



**Elèves directeurs d'établissement
sanitaires, sociaux, médico-sociaux**

Promotion Philomène Magnin : **2023-2024**

Date du Jury : **décembre 2024**

**La mise en conformité à la norme de temps de
travail comme levier d'évolution des conditions et
des organisations de travail dans un établissement
social : l'exemple du CDEF de Gironde**

Mona MEKHFI

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier David Brochard, mon maître de stage, pour m'avoir accordé une grande autonomie dans la réalisation de mes missions. Sa confiance a été précieuse, ainsi que son soutien, sachant que je pouvais compter sur lui en cas de besoin. Ses qualités humaines et sa bienveillance ont grandement contribué à rendre cette expérience enrichissante et bénéfique.

Je remercie également Franck Bottin, Directeur de l'établissement, pour m'avoir offert l'opportunité de réaliser ce stage de professionnalisation. Sa gaité et ses enseignements m'ont permis de beaucoup apprendre et de me remettre en question, en particulier à travers la mission des 1607 heures que j'ai pu mener à ses côtés et qui a constitué la base de ce mémoire.

Un grand merci à Laurence pour avoir été ma collaboratrice de qualité tout au long de cette expérience. Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes avec qui j'ai eu l'occasion de travailler, directement ou indirectement, au cours de ce stage. Leur soutien, leurs conseils et leur expertise mais aussi les pauses café m'ont permis d'apprendre et de progresser de manière significative.

Enfin, je souhaite remercier chaleureusement mes relectrices, dont les conseils avisés ont été essentiels dans la finalisation de ce travail.

Sommaire

Introduction.....	6
1. Faire le constat des conditions et des organisations de travail dans un établissement : l'occasion de révéler et quantifier des problématiques déjà ou pas encore connues	10
1.1. Le millefeuille d'organisations du temps de travail du CDEF	10
1.1.1. Le protocole d'accord sur le temps de travail qui ne correspond pas aux obligations légales	10
1.1.2. La multiplicité des organisations des quotités hebdomadaires ou journalières au CDEF rend le suivi des ressources humaines complexe	15
1.2. L'alerte face aux nombreux risques psychosociaux constatés.....	17
1.2.1. La charge mentale : l'amour du métier et le sentiment de mal faire	17
1.2.2. Les ressources humaines au prisme de données qui alertent sur les conditions de travail	19
1.3. Une qualité d'accueil qui peut pâtir de l'organisation actuelle.....	21
1.3.1. La notion de travail invisible pour compenser	21
1.3.2. Les traces laissées sur le parcours des personnes au CDEF ne sont pas à la hauteur de la qualité d'accompagnement attendue	23
2. Matérialiser et accompagner le changement en tenant compte des constats dressés.....	26
2.1. Déterminer la stratégie du changement	26
2.1.1. Considérer la structuration et les limites RH de l'établissement.....	26
2.1.2. La clarification des maquettes de temps de travail : création de modèles associant le statut à la durée annuelle et à la quotité hebdomadaire	28
2.2. Favoriser l'équilibre vie pro vie perso pour une meilleure attractivité.....	30
2.2.1. Augmenter les temps de travail en générant des RTT et communiquer pour rendre les professionnels acteurs du changement	30
2.2.2. Innover dans les organisations de travail	33
2 3. Améliorer le service rendu aux usagers grâce au changement des maquettes.....	35
2.3.1. Penser l'augmentation du bien-être au travail comme un enjeu de la performance.....	35
2.3.2. Attendre une amélioration tangible du service rendu.....	40

Conclusion	43
Liste des annexes	49
Annexe 1 : Organigramme du CDEF de Gironde	50
Annexe 2 : Implantation géographique du CDEF en 2020	51
Annexe 3 : Diaporama de présentation des résultats du baromètre après analyse .	52
Annexe 4 : Résultats du sondage sur les 1607heures	54
Annexe 5 : Diaporama des projections 2025.....	56

Liste des sigles utilisés

AESH : Accompagnant des Élèves en Situation de Handicap

ANFH : Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

CDEF : Centre Départemental de l'Enfance et de la Famille

DREES : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques

EIG : Évènement Indésirable Grave

ERP : Établissement Recevant du Public

ETP : Équivalent Temps Plein

F3SCT : Formation Spécifique en Santé, Sécurité et Conditions de Travail

MDEPA : Maison Départementale de la Pré-Adolescence

MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées

ONPE : Observatoire National de la Protection de l'Enfance

QVCT : Qualité de Vie et Conditions de Travail

RCS : Repos compensateur supplémentaire

RH : Ressources Humaines

RTT : Réduction du Temps de Travail

SEISAAM : Services et Etablissements publics d'incluSion et d'Accompagnement Argonne
Meuse

Introduction

« Le respect du temps de travail dans la fonction publique : une remise en ordre toujours attendue » est le titre du Chapitre 3 du Rapport de la Cour des Comptes publié en novembre 2023 au sujet de la loi de la transformation publique de 2019. Cette loi du 6 août 2019 était venue affirmer la fin des dérogations possibles aux 1607 heures dans les collectivités et repréciser dans son article 48 : « *Le décompte du temps de travail est réalisé sur la base d'une durée annuelle de travail effectif de 1 607 heures* ». Cette loi impose le passage aux 1607 heures annuelles aux collectivités territoriales qui disposaient encore d'accords de réduction du temps de travail antérieurs à la loi du 3 janvier 2001 en vertu de l'application de l'article 7-1 de la loi du 26 janvier 1984. Les collectivités ont donc dû se mettre en conformité, mais le rapport de la Cour des Comptes indique que la mise en conformité n'a pas été effective dans toutes les collectivités territoriales, c'est pourquoi les contrôles de celles-ci et de leurs établissements se sont renforcés dès 2024.

A la suite de la réforme de 2019, le Département de Gironde a réalisé le travail de mise en application du temps de travail au 1^{er} janvier 2024 pour les agents territoriaux.

Le Centre Départemental Enfance Famille de Gironde (CDEF) est un établissement non-autonome de protection de l'enfance. Il est donc rattaché au Département de Gironde, le Directeur d'établissement est un administrateur territorial mais le reste de l'établissement est une structure de la fonction publique hospitalière. Le CDEF se compose de 5 Maisons Départementales (cf. *Annexe 1 : Organigramme du CDEF de Gironde*) qui représentent une organisation par tranche d'âge. Chaque Maison est composée de plusieurs services où vivent des enfants ou jeunes. Les unités d'accueil ou de vie se situent sur toute l'agglomération bordelaise (cf. *Annexe 2 Implantation Géographique du CDEF en 2020*). La Direction d'Établissement est transversale tandis que les Directions de Maisons jouent un rôle de pilotage éducatif en lien direct avec leurs services.

Le CDEF étant un établissement de la fonction publique hospitalière, le cadre du temps de travail aurait dû être défini à partir du décret du 4 janvier 2002 relatif au temps de travail et à l'organisation du travail dans les établissements mentionnés à l'article 2 de la loi du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière. L'article 2 de la loi de 1986 citait déjà les établissements publics ou à caractère public relevant des services départementaux de l'aide sociale à l'enfance et maisons d'enfants à caractère social. Ce décret de 2002, modifié en 2007 dans le cadre de la création de la journée de solidarité, fixe dans son article 1 le principe des 35 heures :

« Le décompte du temps de travail est réalisé sur la base d'une durée annuelle de travail effectif de 1 607 heures maximum, sans préjudice des heures supplémentaires susceptibles d'être effectuées.

Cette durée est réduite pour les agents soumis à des sujétions spécifiques dans les conditions prévues aux articles 2 à 4 ci-après. »

Ainsi, nous parlerons régulièrement dans ce rapport de la norme du temps de travail de 2002 ou encore des 1607 heures pour parler de celle-ci, par simplicité de langage même s'il s'agit en réalité d'une base de temps de travail qui peut être dérogée selon les conditions définies par le droit. Nous considérerons que cette appellation « 1607 heures » inclut aussi toutes les exceptions qui permettent de réduire la durée annuelle de 1607 heures pour les missions ou cycles de travail imposant des sujétions particulières telles que les agents à repos variables ou agents de nuit que nous présenterons précisément en première partie.

Malgré cette norme datant de 2002 pour les établissements publics hospitaliers, le CDEF ne respectait pas le cadre légal du temps de travail. Effectivement, comme de nombreux départements, le Conseil Départemental de Gironde avait maintenu un régime dérogatoire après 2002. Le Département a alors offert aux agents hospitaliers du CDEF de Gironde de suivre les mêmes conditions et cadres du temps de travail que les agents départementaux. La loi de 2019 renforce et impose le passage aux 1607 heures aux collectivités. Le Département de Gironde a patienté pour la mise en application tout comme de nombreuses collectivités en France pour finalement se mettre en conformité au 1^{er} janvier 2024 après un an de réflexion sur la mise en œuvre et la nouvelle organisation. Le Département a alors demandé au CDEF de réaliser un travail similaire pour application au 1^{er} janvier 2024. Cela est d'autant plus urgent pour le CDEF que deux éléments ont affirmé l'importance de la question et font planer le risque de sanctions si aucun travail n'est entrepris pour se mettre aux normes. Il s'agit d'abord du décret du 30 novembre 2021 sur l'organisation du travail dans la fonction publique hospitalière, dernier élément juridique entérinant toutes les exceptions dans la fonction publique hospitalière et réaffirmant les 1607 heures. Deuxièmement, la Cour des Comptes après la publication de son rapport fin 2023 a annoncé que les Chambres Régionales et Territoriales des Comptes allaient réaliser des contrôles afin de vérifier si les établissements publics et collectivités territoriales se sont bien mis en conformité au sujet du temps de travail. Ces éléments confirment la présence d'anomalies pendant plusieurs années dans certains établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux et l'importance de mise en conformité rapide avec la règle des 1607 heures. Un grand nombre de mouvements dans

l'équipe de Direction du CDEF a entraîné une procrastination du travail de réflexion sur la mise en œuvre qui est donc réalisé en 2024 pour application au 1^{er} janvier 2025.

L'étude sur la mise en œuvre des 1607 heures au CDEF a commencé fin 2023. Il s'agit d'un travail qui prend la forme d'un dialogue entre les représentants du personnel et la Direction de l'Établissement : le Directeur d'établissement, la Directrice aux Ressources Humaines et moi. Le contexte syndical est très favorable sur le terrain de stage, les discussions permettant de faire avancer le travail progressivement. Souvent, la direction fait des suggestions travaillées en amont sur la mise en œuvre et les présente aux représentants du personnel afin d'échanger sur celles-ci. Dès le début du travail, un baromètre social a été proposé aux professionnels et a notamment permis de dresser le bilan des risques psychosociaux. Ainsi, l'idée est apparue de bénéficier de la réorganisation, qui aura nécessairement lieu avec la mise en œuvre des 1 607 heures, pour tenter de palier les problématiques de l'établissement. Cela peut paraître antinomique puisqu'il s'agit de penser à des améliorations de conditions de travail tandis qu'on met en œuvre la norme du temps de travail qui impose de travailler plus que cela n'a été réalisé jusqu'alors. Pour cela, il s'agit d'imaginer la mise en place de la norme telle qu'une réorganisation et d'en profiter pour que celle-ci aille plus loin qu'un simple changement des durées de temps de travail.

Comment une mise en conformité avec la norme de temps de travail peut-elle servir de levier d'évolution sur les conditions et les organisations de travail dans un établissement social ?

Pour répondre à cette question, il s'agira tout d'abord de dresser un constat au sujet des organisations de travail puis des conditions de celui-ci. Pour cela, il faudra étudier quelles sont les maquettes du temps de travail et la complexité des Ressources Humaines (RH) de l'établissement. Par la suite, ce sont les conditions de travail liées aux problématiques sociales et structurelles actuelles qui permettront de dresser les limites et freins à lever pour un meilleur accompagnement des enfants et des jeunes.

En deuxième partie, nous proposerons des réponses aux problèmes que nous avons identifiés et nous présenterons des solutions pour des ressources humaines clarifiées. Enfin, il faudra évaluer les effets des mesures proposées.

Méthodologie :

L'étude se base au départ sur le suivi d'une mission de stage qui était de contribuer à la mise en application des 1607 heures avant septembre 2024. L'observation et la participation aux échanges avec les syndicats ont permis de faire avancer la réflexion sur le sujet de mémoire. Les stratégies de réponse aux enjeux ont à chaque fois été imaginées et discutées entre le Directeur d'établissement et moi avant d'être proposées aux représentants syndicaux et ont éventuellement évolué de cette façon.

Le point de départ a été l'analyse d'un baromètre social sur la qualité de vie au travail proposé par l'Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier (ANFH) auquel 37% des professionnels avaient répondu, soit 262 personnes.

Cela a permis que je partage un deuxième sondage précis sur la mise en œuvre des 1 607 heures auquel 427 professionnels ont répondu et qui nous sert ici aussi de base de travail avec un très grand nombre de répondants, représentatif de l'ensemble des professionnels de l'établissement.

La participation et réalisation de nombreux audits de service et la récupération d'un grand nombre de résultats d'audit ainsi que l'étude du rapport d'activité, du rapport social, du projet d'établissement ou encore de tableaux de pilotage ont permis d'avoir des éléments chiffrés et de contextualiser certaines problématiques.

Plusieurs échanges formels ou moins ont été réalisés avec les services de la Direction des Ressources Humaines mais aussi de la Direction Qualité afin de récupérer des indicateurs relatifs à de nombreuses questions.

Les documents des ressources humaines indiquant les durées de travail tels que les fiches de poste ou le protocole du temps de travail ont servi de base afin d'élaborer les grilles de calcul permettant d'établir le nombre d'heures annuelles et de réaliser les futures maquettes de temps de travail en tenant compte de la législation.

Par la suite, après étude de nouvelles pistes de réponse futures et recherche d'idées pour favoriser la qualité de vie et les conditions de travail, un entretien en interne d'une heure a été réalisé avec le Directeur de la Maison Départementale de la Pré-Adolescence. Ensuite, un entretien extérieur avec deux chefs de service des Services et Établissements publics d'Inclusion et d'Accompagnement Argonne Meuse (SEISAAM) a été possible après avoir interrogé, par le biais du Gepso, les établissements au sujet de leurs innovations en matière de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).

Tout le long de l'avancée du travail, la recherche d'articles scientifiques a permis de problématiser les enjeux et cerner les défis qu'il fallait relever.

1. Faire le constat des conditions et des organisations de travail dans un établissement : l'occasion de révéler et quantifier des problématiques déjà ou pas encore connues

Faire le bilan des organisations de travail ainsi que des conditions amène à repérer quels sont les points à travailler dans le cadre de la réorganisation envisagée pour la mise en œuvre de la réforme de 2002. Identifier les points faibles permettra de profiter de cette transition, de cette remise dans la norme et dans le droit, pour favoriser une meilleure organisation, tenter de pallier des manques actuels.

1.1. Le millefeuille d'organisations du temps de travail du CDEF

1.1.1. Le protocole d'accord sur le temps de travail qui ne correspond pas aux obligations légales

Afin d'entamer notre recherche, il est nécessaire de présenter les schémas d'organisations du temps de travail suivis dans l'établissement au moment du stage et qu'il faudra modifier pour qu'ils correspondent à la norme légale.

En 2024, le temps de travail est formalisé dans le protocole d'accord sur le temps de travail du CDEF validé en 2021 présentant quatre catégories d'agents :

- Les agents à repos fixes
- Les agents à repos variables
- Le personnel bénéficiant du forfait jour
- Le personnel de nuit

Chaque catégorie d'agent disposait jusqu'alors de 32,5 jours de congés annuels soit 7,5 jours de congés accordés de manière supra légale par le Département de Gironde.

Les agents qui effectuent des servitudes d'internat pouvaient bénéficier de 6 jours de repos compensateurs supplémentaires (RCS) par trimestre travaillé. Ces jours ne sont pas accordés

en cas de congés ou d'absence de plus de 3 semaines sur le trimestre à l'exception des périodes de formations en cours d'emploi. Au total dans l'année, il s'agit donc de 18 RCS dont peuvent bénéficier les agents à repos variables avec servitude d'internat. Tandis que, l'article 3 du Décret du 4 janvier 2002 précise qu'il ne s'agit que de 5 jours ouvrés consécutifs par trimestre, à l'exception du trimestre d'été, soit 15 RCS maximum à l'année.

Globalement, les tableaux suivants nous permettent de calculer le temps de travail effectué aujourd'hui par chaque catégorie d'agent afin de comprendre combien d'heures doivent être effectuées annuellement afin de correspondre à la norme légale.

Pour notre étude qui va suivre, les calculs s'effectueront en temps annuel. Effectivement, l'article 2 du décret de 2021 relatif au temps de travail et à l'organisation du travail dans la fonction publique hospitalière prévoit l'annualisation du temps de travail des professionnels tant que cela respecte une durée comprise entre 32 et 40 heures par semaine. Cela permet par exemple de s'ajuster à l'activité. Pour exemple, les éducateurs en repos variables pourraient avoir des semaines de 32 heures ou d'autres de 36 selon leur planning tandis que leur base hebdomadaire est de 35 heures et cela pour organiser une rotation et une continuité de l'accompagnement des enfants.

- **Les agents à repos fixes, situation en 2024 :**

La journée de solidarité est étalée sur l'année, à ce titre les agents en 35h10 à repos fixes travaillent 7 heures et 2 minutes par jour soit 7,033 heures.

Les RH sont les repos hebdomadaires.

Les CA sont les congés annuels

Les fériés ici sont les jours fériés sur des jours en principe travaillés sur une année complète. La base de 9 est donnée car en moyenne il y a 9 jours fériés par an qui coïncident avec des jours normalement travaillés pour les agents à repos fixes.

	JOURS	HEURES/JOUR	TOTAL en HEURES (arrondi à l'heure près)
Base année	365	7,033	2567
RH	104	7,033	731
CA	32,5	7,033	229
Fériés	9	7,033	63

Total = Base année - (RH+CA+fériés)	1544
-------------------------------------	------

D'après l'article 1 du Décret n°2002-9 du 4 janvier 2002 relatif au temps de travail et à l'organisation du travail de la fonction publique hospitalière :

“La durée du travail est fixée à 35 heures par semaine dans les établissements mentionnés à l'article 2 de la loi du 9 janvier 1986 susvisée.

*Le décompte du temps de travail est réalisé sur la base d'une durée annuelle de travail effectif de **1 607 heures maximum**, sans préjudice des heures supplémentaires susceptibles d'être effectuées.”*

- ⇒ Les professionnels de cette catégorie doivent donc réaliser $1\,607 - 1\,544 = \mathbf{63 \text{ heures}}$ en plus annuellement pour la remise dans la norme.

- Les agents à repos variables, situation en 2024 :

La journée de solidarité est étalée sur l'année, à ce titre les agents en 35h10 à repos fixes travaillent 7 heures et 2 minutes par jour soit 7,033 heures.

Les fériés sont les jours fériés sur des jours en principe travaillés sur une année complète. Il y en a 11 pour les agents à repos variables qui peuvent travailler tous les jours de l'année, n'ayant pas par principe le dimanche comme jour chômé.

	JOURS	HEURES/JOUR	TOTAL en HEURES (arrondi à l'heure près)
Base année	365	7,033	2567
RH	104	7,033	731
CA	32,5	7,033	229
Fériés	11	7,033	77
Total = Base année - (RH+CA+fériés)			1530

D'après l'Alinéa 1 de l'Article 3 du Décret n°2002-9 du 4 janvier 2002 relatif au temps de travail et à l'organisation du travail de la fonction publique hospitalière :

*“ 1° Pour les agents en repos variable, la **durée annuelle de travail effectif est réduite à 1 582 heures**, hors jours de congés supplémentaires tels que définis à l'article 1er, cinquième*

et sixième alinéa, du décret du 4 janvier 2002 susvisé. En outre, les agents en repos variable qui effectuent au moins 20 dimanches ou jours fériés dans l'année civile bénéficient de deux jours de repos compensateurs supplémentaires.”

- ⇒ Les professionnels de cette catégorie doivent donc réaliser $1\,582 - 1\,530 = \mathbf{52 \text{ heures}}$ en plus annuellement pour la remise dans la norme.

En plus, les agents à repos variables sont ceux réalisant des servitudes d'internat. Comme présenté plus haut, 6 repos compensateurs supplémentaires sont accordés par trimestre, comptés comme des jours travaillés tandis que le droit en prévoit 5 et donc 3 en moins à l'année pour la remise dans la norme.

- Les agents de nuit, situation en 2024 :

La journée de solidarité est étalée sur l'année aussi pour les agents de nuit (2 minutes par jour). Les nuits sont de 9 heures 2 minutes ou 10 heures 2 minutes avec une base jour de 6h32 soit 6,533.

Les fériés sont les jours fériés sur des jours en principe travaillés sur une année complète. Il y en a 11 pour les agents de nuit qui peuvent travailler tous les jours de l'année, n'ayant pas par principe le dimanche comme jour chômé.

	JOURS	HEURES/JOUR	TOTAL en HEURES (arrondi à l'heure près)
Base année	365	6,533	2385
RH	104	6,533	680
CA	32,5	6,533	212
Fériés	11	6,533	72
Total = Base année - (RH+CA+fériés)			1421

D'après l'Alinéa 2 de l'Article 3 du Décret n°2002-9 du 4 janvier 2002 relatif au temps de travail et à l'organisation du travail de la fonction publique hospitalière :

*“2° Pour les agents travaillant exclusivement de nuit, (...) A compter du 1er janvier 2004, la durée annuelle de travail effectif est réduite à **1 476 heures**, hors jours de congés*

supplémentaires tels que définis à l'article 1er, cinquième et sixième alinéa, du décret du 4 janvier 2002 susvisé.”

⇒ Les professionnels de cette catégorie doivent donc réaliser $1\,476 - 1\,421 = \mathbf{55 \text{ heures}}$ en plus annuellement pour la remise dans la norme.

- Les agents au forfait jour, **situation en 2024** :

Les fériés ici sont les jours fériés sur des jours en principe travaillés sur une année complète. La base de 9 est donnée car en moyenne il y a 9 jours fériés par an qui coïncident avec des jours normalement travaillés pour les agents au forfait jour.

La journée de solidarité est travaillée en une journée pour les agents au forfait jour.

	JOURS
Base année	365
RH	104
CA	32,5
Fériés	9
RTT	20
Total = Base année - RH+CA +fériés) + 1 jour de solidarité	200,5

D'après l'Article 12 du Décret n°2002-9 du 4 janvier 2002 relatif au temps de travail et à l'organisation du travail de la fonction publique hospitalière :

*“Ce décompte en jours est fixé à **208 jours travaillés par an** après déduction de 20 jours de réduction du temps de travail et hors jours de congés supplémentaires prévus aux cinquième et sixième alinéa de l'article 1er du décret du 4 janvier 2002 susvisé.”*

⇒ Les agents au forfait jour doivent donc travailler $208 - 200 = \mathbf{8 \text{ jours}}$ en plus annuellement pour la remise dans la norme.

1.1.2. La multiplicité des organisations des quotités hebdomadaires ou journalières au CDEF rend le suivi des ressources humaines complexe

Désormais, nous avons un aperçu de l'organisation annuelle du temps de travail des quatre catégories de professionnels de l'établissement. Cependant, au sein de ces quatre grandes catégories, différentes compositions des quotités de travail et un grand nombre de types d'emplois du temps cohabitent au sein de l'établissement pour des fonctions similaires. Le Centre Départemental Enfance Famille, dans son organisation actuelle, recoupe une multiplicité d'organisations de services et d'exceptions qui ont perduré dans le temps et rendent plus complexes les suivis RH. Cela amène parfois à des erreurs de calculs, des situations peu claires qui rendent aussi la mobilité inter-service moins favorable.

Quand les professionnels sont embauchés au CDEF, le contrat de travail est générique et il n'est pas rappelé à l'intérieur la durée hebdomadaire ni l'organisation journalière du temps de travail. Cette notion est rappelée dans les fiches de postes. Cependant, de rares fiches de postes ont été validées en 2020 tandis que, pour la plupart, il n'en existe pas et aucune n'est donnée aux professionnels. Il existe une dizaine de fiches de postes sur l'établissement pour les 63 métiers qui y sont exercés dans les dizaines de services. Peu de fiches de postes sont remises à l'embauche alors que la quotité hebdomadaire s'apprécie normalement dessus. C'est pourquoi, l'organisation de certains services en 36h40 avec RTT depuis plusieurs années repose uniquement sur l'explication orale des cadres aux nouveaux professionnels sur leurs conditions de travail et la pratique. Des services sont identifiés comme fonctionnant en 36h40 et c'est ce qui permet aux RH de faire le suivi du temps mensuel et annuel des professionnels qui y travaillent.

Une autre problématique concerne les professionnels de certains services de jour sans internat ouverts le samedi et dimanche qui sont considérés comme agents à repos fixes. C'est le cas pour le Service d'Accompagnement Diversifié de la Maison Départementale de l'Adolescence qui accompagne les jeunes où qu'ils soient, sur leurs lieux de vie ou d'existence notamment pour les adolescents constamment en fugue qui retournent chez leurs parents, dans la rue ou chez une connaissance. Mais, c'est aussi la situation des professionnels du Placement Familial d'Urgence, de la Maison Départementale de la Pré-Adolescence, service qui soutient les familles d'accueil d'urgence pour faire en sorte que les placements perdurent. D'autres services sont aussi concernés, ils sont identifiables seulement lorsqu'on interroge les encadrants pour connaître les statuts des professionnels et non pas sur leurs fiches de poste qui ne sont pas toujours fournies à l'embauche. La problématique qui peut être rencontrée sur

ces services est que certains professionnels dans la réalité des plannings sont amenés à travailler plus de 10 dimanches ou jours fériés dans l'année ce qui devrait normalement les faire basculer dans la catégorie des agents à repos variables ce qui modifie alors le temps de travail annuel à réaliser. L'organisation peut aussi être complexe pour assurer la continuité du suivi sur les week-ends pour respecter les jours de travail des professionnels notamment avec l'absentéisme ou les remplacements qui sont nécessaires.

“La durée quotidienne de travail ne peut excéder 9 heures pour les équipes de jour, 10 heures pour les équipes de nuit. Toutefois, lorsque les contraintes de continuité du service public l'exigent en permanence, le chef d'établissement peut, après avis du comité technique d'établissement, ou du comité technique, déroger à la durée quotidienne du travail fixée pour les agents en travail continu, sans que l'amplitude de la journée de travail ne puisse dépasser 12 heures” (Protocole d'accord -Dispositions relatives au temps de travail du CDEF de Gironde, 2021)

Enfin, le millefeuille d'organisations des durées de travail hebdomadaires se retrouve aussi dans les organisations journalières des différents services. Lors de l'étude des temps de travail, des anomalies ont ainsi été constatées pour les durées quotidiennes des professionnels de certains services. Effectivement, les infirmières d'une des 5 Maisons de l'établissement, travaillent en 12 heures. Le travail en 12 heures sur les services où cela a été permis, devait faire l'objet d'une expérimentation validée par la Direction d'établissement. Le protocole d'accord sur le temps de travail permet en effet de déroger à la durée quotidienne de travail maximale de 9 heures fixée pour les agents en travail continu seulement après avis de la F3SCT. Expérimental au début, le travail infirmier de la Maison, organisé en 12 heures, a été poursuivi dans les pratiques aussi avec le *turn over* des encadrants qui ont alors prolongé ce qu'ils voyaient et connaissaient. Des embauches ont eu lieu sur le principe du travail infirmier en 12 heures et les instances n'ont pas été tenues au courant. L'avis de la F3SCT n'a jamais été donné sur le sujet et les syndicats de l'établissement affichent leur opposition lors des instances. Il existe donc un risque de non-validation de l'organisation en instances et de départ des infirmières qui ont été embauchées et ont postulé pour du travail en 12 heures tandis que celles-ci sont généralement difficiles à recruter dans les établissements de la fonction publique hospitalière.

Enfin, il n'est pas rare qu'avec ces multiplicités d'organisations et de durées quotidiennes, les professionnels doivent des heures en fin d'année. Effectivement, c'est notamment le cas des professionnels de nuit qui font certaines nuit 9h, 10h ou 11h selon les services où ils travaillent et remplacent éventuellement leurs collègues comme les veilleurs par exemple. Les calculs

de congés ou de journées passées en maladie doivent se réaliser en heures puisqu'ils s'appuient sur une base jour de 6h32 et non pas la durée en base nuit qui est réalisée dans les faits. Cela engendre des difficultés de compréhension pour les agents et aussi des erreurs de calcul pour les encadrants qui font les plannings. Lorsque l'on interroge les ressources humaines, celles-ci rapportent que les principales interrogations des professionnels qu'elles reçoivent concernent les calculs et la non-compréhension des heures annoncées comme encore à réaliser et la stupéfaction d'un certain nombre d'agents en fin d'année.

Le bilan organisations de travail dans le cadre de la mise en conformité avec la norme du temps annuel de travail a permis de dresser le constat d'une multitude d'organisations journalières, hebdomadaires et finalement annuelles. Finalement, le retour à la norme légale pourra permettre d'engager une clarification dans les maquettes de temps de travail aussi pour apporter plus d'équité entre services ce qui favoriserait les échanges entre services et la mobilité dans l'établissement.

1.2. L'alerte face aux nombreux risques psychosociaux constatés

1.2.1. La charge mentale : l'amour du métier et le sentiment de mal faire

Selon le Ministère du Travail, de la Santé et de la Solidarité « *Les risques psychosociaux sont définis comme un risque pour la santé physique et mentale des travailleurs. Leurs causes sont à rechercher à la fois dans les conditions d'emploi, les facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations de travail.* »

En tant qu'employeur, l'établissement est chargé de garantir la sécurité et la santé des agents comme indiqué par les articles L. 4121-1 à L. 4121-5 du Code du Travail concernant les obligations en matière de prévention des risques professionnels, incluant les risques psychosociaux.

Afin de dresser un état des lieux des risques psychosociaux au sein de l'établissement, le CDEF de Gironde a réalisé un baromètre social proposé par l'ANFH au mois d'octobre 2023. 37% des professionnels de l'établissement (soit 262 personnes) ont répondu au baromètre qui comprenait une cinquantaine de questions. Concernant les répondants, il s'agit de tous types de professionnels de l'établissement, les résultats étant plutôt représentatifs de la

diversité des fonctions avec notamment 76% des répondants qui sont des professionnels éducatifs, 9% des personnels techniques et d'entretiens mais aussi une majorité de femmes.

Nous avons analysé les résultats à partir d'une méthodologie présentée par l'ANFH et dans cette partie, nous nous baserons sur celle-ci (cf. *Annexe 3 : Diaporama de présentation des résultats du baromètre après analyse*).

Globalement, le baromètre a permis de récolter des résultats plutôt positifs pour l'établissement et a amené à découvrir des points forts qui sont à valoriser dans l'optique de développer encore la qualité de vie et les conditions de travail telles que le développement des compétences ou l'équipe identifiée comme un point positif. Mais, cette enquête a aussi permis de chiffrer les risques psychosociaux alertant pour les professionnels de l'établissement que nous devons relever ici dans l'objectif de changer ces résultats grâce aux réorganisations du travail dans le cadre de la remise dans la norme du temps de travail.

Comme élément particulièrement marquant, 92,9% des répondants ont déclaré que leur travail leur demandait une charge mentale importante (56,2% déclarent que oui tout à fait et 33% plutôt oui). La fatigue, l'épuisement mais aussi la colère sont aussi des catégories où les répondants ont massivement répondu en ressentir dans leur mission. Parallèlement, on remarque que les professionnels à 92,9% signalent exercer un métier qu'ils aiment. Ces résultats correspondent à l'analyse du sociologue Dominique Lhuillier dans *Les paradoxes du travail social* (Lhuillier D., 2013) qui définit le paradoxe suivant : l'engagement mais l'épuisement professionnel. L'auteur présente le fait que le travail social est motivé par un engagement personnel très important et une volonté d'aider les autres. Mais, cet engagement amène parfois à un surinvestissement personnel qui s'accompagne d'un épuisement professionnel tel que le *burn-out* en raison de la charge émotionnelle élevée, des conditions de travail difficiles et des exigences institutionnelles.

La charge mentale renvoie aussi au fait de ramener une partie du stress généré en dehors de l'exercice du travail, notamment à domicile. Lorsque l'on associe ces deux notions qui paraissent antagonistes : l'amour du métier et la charge mentale, cela nous renvoie à la notion « d'activité empêchée » proposée par le psychologue Yves Clot dans l'ouvrage *Le Travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux* (Clot Y., 2010). L'activité empêchée correspond à une situation dans laquelle le professionnel ne peut pas réaliser son travail comme il le souhaiterait à cause de contraintes extérieures trop importantes. Cela génère alors de la frustration et peut entraîner des souffrances au travail pour l'agent tel que nous le présente Yves Clot dans son ouvrage. Les répercussions de ces risques psychosociaux peuvent être graves sur les professionnels telles que le burn-out ou bien la dépression et

peuvent donc aussi amener à des conséquences directes pour l'établissement comme l'absentéisme ou bien le *turn-over*.

Plus globalement, l'élévation des risques psychosociaux dans le travail social a été constatée ces dernières années d'où l'importance de créer des conditions de travail plus favorables aux professionnels sociaux puisque ces métiers sont de plus en plus désertés à cause des difficultés qu'ils génèrent. Une partie de ces risques est aussi créée par la nature même du métier comme l'expliquaient les chercheurs Lloyd, King et Chenoweth dès 2002 dans leur article « *Social work, stress and burnout : A review* » (Lloyd C., King R., Chenoweth L., 2002)

Les facteurs spécifiques du travail social, tels que l'exposition aux situations émotionnellement difficiles comme la violence, les crises ou la souffrance mais aussi le manque de ressources face à des attentes élevées des pouvoirs publics, en font un secteur particulièrement tendu. Il est donc important de mettre en œuvre les conditions de travail et les organisations les plus favorables pour atténuer les risques afin de préserver au maximum les professionnels pour qu'ils puissent accompagner au mieux les enfants.

1.2.2. Les ressources humaines au prisme de données qui alertent sur les conditions de travail

Concernant les conditions de travail, certains chiffres peuvent alerter sur l'épuisement des professionnels et la nécessité de penser et d'accompagner la transition vers la norme de temps de travail au sein de l'établissement. Ces chiffres permettent de comprendre la charge mentale que nous venons d'évoquer et pourquoi la transition vers le droit ne doit pas se faire sans étude du contexte afin d'éviter des surcoûts liés à des départs ou des arrêts maladie par exemple. L'attractivité des métiers du social est un enjeu fort aujourd'hui et ne doit pas être négligée comme en témoigne la publication du Livre Blanc du Travail social en 2023 par le Haut conseil au Travail Social pour faire face à la crise d'attractivité et alerter sur les conditions de travail des professionnels sociaux.

Concernant l'absentéisme au sein de l'établissement, le rapport social d'établissement 2023 sur 2022 nous permet de constater 23 096 journées d'absentéisme dont 4 372 liées à des accidents du travail. Il s'agit donc de 18,9% de l'absentéisme lié à des accidents du travail en 2022. Ce chiffre témoigne de la pénibilité du travail social et des risques directs qu'il peut entraîner, qui sont à prendre en compte dans les réflexions.

Effectivement le chiffre d'accident du travail témoigne aussi des difficultés auxquelles sont confrontées les équipes au quotidien. Ces chiffres sont aussi à mettre en relation avec les

événements indésirables graves (EIG) qui sont assez élevés et attestent d'un quotidien complexe et de nombreuses agitations sur les services. De janvier à juin 2024, les EIG ont quasiment atteint le nombre total d'EIG déclarés en 2023 et ceux-ci concernent à 65% des problématiques de violence des personnes accompagnées sur les professionnels.

Augmenter le nombre d'heures annuelles des professionnels ne doit pas amener à augmenter la fatigabilité et l'épuisement des professionnels et à ce que le nombre de risques liés au travail augmente simplement pour les agents.

En effet, l'absentéisme est un phénomène qui engendre des surcoûts pour l'établissement liés à un cercle vicieux de l'épuisement. Les professionnels absents sont remplacés quand cela est matériellement possible ou bien leur absence est compensée par les professionnels présents ce qui engendre pour eux de la fatigue supplémentaire et mène parfois à de nouveaux arrêts et des coûts très élevés pour l'établissement. Il s'agit parfois de financer trois postes pour un : la personne titulaire du poste en arrêt, la personne qui remplace voire le remplaçant du remplaçant. Par exemple, sur la Maison Départementale de la Petite Enfance, le taux d'absentéisme est très élevé, 19,5% tout le premier trimestre 2024. Il peine à diminuer et les dépenses en ressources humaines sont de plus en plus élevées en raison du phénomène décrit ci-dessus. Ce risque est à prendre en compte dans la mise en œuvre des 1 607 heures qui ne doit pas amener à une hausse radicale de la fatigabilité d'équipes parfois déjà fragilisées.

Aussi, concernant la stabilité des professionnels, le *turn over* des professionnels sociaux dans l'établissement a réduit et les postes vacants de l'établissement ont peu à peu diminué pour passer de 25,6 équivalents temps pleins (ETP) vacants au 31/12/2021 à 15,6 ETP vacants au 31/12/2023. Mais, les postes non pourvus ont en partie été compensés par des professionnels moins, voire pas, diplômés. Les ressources humaines qui se pérennisent sont donc à considérer contextuellement. La stabilité est aussi à appréhender grâce à la durée de présence dans l'établissement. En 2022, le *turn over* a concerné 67% des contractuels¹ qui ont une durée de présence moyenne sur l'établissement de 2,39 ans. En 2023, la durée de présence moyenne n'a pas changé mais les contractuels n'ont été renouvelés qu'à 32%.² Les conditions de travail proposées ont aussi pu attirer des professionnels, comme nous en faisons la réflexion plus haut par exemple avec le travail infirmier en 12 heures, le nombre de congés extralégaux y compris. Le passage aux 1 607 heures sera réalisé mais ne doit pas

¹ 59% de contractuels et 41% de titulaires au 31/12/2023

² En 2022 : 67% de *turn over* des contractuels ; 36% de l'ensemble des agents // Durée de présence moyenne : 2,39 ans des contractuels ; 11,92 ans des titulaires
En 2023 : 32% de *turn over* des contractuels ; 34% de l'ensemble des agents // Durée de présence moyenne : 2,37 ans des contractuels ; 12,06 ans des titulaires

créer de fuite massive de professionnels qui remettrait en question la qualité de l'accompagnement des enfants sur l'établissement. La perte de congés devra donc être compensée par des organisations de travail étudiées et repensées pour ne pas gâcher le travail entrepris par les ressources humaines. Ce dernier permet une forme de stabilisation des professionnels et réduit le nombre de surcoûts comme dans le cas de l'appel à l'intérim qui n'est plus utilisé en 2024 alors qu'il a été indispensable pour la continuité de l'accompagnement jusqu'en 2023.

Même si l'établissement a réussi à mener jusqu'en 2024 une politique de ressources humaines de plus en plus favorable, la stabilité n'est pas encore acquise et de nombreuses problématiques existent encore et témoignent de conditions de travail complexes notamment liées à la complexité du public et aux évolutions du public accompagné en protection de l'enfance. L'ensemble reste donc très fragile et le *turn over* important. Le passage aux 1 607 heures ne doit pas mener à une nouvelle instabilité des ressources humaines qui engendrerait une baisse de la qualité de l'accompagnement des enfants en plus de surcoûts directs.

1.3. Une qualité d'accueil qui peut pâtir de l'organisation actuelle

1.3.1. La notion de travail invisible pour compenser

Après la diffusion du baromètre social, nous avons mené un sondage auprès des professionnels pour envisager la suite de la démarche de travail au sujet des 1 607 heures (cf. *Annexe 4 : Résultats du sondage sur les 1607 heures*). Ce sondage a notamment révélé l'existence de travail qu'on pourrait qualifier d'invisible pour un grand nombre de professionnels : 59,3% des 427 répondants affirment qu'ils réalisent du temps de travail qui n'est pas systématiquement pris en compte ou ne peut pas toujours être récupéré. En termes d'analyse qualitative, il s'agirait notamment de temps pour réaliser des écrits professionnels, de remplissage du dossier individuel de l'utilisateur ou bien encore d'autres tâches administratives comme des mails, de l'archivage etc. Des tâches quotidiennes liées à l'accompagnement des enfants sont mentionnées, telles que l'accompagnement ou le retour de rendez-vous, la préparation des enfants ou encore les temps de transmission qui ne sont pas prévus dans le planning de certains services ou bien devraient durer quinze minutes. Tenir la temporalité normalement prévue n'est pas toujours évident car ces moments sont régulièrement interrompus par des urgences ou incidents.

Le plus marquant, c'est que certains professionnels, notamment de terrain, témoignent ramener du travail chez eux pour le réaliser au calme ou car ils n'ont pas pu le réaliser avant. Si l'on associe cet élément à la charge mentale déclarée et identifiée dans le baromètre, on peut considérer que celle-ci s'alourdit et qu'il devient alors complexe de séparer vie professionnelle et vie personnelle ce qui augmente les risques psychosociaux.

Ce travail peut être considéré comme invisible car non pris en compte dans le temps de travail ou les temps de récupération. Si ce travail est réalisé de cette manière, c'est aussi car les organisations ne permettent pas de souplesse dans la gestion du temps de travail et n'avaient pas prévu certains changements structurels dans l'accompagnement des enfants en protection de l'enfance. Effectivement, quand on interroge les éducateurs les plus anciens sur l'établissement, tous racontent qu'il y a quelques années, les services d'internat pour la tranche d'âge petite-enfance et pré-adolescence (de 3 à 13,5 ans au CDEF de Gironde) se vidaient en journée la semaine car les enfants partaient à l'école. Ainsi, 4 jours par semaine au moins de 9h30 à 16h, les éducateurs disposaient de temps pour du travail de fond : la préparation de projets collectifs, la rédaction des écrits, les temps de réunion ou de synthèse auxquels tous les professionnels pouvaient participer. Désormais, il n'y a aucun service d'internat qui soit vide en semaine. Pour exemple, la Maison Départementale de la Pré-Adolescence comptait 25% de personnes accompagnées non scolarisées en 2023. Pour les enfants scolarisés, la plupart ont des temps réduits de scolarité, quelques jours par semaine voire un ou deux temps de midi chaque semaine. Le profil d'une grande partie des jeunes accompagnés au CDEF est dit complexe. Statistiquement sur le premier semestre 2024, 55% de pré-adolescents (de 10 ans à 13,5 ans) ont une notification de la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) et 63% des adolescents (de 13,5 ans à 21 ans) ont un suivi en psychiatrie. Comme alertait la Défenseure des Droits en août 2022 dans le rapport sur l'accompagnement humain des élèves en situation de handicap, un grand nombre de mesures MDPH ne sont pas exécutées ou seulement partiellement remettant en cause le droit des enfants à la scolarisation. Cet état est notamment dû à une réduction du nombre de places dans les établissements spécialisés qui ne s'est pas couplée de mesures pour favoriser l'inclusion dans les écoles comme, par exemple, avec des professionnels spécialisés tels que des accompagnants des élèves en situation de handicap (AESH) faute de recrutements à cause de la non-attractivité de ces métiers.

Ce contexte général des politiques publiques engendre donc en protection de l'enfance, secteur connu pour suivre des enfants qui ont une scolarité complexe selon l'Office National de Protection de l'Enfance (ONPE), la présence quotidienne, même en période scolaire, d'enfants sur les services d'internat. Cela crée des difficultés pour la réalisation de certaines tâches que les professionnels sociaux réalisent soit en rentrant chez eux comme des courses,

des écrits, soit sur site en restant plus longtemps comme pour les transmissions après que les enfants sont couchés le soir, sans nécessairement déclarer des heures à récupérer. Ce travail peut donc être considéré comme du travail invisible au sens qu'il n'est pas comptabilisé comme du travail effectué et effectif. Le travail invisible contribue à alourdir la charge mentale qui, comme constatée plus haut, est déjà très élevée. Cela empêche de couper directement à la fin de sa journée de travail qui se poursuit parfois jusqu'au domicile.

En plus, le travail social comporte une partie de travail invisible structurellement, considérant les métiers au contact des personnes comme des métiers de liens, tout n'est pas possiblement quantifiable et rationalisable (Kergoat D., Clot Y., and al., 2011). Le Livre Blanc du Travail Social explique cette notion d'« *invisibilité du travail social bien fait* », du travail réalisé mais non valorisé. Ce travail s'intensifie d'autant plus avec les nouvelles complexités du public accompagné avec un temps considérable passé dans l'accompagnement au plus proche du quotidien des services.

1.3.2. Les traces laissées sur le parcours des personnes au CDEF ne sont pas à la hauteur de la qualité d'accompagnement attendue

La présence quotidienne des personnes accompagnées décrite ci-dessus et leur profil complexe en accueil d'urgence s'additionnant au sureffectif engendrent aussi des freins dans certaines missions nécessaires à l'accompagnement des enfants. Effectivement, les services étant régulièrement en tension avec des groupes plus grands que ceux pour lesquels ils sont dimensionnés, les tâches administratives qui sont confiées aux professionnels sociaux sont souvent considérées comme la dernière priorité. Pour l'effectivité des droits des personnes accompagnées, leurs accompagnants sont tenus de préparer des notes aux inspecteurs de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE), des rapports d'évaluations aux juges pour enfants et de remplir le dossier unique informatisé afin de laisser une trace de leur accompagnement qui pourra être consultée à la demande de l'utilisateur tout au long de sa vie. Ces tâches sont mal ou peu réalisées car elles sont considérées, dans les représentations de beaucoup, comme s'additionnant et alourdissant les prises en charge.

D'un point de vue quantitatif, l'établissement réalisant des audits internes, nous avons constaté sur plusieurs services que le remplissage du dossier unique informatisé n'est pas toujours réalisé. Parfois, les dossiers des personnes accompagnées sont réalisés au format papier ce qui n'est pas envisageable du point de vue de la sécurité mais aussi de l'archivage des données. D'autres fois, les dossiers ne sont pas abordés avec l'argument du manque de temps et de possibilité de s'installer dans le bureau éducatif pour les mettre en place. Au

global, l'utilisation du dossier informatisé par tous les professionnels et le remplissage de tous les dossiers des personnes accompagnées est un véritable enjeu. Entre 2021 et 2024, sur 14 services audités spécifiquement au sujet du remplissage des dossiers informatisés, seuls 4 services étaient conformes en termes d'utilisation. Un audit externe mené par la Direction du Contrôle du Département sur un service d'accompagnement 3-10 ans en 2023 confirme cette analyse puisqu'il relevait que seulement 7% des dossiers des 11 enfants du service étaient remplis. Cet aspect a été confirmé lors de l'auto-évaluation de l'établissement réalisée en avril 2024 où le constat a été fait qu'un grand nombre de preuves manquaient dans les dossiers informatisés pour coter les critères du référentiel HAS.

Le dossier informatisé peut donc faire l'objet d'un axe d'amélioration dans l'établissement, en recherchant les causes de cette conséquence il convient donc de penser à des solutions dans le cadre de la réflexion sur l'organisation du travail dans l'établissement permise par la transition vers la norme du temps de travail. Effectivement le Livre Blanc du Travail Social alertait déjà sur l'enjeu des systèmes d'information. Ceux-ci sont présentés comme primordiaux pour simplifier les démarches des personnes accompagnées et la traçabilité des données mais, la surcharge de travail créée pour les professionnels n'est pas négligeable et doit être considérée lors d'une réflexion organisationnelle.

Concernant la qualité des écrits, celle-ci a été critiquée à plusieurs reprises par les juges pour enfants qui alertent sur leur impossibilité de juger clairement avec des informations partielles ou contradictoires. Les écrits sont en effet régulièrement réalisés en silo, chaque type de professionnel en rédigeant un sans concertation avec les autres : le psychologue écrit sa partie, l'éducateur référent la sienne, l'infirmier une autre... Si l'enfant est accompagné par plusieurs services, le constat est décuplé puisque chaque service envoie son rapport et ceux-ci peuvent parfois être dissonants ce qui a été repris par les juges. Ce constat inscrit dans la pratique va à l'encontre des directives institutionnelles qui préconisent un seul écrit manifestant la pluridisciplinarité de l'accompagnement, l'enfant étant confié à l'établissement et pas à un corps de métier ou à un service particulier. Les réunions de synthèse sont donc à l'origine prévue à cet effet mais elles ne concernent qu'un seul service et, comme constaté juste avant, les professionnels remplissant peu le dossier unique informatique, il devient alors complexe de communiquer entre services.

De plus, le baromètre social témoigne d'une défiance entre services de l'établissement, 51,3% des professionnels attestant ne pas recevoir des autres équipes tout ce dont ils ont besoin pour leur travail. Lors d'un Conseil de Maison³ auquel j'assistais, le représentant d'un service

³ Conseil qui se réunit plusieurs fois par an. Il se compose d'un représentant de chaque service d'une Maison avec la Direction de Maison afin de faire passer des messages institutionnels ou faire remonter des éléments.

de la Maison Départementale De l'Adolescence a demandé explicitement de la part de ses collègues à ce que des temps d'échange professionnels inter-services soient mis en place pour lutter contre ces démarches en silo et la défiance ambiante qui contribue au non-partage d'informations et finalement aux écrits contradictoires envoyés aux partenaires.

Quantitativement comme qualitativement, les écrits de tous types semblent être un enjeu fort dans l'actualité de l'établissement. Ce constat dressé, dans le cadre de la réflexion sur la réorganisation des temps de travail, des propositions peuvent être faites afin de mettre en place une organisation qui pourrait amener à ce que les écrits répondent aux différentes attentes institutionnelles.

L'étude des différents éléments permettant de comprendre le fonctionnement actuel et l'identification des points d'alertes et d'attention au sujet des ressources humaines nous permet de soulever des idées afin de profiter de la remise dans la norme pour pallier certaines problématiques actuelles. C'est ainsi que le changement pourra être pensé et justifié à partir des différents constats que nous avons dressés.

2. Matérialiser et accompagner le changement en tenant compte des constats dressés

Une fois cette étude contextuelle réalisée, la stratégie de mise en œuvre des 1 607 heures peut être déterminée. Il s'agira donc de tenir compte des problématiques soulevées dans l'objectif de favoriser les bonnes conditions de travail pour les professionnels et la qualité du service rendu aux personnes accompagnées.

2.1. Déterminer la stratégie du changement

2.1.1. Considérer la structuration et les limites RH de l'établissement

Après avoir connu un scandale médiatique à l'issue de diffusions d'images de maltraitance prises en caméra cachée, le CDEF de Gironde a connu une restructuration totale en 2019 qui a eu pour but de changer le schéma d'accueil jusqu'alors suivi et de faire évoluer les prises en charge pour un meilleur accompagnement. Pour cela, les cinq Maisons Départementales par tranche d'âge ou catégorie de public ont été créées (cf. *Annexe 1 : Organigramme du CDEF de Gironde*). Ces Maisons Départementales sont composées de plusieurs petites unités dispersées dans la Métropole Bordelaise, notamment avec des villas intégrées dans des quartiers résidentiels. Il y a aussi des pavillons, des services, sur le site historique d'Eysines, là où se situent aussi les bâtiments administratifs et les services transversaux. Dans l'idée, il s'agit surtout des pavillons de 0 à 10 ans, il reste encore en réalité un service de pré-adolescent qui déménagera à l'extérieur en juillet 2024 et un service d'adolescent qui est voué à partir sur la vie dans la cité mais n'a pas encore de lieux où s'installer.

Il s'agit là d'un projet de restructuration conséquent qui a engendré des coûts notamment pour l'acquisition d'un nouveau patrimoine immobilier et des changements de paradigmes avec l'accompagnement de petits groupes pour être au plus proche des enfants et de leur quotidien. Ce mode d'organisation peut être considéré comme coûteux en ressources humaines, typiquement, sur un service d'internat collectif de 6 enfants en ville de 10 ans à 13 ans et demi, il y a 8 ETP éducateurs spécialisés, 3 ETP veilleurs de nuit, 1 ETP infirmière, 1 ETP maîtresse de maison, 0,5 ETP psychologue, et 1 ETP chef de service. Au total, il y a donc 14,5 postes ETP pour un groupe de 6 enfants avec possibilité d'accueil 24 heures sur 24 comme le prévoit la notion d'accueil d'urgence de l'établissement. Ce taux d'accompagnement peut paraître élevé en comparaison des chiffres de la DREES en 2017 qui comptabilisait en moyenne 0,85 ETP par place enfant sur les services de l'aide sociale à

l'enfance proposant un hébergement. Au global, au CDEF les chiffres cités plus hauts sont à relativiser car ils concernent les services d'hébergement collectif pour un public encore jeune tandis que les chiffres de la DREES concernent tous les types d'hébergement pour tous les publics relevant de la protection de l'enfance. Les unités d'hébergement diffus, par exemple, consomment bien moins de ressources humaines : certains publics ont besoin de plus de professionnels que d'autres. Au global, sur tout l'établissement, on peut considérer une sollicitation théorique de 662,05 ETP pour 458 places donc 1,45 ETP (tous postes compris) par personne accompagnée, un chiffre toujours bien supérieur à ceux de la DREES.

On pourrait donc considérer que la structuration du CDEF est coûteuse en ressources humaines car les postes sont démultipliés étant donné que les services sont de plus en plus réduits. Ce mode de structuration a été réalisé en 2019 et se consolide encore aujourd'hui en 2024. C'est un choix stratégique et politique : l'engagement est l'accompagnement au plus proche et le plus adapté possible pour les situations complexes d'enfants qui arrivent en accueil d'urgence.

Cette restructuration est présentée comme bénéfique pour les jeunes selon les professionnels qui rapportent régulièrement aux ressources humaines que les petites unités externalisées permettent d'apaiser les personnes accompagnées ce qui favorise aussi de meilleures conditions de travail. Le *turn over* historiquement massif a diminué progressivement ces dernières années comme nous l'avons démontré plus haut. Les professionnels semblent se stabiliser au CDEF ce qui permet de libérer une partie de la tension de l'établissement.

L'augmentation du temps de travail des professionnels pour atteindre la norme va générer pour les professionnels entre 52 heures et 63 heures de plus par an ou 8 jours pour les professionnels au forfait jour. Cela revient pour les agents à repos fixe à travailler 3,9% de plus (63/1607h), pour les agents à repos variables 3,28% (52/1582h), pour les agents de nuit 3,7% (55/1476h) et pour les forfaits jours 3,8% de temps de travail qui n'était jusqu'alors pas réalisés.

On pourrait donc se demander s'il serait possible de se séparer de 3,5% (en moyenne) des 662,05 équivalents temps pleins. Cela reviendrait à la suppression de 23 ETP sur l'établissement. Mais, dans la réalité, il s'agirait plutôt de supprimer 3,5% de chaque type de professionnel sur chaque service étant donné la structuration de l'établissement. Effectivement, si on cherche à piocher ces 23 ETP sur différents services, 1ETP dans un service, 0,5 ETP dans un autre, cela pénalise un équilibre complet étant donné que les unités sont petites et éloignées géographiquement. Il faudrait songer à une réorganisation globale de l'établissement pour bénéficier de ces 3,5% de temps annuel jusqu'alors non réalisés afin de rendre cela visible. Une réorganisation engendrerait nécessairement des coûts plus

qu'élevés au départ notamment pour transformer les petites unités d'accueil en ERP de catégorie 5 puisqu'actuellement les petites unités sont régies par le code de l'habitat étant donné qu'elles hébergent moins de 7 mineurs.

Le contexte de restructuration précédemment présenté et les taux d'encadrement sont plutôt valorisables dans un contexte national d'alerte sur les taux d'encadrement obsolètes comme celui des pouponnières datant d'un décret de 1974 dénoncé par Isabelle Santiago en mai 2024. Les comparaisons entre établissements sont donc complexes étant donné qu'il n'existe pas de taux d'encadrement défini par le droit en France, alors que c'était une recommandation formulée par le Conseil National de la Protection de l'Enfance le 20 octobre 2023.

Ce contexte analysé et pris en compte, la suppression des postes n'est pas une option envisagée au CDEF. Le Président du Conseil Départemental n'envisageant pas non plus de réclamer les postes, l'option de l'économie à court terme n'est pas étudiée et ne paraît pas opportune puisqu'elle pourrait être délétère sur le long terme et que les acteurs en ont conscience.

C'est donc une réorganisation du temps de travail des professionnels qui va être engagée au CDEF et non pas une restructuration dans le cadre d'une rationalisation des ressources humaines.

2.1.2. La clarification des maquettes de temps de travail : création de modèles associant le statut à la durée annuelle et à la quotité hebdomadaire

Nous avons vu dans la première partie que le millefeuille d'organisations de temps de travail sur les différents services et selon les différentes fonctions engendre un certain nombre d'erreurs et problématiques dans les suivis RH. C'est pourquoi, le passage aux 1 607 heures sera l'occasion de clarifier les maquettes des temps de travail en mettant un terme à un certain nombre d'exceptions afin d'éviter les erreurs.

Jusqu'alors, il y avait 4 organisations du temps de travail au CDEF : les agents à repos fixes ; les agents à repos variables ; les agents de nuit ; les agents au forfait jour

Nous avons vu que cette organisation n'était pas optimale puisque des exceptions la remettaient en cause. Par exemple, des agents de services réalisaient des week-ends dans la catégorie des agents à repos fixes puisque censés réaliser moins de 10 week-ends et jours fériés dans l'année ; tandis que certains en travaillaient plus ce qui rendait le suivi RH

complexe. De plus, si on considère au sein de ces catégories toutes les différentes organisations de service avec les quotités hebdomadaires déterminées par la pratique, il y a un nombre d'organisations bien supérieur à 4 sur l'établissement. La prochaine organisation sera plus claire puisque 5 catégories de professionnels seront déterminées et chaque catégorie sera associée à une quotité annuelle mais aussi hebdomadaire.

Les 5 catégories seront les suivantes :

- Les agents à repos variables avec servitude d'internat : il s'agira donc des professionnels sociaux-éducatifs des services d'internat.
- Les agents à repos variables sans servitude d'internat : il s'agira des professionnels des services réalisant des week-ends comme le Placement Familial d'Urgence ou bien encore les agents d'accueil. Ces professionnels devront donc réaliser au minimum 10 dimanches et/ou jours fériés dans l'année.
- Les agents à repos fixes sans servitude d'internat : tels que les professionnels administratifs
- Les agents de nuit
- Les agents au forfait jour

Les modèles présenteront la maquette annuelle et la quotité hebdomadaire pour éviter les différences entre types de professionnels similaires. Cela permettra non seulement un suivi RH plus simple en évitant les erreurs mais aussi de favoriser les mobilités entre services, puisqu'une fonction sera alors réalisée avec la même organisation du temps de travail dans tout l'établissement. Le suivi et les calculs réalisés par les ressources humaines seront plus simples et les erreurs devraient diminuer. Aussi, il y aura plus d'égalité entre deux professionnels de la même catégorie. La défiance entre services que l'on retrouve aujourd'hui, avec notamment l'impression que les autres services font toujours moins, devrait diminuer puisque les règles seront transparentes et uniformes. L'officialisation et la formalisation permettront donc plus de sécurité pour tous, l'organisation hebdomadaire ne reposant plus simplement sur le choix du cadre ou la pratique identifiée depuis plusieurs années.

La création de la cinquième catégorie de professionnels n'amènera pas de complexité puisqu'elle permettra de clarifier des situations qui sont parfois floues aujourd'hui, exceptionnelles et non harmonieuses. En plus, cette cinquième catégorie, des agents à repos variables sans servitude d'internat, amènera de la souplesse dans la gestion des équipes des services concernés. Aujourd'hui, comme dit plus haut, certains professionnels de ces services réalisent plus de week-ends que prévus pour remplacer par exemple et le suivi RH est peu aisé pour le cadre et pour les ressources humaines. Demain, les professionnels devront tous

réaliser à minima 10 dimanches et jours fériés dans l'année, ce qui simplifiera les emplois du temps et les remplacements, fréquents en protection de l'enfance.

2.2. Favoriser l'équilibre vie pro vie perso pour une meilleure attractivité

2.2.1. Augmenter les temps de travail en générant des RTT et communiquer pour rendre les professionnels acteurs du changement

Comme nous avons pu le voir en première partie, l'enjeu de l'attractivité est un élément primordial dans la réflexion au sujet de la remise dans la norme du temps de travail. Les professionnels recrutés ces dernières années semblant se stabiliser, la perte des 7,5 jours de congés extralégaux pourrait générer des démissions et bouleverser la nouvelle stabilité des ressources humaines que l'établissement est parvenu à créer.

La réalisation du sondage sur les 1 607 heures (cf. *Annexe 3 : Diaporama de présentation des résultats du baromètre après analyse*) a permis de révéler l'opportunité de mettre en place des organisations hebdomadaires plus importantes que 35 heures afin de générer des RTT pour les professionnels comme les articles 10 et 11 du décret de 2002 le prévoient, complétés par l'arrêté du 31 janvier 2002 relatif à la réduction du temps de travail dans la fonction publique hospitalière qui indique le nombre de jours de RTT en fonction des durées de travail.

La mise en place de RTT peut être contraignante pour l'organisation des plannings puisqu'il y a plus de journées d'absence que si les professionnels restaient 35 heures mais ce nombre de journées ne sera pas supérieur aux anciens congés extralégaux. Il y aura donc surtout de nouvelles marges de gagnées par rapport au temps présent.

Ainsi, les options suivantes (cf. *Annexe 5 : Diaporama des projections 2025*) sont envisagées pour les trois catégories de professionnels pouvant bénéficier de RTT en augmentant leur temps de travail hebdomadaire. Finalement, ces options se rapprochent au plus des différentes situations avant remise dans la norme.

- Pour les agents à repos variables sans servitude d'internat (1 582heures)
 - Option 37h30 avec 15 jours de RTT et des journées de travail de 7h32 pour lisser la journée de solidarité sur l'année
 - Option de 38h avec 18 jours de RTT et des journées de travail de 7h38 pour lisser la journée de solidarité sur l'année

- Pour les agents à repos variables avec servitude d'internat (1582heures)
 - Option 36h avec 6 RTT et des journées de 7h13 pour lisser la journée de solidarité sur l'année
 - Option 36h30 avec 9 RTT et des journées de 7h19 pour lisser la journée de solidarité sur l'année

- Pour les agents à repos fixe (1607h)
 - Option 37h30 avec 15 RTT et des journées de 7h35 pour lisser la journée de solidarité sur l'année
 - Option 38h avec 18 RTT et des journées de 7h41 pour lisser la journée de solidarité sur l'année

Dans cette projection qui date de juin 2024, deux options par catégorie sont présentées, une seule sera retenue par le Directeur d'établissement pour application en janvier 2025.

Les agents au forfait jour bénéficieront toujours de 20 jours de RTT comme prévu par l'article 12 du décret de 2002.

Les RTT sont un élément favorisant l'attractivité, en effet, les résultats de l'enquête que nous avons menée auprès des professionnels indiquent qu'une large majorité souhaite pouvoir bénéficier de RTT grâce à la réalisation de semaine plus longues : sur les 427 répondants, 71,1% ont donné une réponse favorable aux RTT tandis que 4% seulement souhaitent une semaine 35 heures. Cette enquête a permis d'intégrer tous les professionnels à la réflexion et de faire du choix de mise en œuvre de la réduction du temps de travail un choix éclairé et qui sera justifié par les résultats du sondage.

De plus, la littérature des ressources humaines présente les RTT comme un élément contribuant à la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Ceux-ci permettraient une meilleure conciliation de la vie professionnelle avec la vie personnelle. En 2013, la sociologue Patricia Vendramin et le docteur en informatique Gérard Valenduc ont étudié les effets de la mise en œuvre des RTT en Belgique et en France dans leur article « La réduction du temps de travail » (Valenduc G., Vendramin P., 2013). Ils en concluent que les RTT ont un effet positif sur la qualité de vie des professionnels puisqu'ils permettraient une réduction du stress et l'amélioration de la santé mentale. Mais, ils mettent un point d'alerte sur la nécessité d'accompagner la mise en œuvre et le suivi des effets par un dialogue social fort pour pérenniser ces effets.

Effectivement, les professionnels qui auront des semaines plus longues pourront bénéficier de plus de temps de présence et de relais de leurs collègues. Certaines tâches aujourd'hui réalisées rapidement pourront être réorganisées grâce aux semaines allongées puisque cela

donnera plus de souplesse pour les plannings des services. C'est notamment le cas pour les transmissions parfois très courtes sur certains services par nécessité de planning. A la pouponnière, les équipes de jour sont sur des unités de 5 bébés tandis que chaque équipe de nuit s'occupe de deux unités donc 10 bébés. Aujourd'hui, les temps de transmission jour/nuit sont de 30 minutes soit 15 minutes sur chaque unité de 5 enfants. La semaine allongée permettra des temps de transmission plus longs.

Dans les résultats du baromètre social, il est à noter un taux de satisfaction⁴ de 62,9% à la question « Aujourd'hui, j'ai le sentiment de pouvoir bien faire mon travail ». Ce taux est plutôt bon mais à relativiser par rapport au taux de satisfaction global sur le baromètre qui est de 74,5%. Dans la méthodologie d'analyse des résultats que nous avons utilisée, il s'agit donc d'un point d'attention particulier pour l'établissement que la mise en œuvre de RTT pourra certainement contrebalancer.

PROPOSITION 1 : Réévaluer au bout d'un an les effets de la mise en place de la réduction du temps de travail

Constatant dans le baromètre une charge mentale⁵ importante des professionnels de l'établissement, la mise en œuvre de la réduction du temps de travail avec des semaines d'une durée supérieure à 35 heures pourrait être réévaluée afin de vérifier que les effets sont positifs sur la QVCT notamment l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle des agents.

Le dialogue social permettra de suivre les effets de la mesure et de vérifier que celle-ci n'augmente pas la pression et la charge mentale des professionnels qui seront alors au travail de manière plus condensée que sans les RTT.

L'évaluation de la mesure, si celle-ci est positive, pourra faire l'objet d'une communication en externe afin de présenter les effets et d'en faire un élément d'attractivité pour de potentiels nouveaux arrivants.

Cependant, la possibilité d'avoir des réductions de temps de travail ne s'ouvre pas aux professionnels de nuit, ce qui constitue une limite dans la recherche de solutions pour le bien-être au travail pour cette catégorie de professionnels mais aussi dans la communication qui sera réalisée pour présenter les avantages de la nouvelle organisation.

⁴ Taux de satisfaction = sommes des réponses positives et très positives à une question soit « Oui tout à fait » et « plutôt oui » à cette question

⁵ Pour rappel : 89,2% de réponses indiquant une charge mentale importante

2.2.2. Innover dans les organisations de travail

La réorganisation envisagée lors de la mise en norme du temps de travail permet de penser à intégrer des innovations dans les organisations mêmes du travail. Dans les résultats du baromètre social, le taux moyen de satisfaction au sujet de l'organisation du travail est inférieur au taux de satisfaction général : 59% de réponses positives pour la catégorie « l'organisation de mon travail » tandis que le taux général de satisfaction est de 74,5%. Considérant cela comme un point d'attention selon la méthodologie d'analyse des résultats (cf. *Annexe 3 : Diaporama de présentation de résultats du baromètre après analyse*), des évolutions peuvent être mises en place.

Lors d'entretiens avec les professionnels sociaux, le manque de temps pour la réalisation de tâches administratives, notamment concernant le dossier des personnes accompagnées, revient très souvent. Ce constat est aussi celui des audits dont nous parlions en partie I.3.2. Les résultats du sondage au sujet des 1 607 heures (cf. *Annexe 4 : Résultats du sondage sur les 1607 heures*) témoignent de temps supplémentaires consacrés à réaliser les écrits et à remplir les dossiers des jeunes.

Il s'agit donc de penser le fait que le travail éducatif n'est plus uniquement de terrain et que les modifications structurelles de l'accompagnement ne permettent plus de prendre le temps de réaliser certaines tâches. La sociologue Isabelle Astier, dans son ouvrage *Le travail social à l'épreuve de la gestion : logiques managériales et pratiques professionnelles dans les institutions sociales et médico-sociales*, souligne l'augmentation des tâches administratives des professionnels sociaux (Astier I., 2010).

Ainsi, l'idée est apparue de traiter les tâches les plus administratives des professionnels sociaux comme les tâches administratives des autres agents de l'établissement. Pour cela, l'idée du télétravail est apparue puisqu'aujourd'hui, il apparaît dans le sondage que certains personnels éducatifs emmènent déjà du travail chez eux pour le terminer. Ce temps pourrait être réellement intégré afin de lutter contre le phénomène de travail invisible présenté dans la partie I.3.1.

Aussi, le télétravail est un enjeu de la qualité de vie et des conditions de travail. L'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles a publié un rapport en 2020 qui conclut de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle que permet le télétravail. Comme les professionnels administratifs, les travailleurs sociaux pourraient articuler au mieux la réalisation de leurs

missions administratives notamment les écrits professionnels qui leurs sont demandés. Bien entendu, ce temps de télétravail ne pourrait pas constituer des journées entières mais, justement, un temps forfaitisé considéré comme le temps passé aujourd'hui au domicile ou non-réalisé pour rédiger les écrits.

Les semaines rallongées avec la réduction du temps de travail pourront par exemple permettre de forfaitiser mensuellement un temps consacré aux écrits qui pourra être réalisé en dehors du service. Pour cela, il faudrait un ordinateur portable à minima par service que les professionnels puissent emporter à l'extérieur du service lors de l'utilisation de leur forfait télétravail du mois.

Aussi, l'idée serait de permettre de généraliser les salles informatiques sur le CDEF, cette mesure étant déjà existante la Maison Départementale de la Pré-Adolescence (MDEPA). La salle informatique présente sur la MDEPA, en dehors des internats, permet aux professionnels de venir réaliser leurs écrits et dossiers au calme, en dehors de toute agitation. Le « temps écrit/télétravail » pourra donc prendre la forme de temps passé en salle informatique ou bien de télétravail. Cela nécessitera donc l'ouverture de salles informatiques ou de bureaux notamment sur le site administratif d'Eysines ou bien au sein des Directions de Maison.

Ce temps de télétravail pourrait être accordé par le cadre qui l'indiquera sur les plannings et ce forfait ne devra pas entraver la continuité de l'activité et l'accompagnement des enfants qui est prioritaire. Par exemple, en mode dégradé, ce temps ne pourra pas être maintenu.

PROPOSITION 2 : Les chefs de services mènent une enquête fin 2024 afin d'établir la durée du « forfait temps écrit/télétravail »

Pour évaluer la durée du forfait télétravail, deux chefs de service par Maison (donc 10 au total) pourront mesurer la durée nécessaire et juste pour réaliser les écrits ou le remplissage des dossiers uniques informatisés. Ils pourraient se baser sur des scénarios types de réalisation d'écrits dans leurs services.

La moyenne des résultats établis permettra à la direction de fixer le forfait final. Dans l'idée ce temps pourrait être de deux heures par mois ou bien deux heures toutes les deux semaines.

PROPOSITION 3 : Créer des indicateurs de pilotage permettant d'évaluer le forfait « temps écrit/télétravail »

Le forfait de télétravail pourra être réévalué un an après sa mise en œuvre.

Pour cela, ses effets devront être évalué par deux types d'indicateurs :

- Des indicateurs sur la QVCT établis par les ressources humaines de l'établissement.
- Des indicateurs de pilotage permettant de constater la qualité des écrits :
 - Indicateurs du taux de remplissage du dossier unique de l'utilisateur à partir des audits de l'établissement
 - Enquête à mener auprès des partenaires tels que les juges sur la qualité des écrits : profiter de l'Observatoire du Projet d'Etablissement où tous les partenaires sont présents pour aborder cette question.

Dans la signature du protocole de passage à la norme du temps de travail, il pourra être contractualisé que ce forfait télétravail ne sera maintenu que s'il apporte une meilleure qualité des écrits et une réelle souplesse de gestion vie professionnelle/vie personnelle aux équipes. L'avis des instances sera demandé sur le maintien ou non de ce forfait.

Cette innovation dans la considération du travail des professionnels sociaux relève d'un changement de perception du travail éducatif, reconnaissant qu'il n'est plus uniquement sur le terrain et que les professionnels éducatifs peuvent bénéficier des mêmes avantages que les agents administratifs lors de la réalisation des tâches de bureaux liées à leur fonction.

2. 3. Améliorer le service rendu aux usagers grâce au changement des maquettes

2.3.1. Penser l'augmentation du bien-être au travail comme un enjeu de la performance

En 2024, face au constat d'épuisement des équipes, au *turn over* et à l'absentéisme, la politique institutionnelle de qualité de vie et des conditions de travail apparaît indispensable. En effet, celle-ci peut être un vecteur d'attractivité et de compétitivité de l'établissement sur le territoire.

Dès 1999, le professeur de management Ricky W. Griffin et Kathleen Danna publient un article intitulé au sujet de la qualité de vie au travail et de ses impacts (Griffin RW., Danna K., 1999)

sur la performance au travail. Celle-ci est entendue comme la performance des employés mais aussi organisationnelle. Ils en concluent que le bon niveau de bien-être des employés augmente leur performance grâce à leur motivation. Aussi, l'absentéisme et le *turn over* diminueraient.

Les auteurs proposent les stratégies suivantes afin de favoriser la qualité de vie et les conditions de travail :

- Les programmes pour la santé physique et mentale tels que les ateliers de gestion du stress ou le sport au travail.
- L'aménagement ergonomique des postes de travail.
- Le soutien psychosocial : encourager une culture de soutien et d'entraide au sein de l'organisation.

Concernant la performance en protection de l'enfance, elle se mesure grâce à la qualité du service rendu aux personnes accompagnées, jeunes et enfants. La chercheuse en sciences sociales Marie-José Chrétien a étudié l'importance du bien-être des professionnels en protection de l'enfance. En effet, elle explique que le moral des professionnels éducatifs influence directement la qualité des relations avec les enfants et leur sentiment de sécurité dans leur lieu de vie (Chrétien M-J., 2016).

Au CDEF de Gironde, la mise en application de la norme du temps de travail amènera un temps supplémentaire des professionnels sur l'établissement tandis qu'il n'y aura pas de politique de diminution des ressources humaines. Ainsi, il apparaît opportun d'envisager qu'une partie de ce temps supplémentaire passé au travail soit consacré à la mise en place de ces stratégies de qualité de vie et conditions de travail.

De la même façon que le « forfait écrit » pour les professionnels sociaux, tous les professionnels de l'établissement pourraient bénéficier d'un « forfait QVCT ».

La notion de « programme pour la santé physique et mentale » présentée par Griffin et Danna (Griffin RW., Danna K., 1999), a été développée par l'établissement social et médico-social SEISAAM (Services et Etablissements Publics d'inclusion et d'Accompagnement Argonne Meuse) qui a expérimenté le sport au travail pendant deux ans. Lors d'un entretien, ils ont pu m'expliquer le fonctionnement et les apports de cette démarche. Le sport au travail était accessible aux professionnels de tous corps de métier avec des séances fixes d'1 heure par semaine (et 30 minutes pour le change). Les cadres du SEISAAM qui ont relevés les points forts et faibles a posteriori ont identifié notamment des bienfaits dans l'amélioration de la forme physique et de la tolérance à l'effort des participants. Ce premier point fort a permis d'imaginer au CDEF qu'un échauffement soit mis en place tous les matins aux services techniques qui

auront des journées plus longues après la mise en œuvre des 1 607 heures. Cette démarche pourrait contribuer à la fois à la QVCT mais aussi à la cohésion d'équipe des professionnels qui s'échaufferaient ensemble et enfin à la réduction des troubles musculosquelettiques liés à la pénibilité des métiers physiques et donc, on l'espère, à la réduction du nombre d'accidents du travail.

Mais, le sport au travail au SEISAAM a aussi permis de créer des liens entre des professionnels qui ne se connaissaient pas ou peu puisque l'établissement est multi-sites. Cela a favorisé l'entraide et la solidarité, comme la troisième stratégie de bien-être au travail présentée par Danna et Griffin : le soutien psychosocial avec la culture d'entraide au sein de l'organisation.

On remarque donc que de nombreux objectifs sont atteignables grâce à un tel dispositif de qualité de vie et des conditions de travail, qui crée des facteurs favorisant la performance des équipes ou des professionnels dans plusieurs domaines : la ténacité, l'esprit d'équipe, la réduction des prises de risques...

Cependant, des limites n'ont pas permis au SEISAAM de poursuivre cette expérimentation positive. Il s'agit notamment du financement, puisque les séances de sport étaient encadrées par un organisme payant. Aussi, les séances de sport fixes n'étaient pas optimales puisqu'elles ne permettaient pas l'inscription de tous les professionnels et que des nécessités de services empêchaient certains professionnels de participer. Ces limites sont intéressantes à aborder comme un retour d'expérience afin de tenter de lever ces freins lors d'une éventuelle expérimentation dans un autre établissement.

Au CDEF de Gironde, lors du sondage sur les 1 607h, des idées d'ateliers QVCT ont été proposés aux agents qui ont été 40,7% à répondre souhaiter un temps de renforcement de l'équipe, 26,1% des temps de réunions et 24,4% des activités sportives. Mais, ce sondage a aussi été l'occasion d'ouvrir le dialogue avec de nombreux professionnels soulignant l'intérêt de partager des moments notamment sportifs avec leurs collègues pour renforcer la cohésion mais aussi avec d'autres équipes.

Effectivement lors du baromètre social, à la question « Dans mon équipe, nous recevons des autres services tout ce dont nous avons besoin pour notre travail », le taux de satisfaction (somme de « oui tout à fait » et « plutôt oui » est de 51,3%, nettement inférieur au taux de satisfaction global. Il existe effectivement une forme de défiance entre services ou entre professionnels qui ne travaillent pas directement ensemble. Cette défiance se retrouve tant entre les services éducatifs et les services transversaux qu'entre deux services éducatifs. Ainsi, il est intéressant de penser à une stratégie pour réduire ce sentiment qui n'est pas basé

sur des éléments objectifs, et pour cela mettre en application une des stratégies proposées par les auteurs.

La MDEPA s'est inscrite dans cette démarche dès 2023 grâce à un projet de bien-être au travail sur l'année. Tous les professionnels de la Maison ont bénéficié d'une journée cohésion dans un château à Eysines⁶ en 2023. Les professionnels travaillant soit le matin soit l'après-midi, tous ont pu participer à la journée. Lors de cette journée cohésion, les agents ont participé à des ateliers favorisant l'intelligence collective. Cela a créé un véritable esprit de groupe et une identité de Maison s'est développée. Aussi, en 2024, le projet de la Maison a été le lancement d'ateliers de gestion des émotions organisés gratuitement par des futurs coachs en gestion du stress. En ce qui concerne les résultats de cette politique de qualité de vie et des conditions de travail, la MDEPA bénéficie des taux de *turn over* les plus bas du CDEF : 11% en 2023 contre 34% en moyenne sur l'établissement. Pourtant, les publics accompagnés n'y sont pas plus faciles puisque les statistiques d'évènements indésirables graves montrent que, plus d'une fois sur deux, les violences des personnes accompagnées sur les professionnels sont dans cette Maison. La stabilité des professionnels de la MDEPA est un enjeu important très valorisé par les équipes composant les services. L'identité de groupe et la politique QVCT de la Maison est présentée par les professionnels comme un facteur très important qui leur permet de tenir malgré un public souvent très complexe.

⁶ Le Centre Départemental Enfance Famille de Gironde ayant son site historique localisé sur Eysines (33320)

PROPOSITION 4 : Bénéficier des heures que les professionnels réaliseront en plus pour créer des ateliers favorisant la qualité de vie au travail : création d'un « forfait QVCT » pour généraliser la démarche de la MDEPA à toutes les Maisons.

De la même manière que le « forfait temps écrit/ télétravail », un « forfait QVCT » dont chaque professionnel pourrait bénéficier serait mis en place en 2025. Par exemple, il pourrait s'agir d'une heure d'atelier par trimestre pour que l'expérimentation puisse être réalisée à l'échelle de l'établissement.

La première année, sous forme d'expérimentation divers ateliers pourraient être expérimentés sur les Maisons : le sport, les ateliers sophrologie, des ateliers gestion des émotions.

Pour favoriser une forme de souplesse de gestion pour les cadres mais aussi pour l'organisation des nécessités de service, ce forfait de quelques heures pourrait permettre aux professionnels de s'inscrire à un créneau d'un des divers ateliers mis en place chaque mois sur les Maisons.

Deux options pour l'organisation des ateliers sont à mobiliser :

- Bénéficier des ressources en interne : le CDEF étant un grand établissement, plus de 780 personnes physiques y travaillent. Ce nombre de personnes important crée une propension aux ressources en interne très élevé. Il faudrait recenser en communiquant sur le projet et en mettant en place le sondage, les ressources dont dispose l'établissement pour l'organisation de ces ateliers QVCT.
Déjà, après la publication du sondage sur les 1607 heures, divers professionnels ont manifesté leur intérêt pour la mise en place d'ateliers bien-être au travail : plusieurs personnes sont venues indiquer leurs diplômes en sophrologie ou bien d'éducateurs sportifs par exemple. Ces ressources volontaires pourraient être sollicitées pour la QVCT de tous. Les ateliers, étant réalisés sur un temps de travail n'existant pas jusqu'ici, permettront de ne pas engager de dépenses supplémentaires.
- Solliciter l'aide de l'ANFH régionale qui soutient les démarches QVCT et peut proposer un accompagnement. L'ANFH propose notamment des ateliers bien-être et le financement d'initiatives des établissements. Lors de la présentation de la méthodologie d'analyse des résultats du baromètre, l'ANFH a évoqué ces possibilités qui sont à activer.

PROPOSITION 5 : La mise en place du codéveloppement pour les cadres

Constatant certaines distances entre les cadres dans l'établissement, il apparaît intéressant de consacrer une des sept journées jusqu'alors chômée, à la réalisation de 3 ateliers annuels de co-développement (un par semestre).

Le codéveloppement a été défini par ses créateurs Claude Champagne et Adrien Payette : « Le groupe de codéveloppement professionnel est une approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. La réflexion effectuée individuellement et en groupe sur les pratiques est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues par les participants » (**Payette, A., & Champagne, C. (1997).** *Le groupe de codéveloppement professionnel : l'approche et les applications*. Presses de l'Université du Québec.)

Ces propositions permettraient de favoriser le bien-être au travail et l'attractivité de l'établissement mais aussi les liens entre professionnels afin de lutter contre les phénomènes de défiance qui se retrouvent entre services mais aussi entre chefs de services dans la structure. Cela permettrait aussi une forme de « décharge mentale » sur le lieu de travail : tenter de faire baisser le taux de charge mentale ressenti par les professionnels. Comme nous avons pu le voir plus haut, cette démarche engendrera certainement une amélioration du service rendu puisque la qualité de vie et des conditions de travail est un outil de la performance au travail.

2.3.2. Attendre une amélioration tangible du service rendu

Les maquettes de temps de travail étant clarifiées, l'entrée dans la norme permettra à la fois d'éviter les erreurs de calcul et de simplifier les ressources humaines mais aussi de favoriser les mobilités internes puisqu'aucun service ne sera plus avantageux qu'un autre. Cela permettra aussi de réduire la défiance entre professionnels sur les conditions de travail des collègues indirects.

Après la mise en place de cette nouvelle organisation et la création d'objectifs liés à celle-ci, une amélioration du service rendu aux personnes accompagnées pourra être attendue.

Effectivement, la réduction du temps de travail permet d'accompagner les agents à la transition vers la norme du temps de travail sans avoir le ressenti d'une perte de congés brutale. La notion de qualité de vie et des conditions de travail pourrait aussi être renforcée par la mise en place de temps pour la QVCT ainsi que l'identification de temps nécessaires à la cohésion et construction de la notion d'équipe et de collègues dans un établissement.

Pour évaluer les effets de la nouvelle organisation sur le ressenti du bien-être au travail des professionnels : le baromètre social de l'ANFH sera reprogrammé quelques temps après la mise en œuvre de la réforme, en janvier 2026 par exemple. Cet outil est un bon indicateur puisqu'il est composé d'une cinquantaine de questions et peut être réactivé à la demande. Les mêmes indicateurs seront donc évalués ce qui permettra de comparer en espérant une diminution des risques psycho-sociaux identifiés comme des enjeux tels que la charge mentale et les émotions négatives et une hausse du taux de satisfaction général.

Attendre 2026 avant de redéclencher le baromètre permettra d'avoir un ressenti plus réel sur la politique institutionnelle, une fois passés les a priori du début de la mise en œuvre de la réforme qui seront certainement négatifs puisqu'il s'agit de travailler plus.

L'attractivité et la stabilité des professionnels devraient augmenter grâce à une organisation favorable à de bonnes conditions de travail et compétitive sur le territoire, qui permettrait à un maximum de professionnel de bénéficier de RTT, de temps définis pour la réalisation de leurs missions et d'une démarche QVCT. La communication sur la nouvelle organisation et le fait qu'elle a été trouvée à partir du dialogue avec les représentants syndicaux et le recueil de l'avis des professionnels permettra peut-être à l'établissement d'attirer de nouveaux professionnels sur le territoire tout en continuant de stabiliser les équipes en place.

L'augmentation de la durée du temps de travail hebdomadaire pourra permettre l'amélioration des points identifiés comme des enjeux lors de l'étude. Les écrits et le taux de remplissage des dossiers uniques informatisés feront l'objet de temps spécifiquement organisés dans l'emploi du temps mensuel ce qui lèvera les freins actuels de réalisation. Les résultats des audits devraient pouvoir témoigner positivement des changements.

PROPOSITION 6 : Créer des indicateurs de pilotage à la croisée entre les ressources humaines et la qualité afin d'évaluer les résultats de la politique institutionnelle de mise en œuvre de la réforme

La Direction des Ressources Humaines et la Direction de la Qualité, des Projets et des Innovations pourraient créer en 2025 une grille d'indicateurs pour évaluer la nouvelle organisation liée à la réforme.

Les indicateurs pourraient croiser les ressources humaines et la qualité afin d'évaluer :

→ La performance à travers la qualité du service rendu grâce à la politique de qualité de vie et des conditions de travail

→ La qualité des écrits et du dossier unique individuel permis par le télétravail des professionnels éducatifs

Ensuite, le critère du ressenti des personnes accompagnées sera étudié. Considérant que les professionnels apaisés permettent plus d'équilibre pour les jeunes, alors une enquête sera menée. De nouveaux critères pourraient être intégrés à la démarche d'usager-traceur⁷ de l'établissement pour interroger directement les enfants ou jeunes. Il faudrait cependant trouver des profils d'enfants ayant connu l'organisation et sensiblement les mêmes professionnels avant et après la mise en place de la nouvelle organisation afin qu'ils puissent exprimer leur ressenti face aux changements.

⁷ Le CDEF de Gironde dispose d'une démarche usager-traceur qui se base sur plusieurs entretiens et rencontres avec l'équipe, la famille, la personne accompagnée à partir de plus de critères que ceux de la HAS.

Conclusion

L'ensemble des professionnels ayant longtemps été habitué à un nombre d'heures de travail trop faible par rapport à la norme, la transition vers le respect du temps de travail légal doit être accompagnée par un projet stratégique établi par la direction. Le directeur, ou bien l'équipe de direction, jouent un rôle central afin d'accompagner le changement et de guider l'ensemble de l'établissement et des professionnels à travers cette transformation nécessaire et obligatoire.

Effectivement, la protection de l'enfance et notamment l'accueil d'urgence est un secteur particulièrement tendu aujourd'hui, notamment en matière de ressources humaines. L'attractivité et la compétitivité sur le territoire sont primordiales pour la réalisation de la mission d'accueil puisque sans personnel suffisant, l'inconditionnalité de l'accueil peut être remise en question. La qualité de l'accueil est un axe prioritaire et nécessite des professionnels volontaires et apaisés dans leur activité. La mise en œuvre de la norme du temps de travail doit donc se faire après avoir pensé tous les enjeux potentiellement liés à celle-ci. Les nouveaux horaires et le réaménagement des maquettes du temps de travail permettront d'identifier des temps spécifiques dans un contexte favorable visant à effectuer les tâches aujourd'hui les moins bien réalisées. La direction doit être attentive à ce que la mise en œuvre d'une réforme du temps de travail, même 20 ans en retard, soit pensée en tenant compte des impacts potentiels sur la qualité de vie et les conditions de travail des agents et des équipes.

Ainsi, le bilan que nous avons dressé dans le cadre de l'étude a permis de cibler quels étaient les défis à relever pour un accompagnement des enfants le plus optimal possible. Les outils utilisés pour communiquer et accompagner le changement ont permis d'intégrer l'ensemble des professionnels à la réflexion et d'identifier les risques psycho-sociaux présents afin de travailler dessus et d'éviter d'en produire de nouveaux. Communiquer sur la volonté d'ajouter au sein de la réorganisation un grand axe sur la qualité de vie et les conditions de travail permet d'obtenir une plus grande adhésion des équipes qui sont intégrées au processus de transition.

Des limites persistent dans la réflexion et les aménagements imaginés pour favoriser le bien-être des équipes et l'équité entre les professionnels dont les conditions de travail présentent des avantages sur les nouvelles maquettes. Effectivement, les professionnels de nuit ne peuvent pas bénéficier de la nouvelle politique institutionnelle de réduction du temps de travail. Cependant, le reste des éléments travaillés pourra bénéficier aux professionnels de nuit, notamment la démarche sur le bien-être au travail et l'augmentation des échanges inter-équipes, mais cela devra être adapté à leurs horaires et conditions de travail spécifiques. Ce

constat démontre l'importance d'une réflexion stratégique continue au sein des ressources humaines et des évolutions contextuelles régulières. L'équipe de direction doit être en observation constante des évolutions, tant du public que des équipes, et capable de penser le changement en faisant preuve d'adaptabilité. Le respect de la norme est prioritaire et obligatoire, mais il appartient aux directions de déterminer comment la mettre en œuvre au sein d'un établissement de façon la plus satisfaisante.

Bibliographie

Législation et décrets :

Décret n° 74-1400 du 26 décembre 1974 relatif au taux d'encadrement des pouponnières. JORF 27 décembre 1974

Arrêté du 25 juin 1980 portant approbation des dispositions générales du règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public (ERP).

Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.

Loi n° 2001-2 du 3 janvier 2001 relative à la réduction du temps de travail (RTT).

Décret n° 2002-9 du 4 janvier 2002 relatif au temps de travail et à l'organisation du travail dans les établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.

Décret n°2007-826 du 11 mai 2007 - art. 2 () JORF 12 mai 2007.

Décret n° 2021-1544 du 30 novembre 2021 relatif au temps de travail et à l'organisation du travail dans la fonction publique hospitalière.

Code du Travail : Articles L. 4121-1 à L. 4121-5 concernant les obligations en matière de prévention des risques professionnels, incluant les risques psycho-sociaux.

Rapports :

Cour des Comptes (2023). "La loi de transformation de la fonction publique : Bilan d'étape." Disponible par le lien : [Rapport CDC](#)

DREES (2022). "Fiche 30 - L'accueil dans les établissements relevant de l'aide sociale à l'enfance." Ministère des Solidarités et de la Santé. Disponible par le lien : [Pdf DREES](#)

Défenseur des Droits (2022). "Rapport - Accompagnement humain des élèves en situation de handicap." Disponible par le lien : [Pdf Rapport défenseur des droits](#)

Haut Conseil du Travail Social (2023). *Livre blanc du travail social*. Disponible par le lien : [Livre blanc du travail social](#)

INRS (2020). "Télétravail : des impacts sur la santé et la sécurité à connaître." Disponible par le lien : [Rapport INRS TT](#)

ONPE (2019). "Scolarité des enfants placés : Quels leviers pour la suppléance familiale ?" *Éducation et Sociétés*, 2019/2, n° 44, pp. 165-179.

Ouvrages :

ASTIER, I. (2010). *Le travail social à l'épreuve de la gestion : logiques managériales et pratiques professionnelles dans les institutions sociales et médico-sociales*. Rennes : Presses de l'EHESP.

CHAUVIÈRE, M. (2007). *Trop de gestion tue le social : Essai sur une discrète chalandisation*. Paris : La Découverte.

LHULLIER, D. (2013). *Les paradoxes du travail social*. Paris : Dunod.

Dubet, F. (2002). *Le déclin de l'institution*. Paris : Seuil.

LALLEMENT, M. (2010). *Le travail social entre souffrance et innovation*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

CLOT, Y. (2010). *Le Travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.

Articles universitaires :

BAKKER, A. B., & DEMEROUTI, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

CHRETIEN, M.-J. (2016) "Les effets du bien-être professionnel sur la relation éducative en protection de l'enfance." Publié dans "Les Cahiers Dynamiques", n° 64, pages 31-40.

DANNA, K., & GRIFFIN, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.

JOIN-LAMBERT, H., DENECHÉAU, B., & ROBIN, P. (2019). *La scolarité des enfants placés : quels leviers pour la suppléance familiale ?* Dans *Éducation et Sociétés*, 2019/2 (n° 44), pages 165-179.

LLOYD, C., KING, R., & CHENOWETH, L. (2002). "Social work, stress and burnout: A review." *Journal of Mental Health*, 11(3), 255-265.

MARTEL, J.-P., & DUPUIS, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77(2), 333-368.

VALENDUC, G., & VENDRAMIN, P. (2013). *La réduction du temps de travail*. Dans *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2013/26-27 (n° 2191-2192), pages 5-84.

VAN DER DOEF, M., & MAES, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87-114.

PAYETTE, A., & CHAMPAGNE, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel : l'approche et les applications*. Presses de l'Université du Québec.

Articles de presse :

Tribune - collectif, "En matière de handicap, le virage "inclusif" ne doit laisser personne au bord du chemin." *Le Monde*, Publié le 25 avril 2023 à 14h00, modifié le 26 avril 2023 à 14h55.

Le Monde avec AFP, "Pouponnières des enfants placés : une députée appelle le gouvernement à « la mise en place immédiate d'un plan »." *Le Monde*, Publié le 30 mai 2024 à 12h08, modifié le 30 mai 2024 à 12h30.

Sites Web :

Service Public. "Temps de travail dans la fonction publique hospitalière." Lien du site : [Site officiel](#).

Ministère du Travail. "Prévention des risques pour la santé au travail." Lien du site : [Site officiel](#).

Conseil National de la Protection de l'Enfance. "France Enfance Protégée." Lien du site : [Site officiel](#)

Documents institutionnels :

Protocole d'accord - Dispositions relatives au temps de travail du CDEF de Gironde,
Centre Départemental de l'Enfance et de la Famille de Gironde, 2021

Projet d'établissement 2021-2025, Centre Départemental de l'Enfance et de la Famille de Gironde, avril 2021

Rapport d'activité CDEF 2022, Centre Départemental de l'Enfance et de la Famille de Gironde, 2023

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme du CDEF de Gironde

Annexe 2 : Implantation géographique du CDEF en 2020

Annexe 3 : Diaporama de présentation des résultats du baromètre après analyse

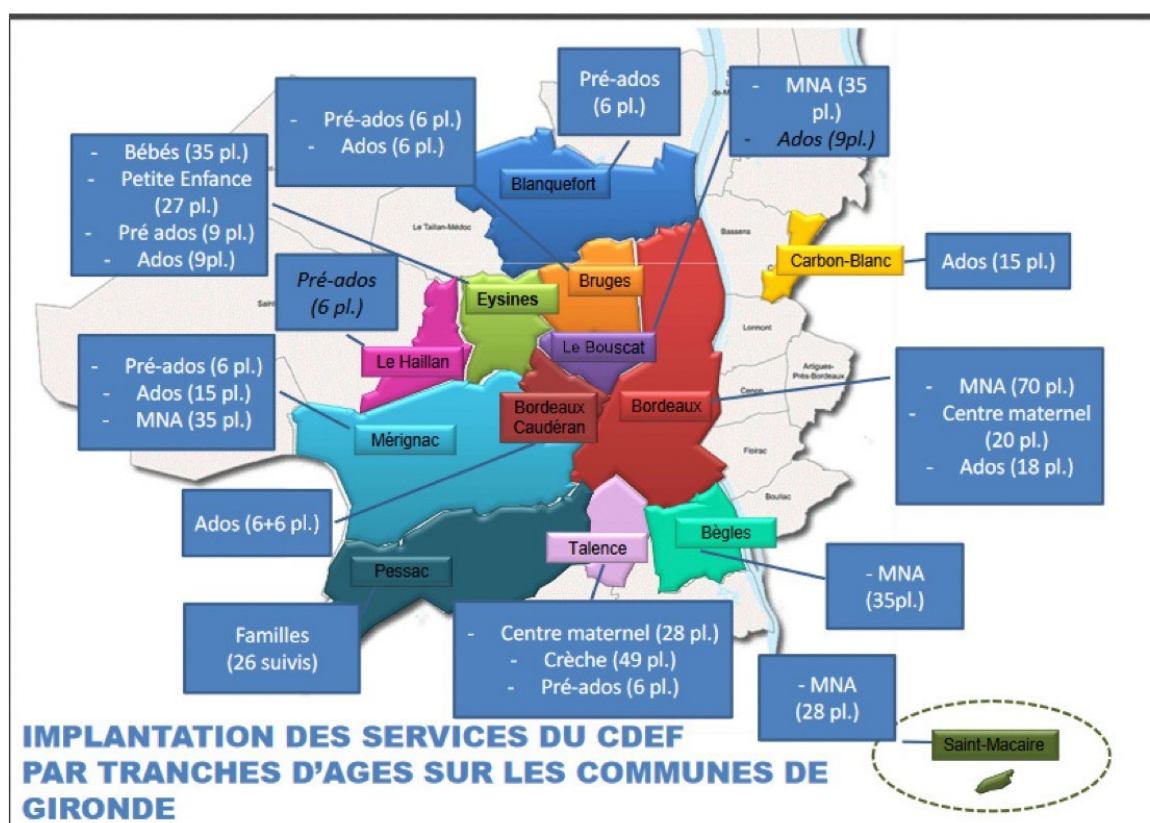
Annexe 4 : Résultats du sondage sur les 1607 heures

Annexe 5 : Diaporama des projections 2025

[illegible]

Annexe 2 : Implantation géographique du CDEF en 2020

Répartition Géographique

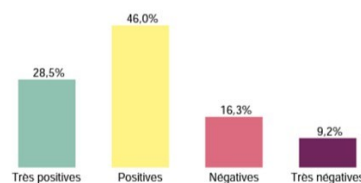


Annexe 3 : Diaporama de présentation des résultats du baromètre après analyse

Le baromètre du CDEF

- **37% de répondants** (plus de 10 points au dessus de la moyenne régionale)
- Un profil des répondants représentatif de la réalité du CDEF
 - 76% de personnels éducatifs
 - 9% de personnels techniques, professionnels d'entretien
 - 79% de femmes ; 21% d'hommes

Répartition de l'ensemble des réponses recueillies



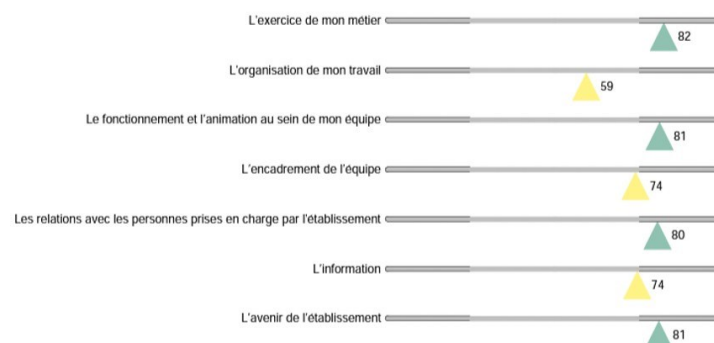
Une **majorité** de réponses positives et très positives : 74,5%



Un classement en 7 sous-thèmes

- 7 sous-thèmes permettant d'apprécier les tendances par thématique de travail

Scores par thème (% réponses très positives + positives)

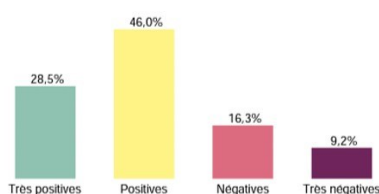


L'objectif : croiser les sous-thèmes pour faire apparaître des tendances

Pour identifier les leviers, relever les points d'alerte, points d'attention ou points d'appui et les ressources.

Méthode : comparaison des items avec la répartition de l'ensemble des réponses recueillies :

Répartition de l'ensemble des réponses recueillies



Taux de réponse positives : Somme des très positives et positives = 74,5%

Par item, il s'agira de considérer que

- Si la somme des réponses positives est supérieure à cette moyenne : alors l'élément doit être considéré comme une **ressource** (>74,5%)
- Si la somme des réponses positives est comprise aux alentours de 74,5%, c'est un **point d'appui** (=74,5%)
- Si elle est comprise entre 50% et 74,5% il s'agit d'un **point d'attention** (50%<somme<74,5%)
- Si elle est inférieure à 50%, c'est un **point d'alerte** (<50%)

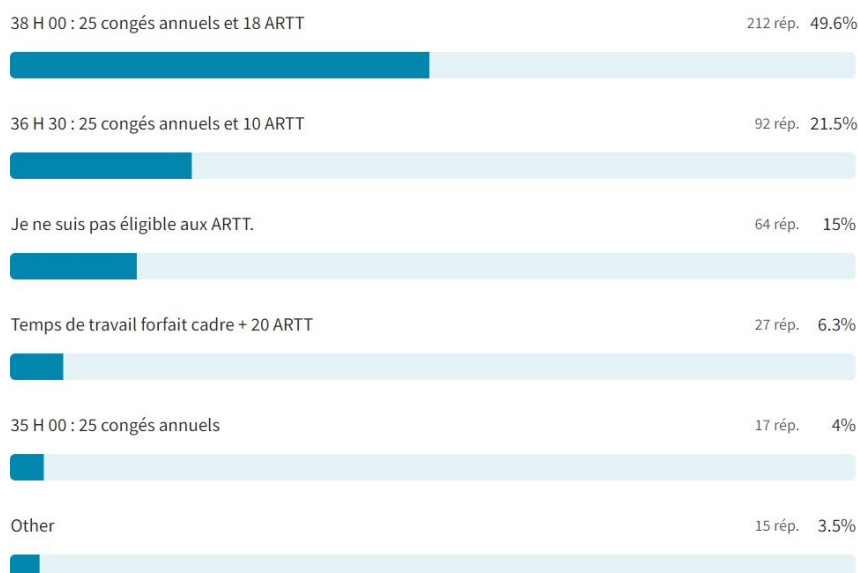
Tableau de présentation des résultats : réalisé avec les partenaires sociaux

TRES POSITIVES (oui, tout à fait !) Valeur de référence : >74,5% de total oui	POSITIVES (plutôt oui) Valeur de référence = 74,5%	POINTS D'ATTENTION (plutôt non) Valeur de référence : 74,5%>X>50%	NEGATIVES (non pas du tout) Valeur de référence : <50%
RESSOURCES	POINTS D'APPUI	POINTS D'ATTENTION	ALERTES
- Amour du métier (92,9%) - Développement de compétences (91,7%) - Relation avec les personnes accompagnées (90,6%) - Prise d'initiatives (89,2%) - Equipe comme moteur (93,6%) - Fierté de travailler dans mon établissement (80,9%)	- Soutien de mon responsable (77,1%) - Communication d'objectifs clairs (77,2%) - Evolution des relations avec les personnes accompagnées (77%) - Connaissance des grands projets de mon établissement (79,2%) - Informations amenées par l'encadrement (75%)	- Réunions régulières (74%) - Expressions dans l'équipe : donner son avis (75%) - Possibilité de bien faire son travail (62,9%) - Valorisation par le manager (65,7%)	- Fatigue, épuisement (63% en ont ressenti au cours des derniers mois) - Colère (70,1% en ont ressenti) - Désespoir récurrent (51% en ont ressenti) - Charge mentale importante (89,5%) - Rémunération (39,2% de satisfaction) - Soutien inter-services (51,3%)

Annexe 4 : Résultats du sondage sur les 1607heures

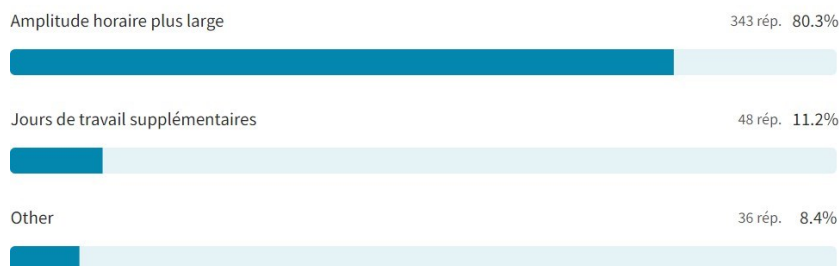
En tenant compte des heures à effectuer pour atteindre la cible réglementaire, quelle durée hebdomadaire de travail vous paraîtrait le plus adapté afin de conserver un équilibre pro/perso :

427 sur 427 personnes ont répondu à cette question



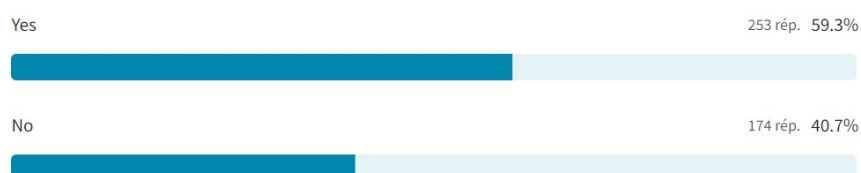
Ce temps de travail supplémentaire, comment souhaiteriez-vous qu'il soit organisé ?

427 sur 427 personnes ont répondu à cette question



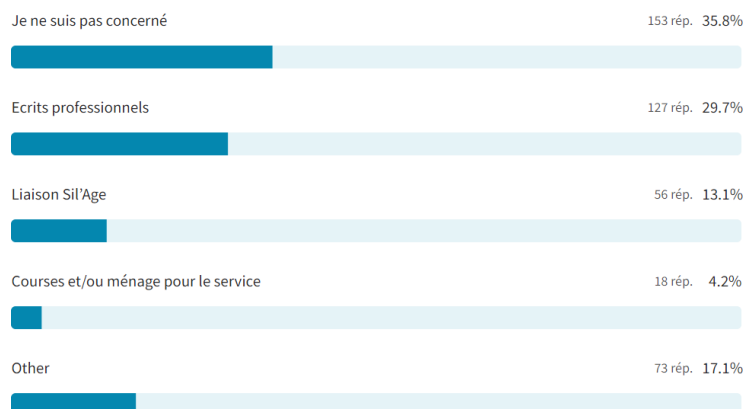
Actuellement dans votre service, y-a-t-il du travail supplémentaire réalisé qui n'est pas systématiquement pris en compte ou qui ne peut pas être récupéré ?

427 sur 427 personnes ont répondu à cette question



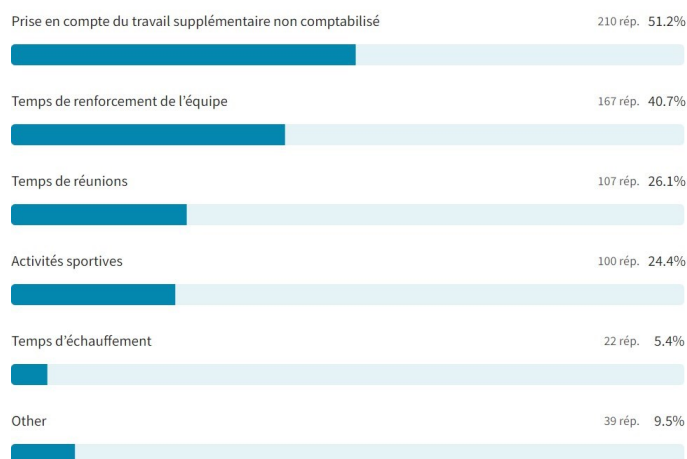
Quelle est la nature de travail supplémentaire non comptabilisé ?

427 sur 427 personnes ont répondu à cette question



Avez-vous des suggestions sur ce qui pourrait être fait pendant ces heures de travail en plus ?

410 sur 427 personnes ont répondu à cette question



Autres : Formation *5 Dont un (nuit, formation) + temps de veille professionnelle pour apprendre à se former ; Nuits supp *3 (5 nuits supp par an) ; Ecrits pro *3 ; Méditation/ Sophrologie/ relaxation/ temps de coaching/ yoga*5 ; Atelier usage numérique/ photographie ; Atelier de prévention ; Organisation ; rangement, mise à jour *2 ; Activités avec les enfants *2 ; Temps de découverte des autres services pour apprendre à travailler ensemble ; Récupérer en RTT ; Récupération d'heures supp ; Travailler moins speed ; Doublure pour assurer rempla ; Comptabiliser le temps de pause réglementaire non pris car présence continue des enfants ; Compensation salariale ; A la crèche Gribouille, venir 15 min plus tôt sur l'horaire du matin pour mettre en place les sections avant l'arrivée des parents plutôt qu'embaucher en même temps que l'arrivée des parents ; Travaillant de nuit, je ne peux répondre

Annexe 5 : Diaporama des projections 2025

Agents à repos variables sans servitude d'internat : CIBLE 1582h

- Les agents à repos variables travaillent au moins 10 dimanches ou jours fériés dans l'année civile (et moins de 20 car pas d'internat donc pas de nécessité).

Option 37h30

AN	365
RH	104
CA	25
RTT	15
JF	11
Solde	210 +JS

Avec journée de solidarité : 211 jours travaillés durant 7h30 (suppression de 1RTT) OU bien 210 jours travaillés 7h32 pour journée de solidarité sans suppression de RTT

$1582/211 = 7,497$ soit 7h30

$1582/210 = 7,53$ soit 7h32

Si l'agent pose entre 3 et 5 CA entre le 1/11 et le 30/04, il bénéficie d'un jour de congé supplémentaire nommé **congé hors saison** (7h30), et de 2 jours supplémentaires (comptés 15h00) s'il en a pris au moins 6.

Un agent qui fractionne la pose de ses congés annuels en au moins 3 périodes d'au moins 5 jours de congés annuels, bénéficie d'un **jour de congé supplémentaire, dit congé de fractionnement** (7h 30).

Option 38h

AN	365
RH	104
CA	25
RTT	18
JF	11
Solde	207 +JS

Avec journée de solidarité : 208 jours travaillés durant 7h36 OU bien 207 jours travaillés 7h38 pour journée de solidarité sans suppression de RTT

$1582/208 = 7,6$ soit 7h36

$1582/207 = 7,64$ soit 7h38

Repos variables sans servitude d'internat

Avantages

- Identification catégorie d'agent précise
- Nombre d'heures identifié

Inconvénients

- 10 dimanches et/ou JF dans l'année

Agents à repos variables avec servitude d'internat : CIBLE 1582h

Option 36h

AN	365
RH	104
CA	25
RTT	6
JF	11
Solde	219 +JS

- Avec journée de solidarité : 220 jours travaillés durant 7h11 (suppression de 1RTT) OU bien 219 jours travaillés 7h13 pour journée de solidarité sans suppression de RTT
- $1582/220 = 7,19$ soit 7h11
- $1582/219 = 7,22$ soit 7h13

Option 36h30

AN	365
RH	104
CA	25
RTT	9
JF	11
Solde	216 +JS

- Avec journée de solidarité : 217 jours travaillés durant 7h17 (suppression de 1RTT) OU bien 216 jours travaillés 7h19 pour journée de solidarité sans suppression de RTT
- $1582/217 = 7,29$ soit 7h17
- $1582/216 = 7,31$ soit 7h19

- Les agents à repos variables avec servitude d'internat disposent de **15 Repos Compensateurs Supplémentaires (RCS)** donc travailleraient 204 ou 202 jours par an. Dans le temps de travail, **un RCS est compté comme un jour travaillé** 7h11 (ou 7h17 en 36h30).

Si l'agent pose entre 3 et 5 CA entre le 1/11 et le 30/04, il bénéficie d'un jour de congé supplémentaire nommé **congé hors saison** (7h11), et de 2 jours supplémentaires (comptés 14h22) s'il en a pris au moins 6.

Un agent qui fractionne la pose de ses congés annuels en au moins 3 périodes d'au moins 5 jours de congés annuels, bénéficie d'un **jour de congé supplémentaire, dit congé de fractionnement** (7h11).

Repos variables servitudes d'internat

Avantages

- Ouverture de la possibilité de RTT : maintien en termes de jours de congés
- Clarification entre règle écrite et ce qui est fait

Inconvénients

- Travail de calcul systématique tous les ans afin de voir si les agents peuvent bénéficier de tous les RCS et en plus des autres congés supplémentaires etc.

Agents à repos fixes : CIBLE 1607h

Option 37h30

AN	365
RH	104
CA	25
RTT	15
JF	9
Solde	212 + JS

- Avec journée de solidarité : 213 jours travaillés durant 7h32 (suppression de 1RTT) OU bien 212 jours travaillés 7h35 pour journée de solidarité sans suppression de RTT
- $1607/213 = 7,54$ soit 7h32
- **$1607/212 = 7,58$ soit 7h35**

Option 38h

AN	365
RH	104
CA	25
RTT	18
JF	9
Solde	209 + JS

- Avec journée de solidarité : 210 jours travaillés durant 7h39 (suppression de 1RTT) OU bien 209 jours travaillés 7h41 pour journée de solidarité sans suppression de RTT
- $1607/210 = 7,65$ soit 7h39
- **$1607/209 = 7,69$ soit 7h41**

Si l'agent pose entre 3 et 5 CA entre le 1/11 et le 30/04, il bénéficie d'un **jour de congé supplémentaire** nommé **congé hors saison** (7h32), et de 2 jours supplémentaires (comptés 15h04) s'il en a pris au moins 6.

Un agent qui fractionne la pose de ses congés annuels en au moins 3 périodes d'au moins 5 jours de congés annuels, bénéficie d'un **jour de congé supplémentaire, dit congé de fractionnement** (7h32).

Agents à repos fixes

Avantages

- Nb de jours de congés qui viennent compenser journées supra-légales antérieures

Inconvénients

- Fin de l'épargne temps

Agents de nuit : CIBLE 1476h

- Travailler exclusivement de nuit signifie effectuer au moins 90 % de son temps de travail annuel entre 21 heures et 6 heures, ou pendant 9 heures consécutives entre 21 heures et 7 heures.
- A noter les personnes qui travaillent exclusivement de nuit ne peuvent pas bénéficier des réductions de la durée annuelle de travail effectif prévues en cas de repos variable ou de servitude d'internat.

Base jour

AN	365
RH	104
CA	25
JF	11
Solde	227 +JS

- Base jour : 227 journées
- $1476 / 228$ (avec JS) = 6,47 soit 6h28
- $1476 / 227 = 6,50$ soit 6h30
- **MAIS BASE THEORIQUE HORAIRE DE 10 HEURES**

BASE NUIT

- Base théorique nuit 10h
- $1476 / 10 = 147,6$
- Donc **147 nuits de 10 heures**
- **+ 1 de solidarité = 148 nuits par an**
- **Ou bien 147 nuits de 10h02**

Si l'agent pose entre 3 et 5 CA entre le 1/11 et le 30/04, il bénéficie d'un **jour de congé supplémentaire** nommé **congé hors saison** (6h30), et de 2 jours supplémentaires (comptés 13h00) s'il en a pris au moins 6.
Un agent qui fractionne la pose de ses congés annuels en au moins 3 périodes d'au moins 5 jours de congés annuels, bénéficie d'un **jour de congé supplémentaire, dit congé de fractionnement** (6h30).

Agents de nuit

Avantages

- Possibilité de fractionner la journée de solidarité

Inconvénients

- Pas d'autre option

Forfait jour : CIBLE 208 JOURS

AN	365
RH	104
CA	25
RTT	20
JF	9
Solde	207 + JS = 208

JOURNEE DE SOLIDARITE

- travail le lundi de Pentecôte ou un autre jour férié précédemment chômé (autre que le 1^{er} mai) ;
- suppression d'une journée de RTT ;
- toute autre modalité permettant le travail de 7 heures précédemment non travaillées, à l'exclusion de la suppression d'un jour de congé annuel

Si l'agent pose entre 3 et 5 CA entre le 1/11 et le 30/04, il bénéficie **d'un jour de congé supplémentaire** nommé **congé hors saison**, et de 2 jours supplémentaires s'il en a pris au moins 6.

Un agent qui fractionne la pose de ses congés annuels en au moins 3 périodes d'au moins 5 jours de congés annuels, bénéficie d'un **jour de congé supplémentaire, dit congé de fractionnement**.

Forfait jour

Avantages

- Simplicité du calcul

Inconvénients

- Pas d'autre option
- Peu d'options pour la journée de solidarité

MEKHFI	Mona	Décembre 2024
D3S Promotion 2023- 2024		
La mise en conformité à la norme de temps de travail comme levier d'évolution des conditions et des organisations de travail dans un établissement social : l'exemple du CDEF de Gironde		
PARTENARIAT UNIVERSITAIRE : École des Hautes Études en Santé Publique		
Résumé : Après avoir bénéficié durant plusieurs années de congés extra-légaux accordés par le Département, la structure doit se mettre en conformité vis-à-vis de la norme de temps de travail des établissements de la fonction publique hospitalière, les 1607 heures. Nécessitant un accompagnement au changement, cette évolution vers le droit ne peut se faire sans dresser un bilan des problématiques d'organisation et des conditions de travail. Pour cela, une étude des ressources humaines et de la qualité du service rendu a été réalisée et les professionnels ont été sollicités. Des outils ont permis de mesurer les risques psychosociaux et de sonder les professionnels sur leurs aspirations futures. Ce bilan a permis d'identifier de grands axes d'amélioration mais aussi des points d'attention afin de rendre l'établissement plus attractif sur le territoire et d'améliorer les conditions de travail des professionnels et l'accompagnement des enfants. Ainsi, le changement sera abordé comme un moyen de relever les enjeux identifiés et de favoriser l'équilibre vie professionnelle vie personnelle notamment grâce à la mise en place de la réduction du temps de travail. Des innovations en matière de gestion du travail seront aussi imaginées avec le télétravail pour les professionnels sociaux. Enfin, le bien-être au travail et la QVCT, dans le cadre de l'application de la norme des 1 607 heures, est utilisé comme un outil au service de la performance. Pour finir, les effets de ces changements d'organisation seront à mesurer grâce à des indicateurs de pilotage et un nouveau baromètre social. Cependant, malgré des évolutions positives attendues grâce aux transformations des maquettes de temps de travail et de l'agencement du travail, la norme ne permet pas toujours la même souplesse de gestion pour toutes les catégories de professionnels. Une certaine diversité d'action sera donc imaginée.		
Mots clés : protection de l'enfance – 1607 heures – QVCT – hebdomadaire – mensuel – annuel – organisation – conditions – changement – innovation – RTT – baromètre - bilan		
<i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i>		