



**Conduite de projet  
de prévention  
des risques professionnels**

**Fonds national  
de prévention**



**CNRACL**

La retraite des fonctionnaires  
territoriaux et hospitaliers

**PRÉVENTION**

# EDITO



## Céline Martin

Vice-présidente en charge  
de la commission de l'invalidité  
et de la prévention

“ Je suis très heureuse de vous présenter aujourd’hui le guide de conduite de projet de prévention des risques professionnels, fruit de l’expérience et des réflexions des équipes du Fonds national de prévention (FNP) de la CNRACL, dans le cadre des échanges qu’elles ont pu avoir avec les employeurs territoriaux et hospitaliers accompagnés au cours des vingt dernières années.

L’objectif de ce guide est de mettre à la disposition des employeurs un cadre méthodologique et des outils opérationnels à partir desquels ils pourront élaborer et déployer une démarche de prévention des risques professionnels au bénéfice des agents qui exercent au sein de leurs structures.

Les enjeux économiques, mais surtout humains et sociaux sont, on le sait, considérables : le coût de l’absentéisme est estimé à 11,9 milliards dans les 3 versants de la fonction publique. Près d’1 non-titulaire sur 3 est recruté pour remplacer un agent absent.<sup>1</sup> A l’échelle de la CNRACL, ce sont quelque 7 200 affiliés qui se sont vus mis à la retraite pour invalidité en 2022.

Au regard de ces chiffres, la réduction de l’exposition aux risques professionnels des agents et plus globalement l’amélioration de leur qualité de vie et conditions de travail constitue un enjeu important.

L’implication de l’employeur sur cette thématique est de nature à impacter positivement son attractivité (« marque employeur ») et la qualité du service rendu aux usagers.

Face à cette attente, les employeurs publics peuvent se trouver en besoin de conseils, d’outils et d’orientations pour construire, déployer et évaluer leurs démarches de prévention.

Ce guide s’adresse donc à eux, mais aussi aux agents, représentants du personnel, ergonomes, organismes de prévention, et de manière générale à tous(tes) celles et ceux qui sont engagés quotidiennement dans l’amélioration des conditions de travail des agents des versants territoriaux et hospitaliers de la fonction publique.

De nombreux projets sont aujourd’hui engagés en ce sens et, en tant que présidente de la Commission de l’invalidité et de la prévention de la CNRACL, j’espère que le FNP, au travers de ce guide et conformément à sa mission d’information et de recommandation, contribuera à l’enrichissement des réflexions et à l’élaboration de démarches durables au bénéfice de tous.

N’hésitez pas à contacter les équipes du FNP pour solliciter un accompagnement méthodologique et financier pour vos projets ([demarche-prevention@caissedesdepots.fr](mailto:demarche-prevention@caissedesdepots.fr)). ”

<sup>1</sup> Données issues de l’Observatoire MNT « Absences au travail, des repères pour agir dans les services publics locaux », octobre 2023

# Introduction

Les démarches de prévention des risques professionnels s'inscrivent dans un cadre réglementaire et méthodologique précis.

## Respecter les obligations de l'employeur en termes de santé et sécurité au travail

En tant qu'employeur public, territorial ou hospitalier, vous êtes soumis aux mêmes obligations que les employeurs privés en matière de prévention des risques professionnels. Il vous revient de les évaluer, y compris les risques psychosociaux, et de mettre en œuvre les actions de prévention garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des agents (Art L.4121-3 du Code du travail).

- Les articles L.4121-1 et L.4121-2 du Code du travail posent le principe de la responsabilité du chef de service en matière de santé-sécurité au travail à l'égard des agents publics placés sous son autorité.
- La fonction publique territoriale relève des dispositions des livres I à V de la quatrième partie du Code du travail, l'ensemble de la quatrième partie du Code du travail s'applique à la fonction publique hospitalière.

Le décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001 impose aux employeurs publics de réaliser une évaluation des risques professionnels et de la mettre à jour régulièrement.

*En ce qui concerne plus spécifiquement les risques psychosociaux (RPS), plusieurs textes sont venus apporter des précisions sur les actions à mener par les employeurs :*

*- L'accord-cadre sur la prévention des RPS dans la fonction publique du 22 octobre 2013 : cet accord donne les grandes lignes des démarches à entreprendre en privilégiant la prévention primaire et la participation des agents. Il met en place l'obligation pour chaque employeur public de réaliser un diagnostic à intégrer dans le document unique (DUERP).*

*- La circulaire du 25 juillet 2014 relative à la mise en œuvre, dans la fonction publique territoriale, de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 concernant la prévention des RPS.*

*- La circulaire du 20 novembre 2014 relative à la mise en œuvre, dans la fonction publique hospitalière, de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 concernant la prévention des RPS.*

- Concernant le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), la loi du 2 août 2021 et le décret n°2022-235 du 18 mars 2022 entraînent plusieurs modifications, dont notamment : la prise en compte de l'organisation du travail dans l'évaluation des risques professionnels et l'articulation du DUERP avec le programme annuel de prévention.



La réalisation ou la mise à jour du DUERP constitue en elle-même une conduite de projet et peut s'inspirer des conseils contenus dans ce guide.

Ainsi, l'évaluation des risques débouche pour les employeurs :

- dont l'effectif est  $\geq$  à 50 agents, sur un **Papripact** (programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail) ;
- dont l'effectif est  $<$  à 50 agents, **sur la définition d'actions de prévention des risques et de protection des agents**. La liste de ces actions est consignée dans le DUERP et dans ses mises à jour.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Pour en savoir plus, consultez la [fiche DUERP du site espace droit de la prévention de la CNRACL](#) et la [fiche du CDG 44](#)

# Les principes de la prévention des risques professionnels

La prévention des risques professionnels, et toute démarche s'y intégrant, doit s'appuyer sur quelques principes généraux, savoir à quel niveau elle opère, à quelles problématiques elle répond et pour quels objectifs.

Les neuf principes généraux de prévention sont énoncés de façon explicite dans le Code du travail (article L.4121-2) :

- Éviter les risques, c'est supprimer le danger ou l'exposition au danger,
- Évaluer les risques, c'est apprécier l'exposition au danger et l'importance du risque afin de prioriser les actions de prévention à mener,
- Combattre les risques à la source, c'est 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, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé,
- Tenir compte de l'évolution de la technique, c'est adapter la prévention aux évolutions techniques et organisationnelles,
- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui l'est moins, c'est éviter l'utilisation de procédés ou de produits dangereux lorsqu'un même résultat peut être obtenu avec une méthode présentant des dangers moindres,
- Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L.1152-1,
- Donner la priorité aux mesures de protection collective et n'utiliser les équipements de protection individuelle qu'en complément des protections collectives si elles se révèlent insuffisantes,
- Donner les instructions appropriées aux travailleurs, c'est former et informer les agents afin qu'ils connaissent les risques et les mesures de prévention.

Un risque est un danger éventuel qui peut provoquer un dommage physique et/ou psychique. Il peut parfois être supprimé, souvent réduit en tant que tel ou, *a minima*, ses effets peuvent être atténués.

Selon sa nature et sa survenance, il est possible d'agir à plusieurs niveaux de prévention : primaire, secondaire, et tertiaire. Des actions relatives à chacun des niveaux peuvent être envisagées en combinaison en raison de leur complémentarité.



La prévention primaire est à privilégier car elle permet de s'attaquer aux causes profondes des risques.

# Conduire un projet de prévention

Mener une démarche de prévention des risques professionnels, suppose tout d'abord pour votre structure d'entrer dans une logique « projet » qui constitue un prérequis (chapitre 1).

La démarche se déploie ensuite selon de grandes étapes logiques (chapitre 2).

A son achèvement, elle contribue par ses acquis à la diffusion d'une culture de la prévention, en interne et en externe (chapitre 3).

- 1 Prérequis : entrer dans une logique de projet**  
dynamique participative, équipe projet et communication
- 2 Grandes étapes : du prédiagnostic au déploiement des actions**  
prédiagnostic, diagnostic ; élaboration du plan d'actions ; mise en oeuvre et suivi
- 3 Pérennisation et capitalisation : s'inscrire dans une culture de prévention**  
bilan, valorisation et essaimage

# Sommaire

<b>1</b>	<b>Les prérequis : entrer dans une logique « projet »</b>	7
	Constituer une équipe projet pluridisciplinaire	8
	Associer les fonctions supports au projet ou les informer sur son calendrier	9
	Informier et communiquer sur la démarche	10
	Impulser une dynamique participative, un facteur clé de réussite	12
	Faire vivre le dialogue social	13
<b>2</b>	<b>Les grandes étapes de la démarche : du prédiagnostic au déploiement du plan d'actions</b>	14
	Le prédiagnostic : analyse du contexte et des besoins	15
	Le diagnostic des risques et conditions de travail	17
	L'élaboration et la mise en œuvre du plan d'actions	18
<b>3</b>	<b>Après la démarche : s'inscrire dans une culture de la prévention</b>	22
	Faire le bilan de la démarche	23
	Maintenir la dynamique de la démarche	24
	Capitaliser en interne	24
	Promouvoir une culture de la prévention et de la sécurité au travail	25
	Partager les expériences et les apprentissages avec d'autres structures	26
<b>4</b>	<b>Ressources utiles</b>	27

# Les prérequis : entrer dans une logique « projet »

Avant de débiter la démarche, il vous faudra accomplir un certain nombre d'actions indispensables qui constituent des prérequis. Ces actions à durée pérenne vont permettre le bon fonctionnement de la démarche au jour le jour. Il vous faut tout d'abord créer, structurer et « calibrer »

une équipe projet (au sens le plus large) selon la dimension de votre projet et ses objectifs. L'important est surtout de lancer dans la structure ou les services concernés une dynamique participative, en associant les personnels et leurs représentants.



**Constituer une équipe projet pluridisciplinaire**



**Associer ou informer les fonctions supports**



**Informer et communiquer sur la démarche**



**Impulser une démarche participative**



**Faire vivre le dialogue social**



# Constituer une équipe projet pluridisciplinaire

## Désignation du ou des chef(s) de projet

Le chef de projet nommé doit pouvoir intervenir sur l'ensemble des dimensions du projet (en participant à toutes les instances...) afin de permettre une forte réactivité dans la prise de décision (exemple : modification des délais et/ou des budgets à la suite de remontées d'informations...).



Nous recommandons, surtout pour les structures les plus importantes, de nommer deux chefs de projet, afin de créer un binôme préventeur / opérationnel (par exemple responsable ou chef d'équipe du métier concerné par la démarche). Ceci crée une

complémentarité, permet un partage de compétences, une meilleure réflexion pour trouver les ajustements nécessaires au portage du projet. Surtout, cela permet d'assurer une continuité et de se prémunir du risque d'une défaillance (absence, mobilité...) si un seul chef de projet est désigné.

Le ou les chefs de projet se verront communiquer, par exemple au moyen d'**une lettre de mission**, les objectifs assignés à la démarche, les moyens mis à disposition et le calendrier prévisionnel. Il conviendra aussi de s'assurer que le chef de projet soit identifié par tous, pour assurer la lisibilité du pilotage.

## Mise en place des instances du projet

En fonction de l'importance de la structure et des moyens alloués, jusqu'à trois instances principales pourront être créées : un comité de pilotage, un comité projet et un ou plusieurs groupes de travail.



Des instances complémentaires peuvent être constituées au besoin, en fonction de la taille de votre structure et de la nature du projet.

### ■ Le comité de pilotage

**Le comité de pilotage (COPIL) est l'instance stratégique de suivi et de pilotage global du projet.**

Son rôle est d'assurer le pilotage, la stratégie et la mise en œuvre du projet et la communication entre tous les échelons ; de rendre les arbitrages et prendre les décisions majeures ; de tenir chaque acteur à jour des avancées de la démarche et s'assurer d'une bonne communication entre tous les acteurs.

Sa composition peut se vouloir très large (élus, direction d'établissements financeurs, membres de la formation spécialisée en matière de santé, sécurité et conditions de travail (F3SCT), fonctions transversales comme les achats, les finances...) ou plus resserrée.

Ce comité se réunit périodiquement (par exemple une fois par trimestre) et n'a pas vocation à assurer la gestion opérationnelle et quotidienne du projet.



Il est recommandé d'intégrer les agents et les représentants du personnel dans les instances de pilotage pour leur permettre de disposer d'une vision globale du projet, d'être acteurs des décisions et de pouvoir en assurer la transmission.

## ■ Le comité projet

Un comité projet peut également être constitué pour assurer une gestion plus opérationnelle et quotidienne du projet.

Il va apporter une aide technique et organisationnelle au COPIL, suivre la bonne conduite du projet, orienter les recherches et les actions, préparer les travaux du COPIL, être garant de la méthodologie et rester vigilant sur le calendrier, susciter la prise de décision de l'ensemble des participants sur tous les aspects quotidiens du projet (communication auprès des agents, organisation des réunions avec les prestataires...).

A vocation davantage opérationnelle, il peut notamment être constitué de techniciens, d'experts (ergonomes, médecins, personnels du CDG pour le versant territorial), d'agents, de membres de la F3SCT si elle existe (ou à défaut de représentants du personnel), de prestataires. Il se réunira de façon plus régulière que le comité de pilotage (par exemple, des réunions mensuelles voire plus si besoin, notamment au cours de phases complexes).

Que cela soit pour le COPIL ou pour le comité projet, il est essentiel d'assurer un suivi écrit (exemple : rédaction d'ordres du jour et de comptes-rendus diffusés à l'ensemble des acteurs impliqués dans la démarche) de l'ensemble des réunions, notamment pour permettre la transmission lors de turn-over de membres pilotes et afin que chacun des acteurs dispose du même niveau d'information.

## ■ Le(s) groupe(s) de travail

Le groupe de travail permet aux agents d'être directement associés à l'élaboration du projet et de faire remonter leurs préconisations en fonction de leur expérience quotidienne de travail.

Il ne possède pas de caractère décisionnel mais permet l'impulsion, suscite l'adhésion et assure un ancrage du projet dans le travail réel. Il permet aussi de sensibiliser l'ensemble du personnel à la démarche et favorise la communication autour du projet. Il comprend en général des agents volontaires et/ou sélectionnés et des responsables ou membres de la direction. Certains groupes de travail peuvent être spécialisés (dédié aux tests de matériel, à la préparation des actions de communication pour le comité de pilotage...). Les participants à l'équipe projet pourront utilement être formés aux fondamentaux de prévention (voir les catalogues de formation des délégations régionales du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et de l'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier (ANFH)).

Cela permettra de constituer un socle commun de connaissances sur la construction d'une démarche de prévention et sur les thématiques particulières du projet.



## Associer les fonctions supports au projet ou les informer sur son calendrier

**Il est souhaitable d'associer les fonctions « supports » (communication, services techniques, achats ...) à l'équipe projet**, car elles sont garantes de l'atteinte de certains jalons du projet. Si elles ne sont pas directement associées, les fonctions « supports » doivent être informées du calendrier et des échéances auxquelles leur contribution sont attendues bien en amont, afin qu'elles puissent les intégrer dans leur plan de charge.

En particulier, les règles de la commande publique peuvent induire des délais incompressibles conséquents dans un plan d'achat d'équipement ou autre.

## Informer et communiquer sur la démarche

La communication est essentielle à la réussite d'une démarche de prévention. Elle remplit différents objectifs :

- **Informer et accompagner le changement**, expliciter les évolutions en cours, et favoriser l'adhésion des différents acteurs au projet,
- **Encourager les agents à s'investir dans la démarche participative** et à prendre part aux différents groupes de travail,
- En interne et en externe, **valoriser et faire connaître le projet** et renforcer sa légitimité. Une communication dans le journal de la collectivité, vers les familles des résidents pour les EHPAD, vers les bénéficiaires aidés pour les CCAS ou encore vers les patients et leurs familles peut ainsi être déployée. Par ailleurs, mettre en lumière une structure ou un métier et le service rendu à la population peut contribuer à renforcer le sentiment de reconnaissance des agents.

Afin de garantir une communication adaptée, il est nécessaire de définir une véritable stratégie de communication en procédant à :

- un état des lieux des outils de communication existants au sein de l'établissement (outils numériques, outils de diffusion, plannings de réunion...),
- la formalisation d'un plan de communication sur la durée du projet (qui pourra être amené à évoluer) avec la définition de procédures concrètes à activer lors de chaque étape. En effet, chaque étape d'un processus de changement doit être accompagnée d'une communication spécifique, afin de donner du sens et de fédérer l'engagement et la mobilisation des acteurs.

Par ailleurs, au-delà des types de communication, leur objet doit être finement défini. Quatre grands objets peuvent ainsi être identifiés :



## Varier les types de communication

### ■ La communication écrite

Sous forme de notes de services, d'affichage sur des panneaux, de diffusion de documents par voie électronique, newsletter, etc., elle présente l'avantage de garder des traces entre les différentes étapes. Elle favorise également une meilleure intégration des informations.

La production périodique d'une newsletter dédiée contribue à valoriser, faire vivre et connaître le projet. Elle peut être imprimée et affichée, transmise avec les bulletins de salaire, mais également diffusée par voie informatique aux agents concernés et plus largement à l'ensemble des personnels de la structure. Il sera indispensable de maintenir la fréquence de cette newsletter et de l'adapter aux différentes phases du projet.

## ■ La communication orale

Elle peut prendre plusieurs formes (annonces générales auprès des agents, communication lors des temps de transmission agents/cadres, de quart d'heure prévention...).

Elle présente plusieurs avantages :

- La transmission directe d'informations,
- La possibilité d'un dialogue et de son approfondissement (questions posées...),
- L'assurance que les destinataires ont bien reçu le message communiqué,
- La création d'un lien de proximité.

Cependant, ce type de communication présente deux écueils : la communication orale ne permet pas de garder trace des informations transmises, et elle n'a lieu qu'à un instant T, les absents étant, de fait, pénalisés et exclus alors que l'enjeu est de rassembler.

### **Il est donc souhaitable de varier les modes de communication pour une meilleure efficacité,**

sans omettre bien sûr les supports vidéo ou numériques (présentation globale de la démarche, témoignage des agents sur le déploiement d'actions emblématiques) qui pourront être mis à disposition en interne (via l'intranet de la structure) ou à l'externe sur les réseaux sociaux spécialisés.

## **Quelques bonnes pratiques à mettre en œuvre**

- Formaliser un plan de communication sur la durée du projet et identifier une instance en charge de son suivi et de la mise en œuvre concrète des actions de communication (souvent, il s'agit du comité de pilotage qui assure la communication à tous les échelons et entre tous les participants),
- Planifier une communication interne pour chaque grand événement (ex : réunion de comité de pilotage, jalon atteint),

- Proscrire une communication hâtive et formelle de type « événementielle », sans incidence sur les conditions de travail réelles, sans suivi régulier et sans fréquence préétablie,
- Planifier des restitutions périodiques qui permettront de mettre en avant la façon dont la participation des agents est intégrée à la démarche, et quels sont les réels impacts de cette participation tout particulièrement concernant les différents arbitrages pris pour en expliciter les raisons,
- S'appuyer sur les prestataires pour transmettre certaines informations aux agents (par exemple, faire des retours à l'issue du diagnostic ou des groupes de travail), ce qui permet une restitution neutre et objective mettant tous les agents au même niveau de connaissance.



Chaque étape majeure du projet doit être accompagnée d'une communication spécifique, afin de donner du sens et de fédérer l'engagement et la mobilisation des acteurs. A l'inverse, une communication excessive sans évolution nette pour les agents ne servira à rien.

S'agissant de la forme, il convient également de penser à :

- La diversité des canaux de communication disponibles,
- Le format de l'information adapté à chacun des canaux choisis,
- La fréquence des communications, dont dépend la bonne articulation entre visibilité globale et anticipation des impacts sur le quotidien des agents.



## Impulser une dynamique participative, un facteur clé de réussite

**Dans une démarche participative, les agents sont à la fois “concepteurs” et “utilisateurs”. Il s’agit de les encourager à agir sur leurs propres situations de travail, de faciliter leur adhésion au projet et la création de consensus et de valoriser leur participation.**

Les agents sont ici considérés comme experts de leur activité, et par conséquent les plus à même de repérer - et prévenir - les risques inhérents aux conditions matérielles et à l’organisation du travail.

Par ailleurs leur association régulière au projet contribue à la valorisation et à la reconnaissance de leurs compétences, tout en favorisant une meilleure appropriation des changements techniques et /ou organisationnels.

Il existe plusieurs modalités de mobilisation et de consultation des agents. Chacune présente des avantages et des inconvénients : une participation élargie peut être intéressante mais complexe à organiser, une participation restreinte semble plus facile mais ne permet pas la sollicitation de tous. Ces modèles peuvent également être combinés et adaptés au contexte et à la culture de la structure.

En observant les pratiques des structures ayant mis en œuvre des démarches de prévention, trois modèles de participation et de sollicitation des personnels se dessinent :

- **La mobilisation récurrente d’agents** “fil rouge” tout au long du projet,
- **La mobilisation du quotidien**, ou en fonction des plannings,
- **La mobilisation ciblée en fonction des thématiques**, sous la forme de groupes de travail dédiés,

Quel que soit le modèle choisi, la mise en œuvre de la démarche participative génère une dynamique plus globale (évolution des pratiques managériales, renforcement de la cohésion d’équipe, alignement des valeurs des agents avec les pratiques professionnelles).



- Identifier en amont les pratiques managériales et participatives déjà à l’œuvre dans l’établissement et la collectivité, et s’appuyer dessus plutôt que de changer complètement de modèle,
- Veiller à organiser les échanges “au bon moment” : trop tôt, ils risquent de s’essouffler, trop tard cela générera peu d’adhésion à la démarche,
- Etablir clairement, dès le début de la démarche, le lien entre participation et décision : la participation des agents ne signifie pas que leurs propositions seront systématiquement retenues. Chacun des acteurs (y compris les agents) doit avoir conscience de cette distinction,
- Articuler finement les temps de participation et de communication afin de donner à voir les résultats intermédiaires, l’avancement du projet, et éviter la sursollicitation des agents,
- Anticiper la clôture des démarches de participation : en effet lorsque la participation a bien pris et que tous ont pris l’habitude d’une sollicitation régulière des agents, au cours d’un projet dont la durée favorise une inscription dans les pratiques, il peut être difficile de revenir à un mode de management plus directif et hiérarchique,
- Rester vigilant quant à la participation du comité social ou de la F3SCT, qui peut dépendre de plusieurs facteurs (temps de décharge investi par les représentants, changement d’interlocuteurs en raison des élections professionnelles, climat social de l’établissement et qualité du dialogue social ...).



## Faire vivre le dialogue social

La place des instances représentatives est incontournable dans une démarche de co-construction et d'essaimage d'une politique globale de prévention des risques professionnels. L'association des représentants du personnel valorise leur rôle en les positionnant comme partenaires. Si aucun des membres du comité social ou de la F3SCT n'est intégré au COPIL, il sera particulièrement important de tenir les instances de dialogue social régulièrement informées.

Dans le cas des employeurs territoriaux de moins de 50 agents, c'est le comité social territorial (CST) placé auprès du centre de gestion (CDG) dont ils relèvent qui est compétent pour traiter des questions de santé sécurité au travail. **Dans la mesure où il n'y a pas de représentants du personnel localement, ni d'agent dédié à la santé et sécurité au travail, il reviendra aux élus ou à la direction de l'établissement d'informer le CST régulièrement.**

En dehors du cadre réglementaire et des consultations et informations obligatoires prévues par la loi, **le comité social ou la F3SCT peuvent être associés plus directement aux instances de pilotage ou de suivi par de nombreux biais : consultation régulière ou ponctuelle des instances pour information, avis et/ou décision.** Il s'agit ici d'assurer un dialogue social optimal par le biais d'une communication efficace et qui perdure tout au long du projet, et d'éviter ainsi le risque de raréfaction de consultation des instances et de désengagement vis-à-vis du projet.

Plusieurs modalités existent :

- **Intégration directe de représentants aux différentes instances de pilotage et de suivi du projet** : il conviendra bien de clarifier le positionnement et le rôle de chacun (participation au titre de représentant du personnel ou en tant qu'agent),
- **Positionnement du comité social ou de la F3SCT comme instance motrice du projet** : ce modèle permet de garantir le dialogue social mais nécessite des efforts de coordination importants entre les différentes instances.

Il est par ailleurs important d'adapter les modes de consultation prévus au format des instances (exemple : instances à l'échelle d'une ville, d'un ou de plusieurs établissements). Il est en effet plus complexe de mobiliser les instances quand elles sont géographiquement éloignées, il peut être nécessaire d'adapter ces sollicitations. De même, des établissements importants (CHU, structures intercommunales, GHT...) peuvent compter plusieurs instances de dialogue social ou des instances localement compétentes.

Enfin, il faudra organiser dès le début du projet l'articulation entre dialogue social et dialogue professionnel ayant lieu dans de cadre de la démarche participative, car ils sont complémentaires et se nourrissent mutuellement<sup>3</sup>.



- Prévoir une mobilisation fréquente des instances, et la formaliser dans le projet initial,
- Assurer une communication renforcée et spécifiquement destinée aux représentants du personnel pour assurer une homogénéité dans la saisine des sujets abordés,
- Distinguer les chefs de projets des personnes en charge du dialogue social afin de maintenir deux canaux de participation clairs,
- Clarifier le positionnement des représentants du personnel qui participent à des groupes de travail avec les autres agents (sont-ils présents en tant qu'agent ou en tant que représentant du personnel ?),
- Expliciter régulièrement le déroulement du projet et les arbitrages qui sont effectués (y compris les raisons de ces arbitrages),
- Créer de nouveaux espaces de dialogue, utilisés par les agents pour échanger sur leurs pratiques, le travail réel ou ajuster les organisations de travail, venant en complément des instances représentatives du personnel.

<sup>3</sup> Sur cette thématique, voir le guide « [Intégrer les principes de santé et de sécurité au travail dans les projets de construction ou de rénovation d'EHPAD](#) », FNP, 2021, p. 39-43

# Les grandes étapes de la démarche : Du prédiagnostique au déploiement de plan d'actions



## **Le prédiagnostic :**

recueil et analyse des données RH et sociales



## **Le diagnostic :**

analyse approfondie du travail réel



## **L'élaboration et la mise en œuvre du plan d'actions :**

priorisation des situations à risques et des solutions  
définition des indicateurs de suivi et de réussite



# Le prédiagnostic : recueil et analyse des données RH et sociales

## Analyser les données sociales

Cette étape constitue une forme de prédiagnostic qui va permettre de cibler vos priorités en partant d'éléments quantitatifs et qualitatifs qui vous sont spécifiques en tant qu'employeur.

**Il importe en premier lieu d'étudier les données RH structurelles (effectif, âge moyen par secteur, pyramide des âges ...) avant d'analyser les données d'absentéisme, d'accidents du travail, et de maladies professionnelles pour identifier les domaines à risque (métiers, services, ou structures).**

Ces données sont habituellement recueillies, notamment en vue de l'élaboration du Rapport social unique (en application des dispositions de l'article L231-1 du Code Général de la Fonction Publique).

Cette analyse n'est pas que statistique, elle inclut des documents tels que rapports d'accidents, fiches d'événements indésirables, ou comptes-rendus d'entretiens annuels. Il convient bien entendu de s'appuyer aussi sur les cotations du document unique si celui-ci est récent.

## Prendre en compte la nature des activités, le cadre légal et le contexte

**La nature des activités réalisées au sein de votre structure (administratives, techniques, de santé, médicosociales ...) influe sur les risques auxquels les agents peuvent être exposés, tout comme l'organisation du travail mise en place pour assurer les activités et missions dévolues.**

Des dispositions de nature légale ou réglementaire imposent des obligations en matière de sécurité et de santé au travail. On peut penser par exemple au bruit, aux agents chimiques cancérigènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction (CMR), ou aux environnements spécifiques de travail.

Les évolutions prévisibles de l'environnement de travail ou de l'activité sont également à prendre en compte à ce stade : des changements technologiques (automatisation, développement des technologies de l'information) ou de nouvelles missions confiées à un service administratif ou technique peuvent avoir un impact sur la sécurité et les conditions de travail.

La culture organisationnelle de votre structure, l'approche vis-à-vis de la sécurité, et sa maturité, les valeurs, les attitudes et les pratiques existantes en matière de prévention des risques professionnels sont également à prendre en considération.

L'ensemble de ces éléments va vous permettre de définir les objectifs de votre démarche, au regard des périmètres, activités, populations identifiées.

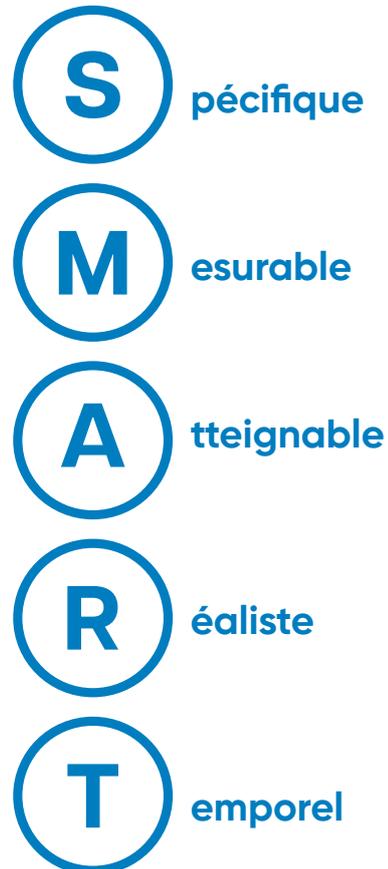
**Il conviendra également de ne pas omettre la cohérence / coordination de la démarche avec un projet social ou d'établissement existant.**

## Définir des objectifs spécifiques au projet de prévention des risques professionnels en fonction des résultats attendus

Votre démarche n'aura de sens et d'efficacité que si elle répond aux problématiques par des actions ciblées en poursuivant des objectifs clairement identifiés. Aussi, un objectif et donc les actions qui s'y rattachent et les indicateurs de mesure doivent idéalement être SMART :

- « **S**pécifique » à chaque action : un objectif intitulé « réduire les risques psychosociaux (RPS) » est difficilement spécifique (trop large) contrairement à « améliorer la communication » couplé à un indicateur du type « avoir réalisé un certain nombre de lettres d'information à destination des agents ».
- « **M**esurable » : ne signifie pas forcément chiffré. Ainsi, pour analyser les relations entre collègues, une enquête ou des entretiens sont plus pertinents qu'un décompte de nombre de réunions par exemple.
- « **A**tteignable » : un objectif n'a de sens que s'il peut être atteint pour ne pas démobiliser toutes les parties prenantes et notamment les agents.
- « **R**éaliste » : par exemple, pour un objectif de réduction de la fatigue liée au bruit dans une cantine scolaire, se fixer comme action "d'avoir réalisé des travaux d'acoustique dans la salle de restauration" peut être potentiellement peu réaliste pour une petite collectivité. Au contraire, "aménager un temps de repos pour les agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (ATSEM)", ou "les équiper de bouchons d'oreilles antibruit" constituent des actions réalistes.
- « **T**emporel » : une action n'a de sens que si sa réalisation est programmée dans un délai raisonnable. Ainsi dans un plan d'actions l'indicateur suivant peut être pertinent : "renouveler le matériel de taille des espaces verts en y associant les agents dans l'exercice budgétaire n+1".

Ces objectifs devront être expliqués et partagés avec les acteurs et les bénéficiaires du projet. Ils doivent faire l'objet d'une validation par la direction de l'établissement ou par les élus dans le cas d'un employeur territorial, de façon à donner un cap à la démarche.





# Le diagnostic des risques et conditions de travail

## Réaliser le diagnostic

Le diagnostic dans le cadre d'une démarche de prévention des risques professionnels implique une évaluation approfondie et structurée des risques auxquels les agents sont exposés dans leur environnement professionnel. Parmi les principaux types de diagnostics, on distingue principalement le diagnostic des risques liés à l'ergonomie des bâtiments et espaces de travail (risques physiques) et le diagnostic des risques psychosociaux. Il est également possible d'effectuer un diagnostic spécialisé (par exemple sur le bruit). Ils impliquent principalement des ergonomes, et des psychologues du travail et des organisations.

Il passe par deux étapes clés :

### 1 Identification des Risques :

- **Étude des lieux de travail** : analyser des espaces de travail, des équipements, des processus et des matériels utilisés pour identifier les sources potentielles de risques<sup>4</sup>. Ceci est particulièrement important s'il existe un projet de rénovation ou de construction,
- **Analyse des tâches** : observer en détail les différentes tâches accomplies par les agents (travail réel) pour identifier les risques spécifiques associés à chaque activité ; **ne pas se focaliser sur le travail prescrit**,
- **Consultation des agents** : impliquer les agents dans le processus d'identification des risques en recueillant leurs observations et leurs besoins.

### 2 Évaluation des Risques :

- **Évaluation quantitative et qualitative** : utiliser des outils appropriés (matrices de risques, arbres des causes, analyse des modes de défaillance et de leurs effets, entretiens individuels, collectifs, questionnaires, analyse des pratiques, espaces de discussion...) pour évaluer les risques en termes de probabilité, de gravité et de maîtrise.
- **Priorisation des risques** : classer les risques en fonction de leur gravité et de leur probabilité, afin de se concentrer sur ceux qui nécessitent une action immédiate. Ceci va orienter l'élaboration du plan d'actions.
- **Identification des facteurs ressources, protecteurs des agents dans leur vie au travail et leurs activités** : ne pas hésiter aussi à mettre en avant ce qui fonctionne bien<sup>5</sup>.

**La consolidation des données (sociales, observationnelles) et des facteurs de risques bâtimentaires et organisationnels permet l'élaboration d'une cartographie des risques.**

Cette cartographie vous permettra d'affiner les objectifs de la démarche préalablement posés, par exemple de quantifier les améliorations attendues (réduction de l'exposition aux risques ou atténuation des conséquences).

<sup>4</sup> Pour aller plus loin, voir [les 10 points clés à prendre en compte lors des projets de conception des lieux ou des situations de travail](#) sur le site de l'INRS

<sup>5</sup> Pour plus d'informations, retrouvez nos outils d'évaluation disponibles sur [la page prévention des risques professionnels de la CNRACL](#)

## Recourir à un prestataire pour la réalisation du diagnostic ?

Selon la taille et les ressources de votre structure, notamment le temps dont disposent les agents chargés de la prévention, il peut être difficile d'effectuer un diagnostic des risques professionnels en s'appuyant uniquement sur des personnels internes. A l'opposé, il serait regrettable de ne pas s'appuyer sur les compétences internes lorsqu'elles existent.

- Les employeurs territoriaux de moins de 350 agents peuvent solliciter le service en charge des conditions de travail du CDG pour un appui méthodologique (inclus ou non dans le forfait de jours d'intervention annuel couverts par leur cotisation). A ce jour, la plupart des CDG ont en leur sein des professionnels spécialistes de ces questions, notamment des ergonomes et des psychologues du travail.

- Dans certains cas, il peut être nécessaire de recourir à un prestataire externe du fait du caractère technique du diagnostic (par exemple, dosimétrie du bruit) ou si de fortes tensions inter ou intra-services existent pour un diagnostic RPS. Le prestataire externe est souvent perçu comme un gage de neutralité.
- Enfin, il est tout à fait possible de faire appel à un prestataire pour une partie du diagnostic seulement (mener des entretiens collectifs ou individuels, analyser les données RH, etc.). Cette mission pourra être prolongée sur la phase d'élaboration et de déploiement du plan d'actions si nécessaire.



Dans tous les cas, veillez à **recourir à un prestataire possédant une expérience du monde de la Fonction publique**, prenez soin de garder la maîtrise de la définition de vos besoins, et de vous assurer d'être autonome pour mettre en œuvre les actions requises, en particulier en assurant le **transfert de compétences** vers l'interne et la responsabilisation de tous les acteurs.



## L'élaboration et la mise en œuvre du plan d'actions

### Elaborer un plan d'actions détaillé en fonction des risques identifiés

Une fois le diagnostic posé, il convient d'élaborer un plan d'actions en cohérence avec les risques identifiés et les objectifs assignés à la démarche.

**En fonction de la taille de votre structure, cela conduira souvent à prioriser un ou plusieurs grands facteurs de risques et/ou des métiers ou des services.**

D'un point de vue méthodologique, le plan d'actions est structuré et élaboré par le **COPIL** en s'appuyant sur les propositions d'actions émanant des **groupes de travail**, puis validé par **l'autorité territoriale ou la direction de l'établissement**, avant d'être présenté aux instances représentatives du personnel (comité social et/ou F3SCT).

Cette étape consiste à trouver des solutions aux risques engendrés par les activités. Il est donc essentiel de **partager le diagnostic et de faire participer les agents concernés par ces mesures avant d'effectuer le choix définitif. En effet, comme déjà évoqué, les agents sont les plus à même à proposer voire déterminer ce qui est le plus adapté à leurs activités.** Le fait d'être consultés et de participer à la construction du plan d'actions rend les agents acteurs de leur prévention et constitue en lui-même un facteur de reconnaissance (facteur ressource en matière de prévention des RPS).

Ce travail doit donc être effectué en s'appuyant sur les **groupes de travail**, en recherchant l'association la plus large des agents, en s'appuyant sur la dynamique que vous aurez initiée lors de la phase de lancement du projet. Chaque groupe travaille sur un ou plusieurs thèmes précis en fonction de problématiques identifiées lors du diagnostic, il est force de proposition pour faire disparaître ou réduire l'exposition au(x) risque(s) identifié(s).

Concrètement, il faudra :

- **Définir les mesures techniques, organisationnelles et humaines à mettre en place pour réduire les risques,**
- **S'assurer que les actions de prévention sont réalisables, réalistes et adaptées aux spécificités de votre structure.**

Plusieurs points seront à prendre en considération lors du choix des mesures à mettre en œuvre, au-delà du nécessaire respect des normes et règles en vigueur :

- Partir des objectifs opérationnels et spécifiques à l'employeur,
- Eviter les solutions « clef en main » qui pourraient vous être proposées,
- Ne pas créer un nouveau risque ou déplacer un risque existant,
- Ne pas occasionner et/ou limiter au maximum les contraintes (physiques ou psychologiques),
- Privilégier les mesures dont la fiabilité de l'application est durable,
- Prendre en compte le délai d'application (court terme, moyen terme, long terme),
- Mettre en place, si nécessaire, des mesures transitoires en cas de délai de mise en œuvre conséquent.

De manière habituelle, les actions menées relèvent de cinq registres :

1. **Organisation du travail** (par exemple : suppression des situations dangereuses, définition des postes de travail, réflexions sur les temps de travail, les processus et leur imbrication...)
2. **Adaptation du travail à l'homme** (par exemple, ergonomie des postes et espaces de travail. Ce type d'action peut être assez facilement coconstruit dans le recueil des situations problèmes et des préconisations, entre les agents et un ergonome (par exemple, dans le cas d'ATSEM dans leurs salles de classe))<sup>6</sup>.
3. **Formation des agents** (générale en matière de prévention et de santé et sécurité au travail ; spécifique en fonction de l'activité et des types de risques identifiés)
4. **Information et signalisation**, en conformité avec les normes en vigueur
5. **Protection collective et individuelle** (par exemple, achat de matériel adapté)

Ces propositions d'actions font l'objet d'un arbitrage par le COPIL. Les propositions retenues contribuent à alimenter le plan d'actions global, structuré autour de grands axes qui répondent aux objectifs fixés à la démarche.

Une fois le plan d'actions validé, chaque mesure de prévention retenue est à prioriser au regard notamment du risque brut et de sa maîtrise et à assortir d'une échéance et d'un responsable, en conciliant les impératifs de santé sécurité avec les moyens mobilisables au sein de votre structure.

---

<sup>6</sup> Pour en savoir plus, consultez la « [Recommandation – Prévenir les risques et améliorer les conditions de travail des ATSEM](#) », FNP, 2023

**Un suivi des actions est à organiser, il peut prendre la forme d'un tableau. Le suivi et la mise à jour régulière de ce document est gage de bonne réussite de la démarche.**

Exemple de tableau de suivi :

Description du risque	Niveau de maîtrise du risque	Mesures de prévention à envisager	Plan d'actions	Priorité	Echéance	Responsable de l'action	Action réalisée (Oui/Non)
Chutes de hauteur	Faible	Travail depuis le sol avec tronçonneuse sur perche Utilisation d'une nacelle	Utilisation (achat ou location d'une nacelle)	Forte	31/12/2024	Chef de service des espaces verts	Non

En s'appuyant sur ce tableau de suivi, il conviendra de :

- Structurer les étapes clés du projet, les séquencer, estimer le temps nécessaire pour réaliser les actions, poser des jalons qui correspondront aux grandes étapes du projet et qui pourront le cas échéant faire l'objet d'une communication dédiée. Ceci pourra prendre la forme d'un rétroplanning,
- Établir un budget prévisionnel et allouer les ressources nécessaires pour mener à bien le projet : déterminer les ressources (financières, humaines, matérielles) nécessaires pour chaque action en s'assurant que vous disposez bien des moyens nécessaires pour mettre en œuvre vos actions.



Le suivi des actions pourra utilement contribuer à la mise à jour du document unique.

## Mettre en place des indicateurs de suivi et de réussite

**Les indicateurs jouent un rôle crucial dans la conduite de projet.** Ils fournissent des informations concrètes et quantifiables qui permettent de :

- Suivre la réalisation des objectifs du projet. Ils aident à identifier les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, et à prendre des mesures correctives pour recadrer le projet si nécessaire,
- Disposer de données actualisées, ce qui permet aux parties prenantes et au chef de projet de prendre des décisions éclairées. Ces informations aident à identifier les problèmes potentiels et à ajuster les stratégies,
- Produire et diffuser des informations claires et objectives sur l'état d'avancement du projet. Ils facilitent la communication entre les membres de l'équipe, la direction / les élus et les éventuels prestataires externes. La transparence dans la communication renforce la confiance dans le projet,
- Mesurer objectivement les résultats du projet par rapport aux objectifs fixés. Ils fournissent des données chiffrées qui permettent d'évaluer si le projet progresse conformément au plan établi.

Dans le cas d'une démarche de prévention des RPS : **les circulaires fixent quatre indicateurs de suivi impératifs au sein de chaque structure** : taux d'absentéisme, taux de rotation du personnel, taux de visite sur demande au médecin de prévention, taux de violences sur agents. Au-delà des taux bruts, c'est **leur évolution et leur dynamique qui important**.

Plusieurs bonnes pratiques permettent la mise en place d'indicateurs pertinents :

- Définir des indicateurs de suivi et de mesure du résultat dès le lancement du projet : il s'agit du premier réflexe à avoir lorsqu'on poursuit un but d'évaluation,
- Cibler les indicateurs en fonction des objectifs à atteindre. Sélectionner des indicateurs pérennes, qui doivent donc être faciles à relever, à suivre et à exploiter, selon le principe « SMART », expliqué plus haut. Retenir des indicateurs simples, afin d'éviter un surinvestissement des agents,
- Eviter de multiplier les indicateurs, notamment les indicateurs multifactoriels,
- Coconstruire certains indicateurs avec les agents, dans le cadre de groupes de travail.



Adaptez-vous aux changements, restez flexible. Si des circonstances changent, il convient d'adapter le plan d'actions en conséquence. La gestion de projet implique souvent des ajustements en cours de route.

## Mettre en œuvre le plan d'actions et en assurer le suivi

La phase de mise en œuvre du plan d'actions est capitale dans votre démarche : les bénéficiaires des actions ne les jugeront qu'à partir des modifications réellement perçues dans leurs conditions de travail.

Pour le chef de projet, il convient de s'assurer de l'avancée globale du plan d'actions en suivant avec les différents pilotes des actions et éventuels prestataires leur déploiement effectif. Il pourra s'appuyer pour cela sur le tableau de suivi mis en place et sur les indicateurs définis à cette fin :

- **Le suivi de ces indicateurs est essentiel** dès lors que le nombre d'agents bénéficiaires ou le volume des actions est important. Cela concerne tout particulièrement des actions d'équipement (achat, distribution) et de formation (calendrier, nombre de formations réalisées),
- Il est également essentiel de contrôler le respect des échéances, tout particulièrement dans le cas où la réalisation de certaines actions conditionne le lancement d'autres (par exemple, réalisation de diagnostics complémentaires, ou de travaux).

Ces contrôles périodiques permettent d'identifier les éventuels écarts entre l'action prévue et sa réalisation, ou dans le respect des échéances, et de prendre conscience de la complexité (ou de la simplicité) d'une action donnée. Cela peut amener à mieux maîtriser les prochaines prévisions.



Une fois la cause des écarts identifiée, des corrections pourront être apportées : adapter ou réorienter l'action, améliorer la connaissance des besoins et des attentes. En fonction du retard ou des difficultés rencontrées, ces écarts devront bien sûr faire l'objet de discussions et d'arbitrage avec le COFIL et la direction ou les élus.

# Après la démarche : s'inscrire dans une culture de la prévention

-  **Faire le bilan de la démarche**
-  **Maintenir la dynamique de la démarche**
-  **Capitaliser en interne**
-  **Promouvoir une culture de la prévention et de la sécurité au travail**
-  **Partager les expériences et les apprentissages avec d'autres structures**



## Faire le bilan de la démarche

Lors du bilan, il faut mesurer et évaluer l'efficacité des mesures déployées durant le projet, ainsi que l'impact des changements observés (matériels, managériaux, organisationnels) sur la sinistralité et plus globalement sur la qualité de vie et des conditions de travail.

### **Les indicateurs mis en place en début de démarche permettent d'objectiver les réussites et les écarts.**

Certains s'avèrent simples à suivre ; d'autres plus complexes mais riches en enseignements. Ainsi, par exemple, si une démarche RPS s'est appuyée à son lancement sur un questionnaire anonyme, il est utile de le dispenser à nouveau pour mesurer les progrès (ou non) perçus par les agents et les axes méritant d'être renforcés.

D'autres éléments sont d'ordre plus qualitatif : durant le déploiement de la démarche, de nouveaux besoins ont pu se faire jour au-delà des objectifs initiaux impliquant le lancement d'actions plus ciblées (sur des métiers ou des risques spécifiques) ou l'engagement dans un projet plus ambitieux.

La démarche elle-même, les actions déployées ont fait évoluer les collectifs de travail, leur perception, leurs modalités d'actions et leurs attentes.

**Ce bilan sera tout d'abord présenté aux élus ou à la direction de la structure, puis fera l'objet d'échanges dans le cadre du dialogue social avec le comité social ou la F3SCT, avant d'être largement partagé, de la façon la plus transparente et pédagogique possible, avec l'ensemble du personnel.**

Au global, cette phase est susceptible de faire apparaître plusieurs éléments :

- Les actions réalisées correspondent partiellement à ce qui était décrit dans le projet initial. C'est tout à fait normal : mener des actions sur le collectif de travail comporte forcément une part d'imprévisibilité. Le principal est qu'une dynamique se soit instaurée et qu'un certain nombre d'actions aient apporté des changements positifs sur lesquels s'appuyer. Votre démarche est également inscrite dans une temporalité et une organisation : toutes deux sont sources d'évolutions et de changements,
- Certaines actions mériteraient d'être prolongées, d'autres d'être aménagées.
- Des actions ont été appréciées par les agents : par exemple, le maire a adressé des félicitations aux agents à l'occasion d'une cérémonie officielle. Evidemment, ce type de « bonnes habitudes » acquises à l'occasion de la démarche initiale doit être pérennisé.
- A l'inverse, certaines actions réalisées peuvent être décevantes dans leur résultat et leur impact à long terme : par exemple, le guichet d'accueil de la mairie a été réaménagé, mais la secrétaire de mairie se plaint toujours d'être inquiète lorsqu'elle assure seule certaines permanences d'accueil. Dans ces cas, des actions complémentaires doivent être envisagées.



## Maintenir la dynamique de la démarche

À l'issue de la démarche, l'équipe de direction et/ou l'encadrement peuvent souhaiter pérenniser le travail mené, ses acquis, et le poursuivre (en s'attachant à l'observation des situations de travail réel, en sollicitant davantage les agents, etc.).

Les démarches se traduisent souvent par des évolutions dans les modalités d'encadrement, avec le développement d'un management davantage participatif. Les cadres ont pu, au cours du projet, échanger avec des préventeurs, ergonomes ou psychologues, et constater les effets parfois facilitants de ce type de management, ainsi que son impact sur la qualité des conditions de travail. Au cours de la démarche, les agents ont appris à construire des propositions dans un cadre différent de leurs tâches quotidiennes.

La démarche peut aussi avoir favorisé le développement de la transversalité : les agents apprennent à se connaître mutuellement, indépendamment de leur fonction ou de leur unité d'affectation, et acquièrent une connaissance plus complète des différents métiers. Ils développent ainsi une vision plus globale de l'organisation et de la structure.

Le maintien d'une telle dynamique professionnelle permet donc de capitaliser sur l'interconnaissance des agents, de valoriser leur activité, et d'éviter le contrecoup du "retour à la normale". Une poursuite du travail en mode projet peut également contribuer à faire monter en compétence les différents professionnels (encadrants et non-encadrants). Ceci peut s'opérer en élargissant le champ de la démarche aux questions de qualité de vie au travail, en élaborant ou révisant un projet de service, ou en étendant la démarche à d'autres métiers (par exemple en s'appuyant sur les acquis d'une démarche ATSEM pour en lancer une sur le personnel des crèches).



## Capitaliser en interne

Capitaliser répond à plusieurs finalités :

- **Comparer les expériences, recueillir les bonnes pratiques, proposer des pistes concrètes d'actions pour des démarches similaires,**
- **Identifier les innovations, outils et démarches qui pourront être transférables pour des projets de même nature,**
- **Devenir une « organisation apprenante »** (montée en compétence des acteurs et participants) et repenser ses futurs projets au regard de ses expériences passées.



Il est recommandé de documenter le projet au fil de l'eau, plutôt que de mener une analyse rétrospective en fin de projet (ce qui peut comporter des biais d'analyse, notamment des oublis dus au calendrier qui peut être parfois long selon la nature de la démarche). À cette fin, des réunions de revue de projet peuvent être périodiquement organisées.

S'engager dans une démarche de capitalisation implique de formaliser un véritable suivi de son projet. Cela oblige les porteurs de projet à porter un regard critique sur le projet, à mettre en place des outils de suivi pour en observer les résultats réels, les réussites et les échecs.

Cette capitalisation s'appuie principalement sur un **retour d'expérience** : il s'agit de documenter de manière structurée les enseignements tirés du projet<sup>7</sup>. Bien élaboré, c'est un outil efficace pour favoriser l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue. Il doit être objectif, analytique, et axé sur des recommandations pratiques (par exemple : prise en compte du cadre de la commande publique dans les achats, relations avec les services supports, choix et suivi des indicateurs...) pour maximiser son utilité.

La capitalisation porte sur l'ensemble des phases du projet. Les éléments suivants apparaissent indispensables pour la rendre possible :

- **Une description précise du projet** : pourquoi un tel projet ? Quels sont les objectifs, les résultats attendus ?

- **Le contexte** : caractéristiques de la structure, facteurs internes et externes pouvant exercer une influence sur le déroulé du projet, climat social, etc.
- **Les acteurs du projet et leur articulation**
- **Les méthodes** (managériales, participatives...) **mises en place et leurs objectifs sous-jacents**
- **Les facteurs de réussite et d'échec** identifiés....

D'autres éléments peuvent présenter une utilité : le budget et le calendrier de la démarche, les modifications apportées en cours de projet et leur raison d'être, les problèmes rencontrés et solutions mises en œuvre, le degré d'adhésion des collectifs de travail, la qualité du dialogue social et/ou l'évolution des pratiques.



## Promouvoir une culture de la prévention et de la sécurité au travail

Vous pourrez utilement vous appuyer sur l'expérience collective acquise dans le cadre de la démarche, tant dans ses réussites que ses axes d'amélioration, sa méthodologie, pour la transposer en l'ajustant dans le cadre d'un nouveau projet de prévention des risques professionnels :

- Les agents, les cadres opérationnels concernés et les élus ou directeurs d'établissement ont été sensibilisés à l'importance de la prévention des risques, chacun à leur niveau de responsabilité.
- Les agents sont désormais davantage acteurs de leur prévention ; la vigilance des cadres concernant cette thématique est renforcée ; les élus peuvent souhaiter déployer une sensibilisation de l'ensemble des agents, par le biais de séances d'information ou de formations. La mise en place de formations à visée opérationnelle (du type des formations

Prévention des risques liés à l'activité physique (PRAP) dans leurs diverses déclinaisons en fonction des activités) qui débouchent sur des propositions concrètes de la part des agents, présente un intérêt certain.

- Les préventeurs, outre l'expérience acquise dans le pilotage de la démarche ou dans le travail au sein d'une équipe pluridisciplinaire, auront pu éventuellement bénéficier également de transfert de compétences si des prestataires extérieurs sont intervenus (voir plus haut). Ils seront devenus plus visibles, plus légitimes dans la structure et auront souvent vu leur métier et pratiques évoluer en se fondant dans une équipe pluridisciplinaire.

<sup>7</sup> Pour en savoir plus, consultez le guide « *Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique* », Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), 2019

**Dans la perspective de développer une culture de la prévention dans la structure, il est essentiel d'intégrer la dimension de prévention des risques professionnels dès la phase d'élaboration de tout projet affectant la structure.** Que cela soit dans le cadre d'un projet de réorganisation de services (déménagement, fusion, transfert de compétences ...) de nature à générer des risques psychosociaux ou dans un projet de rénovation / construction de nouveaux locaux, pour y intégrer l'apport de l'ergonomie. Dans la pratique, cela passe par la mise en place d'un processus de «gestion de projet» formalisé.



L'association des agents sera recherchée dans la conception des plans, l'achat de matériel adapté aux besoins, la mise en place d'organisations du travail pertinentes et adaptées aux besoins identifiés.



## Partager les expériences et les apprentissages avec d'autres structures

Les problématiques de prévention des risques professionnels, d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail font l'objet d'une attention croissante des employeurs publics et d'attentes de la part de leurs agents. Un nombre important d'employeurs est donc en demande de retours d'expérience. Ainsi, l'essaimage de la démarche peut permettre à d'autres employeurs de s'approprier les leçons tirées de votre démarche en l'adaptant à leurs enjeux spécifiques. Cela peut également contribuer à faire avancer la connaissance sur une thématique précise, produire des outils (guides pratiques, monographies, articles académiques ...) pouvant servir de ressources et, plus largement, donner un écho à la démarche.

### Comment essaïmer ?

- Participer à des projets en lien avec des institutions extérieures : ARS (Agence régionale de santé), ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), INRS (Institut national de recherche et de sécurité), etc.,

- Capitaliser au niveau local : à l'échelle d'une communauté de communes d'un département avec l'appui d'un CDG, d'un GHT (groupement hospitalier de territoire), d'un GCSMS (Groupement de coopération sociale et médicosociale),
- Communiquer autour des résultats du projet lors de salons ou conférences (Preventica, SantExpo...),
- Candidater à des prix santé et sécurité au travail organisés par des institutionnels.



Si les bénéficiaires de la démarche d'essaimage sont identifiés (par exemple, une structure voisine souhaitant entreprendre une démarche similaire prochainement...), il sera judicieux de les associer dès le début du projet et entretenir avec eux une communication régulière.

L'essaimage contribue également au renforcement de la « marque » employeur, à la reconnaissance en interne des contributeurs et contribue à accroître l'attractivité.

**Ce guide, à l’instar de tout autre, vise à vous accompagner** pour que vous construisiez votre propre démarche à partir de vos besoins et de vos ressources. Nous vous encourageons à adapter les conseils qu’il contient aux réalités de votre structure et à vos situations de travail.

**Il constitue un outil s’appuyant sur des actions effectivement déployées** dans les collectivités et établissements de santé, et par des collectifs de travail représentatifs de la diversité des missions et organisations rencontrés dans les deux versants de la fonction publique relevant de la CNRACL.

Loin de constituer une liste de solutions toutes faites et prêtes au déploiement, nous espérons que ce document a pu vous éclairer en répondant aux principales questions que vous vous posiez sur la conduite d’une démarche de prévention des risques professionnels notamment en termes méthodologiques. Il vous appartient désormais de passer à l’action et d’inscrire ou de renforcer la culture de la prévention des risques professionnels dans votre environnement.

# Ressources utiles

## Guides du FNP

« [Guide-outil : prévenir les risques psychosociaux](#) », FNP, 2023

« [Recommandation – Prévenir les risques et améliorer les conditions de travail des ATSEM](#) », FNP, 2023

« [Intégrer les principes de santé et de sécurité au travail dans les projets de construction ou de rénovation d’EHPAD](#) », FNP, 2021

## Guides

« [Référentiel qualité de vie et des conditions de travail](#) », Agence nationale pour l’amélioration des conditions de travail (ANACT), 2023

« [Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique](#) », Direction générale de l’administration et de la fonction publique (DGAFP), 2019

« [Fiche méthodologique de mise en œuvre d’une démarche concertée](#) », Commission Nationale Paritaire Technique de Prévoyance (CNPTP), 2017

« La conduite de projet : les fondamentaux », Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), 2016

« [Guide méthodologique d’aide à l’identification, l’évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique](#) », DGAFP, 2014

## Etude

« Absences au travail, des repères pour agir dans les services publics locaux », Observatoire Mutuelle nationale territoriale (MNT), 2023

