

# Consultation Espace santé-social

---

## Rapport d'activité 2021



ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG

**Service du personnel et d'organisation SPO**  
**Amt für Personal und Organisation POA**

## Introduction

Malgré la pandémie de Covid-19, la Consultation Espace santé-social (ci-après : CESS) a garanti, en 2021, sa disponibilité et ses prestations auprès du personnel de l'Etat de Fribourg (ci-après : EFR) rencontrant des difficultés. En plus de ses prestations de suivi du personnel et de conseil à la conduite dans l'accompagnement de situations difficiles, la CESS a souhaité renforcer la collaboration avec les répondant-e-s RH ; ainsi plusieurs rencontres ont été organisées afin d'échanger sur les besoins et préoccupations transversales, indépendamment du traitement de l'une ou l'autre situation.

Il ressort des différents suivis que l'offre de la CESS n'est pas suffisamment connue. Il n'est pas aisé de rendre visible une consultation qui par définition, est là surtout en cas de problèmes, et donc de faire en sorte que cette information soit « enregistrée » même quand tout se passe bien. Afin de mieux mettre en évidence son activité et le soutien qu'elle peut offrir, la CESS a choisi, dans la première partie de ce rapport annuel, de décrire un scénario, inspiré de plusieurs suivis qu'elle a effectués.

La deuxième partie du rapport pour sa part composée de données statistiques avec des chiffres-clés et des indications quant au profil des bénéficiaires de la CESS, ainsi que d'informations concernant les problématiques abordées par les personnes au sein de la consultation. Si ces chiffres représentent une photographie de l'année écoulée, la CESS constate une stabilité dans ses statistiques au fil des ans. En guise de conclusion figurent quelques réflexions quant aux défis futurs.

La CESS remplit sa mission avec conviction et implication. Ce travail ne pourrait toutefois pas être effectué sans les différentes personnes impliquées dans les situations suivies. La CESS tient donc à remercier l'Etat-employeur, les supérieur-e-s hiérarchiques, les répondants et répondantes RH, le personnel de l'EFR et les partenaires réguliers que sont l'assurance invalidité (ci-après : AI) et la Caisse de prévoyance du personnel de l'Etat de Fribourg (ci-après : CPPEF), pour leur confiance et leur précieux investissement dans les différentes situations suivies.

Gabrielle Merz Turkmani  
Cheffe de service

Anne Helbling  
Cheffe de section

## 1. Accompagner dans les situations difficiles : un scénario de la CESS à titre d'exemple

Afin d'illustrer le type d'intervention possible par la CESS, nous avons choisi de détailler un cas pratique fictif inspiré de plusieurs situations suivies. Différentes étapes du suivi, simplifiées et non exhaustives, sont ainsi expliquées, tant en ce qui concerne l'évolution de la situation, les réflexions faites par les intervenant-e-s et les actions envisageables. Les tableaux figurant au début de chaque intervention permettent une lecture rapide.

### Exemple d'intervention de la CESS avec une situation fictive

Claude<sup>1</sup> occupe un poste administratif à 80% au sein d'un secrétariat de trois personnes d'un service de l'Etat de Fribourg. Elle est actuellement en incapacité de travail. Après une tentative de suicide et une hospitalisation de deux mois, un suivi a été mis en place à la clinique de jour en parallèle à son retour à domicile.



#### *Premier contact avec la CESS : la demande initiale*

- Attribution du dossier à un-e conseiller,-ère CESS
- Définition de la date du premier entretien

#### **Tâches CESS**



- Quels types de problématiques concernées ?
- Champs d'intervention de la CESS ou orientation ?

#### **Enjeux**



- Personne concernée
- Equipe CESS

#### **Personnes impliquées**



L'assistante sociale de la clinique de jour sollicite la CESS par téléphone en présence de Claude pour un premier entretien afin de discuter des possibilités de reprise progressive d'activité professionnelle.

---

<sup>1</sup> Prénom choisi pour son utilisation mixte. Le féminin sera toutefois utilisé dans la suite de la description afin d'éviter de l'alourdir par le langage épïcène.



### Premier entretien avec la CESS

- Transmission d'informations (CESS, droit au traitement, garantie de la rémunération, AI)
- Accord sollicité pour contacter le réseau

#### Tâches CESS



- Y a-t-il une capacité de travail (notamment en vue d'une reprise à but thérapeutique) ?
- Un soutien de l'AI est-il envisageable ?
- Le droit au traitement pourra-t-il être prolongé ?
- Existe-t-il des tensions entre la personne et son équipe et/ou hiérarchie, pouvant impacter l'état de santé ou sa reprise ?

#### Enjeux



- Personne concernée
- Conseillère CESS

#### Personnes impliquées



Lors de ce premier entretien, Mme CESS, conseillère de la CESS, présente le fonctionnement et les principes d'activité de la CESS. Différentes thématiques sont abordées : la fin de droit au traitement, l'AI et les soutiens envisageables, le projet de reprise d'activité de Claude à temps partiel durant un mois puis à son taux d'engagement (80%) et sa compatibilité avec son état de santé. Si un contact avec la cheffe de Claude n'est pour l'instant pas envisagé, il est toutefois convenu que Mme CESS prenne contact avec l'AI, ainsi qu'avec la clinique de jour en vue de l'organisation d'un entretien de réseau.



### Coordination avec les assurances impliquées : contacts avec l'OAI et séance tripartite

- Coordination avec l'AI
- Relais d'information quant au fonctionnement de l'EFR (droit au traitement et garantie de la rémunération)

#### Tâches CESS



- Y a-t-il une capacité de travail (notamment en vue d'une reprise à but thérapeutique) ?
- Le droit au traitement pourra-t-il être prolongé ?
- L'environnement de travail (lieu, relations) est-il en adéquation avec l'état de santé ?

#### Enjeux



- Personne concernée
- Conseillère CESS
- Conseiller AI

#### Personnes impliquées



M. OAI, conseiller à l'OAI, rencontre Claude et Mme CESS afin de mieux connaître la situation. Mme CESS l'informe que le contrat de travail de Claude sera résilié de plein droit dans deux mois, à moins qu'une mesure de réadaptation d'ordre professionnel AI donnant droit à des indemnités journalières ne soit mise sur pied avant cette échéance. Après avoir pris connaissance des rapports médicaux reçus, M. OAI constate que les problèmes de santé de Claude sont conséquents et impliquent une vigilance accrue dans la planification de la réinsertion.

La reprise devra être discutée et planifiée avec ses médecins afin d'éviter qu'elle ne pousse Claude au-delà de ses limites et provoque une rechute. M. OAI pense toutefois qu'une mesure de réinsertion dans un but de réentraînement au travail peut faire sens si elle est soutenue aussi par les médecins.



### *Mise en lien des acteurs du réseau : entretien de réseau avec les référents médicaux et sociaux*

- Clarification du projet de reprise
- Coordination entre les différents partenaires impliqués

#### **Tâches CESS**



- Le projet de reprise est-il adapté au contexte de vie (santé, personnel, assurance, etc.) de la personne ?

#### **Enjeux**



- Personne concernée
- Médecin
- Conseillère CESS
- Psychologue
- Conseiller AI
- Assistante sociale

#### **Personnes impliquées**



Les objectifs et priorités de Claude sont au centre de cette séance, leur réalisation étant également confrontée à l'avis de spécialistes tant médicaux que ceux des assurances sociales. Le projet de reprise professionnelle de Claude sera ainsi envisagé sous l'angle médical (capacité de travail de Claude, mais aussi limitations et risques de rechute), des possibilités de soutien de l'AI (mise en place de mesures), des aspects professionnels (fin de droit au traitement et climat de travail) et des aspects sociaux (ressources potentielles de Claude). Au vu de son état de santé encore fragilisé et des difficultés personnelles vécues actuellement, Claude choisit, avec le soutien des partenaires du réseau, d'envisager une mesure au centre Orif de Vaulruz. M. OAI va établir le contact afin qu'une visite préalable soit organisée en vue de la mise en place de la mesure de réentraînement au travail. De son côté, Mme CESS va informer le responsable RH qu'une mesure AI sera mise en place pour soutenir Claude et qu'un lien sera établi une fois que l'état de santé de la collaboratrice le permettra.



**Soutien de la CESS pendant la phase de réinsertion professionnelle : suivi régulier axé sur les besoins exprimés**

- Suivi de l'évolution de la situation
- Aide personnalisée selon les besoins exprimés
- Techniques de travail diverses

**Tâches CESS**



- Une reprise à la place de travail pourra-t-elle être envisagée ?
- Quand solliciter et impliquer la ligne hiérarchique et les RH ?

**Enjeux**



- Personne concernée
- Conseillère CESS

**Personnes impliquées**



Durant la mesure AI, Claude rencontre régulièrement Mme CESS pour faire le point sur l'évolution de son état de santé et ainsi de prévoir suffisamment tôt une reprise éventuelle à la place de travail. Mme CESS accompagne Claude afin qu'elle puisse progressivement se projeter et faire ses choix de vie compatibles avec ses besoins et son état de santé du moment tout en (ré-)activant ses ressources et compétences, en participant à reconstruire progressivement un sentiment de confiance.

Claude constate que la mesure AI lui est bénéfique. Les tâches qu'elle effectue au centre Orif lui demandent toutefois encore beaucoup d'énergie et, travaillant désormais à 50%, elle a besoin du temps qui lui reste pour se reposer. Lors du dernier contact avec M. OAI, ils ont discuté de poursuivre la réinsertion à la place de travail d'ici quelques mois. Une rencontre avec sa supérieure, ainsi qu'avec le répondant RH, sera organisée par Mme CESS.



**(Re)mise en lien avec la place de travail : Contacts avec la supérieure hiérarchique et le répondant RH**

- Coordination avec la ligne en vue d'une éventuelle reprise
- Prise en considération des besoins et attentes de la ligne
- Remise en lien entre la personne et la ligne par l'organisation d'une séance

**Tâches CESS**



- Quand une reprise à la place de travail pourra-t-elle être envisagée ?
- Comment l'équipe va-t-elle réagir à une éventuelle reprise ?
- Le contexte de travail sera-t-il adapté à l'état de santé de la personne ?

**Enjeux**



- Personne concernée
- Supérieure hiérarchique
- Conseillère CESS
- Répondant RH

**Personnes impliquées**



Mme CESS prend un premier contact avec la supérieure de Claude afin de proposer une rencontre avec Claude, mais aussi entendre et prendre en considération comment la supérieure vit la collaboration avec Claude, ainsi

que cette désormais longue période d'incapacité de travail. La supérieure se montre très ouverte et souhaite soutenir la réinsertion professionnelle de Claude. A noter que les contacts entre Mme CESS et le répondant RH du service de Claude sont déjà réguliers car, avec l'accord de Claude, ils ont permis de régler le suivi administratif de la situation, avec notamment la prolongation du droit au traitement lors des prononcés des mesures AI.

Claude, accompagnée de Mme CESS, rencontre sa supérieure. Il est convenu que Claude reprenne progressivement son activité au secrétariat. Une reprise progressive de Claude dans son activité au secrétariat est discutée. Elle se fera dans le cadre d'une mesure AI, ce qui permettra de prolonger son droit au traitement, mais aussi, à son service, de demander la prolongation du contrat de son remplaçant. Claude pourra ainsi reprendre progressivement et sans pression, de manière adaptée à son état de santé.



### *Reprise professionnelle : Organisation et bilans*

- Organisation régulière des bilans
- Clarification des modalités de reprise
- Bilan des objectifs fixés, adaptations éventuelles et suivi
- Soutien éventuel à la ligne, au RH et à l'équipe

#### **Tâches CESS**



- Quelles sont les limites de la personne et comment s'y approcher sans les dépasser (équilibre de vie) ?
- Comment accompagner tant la personne que son entourage professionnel ?
- Si une reprise complète n'est pas possible, un soutien de l'AI à plus long terme (rente) sera-t-il envisageable ?

#### **Enjeux**



- Personne concernée
- Supérieure hiérarchique
- Conseillère CESS
- Répondant RH
- Conseiller AI

#### **Personnes impliquées**



Avant la reprise professionnelle, une séance entre Claude, sa supérieure et Mme CESS a lieu afin de définir les modalités (horaires de travail, tâches, etc.) de reprise de Claude et que sa supérieure puisse informer l'équipe.

Deux mois après la reprise de Claude, une séance de bilan avec Mme CESS permet de faire le point sur la mesure de réinsertion à la place de travail. Claude exprime ses difficultés encore présentes, notamment en ce qui concerne sa fatigue et son besoin de repos. Sa supérieure relève que des tensions sont apparues au sein de l'équipe : les collègues n'ont pas tous et toutes compris que Claude devait encore être ménagée alors que la plupart espéraient pouvoir enfin retrouver un rythme de travail « normal ». Toutefois, grâce à une clarification des attentes et besoins respectifs, tant Claude que la supérieure estiment que la situation est à nouveau sereine. Une intervention de la CESS au sein de l'équipe n'est pour l'instant pas nécessaire.

Trois mois plus tard, une nouvelle séance de bilan confirme les aspects positifs relevés lors de la précédente séance. Claude a cependant été confrontée à ses limites en tentant d'augmenter son taux d'activité à 70%. Sur recommandation de son médecin, elle a donc rapidement rediminué à 60%. Elle réalise qu'un taux d'activité de 60% serait idéal du point de vue de sa santé. M. OAI prend note de ces éléments. Les mesures AI vont s'arrêter

et il transmettra le dossier de Claude pour l'examen à la rente. L'impact de l'état de santé sur sa capacité de gain étant moindre (elle a diminué son taux de 80% à 60% et a pu réintégrer sa fonction), Claude ne bénéficiera certainement pas d'un droit à une rente AI, même partielle.



### *Clôture de l'accompagnement par la CESS après la phase de réinsertion professionnelle*

- Soutien à la consolidation de l'équilibre trouvé
- Informations diverses si besoin

**Tâches CESS**

- Comment favoriser l'autonomie complète de la personne ?

**Enjeux**

- Personne concernée
- Conseillère CESS

**Personnes impliquées**

Même si la situation de Claude est en voie de stabilisation, Mme CESS reste à sa disposition pour la finalisation de son dossier AI (projet de décision, calcul du taux d'invalidité et de la rente, etc.), ainsi que pour consolider l'équilibre trouvé durant la mesure AI. Claude s'affranchit progressivement de ce soutien et Mme CESS clôt le dossier en proposant à Claude, ainsi qu'à sa supérieure et son répondant RH, de lui faire un retour sur l'expérience vécue avec la CESS.

En conclusion, le scénario décrit ci-dessus met en évidence plusieurs éléments que l'on retrouve fréquemment dans les situations de maladie psychique : la durée non négligeable nécessaire au rétablissement de la personne, ainsi que le caractère invisible, et donc souvent peu compréhensible par autrui, de la maladie psychique. Par ses réflexions et ses interventions, la CESS facilite la communication entre les différents partenaires impliqués, tout en apportant un soutien individualisé à la personne concernée par un état de santé fragilisé.

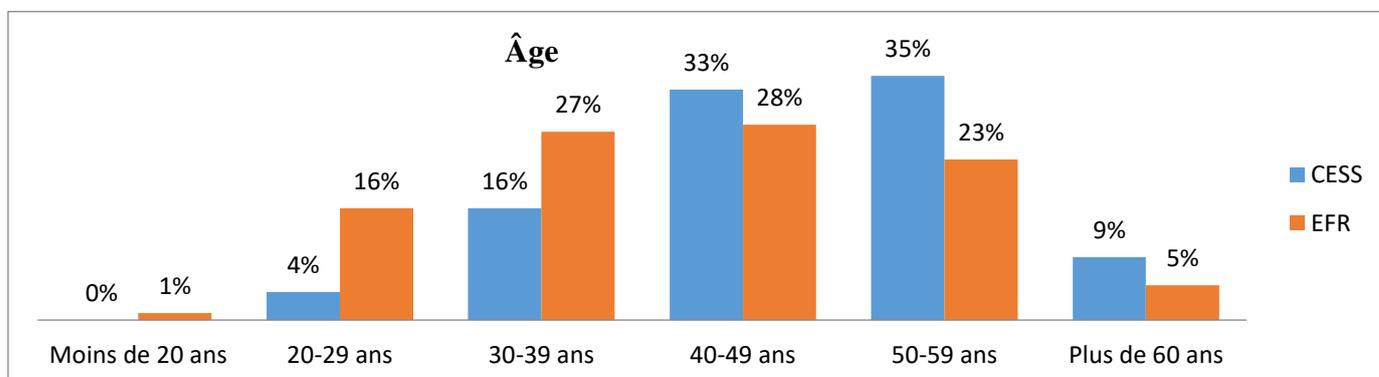
## 2. Statistiques 2021 de la CESS

Le nombre de personnes suivies par la CESS est stable en 2021. Malgré une crise sanitaire extraordinaire et des périodes de télétravail obligatoire et recommandé, les entretiens en présentiel ont été régulièrement organisés dans le respect des prescriptions Covid-19. La pratique de la visioconférence s'est installée (71 entretiens de ce type en 2021, soit avec la personne concernée, soit avec des tiers). A noter que 18 équipes ont été accompagnées par la CESS (60 collaborateurs et collaboratrices concerné-e-s).

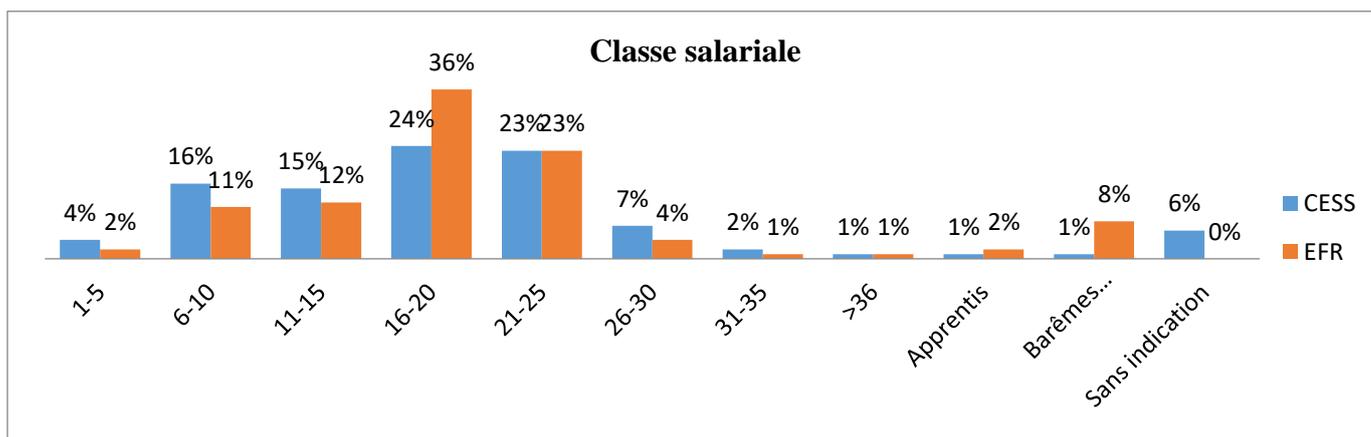
	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Nombre de personnes suivies</b>	<b>446</b>	<b>527</b>	<b>576</b>	<b>504</b>	<b>507</b>
Nombre de dossiers clos	186	200	296	257	285
Rencontres avec la personne concernée	342	414	433	224	272
Rencontres avec un/des tiers impliqués	124	144	120	55	60
Entretiens de réseau/Bilans/Médiations	123	175	165	126	179
Téléphones / visioconférences avec la personne concernée ou un tiers	2 040	2 010	1 771	2 052	1 870
Echanges d'emails avec la personne concernée ou un tiers	2 481	3 336	3 412	3 587	3 906

### Profil des bénéficiaires

En 2021, 61% de femmes et 39% d'hommes se sont adressés à la CESS, ce qui correspond à la répartition hommes – femmes au sein de l'EFR. Les francophones s'adressent plus régulièrement à la CESS que les germanophones (82% francophones vs 16% germanophones alors que la proportion à l'EFR est de 74% francophones vs 26% germanophones). De manière générale, les collaborateurs et collaboratrices de plus de 40 ans sollicitent plus fréquemment la consultation. Les modifications de loi sur la caisse de prévoyance du personnel de l'EFR ont incité certains collaborateurs et collaboratrices atteint-e-s dans leur santé à solliciter des conseils et du soutien auprès de la CESS afin de réfléchir aux options envisageables (retraite anticipée et démarche AI notamment).



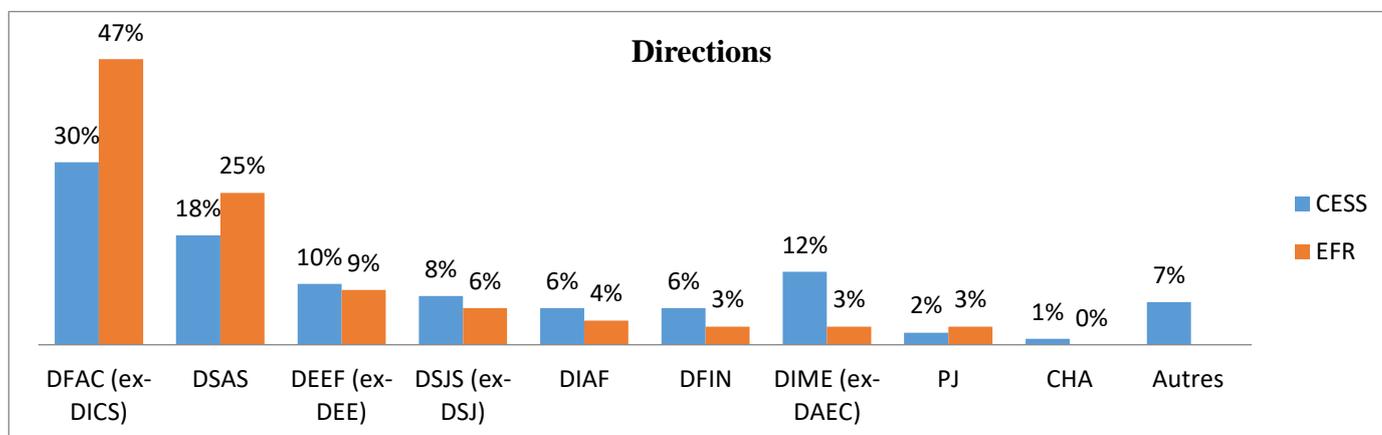
En comparaison avec la répartition au sein du personnel EFR, les classes salariales les plus basses (jusqu'à la classe 15) sont les plus représentées parmi les bénéficiaires de la CESS. Les classes 26 à 30 sont également fréquentes ; il s'agit le plus souvent du public-cible du conseil à la conduite pour les cadres rencontrant des difficultés avec leurs collaborateurs et collaboratrices. A noter qu'un-e cadre (donc comptabilisé-e comme un dossier) est souvent amené-e à solliciter la CESS pour plusieurs conseils à la conduite distincts durant l'année. Cette répartition des classes salariales des bénéficiaires de la CESS est relativement stable d'année en année.



Le graphique ci-dessous illustre la répartition des bénéficiaires de la CESS comparativement à leur répartition au sein du personnel de l'EFR. Si, de manière générale, les unités administratives de toutes les Directions collaborent volontiers avec la CESS, il existe néanmoins des différences de représentativité entre celles qui sollicitent la CESS. Ces différences peuvent s'expliquer principalement par deux facteurs :

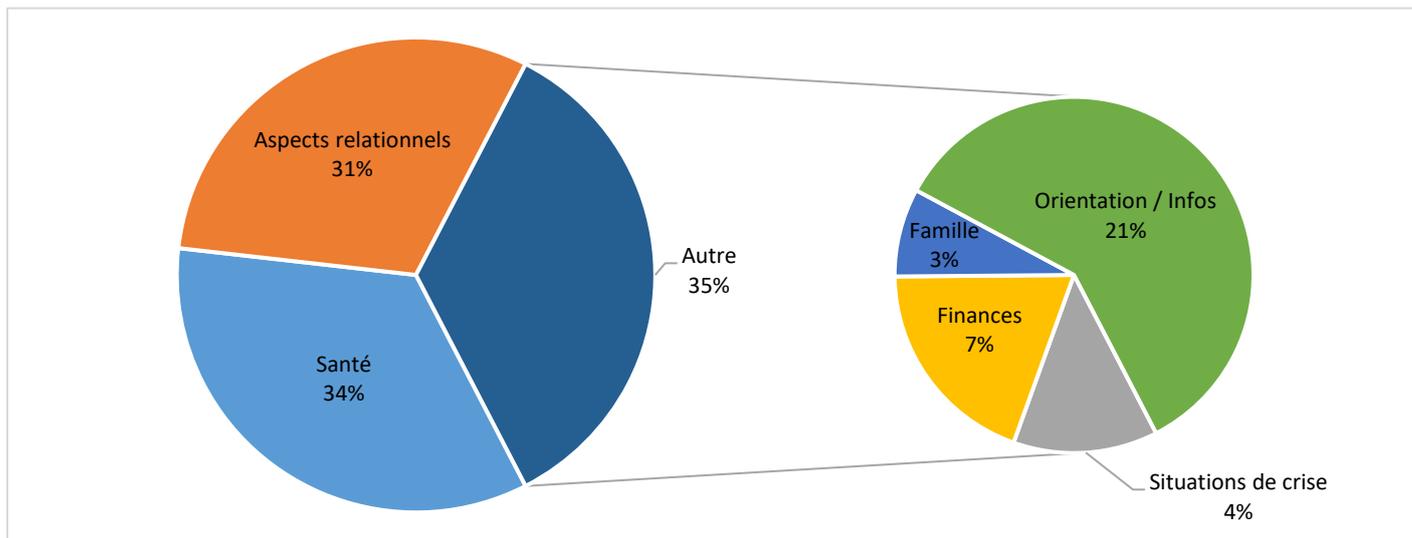
- > la collaboration étroite mise en place entre certains services et la CESS avec une orientation systématique du personnel en difficulté vers la CESS ;
- > les dispositifs de soutien mis en place pour le personnel de certaines Directions ou certains services (par exemple le personnel enseignant dispose déjà de nombreuses instances de soutien).

Certes certaines unités administratives ou secteurs en particulier peuvent traverser des périodes de difficultés plus marquées (par exemple dans le cadre d'une réorganisation), ce qui engendre un nombre accru de demandes auprès de la CESS, mais cette influence n'est pas significative sur les chiffres présentés au vu du nombre total de situations traitées.



## Types de problématiques rencontrées

Au fil des années, et cela s'est à nouveau confirmé en 2021, les activités de la CESS se composent pour 1/3 des questions liées à la santé (physique et/ou psychique), pour 1/3 des aspects relationnels (conflits, harcèlement psychologique, harcèlement sexuel, problématiques régulièrement en lien avec des questions organisationnelles) et pour 1/3 des autres types de difficultés (finances, famille et problèmes privés divers, situations de crise, ainsi qu'orientation et informations diverses à caractère psychosocial).



## Défis futurs et conclusion

Par son rôle et les prestations qu'elle offre, la CESS se définit comme une ressource pour l'ensemble du personnel de l'EFR et pour l'Etat-employeur. Afin d'être perçue et vécue comme telle, la consultation va poursuivre ses efforts de visibilité et de collaboration avec les différents partenaires avec lesquels elle est amenée à régulièrement travailler : répondant-e-s RH en premier lieu, lignes hiérarchiques, autorités d'engagement, ainsi qu'assurances sociales. Parfois les interventions de la CESS questionnent le fonctionnement en place et c'est en se basant sur les collaborations en place que la CESS pourra soutenir l'Etat-employeur dans sa volonté d'offrir un climat de travail intégratif et diversifié.

Chaque nouvelle année d'activité est un défi pour la CESS, avec son lot d'imprévus, de difficultés, de crises, mais aussi de belles rencontres et co-constructions de solutions. L'invitée-surprise depuis maintenant près de 2 ans qu'est la pandémie de Covid-19 représente un facteur supplémentaire non négligeable à gérer. Au niveau de la santé apparaissent déjà les premières situations de covid long et leurs conséquences importantes sur la capacité de travail des personnes concernées, au niveau des équipes qui voient leur fonctionnement perturbé par des incapacités de travail prolongées et/ou fréquentes, au niveau plus général des différents groupes existants qui sentent leur cohésion mise à mal par des positionnements très tranchés sur ce qu'il y a à faire ou non dans ce contexte pandémique et des difficultés de compréhensions mutuelles quant aux choix personnels faits. Le climat général engendre usure et fatigue pour certaines personnes, des effets qui se ressentiront également à la place de travail et dans la vie de tout un chacun. La CESS devra donc faire preuve d'encore plus de finesse et d'intelligence dans l'accompagnement de toutes les personnes qui la solliciteront en 2022.