



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES

MINISTÈRE DE L'ACTION
ET DES COMPTES PUBLICS

Guide pour la prise en compte des conditions de travail dans la conduite de projets

Document de travail

Sommaire

Introduction	3
1. Définitions	4
1.1 Les conditions de travail	4
1.2 La notion de projet	4
2. Aspects règlementaires en matière de santé, sécurité et conditions de travail dans le cadre d'un projet	7
2.1 Principes généraux	7
2.2 La notion de projet important	7
2.3 Les instances compétentes, les temps et l'ordre de consultation	7
2.4 Le recours à un expert agréé	8
3. Ressources à disposition en matière de SST	9
4. Eléments méthodologiques favorisant la prise en compte des conditions de travail dans les projets	10
4.1 Préparer le projet en identifiant les incidences potentielles sur les conditions de travail 10	
4.2 Structurer le projet pour favoriser la prise en compte des conditions de travail	12
a. La constitution des structures du projet	12
b. La planification :	13
4.3 Conduire le projet en intégrant les conditions de travail	14
a. La communication	14
b. Le rôle de l'encadrement de proximité	14
c. La participation des agents.....	15
d. La prise en compte du travail réel	16
e. Les différentes options de mises en œuvre	16
f. Les travaux préparatoires au dialogue social institutionnel	16
g. L'accompagnement	17
4.4 Ajuster le projet, préparer les opérations ultérieures	17
ANNEXE 1 Références jurisprudentielles	18
ANNEXE 2 Exemple d'avis de CHSCT	20

Introduction

Le présent document vise à éclairer l'intégration des conditions de travail dans la conduite de projets. Ce guide est destiné aux chefs de services et autres intervenants définissant les conditions de mise en œuvre de projets.

Les projets conduits au sein des Ministères Économiques et Financier sont nombreux et variés. Ils sont aussi d'ampleur différente, ont un impact plus ou moins important sur les conditions de travail et doivent être ou non soumis obligatoirement à la consultation du CHSCT.

C'est pourquoi ce guide recommande des méthodes favorisant une bonne appréhension des conditions de travail quelle que soit la nature et le périmètre de l'opération. Les critères génériques à tout type de projet devront naturellement être spécifiés et adaptés en fonction de l'opération ciblée.

Ce guide constitue également un appui dans la constitution du dossier de présentation d'un projet (cf. trame en annexe n° XXX) en précisant les éléments attendus dans son contenu. Ce dossier a pour ambition de décrire les modalités de prise en compte des conditions de travail dans un projet présenté en CHSCT.

Tout processus de changement modifie les situations de travail initiales et donc les conditions de travail.

La transformation des situations existantes est souvent l'occasion de mieux appréhender les conditions de travail afin de les améliorer. Leur prise en compte dès le démarrage d'un projet est un facteur de réussite important, permettant par exemple :

- De démarrer le projet dans les temps.
- De limiter d'éventuelles atteintes à la santé ou au bien-être au travail.
- D'éviter des travaux de correction et des surcoûts.
- D'améliorer les conditions matérielles.
- De limiter les tensions sociales.
- D'intégrer de nouvelles compétences et savoir-faire.
- De mettre à jour des dysfonctionnements dans l'organisation pouvant être ajustés.
- De partager des connaissances entre différents collectifs.
- De mettre en lumière des pratiques professionnelles extérieures intéressantes à développer en interne.

Au-delà des critères ou des spécifications retenues *in fine*, c'est la méthodologie mise en œuvre pour conduire le projet qui doit permettre une bonne appréhension des conditions de travail dans l'opération. Les conditions de travail ne peuvent pas être isolées et traitées indépendamment de l'ensemble des autres dimensions du projet. Il est donc impératif d'aborder ces questions de manière partagée avec l'ensemble des acteurs concernés afin de garantir la viabilité des options retenues.

1. Définitions

1.1 Les conditions de travail

Les conditions de travail sont un ensemble de critères qui constituent la situation globale de travail d'un agent. Ceux-ci ne se limitent pas aux aspects physiques et matériels, l'organisation du travail, le temps de travail sont également à prendre en compte.

Une des principales mesures de l'accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique, traduite dans le décret 82-453 modifié, est d'avoir adjoint aux compétences du comité d'hygiène et de sécurité une compétence sur les conditions de travail.

Extrait de la [circulaire du 10 avril 2015](#) relative à la diffusion du guide juridique d'application des dispositions du décret n°82-453 modifié :

« Cette notion peut être définie, conformément aux différents accords-cadres du secteur privé comme portant notamment sur les domaines suivants :

- L'organisation du travail (charge de travail, rythme, pénibilité des tâches, élargissement et enrichissement des tâches),
- L'environnement physique de travail (température, éclairage, aération, bruit, poussière, vibration),
- L'aménagement des postes de travail et de leur adaptation à l'homme,
- La construction, l'aménagement et l'entretien des locaux de travail et de leurs annexes,
- La durée et des horaires de travail,
- L'aménagement du temps de travail (travail de nuit, travail posté),
- Les nouvelles technologies et leurs incidences sur les conditions de travail. »

Être dans de bonnes conditions de travail ne se limite donc pas au confort de travail. Cela engage la performance générale d'une structure.

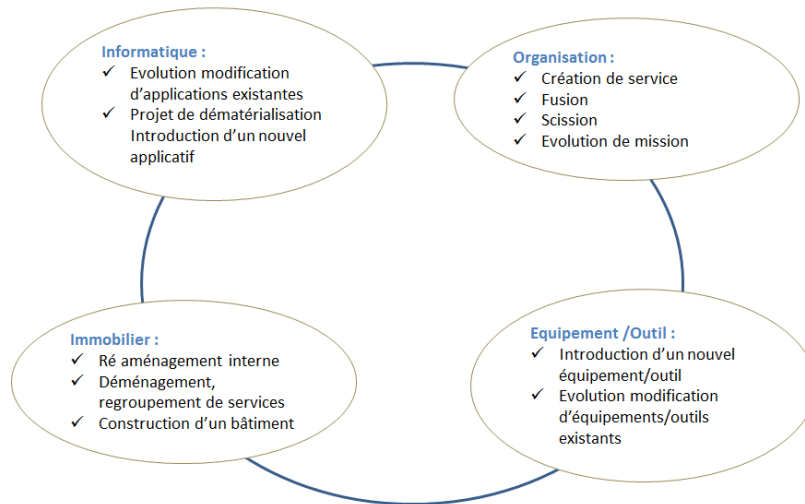
1.2 La notion de projet

Selon l'AFNOR, « un projet est une action spécifique, nouvelle qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir, pour laquelle il n'y a pas encore d'équivalent. »

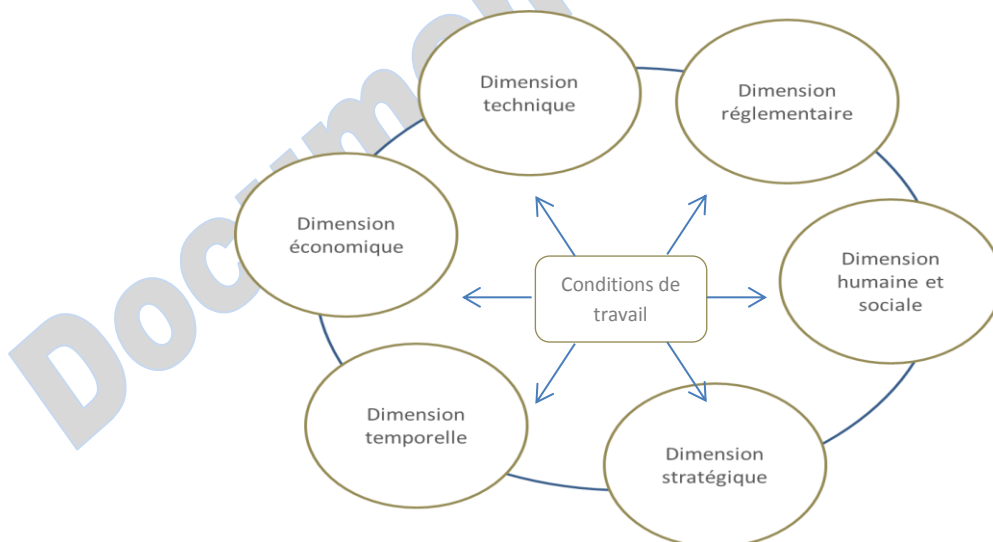
Un projet correspond donc à une étude de conception précédant une réalisation, il ne se définit pas uniquement autour de la cible recherchée, mais avant tout par le processus et les moyens permettant d'y parvenir.

Document de travail - Prise en compte des conditions de travail dans la conduite de projet

Les projets peuvent avoir des natures, des objets, des périmètres et des temporalités extrêmement variés. Souvent complexes et multidimensionnels, il est peu aisé de caractériser un projet type. Il s'agit toujours d'une opération singulière. Cependant, différentes catégories de projets peuvent être dégagées et il est possible que plusieurs de ces catégories se combinent au cours d'une même opération.



Le projet conduit à la fois à concevoir une situation nouvelle et à la réaliser. Cela recouvre donc de multiples paramètres et de nombreuses dimensions qu'il est nécessaire d'articuler pour pouvoir réaliser la transformation projetée.



Les conditions de travail sont présentes dans l'ensemble de ces dimensions. On ne peut donc pas les traiter de manière isolée du reste du projet.

Schématiquement on peut diviser un projet en quatre grandes phases distinctes :

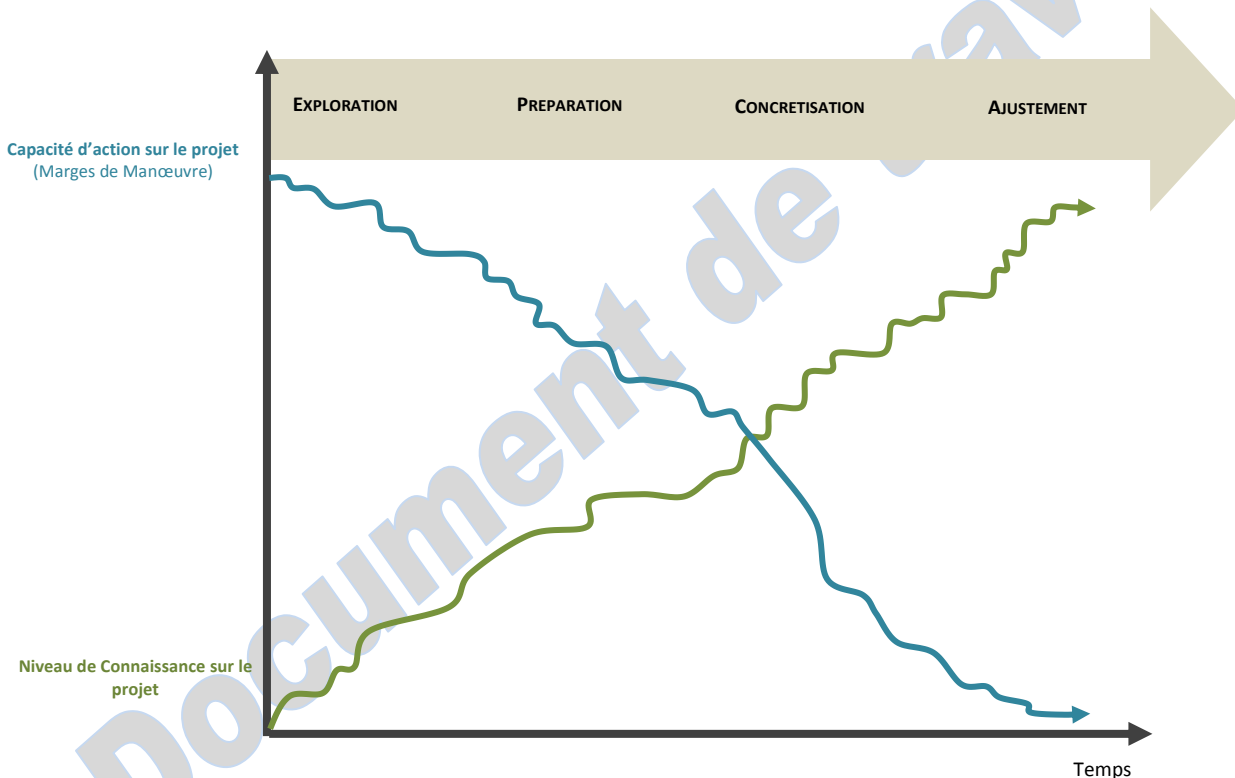
Phase exploratoire : correspondant aux études de faisabilité.

Phase de préparation : où s'établit la cible à réaliser ainsi que la manière de la réaliser.

Phase de concrétisation : consistant à la mise en œuvre de la nouvelle situation.

Phase d'ajustement : une fois mise en place la situation nouvelle.

Il est important de souligner que parmi l'ensemble de ces phases, la capacité d'action maximale sur un projet, et donc *a fortiori* sur les conditions de travail, se situe en amont des réflexions. Plus le projet avance plus cette capacité d'action se réduit en même temps qu'augmente le niveau d'informations sur le projet. (Cf. Schéma Midler)



C'est donc dès le démarrage d'un projet que certaines incidences sur les conditions de travail doivent être prises en compte par les concepteurs.

Il s'agit par là, dans tout projet, de mettre en œuvre une démarche de prévention primaire des risques professionnels (supprimer le risque avant sa survenue) pour, ensuite, là où des modifications déterminantes des conditions de travail sont identifiées pouvoir faire, devant le CHSCT, une présentation approfondie des mesures de prévention mises en œuvre pour accompagner ces évolutions.

2. Aspects réglementaires en matière de santé, sécurité et conditions de travail dans le cadre d'un projet

2.1 Principes généraux

L'extension du champ de compétences du CHSCT aux conditions de travail s'est traduite réglementairement par l'obligation de consulter le CHSCT sur certains projets ([article 57 du décret 82-453](#) modifié). Il en est ainsi :

- des projets d'aménagement importants modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment, avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail, avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail ;
- des projets importants d'introduction de nouvelles technologies et lors de l'introduction de ces nouvelles technologies, lorsqu'elles sont susceptibles d'avoir des conséquences sur la santé et la sécurité des agents.

2.2 La notion de projet important

Qu'il s'agisse de la consultation du CHSCT ou du recours à l'expert agréé, la notion de projet important est une construction jurisprudentielle qui a, depuis l'instauration des CHSCT dans la fonction publique, largement évolué.

Initialement, pour qualifier l'importance du projet, deux conditions étaient nécessaires et considérées comme devant se cumuler : un nombre significatif d'agents et un changement déterminant des conditions de travail des agents. Une jurisprudence constante, tant dans les secteurs privé et public, considère aujourd'hui comme prééminent le critère qualitatif.

Ainsi, il faut apprécier cette notion en fonction des éléments suivants :

- Si les deux conditions (nombre significatif d'agents et changement déterminant dans leurs conditions de travail) sont réunies, le projet doit être considéré comme important ;
- En présence de modification déterminante des conditions de travail et d'un nombre peu significatif d'agents, le projet est important au sens du décret n° 82-453 modifié ;
- En l'absence de modification déterminante des conditions de travail, le projet n'est pas important quel que soit le nombre d'agents.

Des références jurisprudentielles figurent en annexe 1 du guide. Elles éclairent notamment le terme de « modification déterminante ».

2.3 Les instances compétentes, les temps et l'ordre de consultation

Le CHSCT est une instance spécialisée chargée de « contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des agents dans leur travail, à l'amélioration des conditions de travail et de

veiller à l'observation des prescriptions légales prises en ces matières ». ¹ Il est rattaché à un ou plusieurs comités techniques et peut, au-delà des consultations obligatoires portant sur les projets d'aménagement importants modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, être saisi par le CT sur tout projet comme le prévoit l'article 34 ² du décret n° 2011-184 du 15 février 2011 relatif aux comités techniques dans les administrations et les établissements publics de l'Etat.

L'avis du CHSCT devra, pour éclairer utilement le CT, développer les mesures de prévention préconisées par l'instance pour améliorer les conditions de travail des agents concernés par le projet (cf. exemple d'avis en annexe n°2).

Pour ces raisons et dans toute la mesure du possible, le CHSCT doit pouvoir donner son avis le plus en amont de la réalisation des projets soumis à sa consultation.

Pour autant, l'ordre de consultation des instances ne résulte d'aucune disposition réglementaire.

Seule la circulaire d'application du décret n°2011-184 du 15 février 2011 relatif aux comités techniques dans les administrations et les établissements publics de l'Etat, évoque cette question en précisant : « Lorsque ces impacts apparaissent dès les premières réflexions sur la réorganisation, l'administration peut, selon un ordre et des délais qu'il lui appartient d'apprécier, convoquer le comité technique et le CHSCT. Toutefois, si ces conséquences notables apparaissent au fil de la mise en œuvre de la réorganisation, notamment lors de la consultation du comité technique, ce dernier pourra saisir le CHSCT compétent »

La consultation du CHSCT sera précédée d'une mise à disposition des documents essentiels à la compréhension des projets (voir dossier de présentation du projet) permettant de mesurer les impacts du projet sur les conditions de travail et les mesures mises en œuvre pour les traiter.

Rien ne s'oppose, de plus, à consulter l'instance au démarrage du projet pour l'informer de sa mise en œuvre et du cadre ébauché puis, quand les impacts sur les conditions de travail sont mieux identifiés pour présenter les mesures de prévention qui vont être mises en œuvre.

2.4 Le recours à un expert agréé³

Dans la fonction publique, le CHSCT peut solliciter de son Président l'intervention d'un expert agréé en cas de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail prévu à l'article 57 du décret n°82-453 précité.

Cette demande doit être émise par un avis à la majorité des membres titulaires présents ayant voix délibérative. Cet avis doit préciser le plus clairement possible l'objet visé par l'expertise pour que l'administration concernée par la demande puisse y répondre.

¹ [Art 16 de la loi 84-16](#)

² Le comité technique bénéficie du concours du comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail dans les matières relevant de sa compétence et peut le saisir de toute question. Il examine en outre les questions dont il est saisi par le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail créé auprès de lui.

³ Voir la [circulaire sur le fonctionnement des CHSCT des MEF](#) qui décrit la procédure (page 25)

3. Ressources à disposition en matière de SST

Au quotidien, le conseiller et/ou l'assistant de prévention est le conseiller du chef de service notamment en matière de prévention des risques professionnels. A ce titre, il doit être associé à la conduite du projet. Il sera notamment l'interface avec les acteurs de prévention ministériels (médecins de prévention, inspecteurs santé et sécurité, ergonomes).

En matière de projet, les acteurs de prévention ministériels ont avant tout un rôle de conseil. Leurs compétences et connaissances en matière d'organisation du travail et de questions bâtimentaires peuvent permettre, pour autant qu'ils sont saisis suffisamment en amont, de formuler des observations et propositions favorisant l'amélioration des conditions de travail.

Ils peuvent utilement être associés à certaines des réunions de l'équipe projet et aux groupes de travail et instances réunissant les représentants des personnels.

Le décret 82-453 modifié et la doctrine ministérielle prévoient la consultation du médecin de prévention⁴ et de l'inspecteur santé et sécurité au travail sur les projets de construction ou aménagement importants des bâtiments administratifs et sur les modifications apportées aux équipements. Dans ce cadre, les plans des futures implantations leur sont idéalement transmis au moment de l'avant-projet (premières projections sur plan), ils peuvent ainsi formuler utilement un avis. En l'absence durable de l'un ou l'autre de ces acteurs, les documents peuvent être transmis au médecin de prévention coordonnateur régional ou à la coordination nationale de l'inspection.

A l'issue de cette phase d'examen, ils peuvent formaliser leur avis (ensemble ou séparément) et ce document, qui ne revêt pas de caractère obligatoire, est intégré dans le dossier de présentation du projet.

Au-delà du médecin de prévention et de l'ISST, le pôle ergonomie des MEF peut aussi être saisi pour réaliser ou faire réaliser une intervention ergonomique.

À partir de l'analyse des situations de travail, l'ergonome établit un diagnostic puis fait des recommandations permettant d'améliorer les conditions de travail ou d'accompagner un projet.

Son champ d'action est relativement étendu, il peut être sollicité autant sur des projets immobiliers ou des questions d'organisation du travail que dans le cadre de projets informatiques.⁵

⁴ [Article 17 du décret 82-453 modifié](#)

⁵ [Les modalités d'intervention du pôle ergonomie](#) et [fiche de saisine du pôle ergonomie](#)

4. Éléments méthodologiques favorisant la prise en compte des conditions de travail dans les projets

4.1 Préparer le projet en identifiant les incidences potentielles sur les conditions de travail

Pour pouvoir définir les impacts d'un projet sur les conditions de travail, il est nécessaire de bien identifier la situation initiale. Cet état des lieux permet d'appréhender plus aisément la nature et l'ampleur des modifications apportées.

Ce n'est qu'à partir de ces éléments que les incidences sur les conditions de travail peuvent être plus précisément identifiées. Ce travail doit permettre d'identifier les contraintes principales apportées par la transformation attendue afin de nourrir la réflexion sur le projet. C'est aussi à partir de ces éléments que la caractérisation du projet, son importance et le caractère déterminant des modifications des conditions de travail qu'il produira, pourra être effectuée.

Cette étape permet d'alimenter le **dossier de présentation du projet** transmis au CHSCT dans les cas où la consultation de cette instance est obligatoire au sens du décret 82-453 modifié.

Ce dossier (dont la trame figure en annexe du présent guide) constitue un support d'échanges et de présentation permettant au CHSCT d'apprécier les incidences d'un projet sur les conditions de travail. La constitution de ce dossier doit être réalisée le plus en amont de la mise en œuvre du projet en collectant les informations disponibles sur les dimensions afférentes à l'opération. Une fois constitué, celui-ci peut être présenté au CHSCT, pour information ou pour avis, afin de détailler la nature des transformations envisagées et leurs impacts ainsi que les modalités prévues pour mener à bien le projet. Si nécessaire, le dossier peut être actualisé et porté à la connaissance des différents acteurs en intégrant des compléments d'information au fur et à mesure de l'avancée des réflexions et décisions.

Le chef de service (au sens « employeur ») a la responsabilité de la constitution du dossier et de la mobilisation des acteurs pouvant contribuer à sa rédaction.

L'objectif de ce dossier est de centraliser un ensemble de données factuelles pour permettre d'anticiper au mieux les incidences potentielles sur les conditions de travail.

Ces données sont facilement mobilisables pour l'équipe projet car elles sont inhérentes à la préparation même du projet.

Selon la nature du dossier, le dossier doit mettre en lumière les modifications prévisibles sur :

- **Les process de travail** : les circuits d'action, de validation, les liaisons fonctionnelle, les périmètres de missions...
- **La nature des activités** : le type d'actions nécessaires à réaliser par les agents, via quels outils, avec quelles ressources mobilisées...

- **L'évolution des compétences** : les savoir-faire attendus, les transferts de compétences...
- **L'environnement de travail** : la localisation, la répartition des espaces, l'aménagement des zones de travail, les superficies, l'accueil d'utilisateur...

Et de manière plus spécifique :

✓ Concernant l'environnement et le cadre de vie :

- les conditions de restauration.
- les modifications attendues concernant le trajet travail-domicile
- les modalités d'accès aux sites (parking, transport en commun, pistes cyclables...)

✓ Concernant l'organisation :

- La nouvelle sectorisation des services ou la nouvelle chaîne hiérarchique.
- Les éventuelles modifications de liaisons fonctionnelles entre les services (modes de relation, interdépendance, circuits de communication et/ou de validation...).
- Les modifications impactant la temporalité du travail (durée, horaires, répartition...).

✓ Concernant l'immobilier :

- Les plans existants et projetés dès qu'ils sont connus.
- Les conséquences notables éventuelles sur les ambiances physiques de travail.

✓ Concernant les équipements:

- L'usage de nouveaux outils ou équipements spécifiques.
- L'introduction de nouveaux logiciels ou périphériques informatiques.

Ce travail d'identification des conséquences prévisibles sur les conditions de travail doit être réalisé au plus tôt dans le démarrage d'une opération afin d'évaluer :

- Les marges de manœuvre disponibles.
- Les dimensions et impacts éventuellement non anticipés initialement.
- Les éléments restant à définir.
- Les difficultés à palier.
- Les avantages à préserver.
- Les moyens à ajuster.

L'enjeu est de pouvoir définir sur cette base les modalités de la conduite du projet permettant de garantir des futures conditions de travail les plus adaptées possibles.

4.2 Structurer le projet pour favoriser la prise en compte des conditions de travail

Une structuration claire des circuits de validation et du calendrier favorise une prise en compte optimale des conditions de travail dans le projet. Parallèlement à la définition de la cible, les modalités d'atteinte de celle-ci sont primordiales pour le bon déroulement du projet.

a. La constitution des structures du projet

Un projet ne peut être pris en charge par une seule personne et nécessite l'intervention coordonnée de différents acteurs aux rôles et compétences spécifiques. Afin d'articuler de manière optimale ces interventions, il est nécessaire de structurer une démarche qui permette à chaque acteur d'apporter toute sa plus-value au projet et d'éviter un travail en silo sans correspondance.

Selon la nature du projet, plusieurs niveaux d'organisation peuvent être mis en place.

Le décideur :

Il correspond à la personne ou l'entité qui peut prendre les décisions « stratégiques » autour du projet comme par exemple, les engagements financiers, le calendrier général, le périmètre...Le chef de service est donc souvent le décideur ultime pour un projet.

Dans certains cas, il peut déléguer son rôle à un porteur projet qui revêt alors ces attributions. Il est important de déterminer clairement qui est le décideur d'un projet, celui qui a le pouvoir de décision en cas de divergence d'approche par exemple et également afin de ne pas faire endosser un rôle de décision à des acteurs qui sont chargés de la conduite de l'opération. Le chef de service a donc un pouvoir de validation des modalités de conduite du projet tout comme des spécifications retenues. Dès lors, la prise en compte des conditions de travail dans un projet relève de sa responsabilité.

L'équipe projet :

Appréhender au mieux les conditions de travail dans un projet nécessite l'identification précise d'un chef et/ou équipe projet. Cela permet d'assurer la continuité du traitement des problématiques soulevées dans le cadre de l'opération et évite une dilution sur de multiples acteurs. En fonction du périmètre du projet, l'équipe mise en place peut être plus ou moins étoffée et éventuellement subdivisée en plusieurs sous équipes travaillant sur des dimensions spécifiques. Pour garantir le bon fonctionnement d'une telle entité, il apparaît nécessaire d'identifier un référent ou chef de projet qui aura pour rôle de coordonner et planifier les travaux de l'équipe projet. Une telle structuration permet d'identifier les réflexions à mener vis-à-vis des futures conditions de travail et garanti des interactions plus précises avec les acteurs de prévention.

L'organisation de la réflexion :

Pour pouvoir avancer au mieux dans les réflexions autour des conditions de travail, il est possible de constituer des structures de pilotage ayant des rôles et attributions clairement définies qui permettent d'alimenter les réflexions d'un projet et/ou de contribuer au suivi de l'opération. Ces groupes doivent se centrer autour de thématiques précises avec une composition ciblée en fonction des sujets à traiter.

Par exemple dans le cadre d'une réimplantation de service, un groupe de travail peut être organisé spécifiquement sur la gestion de l'accueil.

Afin d'apporter une cohérence aux travaux menés il est important que le chef de projet ou un représentant de l'équipe projet puisse préparer, coordonner et animer ces différentes réflexions.

Dans ce cadre, il peut être utile de mobiliser les compétences des acteurs de prévention afin de prendre en compte au mieux les enjeux liés à la santé, sécurité et conditions de travail.

La liaison entre Moa et Moe :

Les structures projets différencient classiquement la maîtrise d'ouvrage (Moa), à l'origine du projet et porteuse d'un besoin, et la maîtrise d'œuvre (Moe), chargée de la réalisation effective du projet dans un cadre défini avec la Moa.

Dans le cadre du recours à une maîtrise d'œuvre externe (ex. bureau d'étude, de développement...), en particulier à l'occasion de projets architecturaux ou informatiques, il est nécessaire de déterminer une relation de travail permettant de favoriser la prise en compte des conditions de travail. Pour ce faire, il est essentiel de structurer la relation entre Moa et Moe en identifiant un interlocuteur précis et permanent. Il convient aussi de mettre en place une démarche itérative avec le maître d'œuvre, de manière à ajuster au mieux les besoins exprimés avec les possibilités de réalisation. Il est important de rappeler que la prise en compte des enjeux liés à la santé, sécurité et conditions de travail peut être intégrée dès la définition du cahier des charges remis à la Moe.

b. La planification

Afin de favoriser une association optimale des différents acteurs et d'articuler efficacement les actions engagées vis-à-vis des conditions de travail, un phasage précis de l'opération conduite doit être défini.

Ce phasage est nécessaire afin de pouvoir :

- Identifier les différents chantiers à mener et leur enchaînement.
- Identifier les étapes de validation empêchant les retours arrière (« Go / No Go »).
- Définir la saisie des acteurs de prévention, des instances de dialogue social, des acteurs techniques.
- Donner une visibilité partagée sur la conduite du projet.
- Eviter les effets tunnels sans jalon précis permettant le franchissement d'étapes successives.

Cette étape de planification doit mettre clairement en lumière les jalons temporels figés correspondant aux étapes ne pouvant être modifiées (déploiement réglementaire, fin de marché...). Cela permet d'intégrer au mieux les actions ayant un impact important sur les futures conditions de travail.

Enfin, il est important d'amorcer les réflexions et l'association autour des futures conditions de travail au plus tôt afin de permettre le plus d'ajustements possibles. Le corolaire étant que plus la réflexion est précoce moins les informations disponibles à ce stade sont précises et certaines. Il faut donc intégrer le fait que les éléments évoqués en début de projet puissent être amenés à évoluer au cours de l'opération.

4.3 Conduire le projet en intégrant les conditions de travail

Au-delà des étapes de préparation de la réflexion, la prise en compte des conditions de travail se joue essentiellement dans la conduite concrète du projet. Parmi les critères principaux favorisant cette prise en compte, il faut relever l'importance liée à la clarté des circuits d'informations, la participation judicieuse des acteurs du projet, y compris les agents, ainsi que la prise en compte de la réalité opérationnelle du travail pour la prise de décision.

Approfondir ces points conduit nécessairement à limiter les choix ayant des incidences négatives sur les conditions futures de travail.

a. La communication

Quelle que soit son ampleur, un projet est souvent source d'interrogations, de rumeurs, de craintes parfois. Il est donc déterminant d'organiser la communication autour du projet afin de permettre une bonne appropriation des informations afférentes à l'opération. Cette appropriation permet une projection plus aisée dans la situation à venir et évite de générer une incertitude entraînant potentiellement un rejet.

Il est important de communiquer clairement sur les caractéristiques du projet (les orientations, les éléments stabilisés...) tout comme sur sa conduite (le planning, l'équipe projet, les instances de travail mises en place, le recours à des intervenants extérieurs...).

Pour favoriser cette communication, des circuits d'informations clairs et fiables doivent être identifiés. Dans certains cas, cela peut passer par la mise en place d'outils spécifiques de diffusion (lettre d'information, rubrique dédiée sur l'intranet...) et également par la désignation de personnes ressources à même de donner des informations actualisées sur le projet (membre de l'équipe projet, encadrement direct...).

La communication autour d'un projet doit être régulière pour favoriser la compréhension du projet et éviter un potentiel « effet tunnel ». De même, celle-ci doit mettre en lumière les éventuelles modifications apportées en cours de projet pour rester en cohérence avec les réflexions en cours.

L'actualisation régulière du dossier de présentation permet de retracer ces évolutions.

b. Le rôle de l'encadrement de proximité

L'encadrement de proximité joue un rôle important de relais d'information, de prise en compte des besoins et des points de vue. Cet investissement de l'encadrement est nécessaire pour donner une visibilité la plus fine possible aux équipes et également pour centraliser l'ensemble des informations pouvant alimenter les réflexions d'une opération en cours.

Les encadrants ont donc une place centrale dans la conduite d'un projet. Ils peuvent remonter des informations de terrain essentielles pour les conditions de travail à venir. En sens inverse, ils constituent un relais d'information direct pour préciser les contours du projet et permettre aux collectifs de travail de mieux s'y préparer.

De plus, l'encadrement est bien souvent concerné directement par les transformations à venir. Au-delà de l'accompagnement des équipes, il est important que son point de vue puisse trouver échos dans les réflexions menées.

Pour favoriser pleinement ces différentes actions, l'encadrement doit pouvoir consacrer un temps suffisant dédié à ce suivi et être associé aux structures de réflexions du projet. Si cette charge n'est pas clairement intégrée aux missions de l'encadrement, le travail vis à vis du projet va alors se surajouter aux tâches habituelles ce qui peut être dommageable pour la réussite de l'opération.

c. La participation des agents

Toute perspective de modification induit une déstabilisation potentielle d'équilibres parfois subtils dans les pratiques professionnelles des agents. Tout processus de changement s'accompagne donc d'une incertitude liée à la modification potentielle d'éléments favorables dans la situation présente.

Il ne faut donc pas sous-estimer l'importance de ces changements, non pas pour faire un projet en fonction de chacun, mais pour mieux comprendre les logiques de chacun.

C'est pourquoi, la participation des agents est également nécessaire pour favoriser une projection dans le projet et dans le changement. En effet, l'incertitude est toujours plus grande quand il n'y a aucune possibilité d'action de la part des agents sur les choix effectués. Il est donc important d'une part de donner des informations claires et précises (y compris dire que l'on ne sait pas encore) et également de prendre en compte les suggestions, les besoins liés à la pratique professionnelle.

La participation des agents aux projets permet :

- Une prise en compte des besoins spécifiques liés à la réalité du travail.
- Une possibilité de projection plus importante dans le projet.

La mise en place d'un processus participatif nécessite de la préparation, des objectifs clairs, et des règles de fonctionnement précises. Cette réflexion peut s'organiser autour de réunions de travail au périmètre variable selon la nature du projet ; elle doit veiller à :

- Formuler précisément aux agents le périmètre (y compris si celui-ci est restreint) et la (ou les) thématique(s) de la réflexion engagée.
- Identifier l'ensemble des métiers/fonctions concernés par la problématique.
- Si l'effectif du service concerné est relativement restreint, proposer à l'intégralité des agents concernés de participer aux réunions. Si le nombre d'agents s'avère trop important, solliciter la participation de « représentants métiers ». Dans tous les cas, le nombre de participants ne doit pas être excessif afin que les échanges restent fluides et que l'animation ne soit pas trop complexe pour l'encadrement ou l'agent en charge d'animer la session. Par ailleurs, la participation ne doit pas être imposée mais proposée, les agents devant être volontaires.
- Faire partager aux participants des règles de fonctionnement claires portant notamment sur l'importance du non-jugement et de l'approche bienveillante des points de vue des uns et des autres.
- Prendre en compte l'ensemble des idées exprimées et les mettre en discussion. Considérer le débat et la contradiction comme des éléments essentiels de la recherche de solutions, et non comme des éléments à éviter. Il est essentiel de ne pas censurer ou juger les propos exprimés, sans quoi les participants risqueraient de ne plus adhérer à la démarche.

- Reformuler collectivement les propositions à l'issue de la séance de travail. L'arbitrage final revient au chef de service, qui doit réaliser et expliquer le compromis entre les exigences du projet et les besoins et problématiques identifiés.

Au-delà de l'intégration d'agents au sein des temps de travail structurés dans le cadre d'un projet, il est nécessaire de favoriser une bonne appropriation et implication des agents tout au long des réflexions engagées, grâce notamment au relais de l'encadrement.

d. La prise en compte du travail réel

Il est déterminant dans le cadre d'un projet de favoriser une vision la plus précise du déroulement des activités des équipes concernées. Cela permet d'en dégager des besoins adaptés au fonctionnement des structures ainsi qu'aux agents qui les composent. Au-delà de la participation des agents et de leur encadrement, l'équipe projet doit pouvoir appréhender au mieux la réalité des activités de travail et pour cela avoir un accès direct et aisé aux situations de travail et aux agents concernés. La remontée d'informations peut également se faire via des temps d'échanges avec les équipes, les encadrants ou via des réunions de travail spécifiques

Enfin, il faut rappeler que la prise en compte du travail réel est bien au cœur de l'activité des ergonomes qui peuvent être saisis⁶ en appui pour certains projets.

e. Les différentes options de mises en œuvre

Tout projet se révèle être une opération complexe où plusieurs possibilités de mise en œuvre peuvent être envisageables.

Il peut être utile d'instruire différentes options pour pouvoir en identifier les intérêts et les limites. Cette analyse nécessite pour l'équipe projet un travail de projection approfondie afin d'éprouver la compatibilité des choix réalisés avec un bon fonctionnement des structures et des conditions de travail optimales.

Une démarche de projection peut utilement être mise en place en partenariat avec tout ou partie des agents concernés de manière à faire ressortir des éléments d'analyses correspondant à leur pratique professionnelle. Cette démarche ne se substitue pas aux étapes de validation du projet mais permet d'éclairer la prise de décisions en favorisant les choix les plus adaptées et réalistes.

f. Les travaux préparatoires au dialogue social institutionnel

Pour permettre aux représentants des personnels de proposer des mesures de prévention et, en temps utile, d'émettre- le cas échéant - un avis circonstancié lors de la présentation en instance, une information préalable à la mise en œuvre du projet doit leur être mise à disposition par tout moyen adapté au projet. De plus, des groupes de travail préparatoires aux CHSCT peuvent utilement associer des représentants syndicaux à même d'apporter une analyse sur le projet.

⁶ [Les modalités d'intervention du pôle ergonomie](#) et [fiche de saisine du pôle ergonomie](#)

g. L'accompagnement⁷

Les mesures d'accompagnement à la mise en œuvre d'un projet sont variables selon la nature et la taille du projet. Leur définition et présentation aux agents doit intervenir, autant qu'il est possible, dès l'annonce du projet. L'ensemble du dispositif d'accompagnement est décrit dans le **dossier de présentation du projet**.

4.4 Ajuster le projet, préparer les opérations ultérieures

L'ensemble des éléments évoqués précédemment tendent à limiter les besoins d'ajustements à l'issue d'un projet. Cependant, malgré une réflexion concertée et approfondie, des problématiques peuvent subsister ou se révéler à l'issue de la mise en place du projet.

Il est donc important de faire perdurer les possibilités d'ajustements au-delà même de la réalisation de l'opération. Cela permet de faire évoluer à la marge certains critères qui peuvent se révéler très impactant pour les conditions de travail et facilement adaptables.

Un projet ne doit pas prendre fin au moment où la situation nouvelle se met en place. Au contraire, c'est à ce moment que se traduisent de manière effective les choix de conception réalisés. Il est donc important à la fois d'accompagner la phase de démarrage mais également de permettre des modifications en réponse aux difficultés qui n'auraient pas été anticipées. Les structures du projet doivent donc pouvoir être facilement réactivées après la mise en œuvre, afin de permettre ces ajustements.

La phase de mise en œuvre effective du projet est toujours source de problématiques, d'éléments imprévus. Il est important de veiller à une montée en régime progressive de la nouvelle situation afin d'atteindre un fonctionnement nominal une fois que les derniers ajustements sont bien pris en compte (formation réalisée, habitudes de travail, adaptation à un nouvel outil...). En fonction de l'ampleur du projet cette phase d'adaptation peut prendre quelques semaines ou quelques mois. A l'issue de cette période, on peut alors envisager de tirer des enseignements profitables pour d'autres projets similaires dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.

⁷ [Guide DGAFP étude d'impact RH](#)

ANNEXE 1

Références jurisprudentielles

Dans le secteur public

[CE, 29 décembre 2014, n° 366637](#)

La définition du projet important est donnée par la décision du [CE, 29 décembre 2014, n° 366637](#) : Le " projet important ", sur lequel le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) doit être consulté en vertu des dispositions de l'article 16 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 et de l'article 57 du décret n° 82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique, dans sa rédaction issue du décret n° 2011-184 du 28 juin 2011, **s'entend de tout projet qui affecte de manière déterminante les conditions de santé, de sécurité ou de travail d'un nombre significatif d'agents, le critère du nombre de salariés ne déterminant toutefois pas, à lui seul, l'importance du projet.** Par suite, une note qui définit la notion de " projet important " comme un projet qui concerne un nombre significatif d'agents et qui conduit à un changement déterminant dans leurs conditions de travail, ces deux critères étant cumulatifs, a méconnu ces dispositions.

[CE, 2 juillet 2014, n° 367179](#) (agent de l'éducation nationale - réforme des rythmes scolaires) et [CE, 27 janvier 2017, n° 400193](#) (Réorganisation des Douanes) [Conclusions du RP](#)

Le Conseil d'Etat admet que la modification des rythmes scolaires a bien des incidences sur les conditions de travail des agents qui y sont affectés : elle leur impose neuf demi-journées de présence devant les élèves au lieu de huit auparavant. Ce fait ne nécessite cependant pas à lui seul la consultation du CHSCT. Celle-ci ne présente un caractère obligatoire que pour les questions ou projets concernant exclusivement la santé, la sécurité ou les conditions de travail. Lorsque l'objet d'un texte est plus large et qu'il concerne aussi d'autres matières, relatives à l'organisation et au fonctionnement des administrations, services ou établissements, la consultation des comités techniques des organismes en question suffit. Les comités techniques, ou l'administration, peuvent cependant décider de l'opportunité d'une consultation du CHSCT comme les textes leur en donnent la possibilité.

[CE 27 mars 2015, N° 376653](#) (refus de l'administration de recourir à un expert : création des services des impôts des particuliers dans les services déconcentrés de la direction générale des finances publiques)

Le Conseil d'Etat considère qu'il ressort des pièces du dossier que la création du SIP ne concerne que trois agents qui ne sont appelés, ni à changer de métier, ni à connaître d'évolution substantielle dans leurs pratiques professionnelles mais seulement à se déplacer de 3,8 kilomètres sur la base du volontariat et que l'administration n'a pas commis d'erreur d'appréciation en refusant de regarder ce projet comme revêtant un caractère d'importance au sens des dispositions des articles 55 et 57 du décret du 28 mai 1982 ; L'administration n'a donc pas méconnu la procédure de consultation du

comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail mais a toujours la faculté de consulter le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Extrait des conclusions du rapporteur [CE, 27 janvier 2017, n° 400193](#)

L'article 15 de la loi du 11 janvier 1984 modifiée reconnaît aux premiers (**aux comités techniques**) une compétence consultative générale pour se prononcer sur toutes « questions relatives à l'organisation et au fonctionnement des services, des questions relatives aux effectifs, aux emplois et aux compétences, des projets de statuts particuliers ». Une liste plus précise en est donnée par l'article 34 du décret du 15 février 2011 relatif aux comités techniques dans les administrations et les établissements publics de l'Etat. L'article 16 de la même loi donne aux CHSCT la mission plus spécialisée de « contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des agents dans leur travail, à l'amélioration des conditions de travail et de veiller à l'observation des prescriptions légales prises en ces matières ». Ils sont donc consultés, comme nous l'avons dit, sur les projets importants ayant des conséquences sur les conditions de santé, de sécurité et de travail des agents. Lorsqu'un projet de texte relatif à l'organisation et au fonctionnement des services comporte une dimension santé-sécurité, ce qui pourrait conduire à rendre obligatoire à la fois la consultation du comité technique et celle du CHSCT, vous avez jugé que seul le comité technique devait être obligatoirement consulté, dès lors que la 2ème phrase du 9° de l'article 34 du décret de 2011 prévoit qu'il « bénéficie du concours du comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail dans les matières relevant de sa compétence et peut le saisir de toute question » (2 juillet 2014, Association autonome des parents d'élèves de l'école Emile Glay et Fédération Sud Education, req. n° 367179, au rec ; 17 avril 2015, Syndicat Sud Education 34 et autres, req. n° 385053 ; 30 décembre 2015, Syndicat Sud travail affaires sociales et Syndicat national travail emploi formation professionnelle CGT-Travail et autre, req.).

La saisine du CHSCT n'est donc obligatoire que lorsque le texte est entièrement consacré à des questions de santé et de sécurité.

ANNEXE 2

Exemple d'avis de CHSCT sur la prise en compte des conditions de travail, de la santé et de la sécurité des agents dans un projet

NB : il est rappelé que le vote ne porte pas sur le projet en lui-même mais sur l'avis formulé par les membres du CHSCT représentants du personnel sur la prise en compte dans ce projet des conditions de travail, de la santé et de la sécurité des agents.

Avis du CHSCT (adopté à l'unanimité des représentants des personnels)

Projet de déménagement du service XY du site 1 sur le site multiservices 2

La direction nous a informés du déménagement du service XY du site 1 sur le site multiservices 2 au 1^{er} juillet 2018.

Après examen du dossier de présentation produit par la direction et prise en compte des remarques des agents, nous émettons les observations et demandes suivantes :

Sur les conditions de travail

Par rapport au projet initialement présenté par la direction, le positionnement de la zone d'archivage a été revu à notre demande en raison d'un problème identifié de luminosité.

Par contre, l'attention de la direction a été appelée en séance plénière sur les conditions d'installation de la cellule recouvrement. L'espace proposé apparaît trop exigü. Les agents de cette cellule, que nous avons consultés, souhaitent à minima que la cloison de l'espace 1B sur le plan soit démontée. Nous soutenons cette demande d'évolution du projet initial.

L'isolation phonique prévue pour les quatre guichets d'accueil semble insuffisante au regard de la fréquentation attendue. Ce point doit être réexaminé par la direction. Le projet initial peut, en effet, être sensiblement amélioré par l'installation complémentaire, en prévention, d'une dalle phonique au-dessus de chaque guichet.

Ce déménagement se traduira, pour 30 % des agents concernés, par un éloignement de leur domicile familial. Davantage d'agents seront donc amenés à prendre leur véhicule personnel pour se rendre au travail. Or, le site dispose d'un parking souterrain de 32 places. 28 sont déjà attribuées. Nous soulignons que l'arrivée du nouveau service (25 agents) ne permettra pas de satisfaire toutes les demandes. Nous demandons que la direction précise dès à présent les conditions de réattribution des places à l'arrivée des agents sur le site.

La direction a confirmé que le restaurant administratif situé sur le site 2 était en capacité de recevoir une fréquentation supplémentaire. Nous en prenons acte même si nous constatons que le temps d'attente est jugé aujourd'hui parfois un peu long par les convives actuellement sur le site.

Document de travail - Prise en compte des conditions de travail dans la conduite de projet

Le déménagement du personnel sur le nouveau site, distant de 1 km de l'ancien, ne sera pas sans conséquence sur les conditions de travail des agents concernés. Nous soulignons l'importance de l'accompagnement des agents avant/pendant et après la période du déménagement.

Enfin, nous regrettons que ce déménagement s'effectue dans des conditions de travail déjà très dégradées où 4 emplois ne sont toujours pas pourvus au sein du service.

Sur la santé

D'après le Document Technique Amiante, un cloisonnement sera réalisé sur une zone où l'amiante est encapsulée. Nous avons bien noté que les entreprises disposeront, conformément à la réglementation, de la fiche d'information récapitulative avant tout travaux. Nous insistons sur la nécessité d'accompagner ces travaux par une communication adéquate auprès des agents concernés, le sujet étant particulièrement anxiogène.

Sur la sécurité

Les conditions de sécurité du site ont été rappelées par la direction en séance plénière : accès par badge, boutons d'alarme anti-agression à l'accueil du SIP, télésurveillance.

Nous avons obtenu qu'un exercice d'évacuation soit réalisé assez rapidement après l'arrivée des 25 agents.

Le site ne dispose pas encore d'un matériel de type « évac-chair » pour les personnes à mobilité réduite en cas d'incendie. Nous avons proposé que l'acquisition de ce type de chaise soit évoquée dans le cadre des actions 2018 du CHS-CT.

Nous insistons, enfin, sur la nécessité d'une présentation aux agents du positionnement des boutons d'alarme et de la localisation des zones de retrait dès leur arrivée sur le site.