



de la conduite du **CHANGEMENT**

INTRODUCTION

Pourquoi un guide sur la mise en place d'un projet de réforme et la conduite du changement ?

L'objectif de ce guide est de proposer aux cadres de la Ville un document pratique, nourri de retours d'expérience de plusieurs directions et enrichi par la réflexion et les propositions de collègues ayant été en situation de conduire un projet de réforme.

Ce support « home made » n'a pas d'autre ambition que d'apporter une aide concrète avec une proposition de méthode « type » de conduite de changement présentant les grandes étapes d'un projet de réforme, les questions à se poser ainsi que les principaux points de vigilance à observer.

Chaque projet étant par nature particulier, la méthode proposée doit bien entendu être adaptée aux objectifs, au contexte, aux acteur.rice.s ainsi qu'au calendrier de mise en œuvre du projet de réforme, certaines étapes présentées pouvant s'avérer inutiles ou, au contraire, devant être développées.

Une constante ressort cependant des échanges au sein du groupe qui a travaillé sur ce guide : l'importance d'accompagner les agent.e.s tout au long du projet de réforme et d'assurer une information régulière de leurs représentant.e.s aux étapes clés, voire de les associer de manière plus étroite à la mise en œuvre même du projet.

C'est en tout état de cause une attente forte des agent.e.s que la consultation « Paris et moi 2015 » a fait clairement apparaître.

Ce guide se veut un document « vivant » et utile. Seules des expérimentations et des mises en situation concrètes de ce guide permettront d'en vérifier la pertinence mais aussi de le faire évoluer et de procéder aux ajustements nécessaires. Les remarques ou retours d'expérience sur ce guide pourront être adressés à Geneviève Hickel et Christophe Derboule qui ont piloté le groupe de travail.

Comment ce guide a-t-il été élaboré ?

Une première méthodologie d'accompagnement à la conduite du changement avait été discutée avec les organisations syndicales et diffusée à l'ensemble de l'encadrement supérieur en 2015.

Le présent guide s'appuie sur ces premiers travaux. Il est également le fruit du travail mené au premier semestre 2016 par l'ensemble des participant.e.s du Groupe de travail dédié à la conduite du changement piloté par Christophe Derboule et Geneviève Hickel.

Conduire un projet est une activité dynamique, s'appuyant sur des personnes et des organisations, elles-mêmes en mouvement. Conduire un projet implique donc de savoir apprécier un contexte et un environnement, d'identifier et d'évaluer les éventuels risques associés à ce contexte ou à cet environnement, et de s'appuyer sur une méthodologie de travail et de conduite du changement adaptée et garante d'un cadre protecteur pour les agent.e.s.

Tel est l'objectif de ce guide : proposer une méthodologie « type » de conduite de changement présentant, sous une forme pratique, les grandes étapes de la conduite de projet, les questions à se poser et les principaux points clés et de vigilance à observer.

Selon le type de projet mené et selon les contextes, ces étapes peuvent s'enchaîner différemment. Une constante cependant : l'accompagnement des agent.e.s qui doit être envisagé à chaque étape de la conduite du projet.

SOMMAIRE

Les grandes étapes de la conduite d'un projet

1	L'origine et le sens du projet	06
2	Le diagnostic	08
3	La vision cible et ses implications	10
4	L'analyse des risques	12
5	Réunions de présentation	14
6	Préparer la mise en œuvre du projet	16
7	La planning du projet	18
8	La répartition des tâches entre les acteur.rice.s	19
9	Conduire le projet en prenant soin d'écouter les agent.e.s	20
10	Assurer un suivi post mise en œuvre	22



L'ORIGINE ET LE SENS DU PROJET

Le phasage proposé ci-dessous variera selon la nature du projet. Dans certains cas, il s'agira d'expliquer l'origine et le sens du projet avant de faire le diagnostic (projet issu d'une décision politique, ex : les nouveaux rythmes éducatifs), dans d'autres cas il s'agira de poser le diagnostic puis d'expliquer le sens du projet (ex : la nouvelle organisation des Circonscriptions des Affaires Scolaires et de la Petite Enfance).

Expliquer l'origine du projet

L'origine du projet peut être de différentes natures

- Être introduit par l'exécutif, en lien avec le programme de la mandature ;
- Être initié par le Secrétariat général ou une direction ;
- Résulter d'un rapport de l'inspection générale ;
- Émaner d'usagers ou d'agent.e.s, notamment via les consultations externes et internes ;
- Être proposé par les organisations syndicales.

Expliquer le sens du projet

Il est indispensable, pour susciter l'adhésion, de communiquer sur le sens du projet et, le cas échéant, sur l'intérêt qu'elle aura pour les agent.e.s. Ces derniers sont informés régulièrement tout au long du projet. Dans la plupart des cas, ces projets auront l'un ou l'autre, voire les trois, objectifs suivants :

Offrir une qualité de service au plus près des besoins des usager.ère.s

- En anticipant et en accompagnant l'évolution des besoins des usager.ère.s ;
- En s'adaptant à leurs nouveaux usages et à leurs nouvelles pratiques ;
- En prenant en compte les évolutions technologiques.

Adapter l'organisation à l'évolution des missions

- En réorganisant spatialement les activités ;
- En changeant l'organisation du temps de travail ;
- En rationalisant les processus métiers ;
- En introduisant de nouveaux outils ou de nouvelles technologies ;

- En formant les agent.e.s à l'évolution de leur métier ;
- En adaptant les parcours professionnels.

Améliorer les conditions de travail des agent.e.s

- En tenant compte des nuisances identifiées dans les organisations précédentes ;
- En prenant en compte les situations de travail futures avec les équipes concernées ;
- En prévenant les risques professionnels.

Annoncer les modalités de la concertation

- Indiquer les modalités de la concertation avec les acteurs du projet ;
- Indiquer les modalités de la concertation avec les organisations syndicales ;
- Indiquer les modalités de prise de décision.



LE DIAGNOSTIC

La phase de diagnostic est primordiale. Le diagnostic sera cependant différent selon la nature du projet.

- Soit le projet est clairement défini (exemple : la réorganisation de l'assistance informatique de proximité) : dans ce cas le diagnostic permettra de poser l'existant et les prérequis pour parvenir à la vision cible.
- Soit le projet n'est pas précisément défini (ex : réorganisation d'une direction nécessitant une consultation des agent.e.s) : dans ce cas, le diagnostic permettra de poser l'existant et de recueillir les idées ou les propositions des agent.e.s, et des éventuels partenaires concernés .

Dresser le diagnostic de la situation existante

Ce diagnostic sera nécessairement écrit, afin de garantir une meilleure appropriation et une meilleure diffusion. Il sera partagé avec l'ensemble des acteur.rice.s impacté.e.s par le projet ainsi qu'avec les organisations syndicales.

1

Se poser les bonnes questions pour dresser le diagnostic

Quel est le contexte ?

- Présenter la direction, le service (ses missions, sa volumétrie, ses usager.ère.s)
- Présenter les principaux enjeux en termes de politiques publiques mises en œuvre

Quel est le besoin ?

- Présenter des retours d'enquête existants (soit auprès des agent.e.s, soit auprès des usager.ère.s)
- Présenter les résultats synthétiques de rapports (ex : rapport de l'IG, rapport d'un cabinet extérieur)

Quelle est la problématique ?

- Présenter les difficultés, les dysfonctionnements ou ce qui justifie le projet (évolution de l'environnement, des besoins, des outils,...)

Existant ou bonnes pratiques ?

- Faire un travail de recherches d'archives (travail de mémoire)
- Réaliser un benchmark permettant d'identifier les pratiques internes et/ou externes à la Ville

2

Intégrer la prévention en amont (les bureaux de prévention des risques professionnels, le service de médecine préventive, le service des politiques de prévention)

- Leur présenter la commande et le projet en amont et, le cas échéant, recueillir leur avis. Leur intervention nécessite de mener une analyse a priori des risques.
- Les associer systématiquement à toutes les réflexions sur le projet afin qu'ils puissent identifier les éventuels risques professionnels associés.
- Selon la nature du projet, la constitution d'un comité pluridisciplinaire (conseiller.ère en prévention des risques professionnels, médecin de prévention référent, psycho-ergonome,...) peut s'avérer utile pour recueillir un avis, le comité pouvant solliciter, en tant que de besoin, l'avis d'autres acteurs tels que le service de politiques de prévention, la MISST,...

3

Solliciter les différent.e.s acteur.rice.s du terrain pour recueillir leur avis

Il s'agira :

- D'informer l'ensemble des agent.e.s concerné.e.s afin d'éviter la diffusion d'informations erronées, voire anxiogènes. Cette démarche est fortement recommandée à tous les stades du projet. Elle permet d'en faciliter la compréhension et l'appropriation mais également de rester vigilant sur les risques humains depuis l'initiation jusqu'à la mise en place concrète du projet.
- De recueillir l'avis d'un panel d'agent.e.s selon la méthode la plus appropriée à la situation : entretiens individuels, envoi d'un questionnaire, constitution d'un ou de plusieurs de groupes de travail.
- D'inciter les agent.e.s à se projeter sur la cible définie et à réfléchir sur les situations de travail de demain afin de co-construire les collectifs de travail.



LA VISION CIBLE ET SES IMPLICATIONS

L'analyse des implications du projet est fondamentale car elle permet d'identifier l'ensemble des chantiers qui devront être traités concomitamment ou successivement lors de la mise en œuvre du projet, et qui nécessiteront de faire appel à des compétences diverses.

Analyser la faisabilité de la vision cible

L'élaboration de la cible permet d'offrir la vision de ce à quoi l'on souhaite arriver. Cette phase est également le moment de se poser - éventuellement - la question des différentes options possibles, d'analyser les impacts de chacune d'entre elles et d'en déterminer la faisabilité.

- **A quoi souhaitons nous arriver ?**
- **Plusieurs options sont elles envisageables ? Si oui, lesquelles ?**
- **Quelles sont les implications / les impacts de chacune des options ?**
- **Quelle est l'option la plus « adaptée » au regard de l'analyse de ses impacts ?**

Analyser les implications de la vision cible

(liste ci-dessous non exhaustive)

Les implications organisationnelles

- Charge de travail (ex: transferts d'activités)
- Évolution des missions / activités
- Organisation du temps de travail
- Évolution des process
- Organisation spatiale des postes de travail
- Risques professionnels

Les implications statutaires / indemnitaires

- Régime indemnitaire, rémunération
- Évolution du statut des agent.e.s (ex : création ou structuration d'une filière métier)
- Modification des conditions d'accès (à un corps, à un grade,...)

Les implications techniques

- Implémentation d'un nouvel logiciel métier impliquant la formation d'agent.e.s
- Interfaçage avec autres SI
- Adaptation ou paramétrage de logiciel existant (ergonomie du logiciel, adaptation aux besoins des agent.e.s,...)

Les implications logistiques

- Adaptation des postes de travail
- Déménagement impliquant un phasage en matière logistique
- Achat de nouveaux matériels impliquant une formation des agent.e.s

Les implications humaines

- Évolution de carrière, des missions, des activités, des tâches (accompagnement des agent.e.s)
- Mobilité ou reconversion des agent.e.s (actions de formation notamment)
- Redéfinition des parcours professionnels
- Risques professionnels

Les implications juridiques

- Corpus réglementaire applicable (à adapter le cas échéant)
- Support(s) juridique(s) à prévoir (délibération, arrêté,...)
- Procédure(s) à observer : avis à recueillir, organisme(s) à consulter...

Les implications financières

- Impact financier pour la collectivité : fonctionnement / investissement (coût global)
- Économies éventuelles attendues
- Impact en termes emplois, sur la masse salariale

Les implications en termes de communication

- Élaboration d'un plan de communication autour du projet permettant de communiquer sur le sens du projet aux agent.e.s et aux usager.ère.s
- Conduite de la concertation avec les organisations syndicales
- Transparence sur les questions émergentes



L'ANALYSE DES RISQUES

Le risque est un danger éventuel plus ou moins prévisible qui peut affecter l'issue du projet. Il convient de les identifier, de les évaluer et, dans la mesure du possible, de les éliminer ou d'en réduire les impacts potentiels. Les préventeur.rice.s ont ici un rôle important à jouer.

Analyser les risques inhérents au projet ?

(la liste ci-dessous n'est pas exhaustive)

Établir l'inventaire des risques

- Les risques « usagers » ou « politiques » avec élus et SG
- Les risques organisationnels avec le SG/DRH
- Les risques juridiques avec la DAJ
- Les risques professionnels et les contraintes fonctionnelles en lien avec les BPRP et le SMP
- Les risques financiers avec les experts de la DFA
- Les risques environnementaux avec les experts de la DEVE
- Les risques informatiques/techniques avec la DSTI, la DILT

Évaluer la probabilité et la gravité des risques

- Gravité : évaluer la criticité de chacun des risques en termes d'impacts, de dommages et de conséquences (explorer la mémoire « collective » des projets passés lorsqu'elle existe).
- Probabilité : évaluer la criticité en termes de probabilité d'occurrence. Cet exercice n'est pas le plus aisé. Sa précision en est toute relative.

Tenir compte des ressources disponibles

- Identifier les leviers existants.
- Mettre en évidence les ressources à préserver et à mobiliser le cas échéant.

Définir des action de prévention ou des parades

- Pilotage du projet par les risques = élaboration d'un plan d'actions visant à éliminer ou à réduire les impacts négatifs du ou des risques identifiés :
- Renforcer l'équipe ou les moyens mobilisés, voire le pilotage du projet lorsque celui-ci est insuffisant ;
- Assouplir le planning du projet ;
- Adapter les modalités de mise en œuvre ;
- Simplifier ou réduire le périmètre du projet lorsque cela ne le dénature ou ne remet pas en cause les objectifs initiaux.

Identifier les points critiques

- Moments (phases, périodes), voire lieux, où la probabilité qu'un risque se produise sont les plus importants. Identifier ces moments critiques qui impliquent une vigilance accrue.



**Définir clairement quelles sont
les garanties accordées aux agents**



RÉUNIONS DE PRÉSENTATION

Selon l'envergure du projet et le nombre d'agent.e.s concerné.e.s, le.la chef.fe de projet devra faire une ou plusieurs réunions afin d'informer l'ensemble des acteur.rice.s. Deux types de réunions sont à prévoir : avec les encadrant.e.s et les agent.e.s directement concerné.e.s, et avec les organisations syndicales.

Restituer le diagnostic et présenter la vision cible retenue à l'ensemble des acteur.rice.s

La présentation du diagnostic permet de mettre l'ensemble des acteur.rice.s au même niveau d'information et de partager un ou plusieurs constats. Cette présentation est l'occasion d'échanger autour du projet, nullement de le remettre en cause. Il est aussi le point de départ de la mobilisation des acteur.rice.s autour du projet.

Organiser des réunions successives

Avec les agent.e.s de la direction

Lors des réunions, prendre soin de rappeler le contexte, les enjeux et les objectifs du projet afin de lui conserver sens et lisibilité, et de dissocier ce qui est négociable de ce qui ne l'est pas :

- Réunions avec l'encadrement supérieur
- Réunions avec l'encadrement de proximité / de terrain
- Réunions avec les agent.e.s (représentation des métiers)
- Réunion(s) avec la Médecine de prévention
- Réunion(s) avec le BPRP

Ces réunions pourront, en fonction des personnes concernées, des sujets à évoquer mais aussi d'autres contingences inhérentes au projet, être fusionnées.



Ne pas hésiter en termes d'animation de réunion, à citer des « verbatim » : la parole des professionnels « parle » toujours mieux à l'auditoire.

Avec les organisations syndicales

- Présenter contexte, enjeux et objectifs du projet ;
- Prendre soin de dissocier ce qui est négociable de ce qui ne l'est pas ;
- Présenter le diagnostic et la vision cible ;
- Mettre en place des modalités de concertation et l'agenda social du projet en laissant le temps nécessaire à la discussion et, dans ce cadre, la possibilité aux représentants du personnel de proposer des adaptations ou des modifications.

Les points à mettre à l'ordre du jour de ces réunions

Quelle est la vision cible du projet ?

- Présenter le contexte, les enjeux et les objectifs du projet : pourquoi lance-t-on ce projet et qu'est-ce qu'on en attend en termes de résultats ?
- Projeter l'issue des travaux et expliquer ce à quoi ils mèneront concrètement

Quel est le périmètre du projet ?

- Quel est le périmètre géographique ?
- Quel est le périmètre fonctionnel ? humain ?
- Quel est le délai de mise en œuvre et de réalisation du projet prévu ?

Quels sont les acteur.rice.s impactés par le projet ?

Identifier tous les acteur.rice.s qui seront impactés par la mise en œuvre du projet :

- les agent.e.s (spécifier lesquels et dans quels domaines),
- les usager.ère.s.

Présenter les modalités de conduite du projet

- Les pilotes du projet : le.la chef.fe de projet et son équipe (l'équipe de maîtrise d'ouvrage)
- Les partenaires des pilotes : partenaires internes à la ville et externes, le cas échéant.
- La méthodologie : groupes de travail, recours à un prestataire extérieur,...
- Les grandes étapes de la conduite de projet : diagnostic, étude d'impact, analyse de risques....
- Le plan de communication autour du projet et les outils de communication qui seront utilisés
- Le planning du projet
- Les modalités de suivi du projet

Annoncer les modalités de travail avec le BPRP et la médecine préventive

- Présenter le cadre de travail fixé avec la BPRP et la médecine préventive

Annoncer la gouvernance du projet et les modalités de la prise de décision

- Les membres du comité de pilotage du projet (composition, rôle, planning des réunions)
- Les membres du comité de suivi opérationnel (composition, rôle, planning des réunions)
- Les groupes de travail (composition, nombre de réunions prévues, contribution attendue,....).

Annoncer les modalités de la concertation avec les organisations syndicales parallèlement à la conduite de projet

- Annoncer les dates de rencontres avec les organisations syndicales, leur format et leur contenu
- Intégrer le projet dans l'agenda social.



PRÉPARER LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Les indicateurs varieront selon le projet et son état d'avancement (suivi). Ils peuvent être constitués par les indicateurs préexistants ou qui ont émergé lors du diagnostic, et par les nouveaux indicateurs liés aux objectifs portés par le projet (impact, efficacité, efficience, satisfaction).

Définir et mettre en place des indicateurs

Des indicateurs quantitatifs

Les indicateurs pourraient être suivis en 3 temps :

- Avant lancement du projet : recenser l'ensemble des indicateurs existants
- Au lancement du projet : définir les indicateurs de suivi du projet (avancement / planning fixé)
- A la suite de la mise en place du projet : mesurer l'impact du projet et l'atteinte des objectifs fixés

Des indicateurs qualitatifs

Exemples (en fonction des objectifs fixés) :

- Amélioration de la qualité du service rendu aux usager.ère.s
- Amélioration des conditions de travail des agent.e.s
- Évaluation de l'efficience globale du projet



Communiquer sur les indicateurs choisis au bon moment (veiller à la bonne temporalité). Déterminer à qui ils sont destinés et qui les produit et selon quel rythme.

Déterminer l'utilité d'expérimenter avant de déployer

Décider d'expérimenter

Selon la nature du projet, il peut être utile d'expérimenter préalablement sur un périmètre limité afin de tester la mise en œuvre en conditions réelles. L'expérimentation donne ainsi droit à l'erreur et permet d'identifier mieux encore les risques et de procéder aux ajustements nécessaires avant d'envisager un déploiement plus large.

Définir des critères d'évaluation

Quelles sont les conditions de réussite de l'expérimentation ?

Expérimenter selon la méthodologie traditionnelle de la conduite de projet

Une expérimentation implique la même méthodologie qu'une conduite de projet ordinaire. Son caractère limité et expérimental permet cependant une plus grande souplesse de mise en œuvre.

Organiser un retour d'expérience de cette expérimentation

Sur la base des critères d'évaluation ci-dessus, déterminer la pertinence de l'expérimentation. Quels en sont les points positifs, les points négatifs. De quoi les chefs de projet ont-ils manqué ? Faut-il la généraliser ?



LE PLANNING DU PROJET

Ce planning doit intégrer toutes les dimensions du projet pour en faciliter le pilotage.

Définir un planning de mise en œuvre

La date de livraison attendue (échéance)

Celle-ci permet de structurer le projet dans le temps imparti (découpage du projet en phases et en sous-projets avec indication des grands jalons pour la mise en œuvre)

Les différents sous-projets

(cf. les implications du projet)

- Ceux qui devront être menés concomitamment
- Ceux qui devront être menés en début ou à la fin du projet

Les acteurs (le qui fait quoi ?)

- Pour plus de lisibilité des tâches dévolues à chacun, il est préférable d'afficher le « qui fait quoi » dans le planning même (désignation d'un responsable pour chaque sous-projet).



LA RÉPARTITION DES TÂCHES ENTRE LES ACTEUR.RICE.S

Le.la chef.fe de projet : un chef d'orchestre

Le.la chef.fe de projet ne doit pas tout prendre à sa charge

Le.la chef.fe de projet est un.e chef.fe d'orchestre. Son rôle principal est de coordonner l'ensemble des membres de l'équipe projet et les travaux menés par chacun pour la réalisation du projet, notamment lorsque les différents sous-projets interagissent les uns avec les autres, ce qui est très fréquent. Par ailleurs, il est le garant du respect du planning, du budget et des objectifs fixés.

Le.la chef.fe de projet adopte un mode de management transversal

Le.la chef.fe de projet adopte un mode de pilotage et de management du projet de type transversal (et non pyramidal). Pour les projets de grande ampleur, le regroupement de l'équipe projet en un même lieu et dans des locaux partagés peut s'avérer nécessaire. Pour mémoire, il existe des formations spécifiques au catalogue de formation : « faire évoluer son organisation et ses procédures » et « se positionner face au changement ».



CONDUIRE LE PROJET EN PRENANT SOIN D'ÉCOUTER LES AGENT.E.S

L'écoute et l'accompagnement des agent.e.s doit être un point d'attention continu tout au long de la conduite du projet, depuis la phase de diagnostic jusqu'à sa mise en œuvre concrète.

Accompagner des agent.e.s dans le changement

Dans la plupart des cas, le projet doit être porté au plus haut niveau de la direction. Celle-ci doit par ailleurs mobiliser tous les leviers dont elle dispose et notamment les encadrant.e.s de proximité, afin que ces dernier.ère.s soient les ambassadeur.rice.s du projet auprès des agent.e.s mais aussi des lanceur.euse.s d'alerte pour la direction en fonction des informations qui leur remontent du terrain (difficultés, inquiétudes, besoins d'accompagnement,...).

Écouter les agent;e.s

- Remontée des questions / suggestions / interrogations des agent.e.s
- Mise en place de moyens d'information adaptés (ex : foire aux questions, lettre d'information, Intranet...)

Accompagner collectivement les agent.e.s

- Information collective régulière (notamment en rencontrant les agent.e.s concerné.e.s sur leur lieu de travail) afin d'explicitier le projet, la méthode retenue, son avancement ainsi que les moyens d'accompagnement mis en œuvre.
- Cette phase implique un fort investissement de la part de l'encadrement à tous les niveaux, et notamment de l'encadrement intermédiaire proche des agent.e.s .
- Les encadrant.e.s devront avoir le temps nécessaire pour recueillir le point de vue des agent.e.s. Ceux-ci devront, quant à eux, avoir suffisamment de temps pour réfléchir aux situations de travail dans l'organisation cible.

Accompagner individuellement les agent.e.s

- Nécessité de recueillir les souhaits d'évolution professionnelle des agent.e.s, d'étudier ces souhaits et les possibilités existantes en fonction du profil de chaque agent.e (expérience, âge, formation, compétences, exemptions individuelles, motivation,...). De nombreux dispositifs peuvent être actionnés auprès du bureau de la formation de votre direction (journées découvertes des métiers, formations métiers, coaching individualisé, bilan de compétences,...).
- Mobiliser selon l'importance et la nature du projet, les dispositifs d'accompagnement spécifiques mis en place par la DRH en lien avec les SRH concernés pour accompagner individuellement les agent.e.s.

- Aider l'agent.e dans sa demande de mobilité, le cas échéant.

Célébrer le projet avec l'ensemble des agent.e.s partie prenante

ASSOCIER LES REPRÉSENTANT.E.S DES PERSONNELS POUR GARANTIR LA RÉUSSITE COLLECTIVE

Selon les types de projets, il s'agira d'associer les instances représentatives concernées : central et /ou direction.

Les membres du Comité Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail

- Le CHSCT de la direction concerné doit être associés tout au long du projet ;
- Les membres du CHSCT :
 - sont informés du projet dès l'étude d'opportunité ou de faisabilité ;
 - sont associés aux choix effectués et peuvent donner un avis (ex : sur l'opportunité de lancer une expérimentation, sur les modalités de sollicitation des agent.e.s, sur les risques induits par telle ou telle orientation,...) ;
- reçoivent les calendriers prévisionnels, la restitution des diagnostics réalisés, les pistes d'évolution envisagées accompagnées d'une analyse des risques identifiés ;

- peuvent solliciter l'avis du médecin de prévention, du bureau de la prévention, ou de la MISST
- donnent un avis sur les projets qui modifient les conditions de travail ;
- préconisent les actions de nature à promouvoir la santé et la sécurité au travail.

Les membres du Comité Technique

- Le comité technique doit être associé tout au long du projet
- Le Comité Technique donne un avis sur tout projet de réorganisation ;
- Il peut solliciter l'avis du CHSCT ;
- Il peut proposer toutes les mesures visant à améliorer les conditions de travail.



ASSURER UN SUIVI POST MISE EN ŒUVRE

Selon le type de projet et les risques associés, il peut être utile de créer un comité de suivi ad'hoc

Rester vigilant après la mise en œuvre du projet via un comité de suivi

Les participant.e.s au comité de suivi

- Les chef.fe.s de projet
- Les acteur.rice.s de la prévention (Médecine préventive et BPRP)
- Des représentant.e.s de chaque niveau d'encadrement (de proximité, intermédiaire, supérieur)
- Les organisations syndicales

Les points de vigilance

- Nécessité de réguler les éventuelles tensions directement liées à la mise en œuvre du projet.
- En cas de difficulté, les encadrant.e.s solliciteront, en premier lieu, le/la chef.fe de projet et les services centraux de la direction qui ont porté et conduit le projet.
- Si nécessaire, il pourra être fait appel à des services spécialement formés qui pourront proposer des dispositifs d'assistance ou de soutien en fonction des besoins exprimés (ex : mise en place d'un coaching collectif ou d'équipe, mobilisation du CMC,...).

- Nécessité de suivre les indicateurs préalablement définis (activité, performance,...).

Faire un retour d'expérience entre 6 mois et 1 an après la mise en œuvre du projet

Le bilan de la mise en œuvre du projet au regard des objectifs fixés s'appuiera sur les éléments suivants :

- Analyse des différents indicateurs ;
- Entretiens avec les personnes concernées (élaborer un guide d'entretien) afin d'identifier les points positifs et négatifs (éventuels dysfonctionnements, difficultés rencontrées ou points de blocage) ;
- Identification, hiérarchisation et programmation des actions correctives à mettre en œuvre ;
- Préconisations ou suggestions d'évolution ou d'adaptation.

Le bilan sera présenté aux instances (CT et/ou CHSCT)

