place par l'employeur :**
  - Réaliser des analyses des risques psychosociaux ou assister l'employeur dans celles-ci ;
  - Intervenir en cas d'incidents critiques et d'évènements traumatogènes ;
  - Formation/sensibilisation ;
  - Former et superviser les personnes de confiance ;
  - Aider à la mise en place des politiques bien-être.

Le Conseiller en prévention – Médecin du Travail

- S'assurer que le travail n'altère pas la santé physique ou mentale d'un travailleur ;
- Effectuer les visites médicales (consultations organisées ou sur demande) ;
- Formuler des recommandations médicales à l'employeur en fonction de l'état de santé des travailleurs ;
- Se prononcer sur leur aptitude / inaptitude au travail.

Les personnes de confiance

SEPPT :

Possibilité de contacter un **conseiller externe en prévention** « aspects psychosociaux » de la Cellule psychosociale de COHEZIO (Service externe de Prévention et de Protection au Travail) :

- 02 533 74 88 ;
- sec.rim@cohezio.be.

VOLET BIEN-ÊTRE / QVT & PRÉVENTION DES RPS

Les actions inscrites dans ce volet :

- sont en lien avec les différentes composantes légales et sources de RPS : organisation du travail, contenu du travail, conditions et conditions de vie au travail, relations interpersonnelles au travail ;
- ciblent tantôt l'ensemble de l'Administration, tantôt des publics spécifiques ;
- sont/seront mises en œuvre via des approches différentes et complémentaires portant sur 9 domaines et champs d'intervention :

  - la formation (ex: prévention des RPS, des agents d'accueil, gestion des conflits et de la violence physique et verbale…) ;
  - la sensibilisation (ex : gestion des émotions dans un contexte de crise, burn-out, diversité…) ;
  - la communication ;
  - les analyses organisationnelles ;
  - les analyses de risques (y compris via la réalisation d'enquêtes) et la mise sur pied et le suivi des plans d'actions qui en découlent ;
  - la cohésion, le bien-être physique et mental (via les actions proposées par MENS SANA) ;
  - la santé ;
  - le développement d'outils et amélioration continue des procédures ;
  - l'accompagnement au changement.

PARTIE 02

L'Invisible Culturel

3 niveaux de culture

1. Artefacts	Ce qui se voit
2. Valeurs	Ce qui s'affiche
3. Postulats	**Ce qui dirige**

Piliers du service public



Égalité



Neutralité



Continuité

Auditer l'alignement

1. **Locaux :** Ouverts ou cloisonnés ?
2. **Rituels :** Confiance ou contrôle ?
3. **Actes :** Droit à l'erreur réel ?

Valeurs Individuelles

Engagement & Éthique

- **Sens & Utilité :** Action conforme à l'éthique et utile.
- **Fierté :** Attachement à la mission.
- **Équilibre :** Conciliation vie pro / vie perso.
- **Développement :** Réalisation de son potentiel.

Professionnalisme

- **Rigueur :** Exigence de qualité.
- **Clarté du rôle :** Responsabilités définies.
- **Compétences :** Utilisation du savoir-faire.
- **Autonomie :** Marge de manœuvre.

Relations & Collectif

- **Courtoisie :** Respect des collègues/usagers.
- **Coopération :** Solidarité d'équipe.
- **Tolérance :** Dialogue et différence.
- **Reconnaissance :** Valorisation des efforts.

CONTRIBUTIONS

Ce que vous savez faire maintenant :

1. Lire les tensions entre règles et autonomie.
2. Activer la bonne voie face aux risques psychosociaux.
3. Vérifier si les actes servent les valeurs affichées.