



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Guide d'aide à l'évaluation des impacts

*« Evaluer les impacts des projets : un enjeu social
et de santé au travail »*

Bureau de la santé, de la sécurité au travail et de la prévention des risques professionnels (BSST)

Décembre 2023

SOMMAIRE DU GUIDE

Préface	3
A - Cadre général des études d'impact	5
1) Définition des projets importants modifiant les conditions de santé et de sécurité et les conditions de travail	5
2) La consultation des instances dans le cadre de projets d'aménagement importants modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail	5
3) L'étude d'impact, partie intégrante du processus d'évaluation des risques professionnels..	6
4) L'association des instances de dialogue social	7
B - Les principes méthodologiques d'une étude d'impact	8
I. Déclenchement de l'étude d'impact	8
II. L'implication de l'ensemble des parties prenantes.....	8
III. Explicitation des enjeux, des objectifs et du pilotage du projet	9
IV. L'identification des impacts en termes d'effectifs, d'emplois et de compétences.....	10
V. L'identification des impacts en termes d'organisation du travail et de conditions de travail..	12
VI. La formalisation du plan d'actions	13
VII. La consultation des instances de dialogue social	13
C - Les 5 grandes étapes d'une étude d'impact	14
1) Préparation de l'analyse de l'impact d'un projet.....	14
2) Exécuter le processus d'analyse dans chaque domaine identifié	15
3) Compiler les évaluation et décider.....	15
4) Définir les mesures de contrôle	16
5) Intégrer les impacts dans la gestion du projet	16
ANNEXE 1 – Définition des différents concepts en lien avec l'étude d'impact.....	17
ANNEXE 2 – Trame générale d'une étude d'impact.....	21
ANNEXE 3 – Trames d'identification des impacts et facteurs de risques en matière d'organisation du travail et de conditions de travail.....	22
ANNEXE 4 – Trame de plan d'actions	25

Préface

Les orientations ministérielles en santé et sécurité au travail disposent depuis 2020 que « **Les chefs de service doivent, en amont de tout projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité au travail des agents, évaluer les impacts de ces projets, notamment les impacts socio-organisationnels. Cette évaluation s'inscrit dans un processus d'échange avec les personnels et de concertation avec les représentants du personnel. La démarche d'évaluation préalable est un cadre à l'identification d'actions de prévention, ainsi qu'à l'élaboration de plans d'accompagnement de la mise en œuvre des projets.** »

Cette évaluation des impacts trouve à s'appliquer quelle que soit la typologie du « projet important » concerné : évolutions organisationnelles, introduction de nouveaux outils de travail, réaménagement de locaux, etc.

La réalisation d'études d'impact en matière de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) est également prévue dans le **Plan santé au travail dans la fonction publique 2022-2025** : Axe 3 – Favoriser la qualité de vie et des conditions de travail / Objectif 11 – Mieux anticiper et accompagner les changements organisationnels et technologiques.

Deux mesures sont prévues dans le PST 2022-2025 pour contribuer à l'atteinte de l'objectif 11 : une première ayant vocation à **inciter les employeurs à réaliser des études d'impacts** préalables en matière de qualité de vie et des conditions de travail et de santé et sécurité au travail pour tout projet important modifiant les conditions de travail incluant la prise en compte des effets sur les collectifs de travail ; une seconde visant à accompagner les encadrants dans l'anticipation et la prise en compte de **l'impact des projets et de la conduite des changements sur la santé et la sécurité.**

Dans ce contexte, ce guide méthodologique dédié à la réalisation d'une étude d'impact et destiné à l'ensemble des structures du Ministère (services déconcentrés, services à compétence nationale, établissements publics administratifs), propose un cadrage général et des outils mobilisables pour faciliter la mise en œuvre d'études d'impact en amont du déploiement des projets impactant les conditions de travail et la formalisation des résultats.

Afin de partager une vision globale des projets et de leurs impacts en matière de conditions de travail avec l'ensemble des parties prenantes (les agents concernés, les représentants du personnel, les acteurs de la prévention, l'ensemble des services impactés, ...), leur participation à l'ensemble du processus d'étude d'impacts est indispensable. In fine, la présentation des résultats constitue une base d'échanges dans le cadre de la consultation des instances de dialogue social.

L'appropriation et l'utilisation de ce guide feront l'objet d'une évaluation et d'un retour d'expérience avec des utilisateurs, afin d'identifier les éventuelles difficultés liées au déploiement du processus et les améliorations nécessaires. Cette phase d'évaluation sera réalisée en lien avec la FSSSCT ministérielle.

A - Cadre général des études d'impact

1) Définition des projets importants modifiant les conditions de santé et de sécurité et les conditions de travail

La jurisprudence a précisé la notion de projet important qui « 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, étant précisé que le critère du nombre d'agents ne détermine toutefois pas, à lui seul, l'importance du projet » (CE, 29 décembre 2014, n° 366637, aux Tables). Dans cette même décision, le Conseil d'État a jugé que ces deux critères – un nombre significatif d'agents et un changement déterminant de leurs conditions de travail – ne sont pas cumulatifs pour définir un « projet important » (extrait du guide relatif aux comités sociaux d'administration et aux formations spécialisées de la fonction publique de l'État).

Ainsi, quand bien même un projet ne concernerait qu'un nombre réduit d'agents, celui-ci peut répondre à la qualification de « projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité et les conditions de travail » s'il affecte de manière significative les conditions de travail de ceux-ci, et donc nécessiter la consultation du comité social ou de sa formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail.

2) La consultation des instances dans le cadre de projets d'aménagement importants modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail

Le décret n°2020-1427 du 20 novembre 2020 relatif aux comités sociaux d'administration dans les administrations et les établissements publics de l'Etat prévoit le cadre des **consultations obligatoires** des comités sociaux d'administration et de leurs formations spécialisées en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail dans le cadre de « projets importants modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail » :

En application du 8° de l'article 48 : Le comité social d'administration est consulté sur les projets d'aménagement importants modifiant les conditions de santé et de sécurité et les conditions de travail lorsqu'ils s'intègrent dans le cadre d'un projet de réorganisation de service impliquant la prise d'un texte réglementaire relatif au fonctionnement et à l'organisation des services.

En application de l'article 69 : La formation spécialisée est consultée, en dehors des cas prévus au 8° de l'article 48, sur les 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 de l'organisation et du temps de travail, des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail.

3) L'étude d'impact, partie intégrante du processus d'évaluation des risques professionnels

La réalisation d'une étude d'impact en amont du déploiement de projets modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail répond à l'obligation générale d'**évaluation des risques professionnels** qui incombe aux employeurs publics¹, laquelle doit être réalisée *a priori*.

Extrait de la circulaire n°6 DRT du 18 avril 2002 prise pour l'application du décret n°2001-1016 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs : « L'évaluation *a priori* des risques constitue un des principaux leviers de progrès de la démarche de prévention des risques professionnels (...). Elle constitue un moyen essentiel de préserver la santé et la sécurité des travailleurs, sous la forme d'un diagnostic en amont - systématique et exhaustif - des facteurs de risques auxquels ils peuvent être exposés. »

Les études d'impact, quel que soit leur domaine d'application, participent d'une démarche d'aide à la décision (stratégique et/ou opérationnelle) et à l'action. En amont de l'action, les études d'impacts aident, par l'anticipation et l'analyse des conséquences éventuelles dans la conception même du projet :

- à identifier d'éventuels changements à opérer dans le projet en lui-même ;
- à identifier les risques associés ;
- à définir des mesures de prévention** et d'accompagnement ;
- à constituer un support d'échanges dans le cadre des consultations obligatoires des instances représentatives du personnel.

*** : il est à noter que le 1^{er} des principes de prévention définis par le code du travail est celui « d'éviter les risques ». Aussi, dès lors que des risques nouveaux ou modifiés sont identifiés dans le cadre de l'étude d'impact et avant toute recherche de mesure de prévention ou d'accompagnement, une réflexion devra s'engager pour évaluer les possibilités de circonscrire ces risques, les cas échéant en modifiant l'orientation initiale du projet. Les mesures de mitigation ne seront recherchées que lorsque l'évitement des risques ne sera pas possible.*

Les résultats des études d'impact doivent par ailleurs être utilisés pour alimenter le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP) de la structure concernée.

Il apparaît donc primordial, quel que soit le type de projet déployé, que les porteurs de projets associent dès le début les acteurs ressources en matière de prévention (conseillers et

¹ Voir notamment :

- Circulaire DGAFP B9 n°10-MTSF1013277C du 18 mai 2010 relative au rappel des obligations des administrations de l'Etat en matière d'évaluation des risques professionnels
- Circulaire DRT n° 6 du 18 avril 2002 prise pour l'application du décret n° 2001-1016 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, prévue par l'article L. 230-2 du code du travail et modifiant le code du travail

assistants de prévention, médecins du travail, inspecteurs santé-sécurité au travail, ...), afin notamment de s'appuyer sur leurs compétences spécifiques pour être aidés dans l'identification des impacts en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail.

4) L'association des instances de dialogue social

La réalisation d'une étude d'impact fait partie intégrante du dialogue social engagé avec les représentants du personnel dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail.

L'information des représentants du personnel sur les projets envisagés par l'administration peut notamment être réalisée dans le cadre du débat sur la programmation des travaux des comités sociaux.

Article 47 du décret n°2020-1427 du 20 novembre 2020 : « Le comité social d'administration débat au moins une fois par an de la programmation de ses travaux. »

Les débats dans ce cadre pourront permettre d'identifier les « projets importants » pouvant nécessiter la réalisation d'une étude d'impacts.

La proposition qu'une étude d'impacts soit réalisée peut être formulée par les représentants du personnel dans le cadre de leurs prérogatives. Conformément à l'article 98 du décret n°2020-1427, le Président du comité social, président de la formation spécialisée, informe chacun des membres par une communication écrite des suites données à leurs propositions et avis.

L'étude d'impact d'un projet doit donc répondre à plusieurs objectifs :

- **Inform** et **intégrer** l'ensemble des parties prenantes (les agents concernés, les représentants du personnel, ...) le plus en amont possible et tout au long des différentes phases du projet et ainsi favoriser le partage d'information.
- **Aider** le porteur du projet à acquérir une vision globale de celui-ci et de ses impacts, et ainsi prendre en compte l'ensemble des dimensions dans la conduite de projet.
- **Eclairer** l'autorité sur la nature et le contenu des décisions à prendre dans le cadre du projet.

B - Les principes méthodologiques d'une étude d'impact

Cette partie a pour objectif de présenter les différentes thématiques qui peuvent être traitées dans le cadre d'une étude d'impact. Il sera nécessaire de définir, en lien avec les représentants du personnel et tous les acteurs de prévention, les axes à traiter spécifiquement en fonction de la nature du projet (réorganisation, modification de process, intégration d'un nouvel outil, ...). Il n'est donc pas forcément nécessaire, selon l'objet du projet, de traiter l'ensemble des thématiques. Le choix des items sera réalisé à la suite de la caractérisation du projet et de l'explicitation des enjeux et des objectifs de celui-ci.

I. Déclenchement de l'étude d'impact

En premier lieu, il apparaît nécessaire d'établir des points de repère permettant de définir le type de projet pour lequel une étude d'impact semble indispensable. Pour ce faire, il est possible de s'appuyer sur la notion de « projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail » (voir également le 1) du chapitre A).

La notion de projet important a été déterminée et a pu évoluer au gré de différentes jurisprudences. Cependant, on peut identifier que cette notion revêt généralement les éléments suivants :

- Notion de « transformation » et non de « simple évolution ou de réorganisation de l'existant » ;
- De nature à modifier de façon déterminante les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail ;
- Modifications des horaires, des tâches de travail réalisées, de la charge de travail, des outils utilisés dans le cadre du travail, de l'environnement de travail, etc.

Le déclenchement de l'étude d'impact se décide et s'examine dans le cadre des instances de dialogue social.

II. L'implication de l'ensemble des parties prenantes

Au vu du positionnement de la démarche d'étude d'impacts et de la finalité de cette dernière, l'implication de l'ensemble des parties prenantes dès la genèse du projet et tout au long des différentes étapes apparaît comme primordiale.

En effet, il est essentiel de permettre aux agents, à l'encadrement des services concernés, aux acteurs de la prévention ainsi qu'aux représentants du personnel de s'exprimer sur le sujet et d'apporter les éléments (contexte, impacts, interconnexion, spécificités de fonctionnement, ...) permettant d'éclairer au mieux la situation.

Chacune des parties prenantes est susceptible d'apporter des éléments complémentaires permettant ainsi d'obtenir une vision la plus exhaustive possible du projet et donc de faciliter

l'identification d'impacts potentiels et la proposition des mesures préventives, correctives ou compensatoires adaptées.

Cette implication de l'ensemble des parties prenantes nécessite la transmission de l'ensemble des informations en lien avec le projet ainsi que la planification et la mise en œuvre d'espaces de discussion dédiés.

Il est par ailleurs nécessaire d'intégrer dans la programmation des projets importants modifiant les conditions de travail les jalons nécessaires en matière de dialogue social, le dernier jalon étant la consultation formelle de l'instance compétente.

III. Explicitation des enjeux, des objectifs et du pilotage du projet

Il est indispensable d'apporter du sens au projet et aux changements qui en découlent. Il s'agit d'expliciter les enjeux stratégiques et de les contextualiser.

Afin de comprendre et d'identifier l'ensemble des enjeux, il apparaît nécessaire de les décliner selon les items suivants :

- Origine, contexte et temporalité du projet ;
- Définition de la situation cible ;
- Identification des interactions au sein du collectif ;
- Identification des interactions entre le collectif et ses partenaires (internes ou externes) ;
- Modalités de déploiement et de pilotage du projet (parties prenantes, modalités de recueil des besoins, modalités d'association des agents au projet, ...).

Cette explicitation des enjeux et des modalités de déploiement et de pilotage du projet vise à identifier l'ensemble des composantes qu'il est nécessaire de prendre en compte dans le cadre de l'étude d'impact.

Les modalités selon lesquelles un projet est déployé (modalités d'information et d'association des agents, explicitation des enjeux et des attendus, prise en compte des remontées, ...) constituent en elles-mêmes des mesures de prévention. A ce titre, l'association des acteurs de la prévention et des agents, dès le début du projet et à l'ensemble des étapes de celui-ci, constitue un facteur clé dans sa bonne appropriation. Par ailleurs, cette association est de nature à permettre une meilleure identification des problématiques existantes qu'il convient de prendre en compte afin que le projet puisse y remédier, de même qu'elle est de nature à faciliter une bonne identification des impacts potentiels du projet sur l'organisation et les conditions de travail (cf. chapitre C paragraphe IV).

IV. L'identification des impacts en termes d'effectifs, d'emplois et de compétences

L'identification des impacts en termes d'effectifs, d'emplois et de compétences trouve essentiellement à s'appliquer dans le cadre de projets de réorganisation de services, mais peut également s'appliquer dans le cadre de projets visant au déploiement de nouvelles technologies/de nouveaux outils. Il s'agit à cette étape de préciser l'organisation/la situation cible visée et de caractériser les écarts entre la situation initiale et la situation cible, en intégrant le cas échéant les phases transitoires qui existeront avant l'aboutissement du projet.

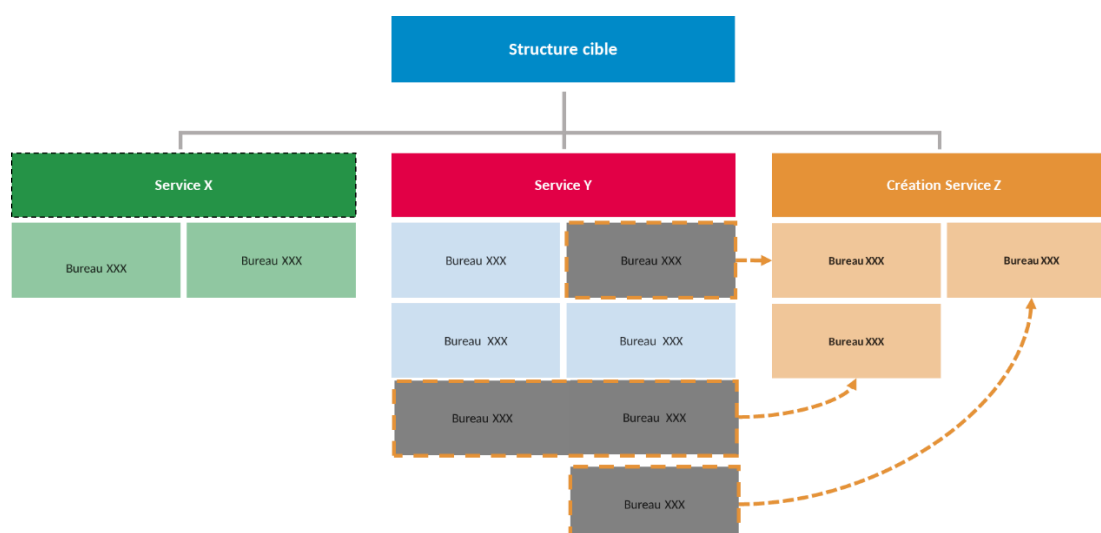
Cette analyse des écarts alimentera pour partie l'évaluation des impacts en termes d'organisation du travail et de conditions de travail (cf. V).

La description du nouveau projet peut être réalisée à partir des éléments suivants :

- Formalisation de l'organigramme cible,
- Comparatif entre l'organigramme initial, l'organigramme transitoire et l'organigramme cible,
- Formalisation d'une matrice de passage,
- Mise en exergue des évolutions en termes de missions :
 - Nouvelles compétences à mettre en œuvre,
 - Nouvelles missions,
 - Nouveaux outils.

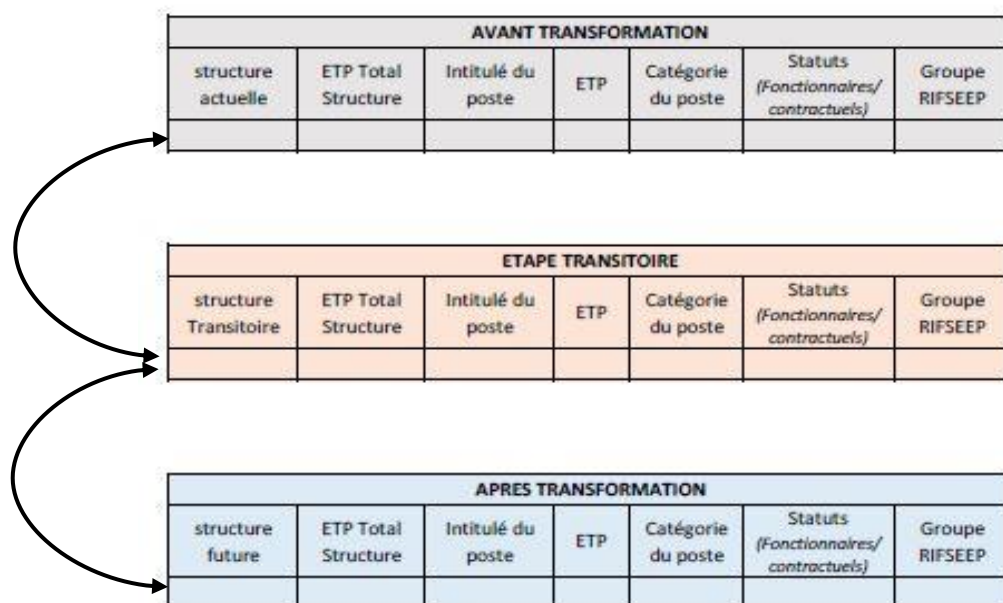
1) Le comparatif entre les organigrammes

Le comparatif entre les différents organigrammes peut se construire en s'appuyant sur un schéma de transition.



2) Formalisation d'une matrice de passage

La formalisation de la matrice de passage constitue une première étape d'analyse : elle permet de formaliser les écarts entre l'organisation initiale et l'organisation cible (modification des effectifs, des missions et tâches à accomplir par les agents impactés, des positions administratives, ...), et permet ainsi de dégager les premières orientations du plan d'accompagnement des agents (formations à mettre en œuvre, développement des compétences, mobilités à prévoir, ...).



3) Formalisation d'une étape transitoire

Il peut s'avérer nécessaire de mettre en œuvre temporairement une organisation intermédiaire. En effet, une période transitoire peut être nécessaire pour aboutir à l'organisation/la situation cible, et permettre la mobilisation de l'ensemble des moyens nécessaires. Elle permet également d'assurer une continuité de service dans l'attente de la mise en place effective de l'organisation cible.

Il convient donc d'identifier les moyens et les ressources nécessaires à la mise en œuvre de cette organisation transitoire, et le cas échéant de formaliser une matrice de passage intégrant l'organisation transitoire.

V. L'identification des impacts en termes d'organisation du travail et de conditions de travail

Cette identification des impacts en termes d'organisation du travail et de conditions de travail² trouve à s'appliquer quelle que soit la typologie du « projet d'aménagement important modifiant les conditions de santé, de sécurité et les conditions de travail ». Elle constitue une évaluation *a priori* des risques qui doit servir de support pour la détermination des actions de prévention et d'accompagnement à mettre en œuvre, voire pour faire évoluer le projet de manière à circonscrire à la source les facteurs de risques identifiés.

Chaque chef de projet doit ainsi réaliser, sur son périmètre d'intervention, une évaluation des impacts (**positifs comme négatifs**) que le projet est susceptible d'occasionner sur les agents ou les collectifs de travail, sur leur activité et sur leurs conditions de travail. Cette démarche devra être déployée en association avec les agents et acteurs concernés par le projet, dans le cadre de démarches participatives et itératives.

Les impacts peuvent être répertoriés selon trois catégories :

- Les impacts sur le contenu du travail, l'organisation et les moyens mis en œuvre ;
- Les impacts sur les relations au travail et dans le travail ;
- Les impacts sur les situations de travail.

Une déclinaison de la typologie des impacts inclus dans chacune de ces trois catégories est présentée en annexe 3. Un modèle de trame d'identification des impacts en termes d'organisation du travail et de conditions de travail est proposé en annexe 3.

Pour chaque projet, il s'avère donc nécessaire de :

- Repérer les items impactés (sur la base de l'annexe 3) ;
- Détailler, pour chaque item retenu, comment le ou les éléments du projet engendrent des facteurs de risques ou des facteurs de ressources (lesquels peuvent également consister en une amélioration de la maîtrise de risques existants à l'état initial/avant-projet) ;
- Préciser les agents/collectifs de travail/acteurs concernés par chacun des items impactés*.

* : l'identification des impacts en matière de conditions de travail doit tenir compte de l'ensemble des agents potentiellement concernés (sur le moment ou à l'avenir) par le projet et tenir compte d'éventuelles spécificités individuelles. Il convient ainsi dans ce cadre, notamment lors de l'introduction de nouveaux outils (y compris informatiques)/équipements

² La notion de conditions de travail peut être définie comme portant notamment sur les domaines suivants :

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

de travail ou dans le cadre de projets d'aménagement/réaménagement de locaux de travail, de porter une attention particulière aux questions d'accessibilité aux travailleurs en situation de handicap, afin que toute transformation maintienne ou renforce le niveau d'accessibilité à l'ensemble des travailleurs.

VI. La formalisation du plan d'actions

Au regard des évolutions et des impacts générés par le projet étudié, des mesures de prévention, d'accompagnement et de suivi devront être définies et inscrites dans un plan d'action afin de veiller à la mise en place effective et d'en assurer un suivi.

La formalisation du plan d'actions permettra de préciser (*Cf Annexe 4*) :

- Les actions envisagées ;
- Les moyens à mobiliser (humains, techniques et financiers) ;
- Les responsables de la mise en œuvre des actions ;
- Le calendrier prévisionnel de réalisation ;
- Les éventuels jalons à prévoir (points de rencontre avec les chefs de projet, les agents, les organisations syndicales, ...) ;
- Le cas échéant, les indicateurs de suivi et d'avancement du plan d'actions.

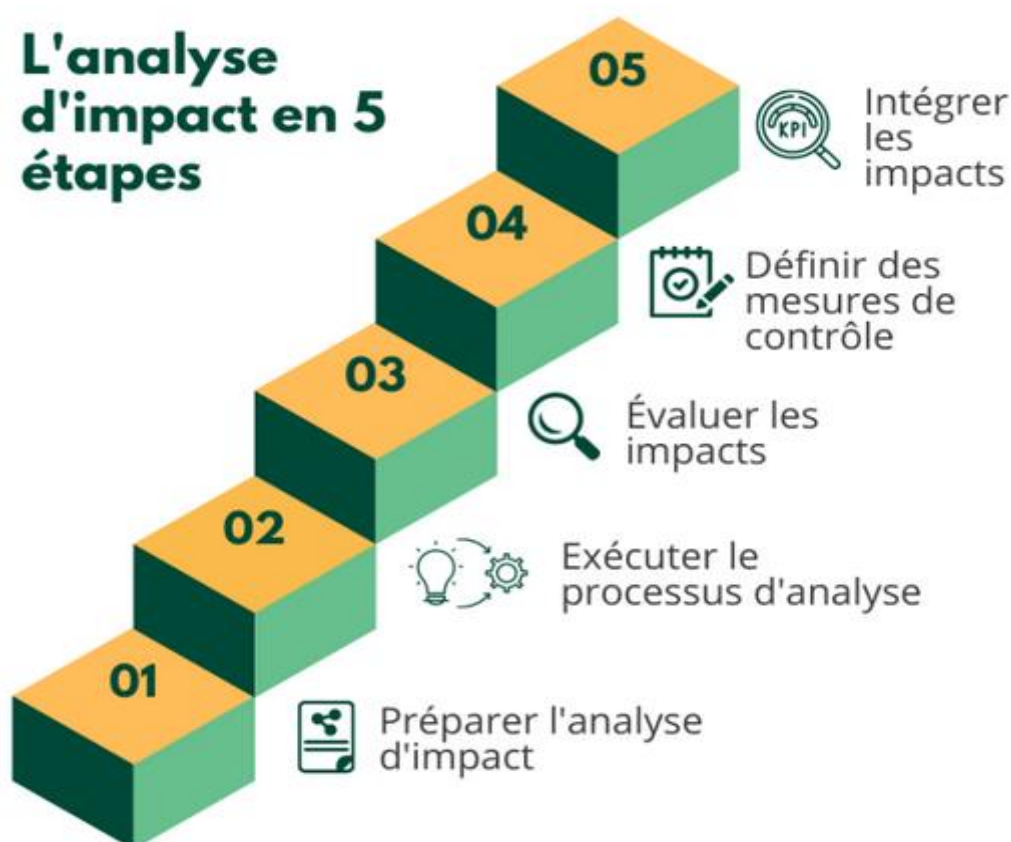
NB : Le choix des mesures de prévention doit s'appuyer sur les 9 principes généraux de prévention définis à l'article L.4121-2 du Code du Travail. Ces principes, dont l'ordre est hiérarchisé, sont les suivants :

- Éviter les risques (supprimer le danger ou l'exposition au danger) ;
- Évaluer les risques ;
- Combattre les risques à la source (intégrer la prévention le plus en amont possible, notamment dès la conception des lieux de travail, des équipements ou des modes opératoires) ;
- Adapter le travail à l'Homme ;
- Tenir compte de l'évolution de la technique ;
- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui l'est moins ;
- Planifier la prévention en intégrant technique, organisation et conditions de travail, relations sociales et environnement ;
- Donner la priorité aux mesures de protection collective ;
- Donner les instructions appropriées aux travailleurs ;

VII. La consultation des instances de dialogue social

L'ensemble des travaux réalisés dans le cadre d'une étude d'impact participe au processus de prise de décision et de consultation des instances sur le projet. Dans ce cadre, le processus d'étude d'impact, les mesures de prévention et d'accompagnement proposées ainsi que les conclusions doivent faire l'objet d'un examen au sein des instances de dialogue social.

C - Les 5 grandes étapes d'une étude d'impact



1) Préparation de l'analyse de l'impact d'un projet

Cette étape est une « pré-analyse » qui va permettre de parcourir tous les aspects clés du projet, en vue de prendre en compte tous les éléments de l'étude.

Cette préparation consiste essentiellement en les éléments suivants :

- Réunir l'ensemble des informations relatives au projet : objectifs, contexte, antériorité, périmètre concerné, ...
- Lister les domaines concernés par le projet.

Cela permet de s'assurer une vision exhaustive du projet et ainsi identifier l'ensemble des compétences nécessaires à la mise en œuvre de cette étude d'impact.

Afin d'obtenir un état des lieux le plus exhaustif possible, cette étape sera complétée par la réalisation d'une analyse de la demande pour le projet concerné. Cette analyse de la demande permet d'investiguer la genèse du projet et de cerner plusieurs points : le commanditaire, le contexte réglementaire dans lequel s'inscrit le projet, l'historique du projet, la temporalité du projet (contraintes temporelles éventuelles, ...), les enjeux et objectifs attendus, les problèmes identifiés en amont du projet, les améliorations potentielles portées par le projet, les marges de manœuvre existantes autour de la phase de déploiement du projet.

NB : Avant d'engager l'analyse des impacts liés au projet considéré, et quelle que soit la typologie de celui-ci (réorganisation, réaménagement/changement de locaux de travail, mise en œuvre de nouveaux outils de travail, ...), il est nécessaire de réaliser un **état des lieux de la situation initiale**. Cet état des lieux doit permettre d'identifier les risques/fragilités/défauts existants afin que la mise en œuvre du projet puisse être l'opportunité de les corriger, si besoin en modifiant le programme initial de celui-ci.

Cet état des lieux pourra utilement être élaboré sur la base des éléments suivants : document unique d'évaluation des risques professionnels, rapport social unique, diagnostic et plan d'action en matière de risques psychosociaux, remontées des acteurs de prévention, rapports annuels du médecin du travail, rapports d'inspection des ISST, observations du travail réel, compte-rendu de visites de la formation spécialisée, observations portées dans les registres de santé et de sécurité au travail, enquêtes relatives aux outils/équipements de travail mis à disposition des agents, entretiens avec les agents concernés...

2) Exécuter le processus d'analyse dans chaque domaine identifié

C'est l'étape effective d'analyse qui va consister à mener l'étude sur tous les domaines concernés en vue d'analyser les différents points d'impacts.

Le processus d'analyse, pour chaque domaine identifié, passera par les phases suivantes :

- **Phase 1** : Désignation de l'impact : cela consiste à relever les points d'impacts du projet.
- **Phase 2** : Qualification des effets de l'impact : il s'agit d'analyser les effets directs et indirects du projet, dans le contexte et dans l'environnement ;
- **Phase 3** : Détermination de la criticité de l'impact.

Une situation de travail est rarement isolée : le plus souvent elle interagit avec d'autres agents ou collectifs de travail. Il est donc essentiel de prévoir les modifications que le projet peut introduire dans l'ensemble de ces relations : faciliter la coopération ? Changer les niveaux de décisions ? Conditionner les productions des uns à celles des autres ? Identifier l'apparition de nouvelles ressources ou de nouvelles contraintes ?

3) Compiler les évaluation et décider

Il s'agit ici de compiler tous les résultats des travaux d'analyse et d'évaluer les impacts.

C'est une étape très importante, dans la mesure où elle va contribuer à justifier des suites du projet (exécution, réorientation, abandon) et aider à prendre les mesures les plus adéquates pour mener à bien le déroulement de l'ensemble des travaux.

Il apparaît donc important de classer les impacts en fonction des enjeux en prenant en compte l'ensemble des domaines de l'analyse d'impact. Ce classement par enjeu facilite la prise des décisions stratégiques liées aux effets produits par les impacts.

4) Définir les mesures de contrôle

Les impacts peuvent être catégorisés en deux groupes selon leurs profils : les impacts à caractère positif (facteurs de ressources) et les impacts à effet négatif (facteurs de risques).

En considérant ces deux aspects, l'étape 4 va consister à définir des mesures de contrôle en vue d'éviter la survenance des impacts négatifs identifiés aux étapes précédentes, ou à défaut d'en atténuer les effets. Intégrer les impacts dans la gestion du projet

Tout comme avec la gestion des risques du projet, les impacts liés au projet doivent être gérés tout au long de la vie même du projet. Il apparaît également essentiel de s'appuyer sur les impacts positifs du projet afin de favoriser sa réussite.

Il peut également s'avérer nécessaire/pertinent de définir des indicateurs permettant de suivre et d'évaluer les impacts pendant le déroulement du projet, pendant la phase de conduite et d'accompagnement du changement et jusqu'à l'aboutissement du projet.

ANNEXE 1 – Définition des différents concepts en lien avec l'étude d'impact

1) L'analyse de l'impact d'un projet

Tout projet introduit des changements (techniques, humains, organisationnels, spatiaux) dans son environnement. L'analyse d'impact d'un projet permet d'anticiper et d'évaluer ces changements, afin de les intégrer au processus de gestion du projet.

Une analyse d'impact consiste donc à évaluer les conséquences positives et négatives d'une action ou d'un projet. Elle intervient, en amont de l'action, en vue d'anticiper les effets et les répercussions.

Dans un projet, composé naturellement de plusieurs mesures/actions, l'étude va consister à passer en revue chacune de ces mesures/actions en effectuant pour chacune une analyse de leurs impacts spécifiques.

2) L'impact d'un projet

L'impact d'un projet est caractérisé par le changement durable observé à la suite de l'action. On peut donc considérer qu'il se caractérise par ce qu'il reste quand le projet est achevé. Il est donc très délicat de prévoir l'impact car de nombreux éléments extérieurs au projet interviennent. De plus, il s'avère nécessaire de prendre en compte le facteur temps qui joue un rôle majeur puisque l'impact ne se mesure qu'au terme du projet.

L'impact du projet regroupe l'ensemble des changements durables liés au projet :

- Positifs ou négatifs,
- Prévus et imprévus,
- Sur les agents et les usagers.

L'évaluation des effets porte donc sur l'interaction entre le projet et son environnement. En effet, il est nécessaire de prendre en compte les acteurs concernés qui ne se limitent pas nécessairement au public cible (agents, usagers du service public...) et les réactions de ces acteurs. Cependant, ces dernières s'avèrent difficiles à prévoir. Enfin, d'autres événements peuvent interférer sur le déploiement du projet et donc créer des effets qui n'ont pas été nécessairement anticipés.

Il s'agit ici de formaliser une définition commune et partagée de l'impact d'un projet. Il est donc essentiel de dissocier cette définition de la temporalité du déroulement de l'étude d'impact puisqu'il est convenu que cette dernière soit réalisée le plus en amont possible du projet.

3) La notion de conditions de travail

Selon la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques), les conditions de travail recouvrent les aspects matériels (contraintes physiques, moyens, conditions sanitaires, etc.), organisationnels (temps de travail, rythme de travail, autonomie et marge de manœuvre, etc.), et psychosociaux (relations avec les usagers, la hiérarchie et les collègues, sentiment d'utilité, etc.) dans lesquels est exercée l'activité professionnelle.

Le travail a de nombreux effets, positifs ou négatifs, sur la santé physique et psychique, et c'est son organisation qui peut permettre de l'améliorer ou la fragiliser. Par exemple, avoir les moyens de faire un travail de qualité est facteur de bien-être psychologique ; ou bien, les conséquences négatives du port de charges lourdes sont atténuées si l'organisation donne du temps pour réaliser les bons gestes, limite leur répétition mais aussi s'il existe un collectif de travail sur lequel s'appuyer.

De mauvaises conditions de travail peuvent engendrer des troubles variés : sentiment de dévalorisation, fatigue, usure, troubles musculo-squelettiques ou cardio-vasculaires, accidents, etc. C'est pourquoi il est nécessaire d'observer les conditions de travail dans toutes leurs dimensions en interrogeant le travailleur lui-même car il en est le meilleur connaisseur.

4) La notion de travail prescrit et de travail réel

Le travail prescrit est le travail tel qu'il doit être réalisé et souvent formalisé par une fiche de poste. On y retrouve les informations qui visent à cadrer les missions, le savoir-être et savoir-faire.

Le travail réel, lui, est plus complexe car il n'est jamais l'exécution simple de la prescription. Il prend en compte toutes les actions effectuées et stratégies déployées pour réaliser son activité. En effet, dans la réalité, l'agent est contraint de chercher en permanence l'équilibre entre la demande et les contraintes auxquelles il est confronté. Les contraintes peuvent être de plusieurs ordres : matériel, technique, organisationnel, managérial, financier, etc.

5) La notion de charge de travail

On distingue classiquement la charge physique et la charge mentale de travail.

Selon Jacques Leplat³, « Le travail est une activité et la charge de travail représente ce que coûte cette activité à celui qui la pratique ». Mais la charge de travail reflète également

³ Jacques Leplat est l'un des fondateurs de l'ergonomie de langue française et l'un des membres fondateurs de la Société d'ergonomie de langue française (SELF).

l'interaction d'éléments tels que les demandes des tâches et du système, les capacités de traitement et d'effort de l'opérateur, les critères de performance subjectifs, le comportement de traitement de l'information, les stratégies de l'opérateur, la formation ainsi que l'expérience antérieure.

On parle de surcharge de travail lorsque les ressources de l'opérateur sont dépassées par le coût que nécessite le travail. Ce coût peut être influencé par les limites propres à l'opérateur. Il y a sous-charge de travail lorsque l'opérateur ne dispose pas suffisamment de travail pour maintenir son attention et sa concentration.

La charge de travail s'apprécie selon 3 dimensions :

- **Prescrite** : ce que l'on doit faire.
- **Réelle** : ce que l'on fait pour y parvenir avec la mise en place de stratégies, de compromis, de contrôles, ...
- **Perçue** : ce qui est ressenti par l'individu en fonction de ses compétences, de sa satisfaction, de ses difficultés, ...

6) La notion de stress au travail

Le stress⁴ survient lorsqu'il existe un déséquilibre entre les contraintes et les ressources nécessaires pour réaliser la tâche demandée, ou un déséquilibre entre l'effort réalisé (nouveaux apprentissages, accroissement de la charge de travail, ...) et la reconnaissance obtenue (remerciements, promotion, prime, ...).

7) La notion de ressources et de contraintes

Les contraintes peuvent être arbitrairement classées en quatre rubriques :

- Contraintes liées à la réalisation du travail : pression temporelle ou quantitative, manque de clarté des rôles, injonctions paradoxales, manque d'autonomie (manque de contrôle sur son travail et insuffisance de latitude de décision), non utilisation des compétences acquises...
- Contraintes liées aux relations : manque de soutien de la hiérarchie, conflits entre individus, manque de temps de communication, situations de violence, voire harcèlement...
- Contraintes liées aux valeurs et exigences des agents : écarts entre les valeurs ou le sens du travail attendu et le travail prescrit, impossibilité de respecter les règles éthiques ou de qualité, non reconnaissance des efforts au travail ou déséquilibre entre efforts et récompenses...

⁴ Voir également la note de cadrage du 18 décembre 2018 relative aux risques psychosociaux, violences et harcèlement au travail et dispositifs d'alerte et de traitement

- Contraintes liées aux changements des organisations de travail : accroissement des responsabilités, perte d'autonomie, non-reconnaissance de la carrière antérieure, conciliation difficile entre vie professionnelle et vie familiale.

Des ressources peuvent également être identifiées :

- La préparation du projet et l'adhésion du collectif de travail ;
- La cohésion et l'implication de l'ensemble des parties prenantes ;
- Les compétences du collectif de travail ;
- Les outils mis à disposition pour la réalisation des différentes tâches ;
- La reconnaissance du travail effectué et la visibilité des résultats ;
- Les échanges avec les parties prenantes ou dans le cadre des différents groupes de travail ;
- Les conclusions et les apprentissages réalisés dans le cadre de précédentes études d'impacts ;
- ...

ANNEXE 2 – Trame générale d’une étude d’impact

1) Caractérisation du projet

a) Intitulé du projet

b) Contexte du projet

Dans cette partie, il pourra notamment être intéressant de préciser la temporalité du projet avec l’identification des différentes phases et éventuellement les étapes transitoires.

c) Périmètre du projet

- i) Identification du pilote du projet
- ii) Motif de mise en place du projet
- iii) Objectifs du projet
- iv) Organisation permettant la conduite de projet
- v) Phasage et état d’avancement du projet

2) Identification des impacts :

a) Impacts sur les effectifs, les emplois et les compétences

- i) Effectif concerné
- ii) Impacts identifiés

b) Impacts en termes d’organisation du travail et de conditions de travail (Cf Annexes 3 et 3)

3) Formalisation du plan d’actions : (Cf Annexe 4)

ANNEXE 3 – Trames d’identification des impacts et facteurs de risques en matière d’organisation du travail et de conditions de travail

1) Impacts sur le contenu, l’organisation du travail et les moyens mis en œuvre

IMPACTS SUR LE CONTENU DU TRAVAIL, L’ORGANISATION ET LES MOYENS MIS EN OEUVRE					
Impact sur	Items	Facteurs de risques	Facteurs de ressources	Collectifs/agents impactés	Mesures de prévention et d’accompagnement
...	...	...	...	...	...

Il est nécessaire de passer en revue l’ensemble des items ci-dessous et d’identifier les éventuels impacts du projet sur chacun d’eux :

IMPACTS SUR LE CONTENU DU TRAVAIL, L’ORGANISATION ET LES MOYENS MIS EN ŒUVRE	
Impact sur	Items à interroger
Quantité et rythme de travail	✓ Modification de la quantité de travail à fournir ✓ Modification du rythme de travail et du temps disponible pour réaliser le travail ✓ Quantité de travail trop ou pas assez importante
Contenu du travail	✓ Modification du périmètre des fonctions ✓ Modification du périmètre d’intervention ✓ Tâches plus complexes
Utilisation des compétences Qualifications	✓ Développement de compétences professionnelles ✓ Enrichissement de l’activité ✓ Pleine utilisation des compétences des agents ✓ Monotonie, répétitions dans le travail ✓ Compétences suffisantes face aux évolutions des métiers ✓ Compétences suffisantes face aux évolutions des outils (matériels, logiciels...)
Moyens matériels et environnement de travail	✓ Equipements et outils adaptés aux activités à réaliser ✓ Modifications des outils numériques (logiciels, équipements, ...) ✓ Matériel adapté pour travailler dans de bonnes conditions ✓ Environnement de travail (aménagement des espaces, organisation spatiale, bruit...) ✓ Déménagements / réaménagements / besoins nouveaux ✓ Modification des modes de travail (télétravail, sites distants, ...)
Conciliation vie professionnelle / vie privée	✓ Modifications de l’organisation temporelle du travail (changements d’horaires, de cycles...) ✓ Horaires décalés en soirée et le week-end, horaires coupés, travail de nuit
Ethique, qualité du travail	✓ Nouvelles activités en contradiction avec la culture métier / les valeurs professionnelles des agents ✓ Possibilité de réaliser un travail de qualité ✓ Satisfaction au travail ✓ Service rendu aux agents/acteurs externes

2) Impacts sur les relations au travail et dans le travail

IMPACTS SUR LES RELATIONS AU TRAVAIL ET DANS LE TRAVAIL					
Impact sur	Items	Facteurs de risques	Facteurs de ressources	Collectifs/agents impactés	Mesures de prévention et d'accompagnement
...	...	...	...	...	...

Il est nécessaire de passer en revue l'ensemble des items ci-dessous et d'identifier les éventuels impacts du projet sur chacun d'eux :

IMPACTS SUR LES RELATIONS AU TRAVAIL ET DANS LE TRAVAIL	
Impact sur	Items à interroger
Coopération et soutien	✓ Modification des liens hiérarchiques et fonctionnels ✓ Modification des coopérations entre services (de l'administration centrale, des autres structures) ✓ Intégration dans un nouveau collectif de travail ✓ Implication dans l'organisation et le fonctionnement du service
Reconnaissance, clarté du pilotage et des objectifs	✓ Clarté des instructions dans la conduite des activités ✓ Communication et partage d'objectifs clairs, réalistes ✓ Identification d'objectifs contradictoires ou trop nombreux ✓ Espaces d'échanges sur les désaccords et difficultés ✓ Sentiment d'utilité du travail produit ✓ Reconnaissance/considération pour le travail fourni ✓ Équité de traitement
Autonomie dans le travail	✓ Marges de manœuvre dans l'organisation de son travail ✓ Dépendance vis-à-vis de collègues, de la hiérarchie, d'autres services, ... ✓ Modalités d'évaluation
Relations avec le public (usagers, clients, ...)	✓ Modification des relations avec l'extérieur dans le cadre du travail (public, usagers, ...) ✓ Situations de tension dans les rapports avec l'extérieur

3) Impacts sur les situations de travail

IMPACTS SUR LES SITUATIONS DE TRAVAIL					
Impact sur	Items	Facteurs de risques	Facteurs de ressources	Collectifs/agents impactés	Mesures de prévention et d'accompagnement
...	...	...	...	...	...

Il est nécessaire de passer en revue l'ensemble des items ci-dessous et d'identifier les éventuels impacts du projet sur chacun d'eux :

IMPACTS SUR LES SITUATIONS DE TRAVAIL	
Impact sur	Items à interroger
Parcours professionnels	✓ Mobilités (géographiques ou fonctionnelles) ✓ Trajectoire professionnelle (évolution des fonctions, des responsabilités, de la rémunération, ...)
Risques nouveaux	✓ Exposition à des risques nouveaux ✓ Crainte d'un accident, de violences, de l'échec

ANNEXE 4 – Trame de plan d’actions

Plan d’actions						
Impacts identifiés	Actions envisagées	Moyens à mobiliser	Responsables des actions	Échéances	Jalons	Indicateurs de suivi / d’avancement