

Université de Lille 2  
Faculté Ingénierie et Management de la Santé (ILIS)



Master Ingénierie de la Santé parcours Ergonomie et  
Développement

«La réorganisation des services administratifs, de l'accueil et de  
la médiathèque de la Mairie de Moncheaux»

*Sous la Direction de Xénophon VAXEVANOGLOU*

Mémoire de fin d'études de la 2<sup>ème</sup> année de Master

Leila GIAMBONA

Date de soutenance : Lundi 08 Octobre 2018

Composition du Jury :

- Président du Jury : Xenophon VAXEVANOGLOU
- 2<sup>ème</sup> membre du Jury : Sylvia PELAYO
- 3<sup>ème</sup> membre du Jury : Tommy DUBOIS



## Table des matières

<b>A. Présentation de la commune de Moncheaux</b> .....	<b>11</b>
1. La demande initiale: .....	12
2. L'Analyse de la demande .....	13
3. Les entretiens avec les acteurs cibles de l'Analyse ergonomique du Travail (AET).....	13
a. Entretiens avec les adjoints au maire .....	13
b. Entretiens avec les conseillers de la commission organisation.....	14
c. Entretiens individuels et collectifs pendant et après les phases d'observation au sein des services accueil / secrétariat de mairie et médiathèque.....	14
4. Synthèse des entretiens.....	16
5. Les enjeux de la demande.....	17
a. Du point de vue des agents des services accueil/secrétariat et médiathèque : ....	17
b. Du point de vue des élus :.....	18
6. La reformulation de la demande.....	19
<b>B. La proposition d'intervention</b> .....	<b>21</b>
1. Le fonctionnement organisationnel de la Mairie : .....	22
2. L'organisation de la commune de Moncheaux.....	22
3. La sphère politique de la commune de Moncheaux.....	23
4. La sphère technico-administrative .....	24
5. Les données démographiques et sociales. ....	25
6. Indicateurs de sinistralité.....	27
7. L'organisation des services administratifs, accueil/secrétariat et médiathèque 29	
a. Le service accueil/secrétariat : .....	29
b. Les agents en poste à la médiathèque .....	31
8. Les risques évalués :.....	33
a. Contraintes organisationnelles et relationnelles :.....	33
b. Contraintes physiques et ambiances de travail : .....	34
c. D'autres contraintes organisationnelles : .....	34
d. L'autonomie et les marges de manœuvre.....	35
e. Rapports sociaux au travail .....	36
9. Les facteurs de stress chez les agents cibles de l'AET .....	36
10. Les conséquences sur le travail .....	37
<b>C. Le Pré diagnostic</b> .....	<b>39</b>
<b>D. La vérification des hypothèses par l'analyse des résultats</b> .....	<b>40</b>
a. Analyse de l'activité réelle par l'évaluation de la charge de travail .....	40
a. Le travail prescrit.....	41
b. Les tâches réelles appuyées par plusieurs chronologies de l'activité .....	45

Conclusion

Discussion sur l'intervention

Annexes

Bibliographie

## Table des illustrations : Les figures

Figure 1: Nombre d'habitants .....	11
Figure 2: La communauté de commune Pévèle-Carembault.....	12
Figure 3: Population de la commune .....	23
Figure 4: Organigramme.....	24
Figure 5: Types de contrats des titulaires par moyenne d'âge .....	26
Figure 6: Effectif par sexe.....	26
Figure 7: Moyenne d'âge des agents par service .....	27
Figure 8: Horaires de la médiathèque en période scolaire .....	31
Figure 9: Horaires de la médiathèque pendant les vacances .....	32
Figure 10: Le schéma à 5 carrés .....	40
Figure 11: Répartition des tâches réelles sur un temps de travail de 3 heures et 34 minutes " Agent 2/Mai 2018" .....	46
Figure 12: Répartition des tâches réelles sur un temps de travail de 3 heures et 34 minutes "agent 2/ Juin 2018" .....	47
Figure 13 : Répartition des tâches réelles pendant des observations systématiques sur un temps de travail de 3 heures et 34 minutes de l'agent 1 - service accueil/secrétariat / Mai 2018.....	53
Figure 14: Cas n°2 :Répartition des tâches réelles pendant des observations systématiques sur un temps de travail de 3 heures et 37 minutes de l'agent 2 - service accueil/secrétariat / Juin 2018.....	54

## Table des illustrations : Les tableaux

Tableau 1: Données sociales internes fournies par la mairie de Moncheaux.....	25
Tableau 2: Indicateurs de sinistralité 2016-2017 .....	28
Tableau 3: Horaires de travail des services administratifs.....	29
Tableau 4: Cas n°1 : tableau tâches réelles observées sur une matinée (08h30-12h) par "agent 1" / Mai 2018 .....	46
Tableau 5: Cas n°2 : tableau tâches réelles observées sur une matinée (08h30-12h) par "agent 2" / Juin 2018 .....	47
Tableau 6: Tâches réelles observées sur un temps 3 heures et 34 minutes par "l'agent 1" / mai 2018.....	52
Tableau 7: Cas n°2 :Tâches réelles observées sur une matinée (08h30-12h) par "agent 2" / Juin 2018 .....	53

## Glossaire

**ANACT** : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail  
**AP** : Adjointe au Patrimoine  
**ARACT** : Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail  
**CCAS** : Centre Communal d'Action Sociale  
**CCPC** : Communauté de Communes Pévèle Carembault  
**CDD** : Contrat à Durée Déterminée  
**CDI** : Contrat à Durée Indéterminée  
**CEI CAU** : Contrat Unique d'Insertion - Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi  
**CNFPT** : Centre National de la Fonction Publique Territoriale  
**DREES** : Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques  
**ETP** : Equivalent Temps Plein.  
**HAS** : Haute Autorité de Santé  
**PEC** : Parcours Emploi Compétences  
**PLU** : Plan Local d'Urbanisme  
**INRS** : Institut National de Recherche et de Sécurité  
**INSEE** : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.  
**CDG** : Centre De Gestion  
**QVT** : Qualité de Vie au Travail  
**GRH** : Gestion des Ressources Humaines  
**RPS** : Risque Psychosociaux  
**TMS** : Troubles Musculo-Squelettiques  
**TTC** : Titulaire à Temps Complet (Agent)  
**TTNC** : Titulaire à Temps Non Complet

# Remerciements

Mes plus sincères remerciements s'adressent à :

L'ensemble des élus de la commune de Moncheaux pour m'avoir confiée cette mission et la confiance qu'ils m'ont accordée tout au long de mon intervention. En particulier Madame la Maire, ses adjoints qui m'ont suivi de manière régulière et ont contribué à la bonne conduite de cette intervention au sein de la mairie.

Madame Denise Gobert, pour s'être impliquée dans l'encadrement de mon intervention sur le terrain, mais également pour sa disponibilité et la confiance qu'elle m'a accordée, en tant que tutrice professionnelle de stage.

Aux conseillers de la commission organisation qui m'ont permis des échanges riches et constructifs lors des différents entretiens et réunions indispensables au bon déroulement de ce projet de réorganisation des services administratifs, de l'accueil et de la médiathèque de la mairie de Moncheaux ».

Monsieur Xénophon Vaxevanoglou, MCF, ergonomiste Européen®, Psychologue du travail et Directeur. Master Ergonomie Santé et Développement pour son engagement dans ce Master 2 et son enseignement de qualité et son expertise dans des domaines divers et variés

Monsieur Tommy Dubois, ergonomiste à Pôle Santé Travail Métropole Nord, Enseignant à l'Université de Lille, dans le cadre du master 2 Ergonomie- Santé – Développement pour avoir accepté d'être mon tuteur pédagogique dans cette mission, et pour ses conseils avisés tout au long du stage.

Madame Sylvia Pelayo, Psychologue-Ergonomiste la richesse de l'enseignement conféré en lien avec sa spécialité en ergonomie de conception.

Mes parents, ma famille, pour leur soutien à toute épreuve et leur réconfort, outils indispensables de réussite et d'épanouissement personnel.

Enfin je remercie l'ensemble de l'équipe enseignante et du personnel d'ILIS pour les situations réelles de travail, et sans lesquelles cette intervention n'aurait pu se dérouler dans de meilleures conditions



# Introduction

Dès 1969, la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF) définit l'ergonomie comme *l'étude scientifique de la relation entre l'homme et ses moyens, méthodes et milieux de travail. Son objectif est d'élaborer, avec le concours des diverses disciplines scientifiques qui la composent, un corps de connaissances qui dans une perspective d'application, doit aboutir à une meilleure adaptation à l'homme des moyens technologiques de production, et de des milieux de travail et de vie ».*

Des mutations sociétales ont eu des répercussions sur les systèmes de production, les modes de management, générant des transformations organisationnelles au sein de la fonction publique territoriales. Les évolutions réglementaires et technologiques, l'automatisation et l'informatisation des systèmes de travail ont eu des effets directs sur les conditions de travail des salariés. Les collectivités locales ont dû s'adapter aux nouvelles méthodes de travail au sein d'organisations gérées par une performance déterminée par les principes de productivité et de rentabilité économiques à tous les niveaux décisionnels des structures.

Ces transformations organisationnelles au sein des collectivités locales depuis le début des années 2000, ne sont pas été sans effets sur les conditions de travail des agents ; associer performances et conditions de travail n'est pas une évidence en soi. En effet, les collectivités locales ont dû et continuent à se soumettre à une contraction des moyens budgétaires et humains et à des réformes structurelles successives, un contexte dans lequel les données économiques et financières orientent les choix organisationnels des collectivités locales. En France, comme dans l'ensemble des pays de l'union européenne, les nouveaux modes de management et de gestion ont fortement impacté les conditions de travail au sein des organisations privées et publiques.

Depuis près de vingt ans, les conditions de travail en France notamment, se sont dégradées au profit de nouveaux modes de gestion, selon lesquels la performance de chacun constitue le bien-être des équipes au travail. Ces nouvelles directives managériales tendent à dissimuler la dégradation des conditions de travail, et semblent développer un nouveau genre de souffrance au travail, associée à des pathologies aggravées souvent moins visibles et donc difficilement identifiables, bien que l'impact sur la santé du salarié soit davantage néfastes pour ce dernier et à terme pour l'entreprise, qui dans certains cas, s'en sert comme levier pour renouveler certains personnels de services où « rentabilité » et « flexibilité des agents » devient la qualité requise occuper un poste. Ces nouveaux « troubles du travail » abordés sous la notion de Risques Psychosociaux (RPS) aujourd'hui inquiètent et les conséquences sur les salariés et les entreprises sont tels, que

l'ergonomie est de plus en plus sollicitée comme « remède » contre ces nouvelles conséquences sur le travail, que les systèmes politiques et économiques continuent de mettre en place.

Si depuis une dizaine d'années, les équipes pluridisciplinaires des Services de Santé au Travail (SST) et les pouvoirs publics dénoncent leur « existence » sous des formes « nouvelles » dont l'atteinte peut s'aggraver si aucun « dépistage » n'est instauré. En 2007, le Ministre de la santé Monsieur Xavier Bertrand, à la suite d'une conférence sur les conditions de travail, demande un rapport sur la façon d'identifier, de quantifier et de suivre les RPS.

La mission qui m'est confiée dans le cadre de mon stage est de réaliser une Analyse Ergonomique du Travail (AET) et plus particulièrement de mener une analyse approfondie de l'organisation des services administratifs, accueil et médiathèque de la mairie de Moncheaux et de l'activité réelle agents en situation de travail. Cette intervention vise à comprendre l'organisation des services, en vue de pouvoir évaluer la charge de travail (on ne pourra parler de surcharge qu'en fonction de la charge réelle de travail observée auprès des agents en situation réelle de travail) et comprendre la répartition et les conditions de réalisation des tâches confiées aux employées. L'objectif étant de parvenir à comprendre le travail réel, les déterminants qui influencent les méthodes de travail au sein de l'activité, pour diagnostiquer les effets que l'activité réelle (et non les modes opératoires prescrits) génère sur l'organisation, mais aussi et surtout sur les agents.

L'approche des ergonomes s'inscrit dans cette approche globale de la santé : une intervention en ergonomie ne vise pas seulement à pallier une déficience ou à prévenir la dégradation de la santé, mais aussi à favoriser la construction de la santé, à travers le développement d'une approche active (Falzon, 1996).

C'est dans un contexte de réorganisation de services, que mon AET est un des outils qui permet d'avoir un diagnostic à un moment donné sur l'activité des agents en situation, donc sur le terrain. En ergonomie, la réorganisation de services qui implique des transformations sur les conditions et méthodes de travail des agents et des collectifs de travail. L'AET est nécessaire mais n'est pas suffisante, car un changement d'organisation de travail, doit être considéré au même titre que la conception d'une nouvelle structure ou organisation, une analyse en mode « conduite de projet ».

## A. Présentation de la commune de Moncheaux

La commune de Moncheaux est située dans le [département du Nord](#) en [région Hauts-de-France](#). Moncheaux fait partie du [Pays Pévèlois](#) et de la [Flandre française](#). En 2017, cette petite commune rurale de 4,97 km<sup>2</sup> compte 1528 habitants, que l'on appelle les monchelois.

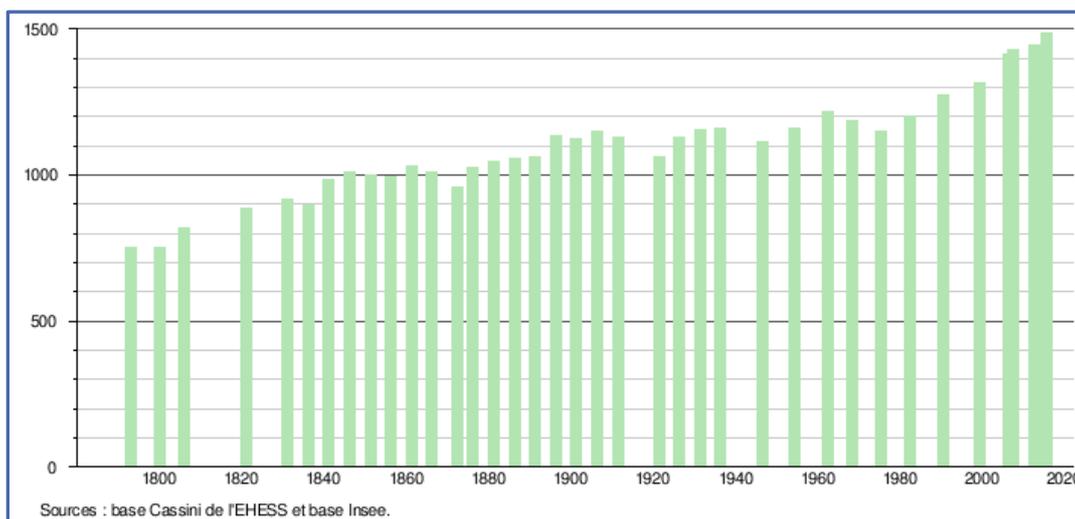


Figure 1: Nombre d'habitants

### La Communauté de Communes Pévèle-Carembault (CCPC) en quelques dates :

La CCPC est née de la fusion 38 communes, représentant 90 000 habitants en 2014, la nouvelle intercommunalité au sud de Lille et à la frontière du Douaisis a vu le jour le 1er janvier 2014.

Conformément aux prescriptions de la loi de réforme des collectivités territoriales du 16 décembre 2010, qui a prévu le renforcement et la simplification des intercommunalités et la constitution de structures intercommunales de grande taille, le préfet du Nord a confirmé le 20 janvier 2013 la fusion de la [Communauté de communes Cœur de Pévèle](#), la [Communauté de communes du Sud Pévèlois](#), la [Communauté de communes du pays de Pévèle](#), la [Communauté de communes Espace en Pévèle](#) et la [Communauté de communes du Carembault](#), avec la commune de [Pont-À-Marcq](#) qui n'était membre d'aucune intercommunalité.

La Communauté de Communes Pévèle-Carembault (CCPC) et l'installation du siège en mairie de [Pont-À-Marcq](#), elle compte 93 890 hab. en 2015. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Communaut%C3%A9\\_de\\_communes\\_P%C3%A9v%C3%A8le\\_Carembault\\_-\\_cite\\_note-3](https://fr.wikipedia.org/wiki/Communaut%C3%A9_de_communes_P%C3%A9v%C3%A8le_Carembault_-_cite_note-3)



Figure 2: La communauté de commune Pévèle-Carembault

La plus petite commune de la CCPC est Herrin compte 416 habitants, la plus peuplée est Orchies avec 8472 habitants.

### 1. La demande initiale:

Dès l'été 2016, les adjoints et certains conseillers se sont davantage impliqués dans la gestion des activités de la mairie de Moncheaux pour palier à l'absence de Madame le Maire, empêchée. Afin de gérer au mieux les obligations qui incombent à une commune, ces derniers ont considérablement augmenté leur temps de présence dans les bureaux de la mairie, auprès de la secrétaire de mairie et des agents du service accueil/secrétariat mais aussi de la médiathèque dans une proportion moindre.

Lors d'une commission, les conseillers se sont posé la question de la répartition des tâches, et de la charge réelle de travail entre les 2 agents du service accueil/secrétariat, de la secrétaire de mairie et des agents en poste à la médiathèque. La majorité des interrogations portant sur le fait que la réalisation de certaines tâches nécessite beaucoup plus de temps, parfois au détriment d'autres tâches toutes aussi importantes, et que l'informatisation de la gestion de certains dossiers génère- toujours des documents papier.

Un des conseillers a proposé, en réunion de la commission organisation, une intervention ergonomique centrée sur le travail (avec des séquences d'observation en situations de travail réel), afin de comprendre le travail réel des agents dans les services respectifs et évaluer la charge réelle de travail selon les domaines abordés. Cette initiative a été rediscutée en réunion de bureau (avec le Maire et les adjoints) puis validée ; reconnue utile de façon à obtenir un état des lieux de l'activité réelle en situation de travail au sein des services ci-dessus mentionnés. La demande initiale émane donc du travail d'une commission du conseil municipal validé par le bureau.

## 2. L'Analyse de la demande

La commune de Moncheaux emploie 20 agents dont 14 titulaires, et par conséquent ne dispose pas de Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT). Du point de vue de la santé au travail, les agents dépendent d'un médecin de prévention du Centre De Gestion de Lille (CDG59).

### 3. Les entretiens avec les acteurs cibles de l'Analyse ergonomique du Travail (AET).

#### a. Entretiens avec les adjoints au maire

Le fonctionnement de la mairie, en particulier l'accueil et le secrétariat de mairie, a connu quelques perturbations, à la suite de l'absence de Madame le Maire. Dès lors, les adjoints, essentiellement, s'impliquent auprès des agents pour tenter de comprendre comment fonctionnent les services administratifs et comment sont réparties les tâches dans un même service. Une des questions qui suscite l'interrogation de plusieurs élus, et qui a été exprimée dès les premiers entretiens définissant le périmètre de l'intervention ergonomique avec les adjoints et conseillers de la commission organisation, s'articule autour des 2.5 Equivalent Temps Plein (ETP)<sup>1</sup> au sein des services administratifs dans une petite commune. Ils soulignent que pour aider une collègue débordée ou absente, les 3 agents doivent être « polyvalentes » de façon à pouvoir « interagir » dans plusieurs champs d'intervention. Les adjoints, plus particulièrement, estiment légitime d'améliorer la situation qui perdure et qui peut créer un déséquilibre au sein des services administratifs et médiathèque, au détriment peut-être de la qualité de service selon eux.

Les adjoints et les conseillers de la « commission organisation » ont bien conscience que le fonctionnement actuel de la mairie exige une certaine charge de travail, mais aimeraient comprendre, notamment dans le service accueil et secrétariat, comment les tâches sont réparties. Par mon Analyse Ergonomique du Travail (AET) ils souhaitent avoir un « état des lieux » du fonctionnement des services accueil/secrétariat et du secrétariat de mairie principalement, ainsi que de la médiathèque, au sein de laquelle la responsable partage son temps hebdomadaire à mi-temps entre le service accueil/secrétariat de la mairie et la médiathèque. Cet état des lieux a pour objectif de comprendre comment se réalise le travail réel, comment sont réparties les tâches notamment à l'accueil et comment s'organise le travail entre les 2 agents en poste au service accueil/secrétariat. La première travaille à temps plein au poste d'accueil/secrétariat et la seconde, quant à elle, travaille à mi-temps

---

<sup>1</sup>Selon L'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE), l'emploi peut se mesurer en nombre de personnes ayant travaillé, même pendant une durée limitée. On peut aussi mesurer les emplois en Equivalent Temps-Plein (ETP). C'est le nombre total d'heures travaillées dans l'activité considérée divisé par la moyenne annuelle des heures travaillées dans des emplois à plein temps sur le territoire économique.

se partageant des demi-journées entre la mairie et la médiathèque. Ce constat doit également permettre de cerner les éléments qui peuvent nuire au fonctionnement des services accueil/secrétariat et secrétariat de mairie. C'est par l'observation du travail réel tel qu'il se réalise dans les bureaux que l'on peut obtenir des réponses à ces questions.

#### b. Entretiens avec les conseillers de la commission organisation

Ils sont tout à fait conscients que l'organisation actuelle soulève bon nombre de questions au sein de l'équipe des conseillers municipaux, comme pour les agents des services concernés par l'AET. Ils attendent beaucoup de l'intervention ergonomique, dans le sens où l'analyse de l'activité en situation réelle de travail paraît la méthode la plus adaptée pour apporter des éléments nécessaires aux interrogations inhérentes à la répartition des tâches, de la charge de travail et des agents au sein des services. L'intervention devra pointer les situations de travail, l'organisation de travail des agents, les conditions de travail afin de mettre en lumière les déterminants qui poussent les employées à travailler de cette manière plutôt qu'une autre et les effets que ces facteurs peuvent générer les situations de travail existantes.

A travers les notions de déterminants et de conséquences sur l'activité, l'intervention va reposer la question de l'organisation actuelle de la commune de Moncheaux, mais également la manière dont s'organisent les agents au sein des services accueil/secrétariat, secrétariat de mairie et médiathèque.

Ils me précisent qu'une ergonome, sur demande du médecin de prévention du CDG59, s'est rendue dans différents services de la mairie de Moncheaux pour procéder à quelques aménagements de postes de travail au sein des services accueil/secrétariat, notamment lors de l'aménagement des bureaux dans le bâtiment actuel (sans qu'il y ait eu de phase d'observation ou d'analyse de l'activité réelle en situation au préalable semble-t-il.).

#### c. Entretiens individuels et collectifs pendant et après les phases d'observation au sein des services accueil / secrétariat de mairie et médiathèque.

À la suite des différents entretiens individuels et/ou collectifs que j'ai eu avec les agents de l'accueil/secrétariat, la secrétaire de mairie et les agents de la médiathèque, on note que les discours diffèrent légèrement, notamment sur les tâches confiées à chacune d'entre elles. Bien que les 4 agents aient des attentes différentes avec une charge de travail variable, les points communs sont :

- Les 3 agents des services accueil/secrétariat et secrétariat de mairie soulignent que la configuration des locaux de la mairie, de leurs espaces de travail (où circulent et discutent des agents d'autres services, des élus) semble être en cause dans les nombreuses interférences, dont elles se plaignent. Des interférences, générées par le rassemblement d'élus et d'agents d'autres services qui discutent

alors que les agents des services administratifs et de l'accueil travaillent sur l'ordinateur ou lorsqu'elles sont en communication téléphonique. Ces interférences sont d'autant plus observables dans le bureau de la secrétaire de mairie, dans lequel tous les courriers et documents importants et/ou mis à la signature des adjoints sont déposés (sur toute la longueur du rebord de la fenêtre).

Situé entre le bureau de la maire, le bureau des services accueil/secrétariat et l'accès au couloir qui mène aux toilettes et à la cuisine, l'espace de travail de la secrétaire de mairie semble être très régulièrement « envahi » par des élus, d'autres employés ou par les agents eux-mêmes qui passent dans le bureau de cette dernière, plutôt que d'emprunter le couloir. La secrétaire de mairie souligne que ces interférences, ces interruptions de tâches par les élus, adjoints ou autres agents complexifient l'enchaînement de ses tâches, entraînant par là-même des ralentissements ou des pertes de temps qu'elle compensera par du temps de travail supplémentaire. Elle reconnaît que les pertes de temps et les tâches fréquemment interrompues, morcelées, augmentent sa charge de travail initiale. Les 2 agents du service accueil/secrétariat, soulignent également que les interruptions fréquentes dans la réalisation de leurs tâches semblent intensifier leur charge de travail au quotidien. Ce qui semble « davantage » être une contrainte pour celle qui ne dispose pas de temps de back-office et qui doit, par conséquent, limiter les tâches qu'elle laisse en « attente », car en poste à la médiathèque l'après-midi.

- Une absence de délimitation du périmètre d'intervention de chacune, dans un contexte où la spécificité des différents métiers s'allie à une « polyvalence » jugée indispensable au bon fonctionnement des services administratifs de la commune par les adjoints et certains conseillers de la commission organisation.

- Une connaissance partielle de leur charge réelle de travail et de la durée nécessaire à la réalisation de chaque tâche. Selon les 4 agents entendues, il y a de nombreuses tâches qui sont à clarifiées aux adjoints et autres conseillers, notamment les tâches qui doivent se réaliser quoiqu'il arrive dans un délai imparti. Pour assurer les besoins de la continuité de services, ces tâches seront réalisées, que les services soient au complet ou non.

- Une certaine confusion quant à l'informatisation de certaines tâches ou procédures. En effet, si certaines tâches nécessitent apparemment de réaliser moins d'opérations dans un délai plus court (urbanisme, état civil par exemple), il n'en demeure pas moins qu'une partie des tâches « s'effectue à la fois via le logiciel et sur des supports papier. Les agents des services administratifs, accueil/ secrétariat et médiathèque expriment de manière unanime ressentir un certain manque de confiance de la part de certains élus (des adjoints et de certains conseillers délégués principalement) quant aux différentes tâches qu'elles réalisent, et le travail tel que certains élus souhaiteraient qu'elles le réalisent (le travail prescrit). Le travail réel prend en compte une multitude de tâches et sous-tâches dont certaines sont moins visibles, et donc moins quantifiables que d'autres. Cette incompréhension quant à

leur charge de travail réel semble générer dans certains domaines, une certaine forme de remise en question et/ou de frustration chez certaines.

- Une méconnaissance des horaires de présence des agents à leur poste de travail et d'ouverture au public des services. Que ce soit pour la secrétaire de mairie, l'adjointe administrative à l'accueil, notamment en ce qui concerne les ouvertures du jeudi après-midi (selon les périodes) et le samedi matin, car ouverture au public. Cette confusion se renforce lorsqu'il s'agit des horaires de présence des agents de la médiathèque au sein de laquelle l'Adjointe au Patrimoine (AP), également responsable de la structure, et l'adjointe technique, travaillent toutes les deux à mi-temps.

Leurs heures de présence dans la structure sont fonction des horaires d'ouverture au public, ces horaires eux-mêmes varient en fonction des périodes d'école ou de vacances scolaires, ou encore lorsque l'une des 2 agents est en congés. En effet, celles-ci doivent s'assurer, même en période de congés, de maintenir les heures d'ouverture de la médiathèque au public. Ce qui, par conséquent, occasionne quelques changements au niveau des demi-journées de présence de l'AP au poste accueil/secrétariat en mairie.

- Quant au management considéré comme « peu présent », il semble qu'un grand nombre d'agents, tous services confondus, ne distingue plus exactement qui « représente la hiérarchie ». D'ailleurs, lors de mes échanges avec plusieurs employés d'autres services, il semblerait qu'une large majorité des agents s'adressent plus spontanément à un adjoint plutôt qu'à la secrétaire de mairie. Il arrive même que certains salariés les contactent directement afin de soumettre leur requête, si la secrétaire de mairie n'a pas répondu favorablement à leur demande, notamment lorsqu'il s'agit de modifier des horaires de travail.

#### 4. Synthèse des entretiens

A la suite des entretiens, on note une organisation et un management qui ne semblent pas tenir compte de la charge réelle du travail des agents. D'une part, au niveau des postes accueil/secrétariat et secrétariat de mairie, dans la mesure où les demandes émanant des usagers monchellois ou des instances de la fonction publique territoriales ne sont pas constantes et peuvent donc varier selon la période de l'année. D'autre part, le travail des 2 employées affiliées à la médiathèque, dépend quant à lui, des animations et événements organisés ou commémorés par la commune tout au long de l'année. La charge réelle de travail des agents des services administratifs et culturels dans l'organisation actuelle, ne semble que partiellement prise en compte. C'est -à-dire, la multitude de tâches et de sous-tâches dont certaines sont moins visibles, donc moins quantifiables que d'autres, semble laisser place au doute, à l'incompréhension quant à l'activité réelle de travail des

agents. Mais aussi en ce qui concerne les tâches réparties par agents, la manière dont celles-ci sont effectuées et le temps que leur réalisation nécessite.

## 5. Les enjeux de la demande

### a. Du point de vue des agents des services accueil/secrétariat et médiathèque :

Elles sont conscientes que se profilent des changements organisationnels au sein de la mairie dans le but d'améliorer les conditions de travail actuelles. Elles se rendent compte que l'organisation des services administratifs génère parfois des situations de surcharge de travail, pouvant générer des situations de stress ou de tensions, aussi bien dans le travail qu'entre les individus d'un même service.

Bien que mon intervention ait été programmée sans une concertation avec le personnel concerné au préalable, elles reconnaissent que l'intervention ergonomique, ciblée sur l'analyse de leur activité en situation réelle de travail peut permettre d'établir un diagnostic de la situation existante, et surtout de justifier aux élus ce qui, selon elles, est difficile à quantifier, à chiffrer. Elles soulignent plusieurs éléments notamment :

- Les différentes tâches réalisées selon les procédures en vigueur et le temps que ces dernières y consacrent, dépendent bien souvent du nombre de fois où ces dernières sont sollicitées et/ou interrompues dans la réalisation des tâches et sous-tâches. La configuration des bureaux, plus particulièrement en ce qui concerne la secrétaire de mairie, semble laisser peu d'alternatives quant à un souhait de pouvoir rester concentrée sur une tâche plusieurs heures consécutives. Elles mettent l'accent sur la difficulté de réaliser des tâches morcelées, fréquemment réalisées en interruption à une autre, où dans un environnement bruyant où se mêlent leurs conversations téléphoniques ou leur saisie informatique à la conversation des adjoints et conseillers entre eux, ou avec elles.

- Les missions qui incombent à la secrétaire de mairie, ou aux 2 agents des services accueil/secrétariat, sont toutes aussi variées et réglementaires, toutefois leur expertise et leur expérience au poste dans leurs missions respectives génèrent chez ces 3 employées de la fonction publique territoriale, une certaine confusion lorsqu'il leur est rappelé par les adjoints que la « polyvalence » est la clé d'une bonne organisation du service accueil/secrétariat et d'un service de qualité pour l'utilisateur. La polyvalence telle que les adjoints et conseillers la mettent en lumière, et la représentation qu'en ont les agents des services concernés, semble en cause dans l'incompréhension des acteurs autour de la place et du rôle que l'organisation attribue à cette notion de polyvalence au sein des services administratifs plus particulièrement.

- Les écarts entre les tâches formalisées sur les fiches de poste et les tâches réelles, souvent fragmentées, exécutées en interruption, génèrent un temps de travail supplémentaire (elles commencent plus tôt le matin, écourtent leur pause méridienne, terminent plus tard le soir, ou viennent sur des temps de repos). Les 4 agents des services administratifs et culturels expliquent devoir fréquemment

« étendre » leur temps de travail théorique, probablement en lien avec une intensification de la charge de travail ces dernières années. Elles mettent en lumière que l'informatisation de certaines tâches et procédures réalisées par les services des mairies, n'entraîne pas systématiquement un gain de temps en soi, puisqu'il existe toujours une partie manuelle, ou des étapes qui se réalisent en mairie à posteriori avec les usagers, nécessitant de reprendre des tâches commencées il y a quelques jours ou quelques semaines (pour un même dossier). Au niveau des services administratifs, elles expriment que la modernisation des services, l'informatisation ou la dématérialisation de procédures, susceptibles de remettre en question le travail réel des agents pourrait avoir un effet pathogène sur leur organisation de travail. Leur priorité reste la qualité du service public proposé mais aussi une amélioration de l'organisation des services. Toutefois, si les tâches que la mairie leur confie évoluent en permanence, elles font le constat que le travail qu'elles accomplissent s'est transformé au fil des décennies, et que ces changements nécessitent pour elles de s'adapter. Néanmoins, l'organisation actuelle des services administratifs et culturels semble laisser peu de place à l'amélioration des conditions de travail et la prise d'initiatives au sein de la sphère technico-administrative de la commune.

- Les agents des services administratifs et de l'accueil, mettent en lumière une continuité de service parfois complexe, lorsqu'elles sont à 3 agents (2.5 ETP) surtout pour l'AP qui ne dispose pas de temps de back-office spécifique, compte tenu de sa présence à mi-temps au service accueil/secrétariat de la mairie et à mi-temps comme responsable de la médiathèque. Bien qu'elle ne soit présente que 5 demi-journées par semaine au sein du service accueil/secrétariat, elle se voit confier les mêmes tâches que sa collègue à temps plein, sans temps de back-office, quant à elle.

- Les employées concernées par l'intervention semblent expliquer que la réorganisation des services ne soit pas qu'une question de « Combien d'agents faut-il au sein du service pour fonctionner correctement ? » En effet, elles attendent de l'analyse ergonomique du travail, que celle-ci puisse observer et comprendre leur travail en situation réelle afin de pousser la réflexion autour de « quelle tâche s'effectue par quelle employée et dans quelles conditions » (lorsqu'elles sont deux ou trois, avec ou sans le public, travail à la main ou via le logiciel, à mettre ou non à la signature).

#### b. Du point de vue des élus :

Ils attendent beaucoup des éléments que l'intervention ergonomique va mettre en évidence, car ils soulignent ne pas réussir à obtenir de données concrètes quant aux différentes tâches réalisées par les agents des postes accueil/secrétariat et secrétariat de mairie, et concernant la manière dont elles organisent leur temps de travail autour des missions qui leur sont confiées. Ils veulent comprendre quelle collaboratrice réalise quelle tâche et comment celle-ci s'y prend.

Par ailleurs, ils soulignent que l'activité des médiathèques surtout depuis l'intégration, en 2016 au réseau des médiathèques de la Communauté de

Communes Pévèle Carembault (CCPC) « Graines de Culture(s)<sup>2</sup> » tend à se développer et à se moderniser. Soucieux de suivre l'évolution des médiathèques en réseau de la CCPC, ils se posent la question de l'adéquation entre le temps de présence des agents d'une part et la gestion d'animations et manifestations organisées par la commune à laquelle s'ajoutent l'investissement et le respect des engagements liés à l'intégration dans le Réseau Intercommunal des médiathèques.

Ils mettent en évidence :

- Une augmentation de la charge de travail et du temps consacré dans la réalisation des tâches, aussi bien au sein des services administratifs qu'au niveau des tâches gérées par la médiathèque.
- Des difficultés pour remplacer les agents absents, ainsi qu'une certaine fragilité du collectif de travail, susceptibles d'impacter la performance des agents des services administratifs.
- Les adjoints et certains conseillers, veulent comprendre quelle est l'organisation actuelle des différents métiers, et comment sont réparties les tâches au sein des services administratifs, accueil et secrétariat notamment. Ils remettent en question la façon dont s'organisent les agents pour la gestion de leurs tâches, qu'elles soient au complet ou en effectif réduit.
- Les adjoints souhaitent pour autant que les agents s'expliquent sur la manière dont elles gèrent leur charge de travail, et sur les éléments qui selon ces mêmes agents pourraient complexifier la réalisation de leurs propres tâches ou générer un temps supplémentaire dans la réalisation de leurs tâches. Il semble que les agents ayant cumulé un nombre d'heures de récupération important, soient toujours plus nombreux. Les adjoints et conseillers craignent que la mauvaise organisation des services accueil/secrétariat ait un impact direct sur la qualité du service rendu aux usagers. L'intervention se place dans un contexte d'amélioration des conditions de travail au sein des services, et semble placer au cœur du débat l'optimisation des de la répartition des tâches. Cependant, certains conseillers ont conscience que la réorganisation d'un service ne s'apparente pas forcément à une optimisation des ressources humaines et matérielles. La présence d'un management clair et une répartition des agents et des tâches en phase avec l'activité réelle d'un service, pourrait amener à contribuer à mieux répartir la charge de travail au sein des services concernés et donc, contribuer à une bonne qualité de service.

## 6. La reformulation de la demande

Dans un contexte de changement organisationnel et de transformations du travail des agents des services administratifs et culturels, il semble fondamental de

---

<sup>2</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, la Pévèle Carembault a repris la compétence « Réseau des médiathèques ». A ce titre, la Communauté de communes s'est dotée d'un service de Lecture publique qui compte une coordinatrice et quatre référentes. Sur les 38 communes, il existe 34 médiathèques. [En ligne] lien disponible sur : <https://mediatheques.pevelecarembault.fr/presentation-du-service/>

s'interroger sur la manière de répondre aux attentes des élus, tout en maintenant une qualité de service et en améliorant les conditions de travail et les rapports sociaux dans ces espaces de toute première proximité avec les usagers. En vue d'établir un diagnostic de l'organisation des services administratifs, accueil et médiathèque, il faut amener la réflexion sur l'organisation de travail et la répartition des tâches entre et les agents dans une évolution possible et adaptée aux situations de travail réelles.

Sur la base des réunions de travail, des observations et des entretiens, il est évident qu'il faille s'interroger sur l'impact de l'organisation sur les conditions de travail et le bien-être des salariés, tout autant que sur la qualité du travail et du service rendu aux habitants de la commune de Moncheaux. Par ailleurs, il semble que dans l'organisation actuelle, l'absence de la maire et le non rattachement à un service hiérarchique bien défini soient facteur d'une instabilité dans la gestion des services et d'une intensification de la charge de travail. A cela s'ajoute une continuité de services complexe et insuffisamment prise en considération, mettant les agents des services accueil/secrétariat, secrétariat de mairie et médiathèque face à une problématique de double management (un management global par les pouvoirs conférés à la maire et à ses conseillers par voie de délégation d'une part, face à un management plus « local » exercée par la secrétaire de mairie en tant que supérieur hiérarchique. De plus, on peut constater une dégradation des rapports au travail, à causes des missions et des périmètres d'intervention mal définis au préalable. Dans la future organisation, le retrait de certaines tâches ou la migration de tâches vers un nouvel outil informatique, qui pour certaines agentes représentent des tâches intéressantes de leur métier, semble générer un sentiment de non reconnaissance de leur activité de travail. La nouvelle organisation semble entraîner la non utilisation de certaines de leurs compétences, et la difficulté à en développer de nouvelles.

## B. La proposition d'intervention

Pour faire suite à la demande initiale qui émane des conseillers municipaux, dans le but d'obtenir un état des lieux, « un diagnostic de la situation organisationnelle actuelle des services administratifs, accueil et médiathèque de la mairie de Moncheaux » dans le but de réorganiser ces services et de « les rendre davantage performants et productifs ». A la suite des premiers entretiens et réunions de travail, la demande est principalement orientée vers l'analyse de l'organisation de travail qui a connu quelques changements et semble générer une dégradation des conditions de travail, et une intensification de la charge de travail dans les services administratifs et médiathèque.

En ce sens, j'ai proposé aux élus de la commune et aux agents des services concernés par ces changements organisationnels, de réaliser une analyse de l'organisation du travail, de l'activité réelle en situation de travail des services Accueil/secrétariat, secrétariat de mairie et médiathèque, ainsi que les contraintes des postes.

De cette façon il me sera possible d'évaluer la charge de travail par tâches et par service afin de mieux appréhender l'organisation des services par rapport au travail réalisé par les agents qui y sont affectés, pour objectif de comprendre la répartition des tâches entre les agents et les charges effectives de travail par tâches. Comment s'organise une journée de travail dans les différents services, et quelles sont les demandes qu'elles doivent traiter, dans quel délai, et quelles différentes tâches qu'elles réalisent en réponse aux diverses demandes des usagers, des agents, ou des conseillers et adjoints ? Quels sont les aléas, les « contraintes » qu'elles sont amenées à rencontrer (demandes spécifiques des usagers, absence d'une collègue, éléments relatifs à un dossier initié par une de ses collègues, un dossier à traiter en urgence, l'absence d'un agent dans les autres services, etc..). L'objectif étant de comprendre comment parviennent-elles à gérer les tâches qui leur sont confiées et les moyens qu'elles mettent en œuvre (les moyens à disposition ou non) pour absorber ou alléger la charge de travail d'une journée.

A partir de ces éléments, il me sera possible d'identifier les écarts entre le travail prescrit, tel que formalisé dans les fiches de poste, et le travail réel tel qu'il se réalise en situation, pour en dégager un pré diagnostic et des hypothèses de travail. Afin de tester ces hypothèses et d'élaborer un diagnostic local et global, je vais réaliser une analyse systématique de l'activité.

Enfin, lors de réunions, et des comités de pilotage que j'animerais avec les 1ers et 2ème adjoints, certains conseillers de la commission « organisation interne », et la **SECRETARE DE MAIRIE** y participeront.

## 1. Le fonctionnement organisationnel de la Mairie :

“ Lorsqu’on cherche à singulariser l’organisation comme dispositif social particulier pour l’opposer à d’autres formes plus diffuses d’action collective, on met généralement l’accent sur le caractère intentionnel, explicite et codifié de son ordre et des structures, rôles, procédures et buts sur lesquels elle repose ” (Friedberg, 1992).

## 2. L’organisation de la commune de Moncheaux

### Le pouvoir hiérarchique

La maire est le chef de l’exécutif et constitue l’autorité territoriale à l’égard des agents territoriaux. A ce titre la maire assure en partie le recrutement du personnel communal, supervise l’évaluation des agents mais veille également au bon respect des règles d’hygiène et de procédures de sécurité. Elle a le pouvoir d’initier les procédures de sanction disciplinaire. Ces différentes prérogatives doivent être assurées en étroite relation avec le directeur général des services ou secrétaire de mairie, qui est l’ultime cadre hiérarchique de l’administration.

Rappelons que La Maire n’exerce pas seule cette fonction, et dispose d’un pouvoir de délégation, qui formalisent certaines délégations de signature et de compétence :

- ✓ La Maire a le pouvoir de décision dans le cadre de ses compétences propres (article L 2122-21 du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT), ou de celles déléguées par le conseil municipal par délibération (article L 2122-22 du CGCT).
- ✓ Les adjoints ont le pouvoir de décision uniquement dans le cadre de leurs délégations de fonction respectives, décidées par arrêté du Maire. Par conséquent, en l’absence de délégation, l’élu n’a donc aucun pouvoir décisionnel, ni d’instruction.
- ✓ Cependant, certains agents de la Fonction Publique Territoriale (FPT) de la commune peuvent bénéficier de délégations de signature dans le cadre d’arrêtés du Maire.

La maire s’appuie également sur un(e) cadre de direction (Directeur Général des Services (DGS) ou secrétaire de mairie) qui lui-même peut déléguer à des responsables intermédiaires.

Ainsi les agents territoriaux sont soumis à une double hiérarchie : celle du Maire et par voie de délégation celle de leur responsable de service.

### Les droits et devoirs des agents de la FPT et de la collectivité

(Extraits de la loi n°83-634 du 13/07/1983 portant droits et obligations des fonctionnaires)

- ✓ Les agents de la FPT ont en premier lieu une obligation de servir : quel que soit le rang dans la hiérarchie, les agents sont responsables des tâches qui leur sont confiées normalement consignées dans leur fiche de poste. Ils doivent s'y consacrer personnellement et consciencieusement, et sont rémunérés sous réserve du « service fait ».
- ✓ A cela s'ajoute un devoir d'obéissance hiérarchique. Ils doivent donc mettre en œuvre les décisions de leurs élus (sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public - article 28, loi n° 83-634 du 13.07.1983), mais aussi des lois, règlements, notes de services, et autres prescriptions relatives à l'organisation du service.
- ✓ Les agents ont également une obligation de secret professionnel, de discrétion professionnelle, de réserve et de neutralité.
- ✓ Les agents ont également un certain nombre de droits qui doivent être respectés (droit syndical, droit de grève, liberté d'opinion, droit à la formation, droit à congés, etc....).
- ✓ La protection de la santé et de la sécurité des agents est aussi une obligation incombant à l'employeur. Il s'agit de prévenir à la fois les risques physiques, et les risques psychosociaux.

### 3. La sphère politique de la commune de Moncheaux

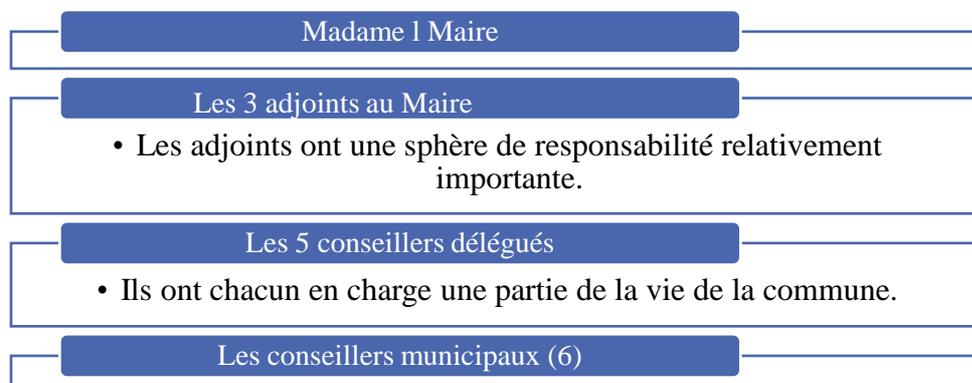


Figure 3: Population de la commune

Chaque thème important de la commune est représenté dans une commission gérée par un responsable de commission, et quatre ou cinq autres conseillers pour traiter des sujets relatifs aux différents sujets tels que les appels d'offres, les finances, les travaux, l'urbanisme, l'animation-communication, « jeunesse – seniors et action social », la vie scolaire, l'environnement ou encore l'organisation interne.

#### 4. La sphère technico-administrative

##### L'organigramme de la mairie :

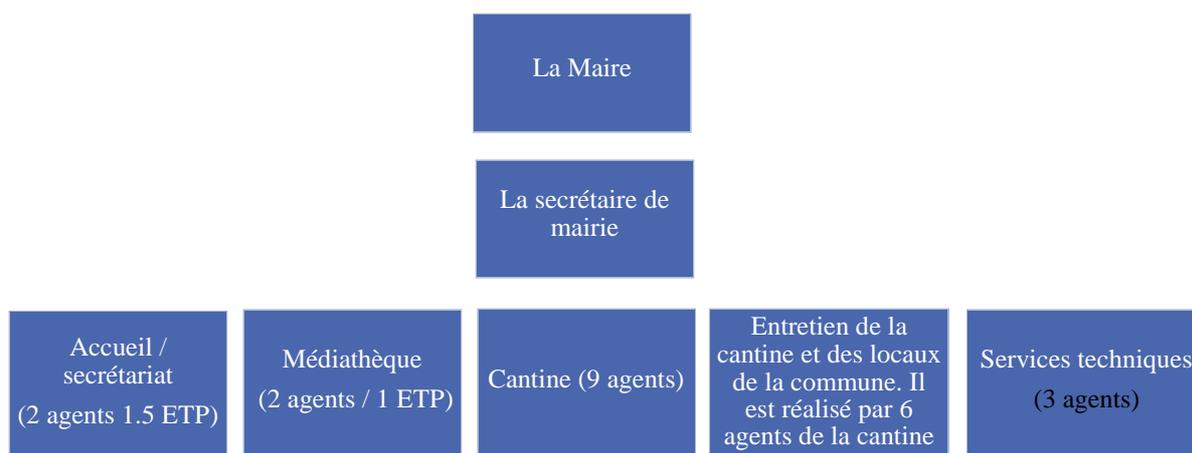


Figure 4: Organigramme

La secrétaire de mairie gère les différents services. Elle est en charge de la Gestion des Ressources humaines et en fonction des absents ou du surcroît de travail, elle s'occupe de couvrir les pics d'activité, de manière à maintenir une organisation des services pérenne au sein des services.

## 5. Les données démographiques et sociales.

Les services	Les agents	Type de contrat	Moyenne d'âge du service	Sexe H/F
Accueil / secrétariat : 2 ETP (ou 2.5 ETP sur 4 ou 5 jours/semaine)	1 agent TTC*	TTC	52.3 ans	F
	1 agent TTC	TTC		F
	1 agent TTC (à mi-temps médiathèque/mairie)	TTC		F
Médiathèque : 1 ETP (0.5+0.5)	1 agent TTNC** (17.5h/semaine)	TTNC	44.5 ans	F
Ecole : 3 ATSEM***	1 agent TTNC	TTNC	58.7 ans	F
	1 agent TTNC	TTNC		F
	1 agent TTNC	TTNC		F
Accueil périscolaire (Association locale aidée par 1 agent de la commune)	1 agent TTNC	TTNC	49 ans	F
Cantine	1 agent TTNC	TTNC		F
	1 agent TTNC	TTNC		F
	1 agent contrat CUI-CAE****	CUI CAE		F
	1 agent TTNC (en disponibilité)	Absent		F
	1 agent TTNC (en congé parental)	Absent		F
	1 agent en Contrat à Durée Déterminée (CDD)	CDD		F
	1 agent en CDD	CDD		F
1 agent en CDD	CDD	F		
Entretien locaux divers	3 agents TTNC + 1 agent en contrat CEI CAU + 2 CDD	-	48.2 ans	F
Service technique : 4 ETP	1 agent TTC	TTC	56 ans	H
	1 agent TTC (en disponibilité)	Absent		H
	1 agent en contrat PEC*****	PEC		H
	1 agent en contrat CEICAU (responsable)	CDD		H

Tableau 1: Données sociales internes fournies par la mairie de Moncheaux

 Les agents présents pendant la surveillance des enfants à la cantine.  
 Les agents présents à la fois pendant la surveillance des enfants à la cantine + entretien des locaux de la commune.

\*Agents Titulaires à Temps Complet (TTC).

\*\*Agents Titulaires à Temps non Complet (TTNC).

\*\*\*ATSEM : Agents Territoriaux Spécialisés des Ecoles Maternelles.

\*\*\*"Contrat CUI CAE" est la déclinaison du contrat unique d'insertion (CUI) dans le secteur non-marchand (collectivités territoriales, associations loi 1901...)

\*\*\*\*"Contrat PEC : à partir de janvier 2018, les contrats aidés sont transformés en parcours emploi compétences, dont la mise en œuvre repose sur le triptyque emploi-formation-accompagnement.

Les 20 agents employés par la mairie au 30 juin 2018, sont répartis selon différents contrats qui génèrent une gestion des Ressources Humaines (RH) complexes selon les périodes.

En effet, sont théoriquement employés 20 agents :

- 4 agents TTC en poste
- 7 agents TTNC en poste
- 2 agents en contrats CEI CAU
- 1 agent en contrat PEC
- 3 agents en CDD (cantine et/ou entretien)
- 2 agents titulaires en disponibilité (1 TTC + 1 TTNC) donc absent
- 1 agent TTNC en congé parental

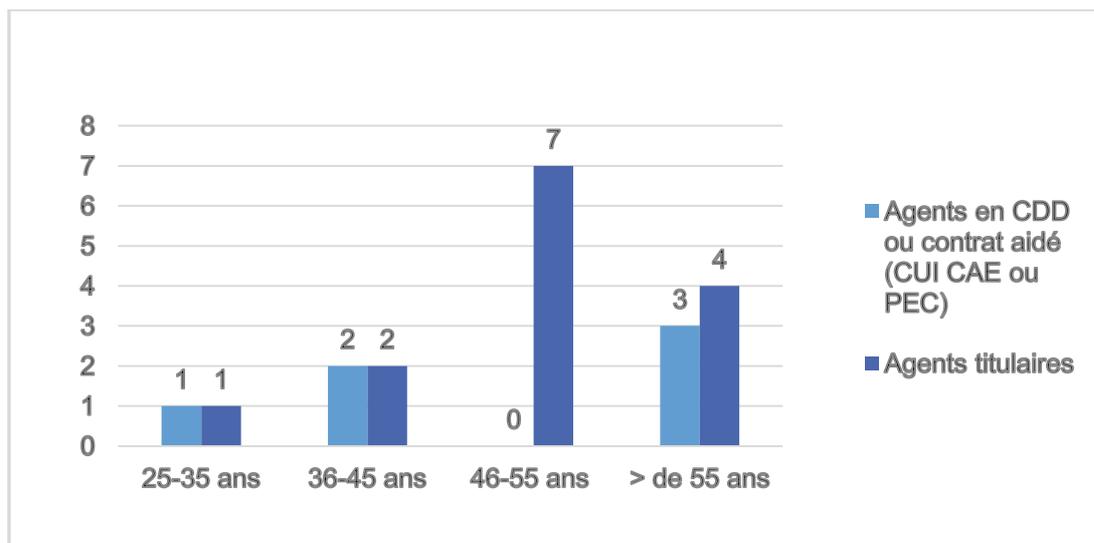


Figure 5: Types de contrats des titulaires par moyenne d'âge

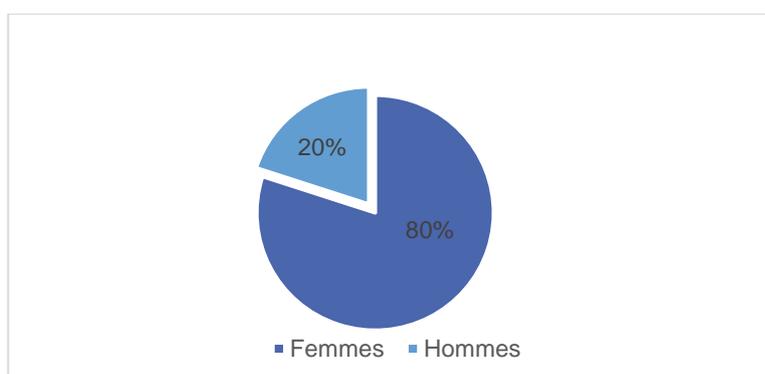


Figure 6: Effectif par sexe

- Le tableau et les graphiques que j'ai réalisés à partir de données sociales, dresse le constat que nous sommes en présence d'agents majoritairement composés de femmes (80%) **dans un contexte de vieillissement de la population active des agents employés par la commune.** En effet, parmi les 20 agents en poste. **On recense 10 agents de plus de 50 ans, dont 7 agents de plus de 55 ans et 3 ayant plus de 60 ans.**

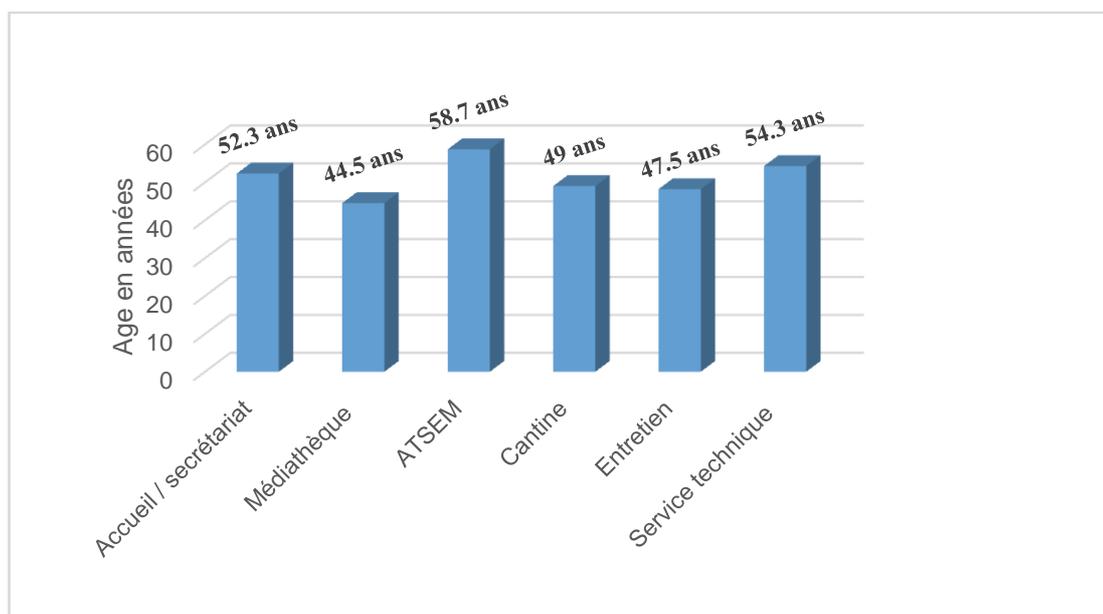


Figure 7: Moyenne d'âge des agents par service

- Les moyennes d'âge les plus élevées concernent des agents concernant les ATSEM, les agents du service techniques et les services administratifs, accueil/secrétariat.

- Pour obtenir la moyenne d'âge des agents en poste à la cantine, j'ai pris l'âge de toutes les opératrices qui interviennent dans le restaurant scolaire : La responsable de cantine, l'agent des activités périscolaire, les 3 ATSEM ainsi que les agents d'entretien des locaux de la commune.

## 6. Indicateurs de sinistralité

Agents avec une Reconnaissance Qualité Travailleur Handicapé (RQTH) : 5.

Agents reconnus en Maladie Professionnelle (MP) : 2.

Agents aptes avec restrictions (agents maintenus au poste par le médecin de prévention sous réserve des restrictions en vigueur) : 5

Agents aptes après aménagement de postes (ou horaires) : 4.

Agents reclassés : 0

Années	Cumul des jours de Congé Maladie Ordinaire (CMO)	Nombre de jours d'arrêt de travail lié à un Accident du Travail (AT)	Nombre de jour d'arrêt de travail en lien avec une MP	Nombre de jours total	Nombre d'agents ayant été en arrêt de travail
2016	257	137	115	<b>509</b>	7
2017	371	0	160	<b>531</b>	5

Tableau 2: Indicateurs de sinistralité 2016-2017

Ce tableau met en évidence, une augmentation du nombre de jours de CMO de 2016 à 2017, même si le nombre d'agents ayant été en CMO est passé de 7 à 5 agents.

Le nombre de jours d'arrêt maladie à la suite d'un AT pour l'année 2016 concerne un seul agent, aujourd'hui en disponibilité.

Il en est de même pour le nombre de jours d'arrêt maladie en lien avec une MP, qui sur les années 2016 et 2017, concerne un seul agent, maintenu à son poste de travail à ce jour.

En ce qui concerne les accidents bénins, il n'y a aucune donnée sur de 2016 au 30 juin 2018.

## 7. L'organisation des services administratifs, accueil/secrétariat et médiathèque

Comme nous l'avons indiqué dans la présentation des services, la secrétaire de mairie et l'adjointe secrétaire de mairie, qui occupe notamment le poste d'agent d'accueil, sont présentes sur une base d'un temps de travail hebdomadaire de 35h. Néanmoins, les semaines où elles sont présentes en mairie la samedi matin elles travaillent donc 38h sur la semaine et les 3 heures de travail réalisées le samedi vont directement alimenter le compteur des heures de récupération à prendre.

Horaires d'ouverture au public de l'accueil de la mairie	Horaires de présence des agents affectés aux postes accueil / secrétariat de mairie
Lundi : 9h - 12h	Lundi : 8h30 – 12h / 13h30 – 17h30
Mardi : 9h – 12h	Mardi : 8h30 – 12h / 13h30 – 17h30
Mercredi : 9h – 12h	Mercredi : 8h30 – 12h
Jeudi : 9h – 12h / 14h – 19h	Jeudi : 8h30 – 12h / 13h30 – 19h (fin de poste à 17h30 en période de vacances scolaires)
Vendredi : 9h – 12h	Vendredi : 8h30 – 12h / 13h30 – 17h30
Samedi : 9h – 12h	Samedi : 9h – 12h (La secrétaire de mairie et l'adjointe alternent une semaine sur deux. L'accueil de la mairie est fermé le samedi pendant les mois de juillet et août).

Tableau 3: Horaires de travail des services administratifs

### a. Le service accueil/secrétariat :

#### ✓ La Secrétaire De Mairie :

Celle-ci est présente du lundi au vendredi de 8h30 à 12h, le mardi et le vendredi après-midi de 13h30 à 17h30 et le jeudi après-midi de 13h30 à 19h (sauf pendant les périodes de vacances scolaires où l'agent est en poste jusque 17h30). La mairie n'est ouverte au public que le matin de 8h30 à 12h, le jeudi après-midi de 16h à 19h (sauf en périodes de vacances scolaires) et le samedi une semaine sur deux, en alternance avec l'adjointe secrétaire de mairie. Pendant les mois de juillet et août, la mairie est fermée au public le samedi matin, et la secrétaire de mairie et l'adjointe administrative, en poste à l'accueil ne travaille pas.

- ✓ L'adjointe administrative à temps complet du service accueil/secrétariat :

Cette dernière occupe exclusivement le poste d'agent d'accueil pendant les heures d'ouverture de la mairie au public. Elle couvre le même temps de présence que la secrétaire de mairie. Cette dernière alterne un samedi sur deux au poste d'accueil, avec la secrétaire de mairie, bien que cette dernière soit rattachée au secrétariat de mairie.

→ Le matin pendant les heures d'ouverture de la mairie au public, l'adjointe administrative à temps plein occupe principalement le poste accueil. Cette dernière assure l'accueil des usagers en mairie, gère les demandes au cas par cas, et assure le relai si nécessaire. Chaque matin, elle édite le « tableau récapitulatif cantine » (tableau Excel reprenant les enfants présents au restaurant scolaire, et ceci par classe) que la responsable de cantine passe récupérer tous les matins. Elle tient à jour le tableau de cantine, elle procède au règlement des factures de cantine par chèque ou en espèces qu'elle notifie dans sa régie « cantine », elle instruit et assure le suivi des dossiers de location de salles et/ou de matériel. Elle réalise également certaines tâches de secrétariat. L'après-midi, quand la mairie est fermée au public, elle assure l'accueil téléphonique car sa collègue en charge du traitement des appels est en poste à la médiathèque. Elle profite de la fermeture de l'accueil au public l'après-midi (sauf le jeudi de 16h à 19h) pour traiter les dossiers qu'elle a en charge (urbanisme, état-civil, préparation des mariages (gestion administrative avec les autres mairies, publication des bans, préparation de la salle), gestion et suivi des contrats de location de salle et/ou de matériel (tables et chaises) selon la demande, des arrêtés de circulation, réception du courrier le matin, courriers à taper pour des élus, devis à envoyer pour d'autres services entre autres, gestion du prêt des clés des salles aux agents, élus ou associations...).

- ✓ L'Adjointe au Patrimoine (AP) (sur son temps de travail en mairie)

L'AP est affectée au service accueil/secrétariat présente le lundi après-midi (13h30-17h30) et le matin (08h30-12h) du mardi au vendredi matin. Le matin l'AP est en charge de l'accueil téléphonique, elle enregistre le courrier du jour, les demandes d'actes d'état-civil en ligne et traite également bon nombre de demandes de certificats ou dossiers d'urbanisme. Requis par des usagers natifs de la commune ou par des notaires via Internet, (toutefois elle fait signer les actes à sa collègue, en qualité d'officier d'état-civil), L'AP connaît le travail de sa collègue à temps complet, puisqu'elles travaillent toutes les 2 dans le même service, par ailleurs l'AP occupe le poste d'accueil 4 matinées par semaine lorsque sa collègue de l'accueil est absente ou en congés.

L'AP procède au règlement de petites factures que lui remet la Secrétaire de mairie plusieurs fois par jour ou par semaine, et à la facturation des paiements de cantine par prélèvements chaque début de mois avec la secrétaire de mairie (2 tâches que sa collègue en poste à l'accueil de la mairie ne réalise pas). Les après-midis (sauf le lundi après-midi puisqu'elle est en mairie), l'AP est affectée au poste de responsable

de la médiathèque. Par conséquent, elle n'a pas le temps de back office dont dispose sa collègue du service accueil/secrétariat pour finaliser certaines tâches le jour même.

L'adjointe administrative et l'AP réalise principalement des tâches de même nature dans un espace de travail commun, qui n'est autre que le bureau d'accueil de la mairie. Cependant, elles sont à deux 5 demi-journées par semaine, dont 4 matinées pendant lesquelles l'accueil est ouvert au public, et le bureau est très fréquemment lieu de rendez-vous et de discussions de certains conseillers et des adjoints le matin. Ce qui semble ne pas permettre aux 2 agents du poste accueil/secrétariat de former un véritable « binôme ».

**b. Les agents en poste à la médiathèque :**

Ci-dessous les horaires d'ouverture et des agents à la médiathèque pendant l'école et durant les vacances scolaires. **Les horaires surlignés en jaune sont les heures d'ouverture au public** de la médiathèque, **ceux en marron sont les heures de présence de l'AP** (également responsable de la médiathèque) et **les horaires surlignés en bleu ceux de l'adjoint technique mi-temps** à la médiathèque.

Horaires ouverture de la médiathèque pendant l'école :		15 h par semaine	
horaires de laurence : 37 h par semaine		sabine : 17 h 1/2 par semaine	
Lundi		de 13 h 30 à 17 h 30	
mardi	8 h 30 à 12 h	13 h 30 à 19 h	
		16 h à 19 h	
mercredi	8 h 30 à 12 h	13 h 30 à 18 h	
	9 h à 12 h	14 h à 18 h	
jeudi	8 h 30 à 12 h	13 h 30 à 18 h	
		16 h à 18 h	
vendredi	8 h 30 à 12 h	13 h 30 à 18 h	
	9 h à 12 h	16 h à 18 h	
samedi	10 h à 12 h		
	9 h à 12 h		

Figure 8: Horaires de la médiathèque en période scolaire

Horaires ouverture de la médiathèque <u>pendant les vacances</u> <span style="float: right;">14 h 1/2 par semaine</span>			
horaires de		laurence : 37 h par semaine	
		sabine : 17 h 1/2 par semaine	
Lundi			
mardi	8 h 30 à 12 h	<i>Niveau</i>	13 h 30 à 17 h 30
mercredi	8 h 30 à 12 h	<i>Niveau</i>	13 h 30 à 18 h
	10 h à 12 h		14 h à 17 h 30
	9 h à 12 h		13 h 30 à 17 h 30
jeudi	8 h 30 à 12 h	<i>Niveau</i>	13 h 30 à 18 h
			14 h à 17 h 30
			13 h 30 à 17 h 30
vendredi	8 h 30 à 12 h	<i>Niveau</i>	13 h 30 à 18 h
			14 h à 17 h 30
			13 h 30 à 18 h
samedi	10 h à 12 h		
	9 h 30 à 12 h		
	8 h 30 à 12 h	<i>Niveau</i>	

Figure 9: Horaires de la médiathèque pendant les vacances

✓ L'adjointe administrative, à mi-temps à la médiathèque :

Elle est présente 17h30 par semaine, (soit un temps de présence équivalent à celui de l'AP à mi-temps sur la structure) et travaille souvent seule le matin et retrouve sa collègue certains après-midi, pour faire un point sur les tâches en cours et les événements à organiser (animations, sortie, jeux en plein air, exposition, décoration de salle, etc.). Ces deux agents travaillent en binôme pour réaliser les animations communales et intercommunales, expositions, jeux en plein air, voyages, parfois elles accueillent également des temps de lecture qui rassemblent certaines classes de l'école.

- Durant la période d'école, les agents affectés à la médiathèque n'ont que les mardi après-midi de 14h à 18h et le vendredi de 13h30 à 18h, comme temps de travail en commun.
- Pendant les vacances scolaires elles ont 4 plages communes à savoir les mercredi, jeudi et vendredi de 13h30 à 17h30 et le samedi de 9h30 à 12h. Cependant, ces 4 plages communes ne leur permettent pas forcément de travailler davantage ensemble, dans la mesure où ces temps de travail commun leur permettraient de pouvoir poser leurs congés l'une et l'autre, travaillant toutes les deux à mi-temps au sein de la structure.

Le samedi matin, les 2 agents travaillent ensemble de 9h30 à 12h pendant les vacances scolaires, et pendant l'école seule l'adjointe administrative est présente de 9h30 à 12h. Toutefois, il arrive que l'AP se rende en médiathèque, pour assister à des réunions organisées avec les conseillères déléguées pour des projets culturels qu'elles organisent ou pour l'organisation d'événements de la commune. Quant aux réunions organisées par la CCPC, dans le cadre du réseau Graine de Culture(s), elles sont organisées, soit sur le temps de travail des responsables et agents des différentes médiathèques de la communauté de communes, soit le soir lorsqu'il s'agit de réunions spécifiques auxquelles sont également conviés des élus des différentes communes.

L'activité des 2 agents de la médiathèque (qui travaillent ensemble depuis 2002) a beaucoup évolué depuis ces dernières années. Les animations et manifestations culturelles ont eu raison des prêts de livres. Néanmoins le nombre d'abonnés reste constant. En 2017, on recense 255 emprunteurs actifs, dont 57 nouveaux inscrits<sup>3</sup>.

Sur l'année 2017, 5293 livres, publications en série imprimées, documents sonores, et documents vidéo ont fait l'objet d'un prêt auprès d'un abonné de résidents de la commune ou des communes adhérentes au réseau « Graines de Culture(s) ». La médiathèque de Moncheaux a également prêté 2510 livres et documents sonores aux collectivités.

La médiathèque dispose de son propre site internet sur lequel les abonnés peuvent réserver par le biais du catalogue en ligne. Le site informe les usagers des nouveaux ouvrages et présente les événements et rendez-vous culturels organisés dans la commune pendant l'année en cours. Elle est également présente sur les réseaux sociaux. Ces données démontrent que l'activité de la médiathèque est dense et très diversifiée.

## 8. Les risques évalués :

Au vu des observations des différents postes de travail qui composent les services administratifs et la médiathèque et des données figurant dans le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP), la secrétaire de mairie, l'adjointe administrative en poste à l'accueil, l'AP et sa collègue adjointe administrative à mi-temps sont exposées à plusieurs risques professionnels. Quels sont les facteurs de risques liés à leur poste de travail ainsi qu'à leur organisation de travail.

### **a. Contraintes organisationnelles et relationnelles :**

- **La charge mentale** : une multiplicité des tâches, traitement de dossiers dans l'urgence, réalisation et gestion simultanée de différents dossiers selon la priorité, interruption des tâches est également recensée dans le DUERP.
- **Risques d'agression** : **agressivité et/ou incivilité du visiteur, au poste d'accueil notamment.**

---

<sup>3</sup> Rapport annuel 2017 des municipales et de groupement de communes. Données fournies par la bibliothèque départementale dans le cadre de l'évaluation des bibliothèques territoriales.

### **b. Contraintes physiques et ambiances de travail :**

- **Les risques du travail sur écran** : posture statique prolongée et temps de travail sur écran en continu (en particulier pour les agents des services administratifs et de l'accueil). A cela, s'ajoute la fatigue visuelle (d'autant plus que 2 des 3 postes de travail sont équipés de 2 écrans informatiques).
- **Ambiance sonore** : téléphone, photocopieur. Les appels téléphoniques et les visites d'usagers à l'accueil de la mairie, ajoutés aux interférences conversations des adjoints, conseillers ou autres agents dans le service, sont indiqués comme des facteurs aggravants dans le DUERP.
- **La disposition des locaux en espace ouvert** : les locaux techniques ou d'archives sont exigus et sans ventilation.  
En ce qui concerne la disposition des bureaux en espaces ouverts (malgré la présence de portes), le DUERP souligne des perturbations liées aux allées et venue des conseillers, des interférences des autres agents (les visites, les conversations) ainsi que le bruit des conversations au niveau des bureaux accueil/secrétariat et secrétariat de mairie. Ces facteurs de risques, répertoriés dans le DUERP sont mentionnés comme source d'inconfort, du stress et de la gêne dans la réalisation des tâches des agents des services accueil/secrétariat et secrétariat de mairie.
- **Ambiance thermique** : 2 des 3 bureaux ont leurs écrans d'ordinateur placés sur le rebord de la baie vitrée orientée sud, chaleur associée à des températures élevées pendant l'été.

Au-delà des risques recensés dans le DUERP, l'analyse de l'activité en situation réelle de travail a permis de mettre en lumière :

### **c. D'autres contraintes organisationnelles :**

- Un rythme de travail variable notamment quand la charge de travail<sup>4</sup> connaît des périodes plus intenses que d'autres.
- De nombreuses interruptions de tâches contraignent les agents à arrêter une tâche en cours au profit d'une autre, parfois plus urgente. Par conséquent, certaines tâches considérées comme prioritaires sont réalisées au fur et à mesure qu'elles sont confiées aux agents, les autres en revanche sont reportées ou laissées en attente selon leur niveau de priorité.
- Des relations complexes avec le management probablement qui peuvent s'expliquer lorsque l'on est dans un système de double hiérarchie ; système que connaissent les agents de la fonction publique territoriale. En effet, comme précédemment indiqué, ces derniers sont soumis à une double hiérarchie.

---

<sup>4</sup> En ergonomie, la charge de travail est le coût d'une activité. La notion de ressource est au centre de ce concept. Selon Jacques Leplat (1977) , « le travail est une activité et la charge de travail représente ce que coûte cette activité à celui qui la pratique. ».

- Une surcharge quantitative de travail semble être ressentie par les 4 agents à certaines périodes de l'année, lorsque le nombre de demandes dans un temps imparti augmente. Les pics d'activité génèrent une charge de travail plus importante, surtout lorsque les tâches sont complexes et qu'elles n'ont pas la possibilité d'anticiper ce surcroît d'activité. Dans certains domaines le nombre de dossiers instruits d'une année à l'autre, peut justifier la surcharge de travail des différents services concernés.
- L'absence de binôme pour assurer la continuité de service semble pour certaines des agents être en lien avec une impossibilité de déléguer ou partager certaines tâches.

Toutefois, ces risques sont à compléter avec les dimensions subjectives du travail, difficiles à évaluer et d'autant plus complexes à quantifier. D'après le rapport GOLLAC, réalisé par Michel GOLLAC, statisticien et sociologue ainsi que Marceline BODIER, statisticienne à l'INSEE<sup>5</sup>, il existe 6 catégories de facteurs de Risques Psychosociaux (RPS). Dans le cadre de leur activité en situation réelle de travail les agents des services administratifs accueil/secrétariat, secrétariat de mairie sont confrontées à certains de ces facteurs :

**L'intensité du travail et le temps de travail :** les agents des services accueil/secrétariat et secrétariat de mairie sont fréquemment interrompues dans leur travail. Ces interférences et interruptions sont d'autant plus importantes le matin lorsque les services de la mairie sont ouverts au public. Dans la gestion des différentes demandes inhérentes à différents domaines de compétences, les agents doivent restées attentives et vigilantes lorsqu'elles réalisent des tâches administratives, comptables et financières. Le travail des employées des services administratifs principalement est rythmé par l'arrivée massive de demandes dont le niveau de priorité peut varier d'un acteur à l'autre. Certaines tâches complexes doivent être exécutées en plusieurs étapes, et sous contrainte temporelle.

Ces exigences du travail, amène régulièrement les agents des services administratifs à réaliser du temps de travail supplémentaire, en dehors des heures de travail établies. En effet, dans la gestion de certains dossiers, une erreur ou un retard dans le traitement du dossier peut entraîner un avis défavorable de la part de l'organisme décisionnaire. Quant à l'organisation d'activités culturelles ou de événements intercommunaux, la mise en place de certaines animations ou manifestations génère un surcroît de travail, se traduisant par des heures effectuées en plus des horaires théoriques.

- d. **L'autonomie et les marges de manœuvre :** sur certaines tâches les agents des services accueil/secrétariat et du secrétariat de mairie ont peu d'autonomie. Les tâches, plus précisément dans les services administratifs et accueil/secrétariat d'une collectivité territoriale, sont souvent réalisées sous contraintes temporelles ou

contraintes imposées par l'organisation de travail. Il peut s'agir des procédures ou délais court à respecter (délai de réponse, de traitement ou d'envoi au service concerné court), des demandes spécifiques des usagers, des élus ou du public à satisfaire. Les agents exécutent les décisions et directives de certains adjoints (dont elles devront obtenir l'accord et/ou la signature au préalable) ; en vue de pouvoir répondre favorablement ou non à certaines demandes spécifiques. Avec la dématérialisation de certaines procédures, se posent la question de la dépendance du mode opératoire au fonctionnement d'un équipement informatique. Ce qui réduit encore plus leur possibilité d'anticiper certains invariants techniques.

- e. **Rapports sociaux au travail** : la multiplicité des tâches réalisées par les agents des services administratifs comme celles de la médiathèque, soulève parfois la problématique quant à la gestion des priorités. Les niveaux de priorités que chacun attribue à une même tâche peut être source d'incompréhensions, voire de tensions entre les employées et les demandeurs (ici par demandeur il peut s'agir d'un usager, d'un élu ou d'un autre agent ou de la supérieure hiérarchique). Les rapports sociaux prennent en compte la qualité des relations entre les agents et la hiérarchie, entre les agents eux-mêmes et du soutien, de la reconnaissance qui en découle. Les relations avec l'extérieur de l'établissement ne doivent pas être oubliées, en effet, la reconnaissance du public est importante et permet de donner du sens au travail effectué. C'est une reconnaissance extérieure de l'effort fourni auquel certaines des agents semblent attachées.

## 9. Les facteurs de stress chez les agents cibles de l'AET

Selon l'INRS, un salarié sur cinq déclare souffrir de troubles liés au stress au travail. « On parle de stress au travail quand un collaborateur ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre »

### a. La gestion des priorités :

Les agents traitent les demandes des usagers, des agents d'autres services et des élus, en tenant compte de la priorité de chaque dossier mais également de la priorité que lui octroi le demandeur. Elles doivent gérer plusieurs tâches simultanément, tout en sachant que tout retard dans le traitement d'une demande ou dans la réalisation des tâches peut entraîner un retard administratif ou l'octroi d'un avis défavorable pour la réalisation d'un dossier ou d'un projet.

### b. La surcharge de travail et le travail dans l'urgence :

Ces 2 situations de travail sont génératrices de troubles liés au stress. En effectif complet, le service accueil/secrétariat fonctionne avec 1.5 ETP le matin et 1 ETP l'après-midi. L'arrivée massive des demandes et dossiers de manière régulière, ajoutée aux tâches qui leur sont confiées au niveau du service entraîne des situations de surcharge de travail. Lorsque l'on sait que l'AP n'est présente que 5 demi-journées par semaine, il semble que les agents aient du mal à partager certaines tâches ou même travailler en binôme. En période de congé, lorsque qu'il

n'y a qu'un agent dans l'espace accueil/secrétariat, il est fréquent que la secrétaire de mairie soit appelée pour répondre à des demandes spécifiques, parfois même elle reste à l'accueil en cas d'affluence ou prend certains appels téléphoniques. Quant à la secrétaire de mairie, elle gère seule le secrétariat de la mairie, dans le bureau derrière l'accueil. Elle n'a pas la possibilité de partager certaines de ses tâches. Elle travaille beaucoup dans l'urgence car ses tâches sont majoritairement prioritaires. Si certaines tâches peuvent être anticipées, il n'en reste pas moins que la secrétaire de mairie est très fréquemment sollicitée pour réaliser des opérations dans un délai très court.

### **c. Les interférences et interruptions de tâches :**

*D'après la Haute Autorité de Santé (HAS) <sup>6</sup> l'interruption de la tâche « est l'arrêt inopiné, provisoire ou définitif d'une activité. La raison est propre à l'opérateur, ou, au contraire, lui est externe. L'interruption induit une rupture dans le déroulement de l'activité, une perturbation de la concentration de l'opérateur et une altération de la performance de l'acte. La réalisation éventuelle d'activités secondaires achève de contrarier la bonne marche de l'activité initiale. »*

Le fait que les 3 agents travaillent en espaces ouverts (visibles de l'accueil) semble permettre aux usagers, aux adjoints, et autres agents de solliciter régulièrement les agents pendant leur travail. Au stress de la précipitation dans la gestion des tâches, s'ajoute la pression constante des interruptions de tâches. Les nombreuses sollicitations (public, agents ou élus), les interférences des discussions entre agents ou adjoints, conseillers dans l'espace de travail ouvert, et les interruptions sont ressenties comme une gêne dans le bon déroulement de leurs tâches.

## **10. Les conséquences sur le travail**

### **a. Du point de vue des agents :**

En ce qui concerne les contraintes physiques, les agents des services accueil/secrétariat et secrétariat de mairie, le travail sur écran se caractérise par une posture statique et maintenue sur des périodes plus ou moins longues. Travailler intensément devant un écran peut générer des troubles de la santé parmi lesquels une fatigue visuelle, des douleurs au niveau des doigts et des poignets. Certaines d'entre elles ressentent des douleurs au niveau du rachis cervical, des épaules et du tronc. La configuration des locaux et l'agencement des bureaux les contraignent à adapter leur position de travail selon qu'elles soient face à leur écran qu'elle se retourne vers une des portes ou vers une collègue. Quand elles travaillent sur l'ordinateur, elles effectuent de manière répétée des flexions et rotations du rachis cervical, pour visualiser alternativement l'écran et les documents, ou encore l'écran et les personnes qu'elles ont en face. Ce phénomène semble plus s'observer

---

<sup>6</sup> La Haute Autorité de santé (HAS) est une autorité publique indépendante à caractère scientifique, créée par la loi du 13 août 2004

davantage chez les agents qui travaillent avec deux écrans, ou chez les agents dont le poste de travail les amène à s'étirer dans un sens ou l'autre pour voir les personnes qui entrent dans l'espace de travail. A long terme, ces sollicitations diverses peuvent entraîner l'apparition de Troubles Musculo-Squelettiques.

Les agents de la médiathèque travaillent également sur écrans, mais peuvent diversifier leurs tâches par des activités autres dans la structure. En revanche, elles sont amenées à déplacer fréquemment d'un étage à l'autre et empruntent de nombreuses fois l'escalier pour circuler entre les niveaux.

Quant aux facteurs de stress ressentis par les agents elles-mêmes et observés pendant les phases d'observation de l'AET, la charge de travail et la question de la répartition des tâches dans les services sont récurrentes. La gestion des priorités, le traitement de certaines données ou demandes dans l'urgence et les interruptions de tâches provoquent chez les agents un sentiment de stress, car ces situations sont source de confusion ou d'erreurs. Elles soulignent que d'être aussi souvent interrompues dans la réalisation de leurs tâches leur fait perdre du temps, peut les conduire à faire des erreurs, et alourdit par conséquent leur propre charge de travail.

Parmi les facteurs de stress les plus courants :

- Le compromis le temps de réalisation et la qualité du service. La gestion simultanée de différentes tâches d'un même niveau de priorité, peut amener l'agent à devoir faire un choix. La majorité des agents observées m'ont fait part de leur conscience professionnelle, en raison de laquelle elles m'expliquent leur impossibilité à « bâcler » le travail. Ces dernières augmentent régulièrement leur temps de présence au travail pour réaliser la tâche dans des critères de qualité qui leur sont propres, ne pouvant remettre en cause leur performance.
- Il semble que pour les individus extérieurs aux services, cette notion d'interruptions de tâches ne soit pas toujours justifiées. S'il est vrai qu'une interruption de tâches implique qu'on « abandonne » une tâche pour porter attention à une autre tâche, les agents des services administratifs et de la médiathèque reconnaissent qu'il est souvent difficile de se (re)concentrer dans ces conditions de travail. Comme le précise la HAS<sup>7</sup>, « plusieurs minutes sont nécessaire pour se remettre réellement dans une tâche après l'avoir interrompue ».
- Une perte de concentration peut expliquer que les données sont donc susceptibles d'être donc moins bien intégrées par les agents. Ce qui est d'autant plus complexe lorsque les agents travaillent en même temps sur des dossiers au format « papier » tout en insérant les données dans le dossier informatique.

L'INRS ajoute que l'interruption de la tâche est source de charge mentale. Au cours du temps, elle est mal vécue par le salarié qui a l'impression de faire un travail de mauvaise qualité et de ne jamais pouvoir terminer ce qu'il a entrepris. L'interruption de tâches est source de stress, de fatigue mentale et physique. Sur la base des

---

<sup>7</sup> HAS : Haute Autorité de Santé

observations de l'activité de travail en situation, on peut associer à ces sollicitations et interruptions de tâches, la notion de « multitâche<sup>8</sup> ».

**b. Du point de vue de l'organisation :**

- Une désorganisation des services
- Une surcharge de travail
- Une dégradation du climat social, susceptible de fragiliser le collectif de travail
- La motivation des agents
- Les RPS peuvent également se traduire par une augmentation du taux d'absentéisme pour raison médicale ou autre. Ce qui génère des coûts directs et indirects pour l'organisation, entraînant une charge de travail importante pour la gestionnaire des ressources humaines d'une collectivité de la fonction publique territoriale mais aussi et surtout une surcharge de travail pour le salarié présent.

## C. Le Pré diagnostic

L'étude de l'activité réelle en situation de travail permet de mettre en lien les déterminants de l'activité, les contraintes liées au travail des agents et les conséquences sur l'organisation des services administratifs et culturels de la commune de Moncheaux.

L'intervention ergonomique menée dans le cadre d'une réorganisation des services administratifs, de l'accueil et de la médiathèque de la mairie de Moncheaux, permet de poser les hypothèses suivantes :

**Hypothèse n°1 :** Dans le contexte de continuité de services le constat de l'augmentation de la charge de travail semble entraîner des mécanismes de surcharge d'activité par les agents.

**Hypothèse n°2 :** Il semble que l'évolution de la procédure cantine, à savoir la migration de la procédure manuelle vers une procédure informatisée, ne pourrait centraliser qu'une partie des tâches réelles. L'informatisation du processus cible ne risque-t-il pas de poser de nouvelles problématiques ?

---

<sup>8</sup> Les anglo-saxons utilisent le terme « MULTITASKING », emprunté à l'informatique, désignant un système d'exploitation capable de traiter en même temps plusieurs programmes. C'est la réactivité et l'agilité à passer d'un contexte à l'autre.

## D. La vérification des hypothèses par l'analyse des résultats

### a. Analyse de l'activité réelle par l'évaluation de la charge de travail

Pour réaliser l'analyse de l'activité des agents des services administratifs accueil/secrétariat et secrétariat de mairie, je me suis référée à la méthode de J. Leplat (1997) qui définit l'activité de travail comme étant l'élément central organisateur et structurant des composantes de travail.

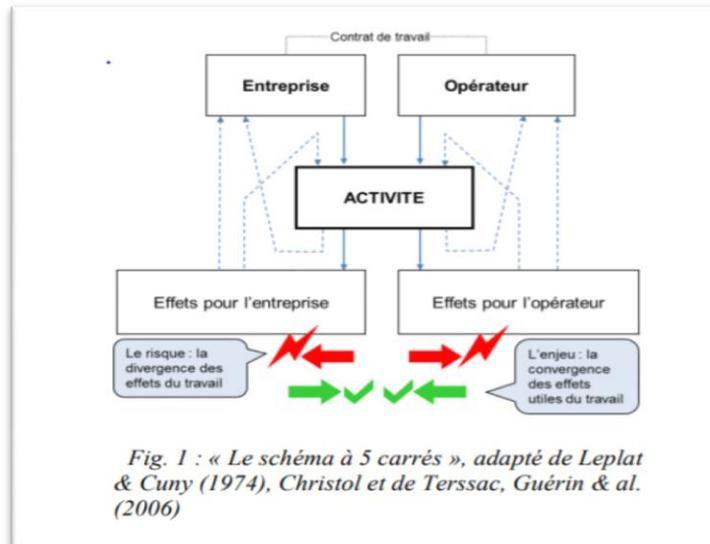


Figure 10: Le schéma à 5 carrés

L'analyse du travail d'Ombredane et Favergé avait développé en 1955 une méthodologie originale reliant à la sélection, la formation et la qualification du travail à côté de l'aménagement strict de celui-ci. Les auteurs explicitent trois idées qui ont émergé depuis et qui fondent encore les recherches en la matière : l'analyse du travail doit distinguer entre l'analyse de la tâche et l'analyse de l'activité, ces deux analyses présentent une méthodologie spécifique, et toute analyse du travail doit prendre en charge de nouveaux facteurs qui agissent en interaction soit la prise de pouvoir de l'homme sur son activité sinon sur sa tâche, l'influence de la crise économique et ses retombées et le développement des techniques informatiques et ses dérivées Karnas, G. et Salengros, P. (1986)

En ergonomie, on ne caractérise pas la charge de travail par le nombre de tâches ni par le temps « employé » pour la réalisation de ces tâches. Il y a des déterminants qui peuvent faire varier la charge de travail. Lors de mes observations, j'ai pu analyser certaines tâches réalisées par les agents du service accueil/secrétariat et du secrétariat de mairie (2.5 ETP), il semble que la multitude et la diversité des demandes, ajoutée au nombre d'interruption de tâches et d'interférences semblent impacter la charge de travail des collaboratrices.

## a. Le travail prescrit

Le secrétariat de mairie est occupé par :

- La **secrétaire de mairie** est présente du lundi au vendredi de 8h30 à 12h, les mardi et vendredi après-midi de 13h30 à 17h30 et les jeudi après-midi de 13h30 à 19h (17h30 en période de vacances scolaires), et le samedi une semaine sur deux, en alternance avec l'adjointe secrétaire de mairie.

Le service accueil/secrétariat est occupé par 2 agents (1.5 ETP).

- L'**adjointe administrative** (en poste à l'accueil) travaille à plein temps dans le service. Elle est présente du lundi au samedi matin de 8h30 à 12h, les lundi, mardi et vendredi après-midi de 13h30 à 17h30 ainsi que les jeudi après-midi de 13h30 à 19h. (17h30 en période de vacances scolaires), et le samedi une semaine sur deux, en alternance avec l'adjointe secrétaire de mairie.

→ Le matin pendant les heures d'ouverture de la mairie au public, elle occupe principalement le poste accueil et reçoit le public mais est en charge de certaines tâches de secrétariat. Précisions. L'après-midi la mairie est fermée au public, cependant cette dernière elle assure une permanence téléphonique et traite certaines demandes par téléphone.

- L'**Adjointe au Patrimoine** (AP) quant à elle est présente du mardi au vendredi matin, pendant lesquelles elle seconde l'adjointe administrative en poste à l'accueil. Elle se voit confier certaines tâches de secrétariat qu'elle réalise avec la secrétaire de mairie. Les après-midis, cette dernière est affectée au poste de responsable de la médiathèque.

En fonction de son statut et du poste qu'il occupe au sein de la mairie de Moncheaux, chaque collaborateur de la Mairie possède une fiche de poste, dont il a lu, signé et reçu un exemplaire. Ces fiches de postes ont été élaborées en 2015 et revues pour certaines avec les collaborateurs et les élus en 2017, explicitant ainsi les différents objectifs, missions, tâches, et conditions d'exercice.

### ☞ La Secrétaire de Mairie

Sur la base de la fiche de poste, la Secrétaire de Mairie, en tant que Rédactrice Territoriale, se voit confier un certain nombre missions et de tâches à réaliser :

**Les objectifs principaux du poste :**

- Elaborer et suivre le budget municipal.
- Suivre la comptabilité, les factures d'investissement.

- Manager les équipes et être responsable des ressources humaines, du social.
- Être en charge du recrutement.
- Monter les dossiers de subventions.
- Se tenir informée de l'actualité des lois et règlements.

**Les missions générales du poste de secrétaire de mairie :**

- Elaboration et suivi du budget municipal (maîtrise des règles budgétaires et comptables et du code des marchés publics).
- Suivi de la comptabilité (traitement des factures d'investissement) : comptabilité, budget, marchés publics, gestion des subventions).
- Traitement des prélèvements financiers dans le cadre du paiement de la cantine (en lien avec le travail d'une des adjointes).
- Coopération avec les partenaires territoriaux et locaux, le Conseil Général, la Préfecture, CNFPT<sup>9</sup>, les mairies, la Communauté de Communes Pévèle Carembault<sup>10</sup> (CCPC), les divers organismes, associations et entreprises.
- Coordination avec les autres communes.
- Réalisation de divers travaux bureautiques dans le cadre de ses missions (courriers, tableaux, comptes rendus, procès-verbaux).
- Classement, archivage, numérisation.
- Gestion quotidienne du secrétariat de la mairie
- Management des équipes (en tant que responsable des ressources humaines) : (évaluer les + simples à réaliser et les plus complexes ?)
  - Maîtrise du code général des collectivités territoriales, lois et règlements.
  - Elaboration et suivi des contrats de travail du personnel.
  - Recrutement.
  - Suivi des dossiers de carrière des agents.
  - Elaboration des fiches de paie.
  - Gestion et dispatching des tâches, des horaires du personnel.
  - Commande des équipements de travail et des matériels adaptés aux fonctions des personnels.
  - Gestion des situations sensibles (conflits interpersonnels)

---

<sup>9</sup> C.N.F.P.T : Centre National de la Fonction Publique Territoriale

- Préparation des documents liés aux séances du conseil municipal et de la salle.
- Réalisation des délibérations du conseil municipal.
- Recensement de la population
- Tenue à jour des listes électorales, mise en place et suivi de l'organisation des élections (code électoral).
- Préparation des enveloppes, des isolements, des panneaux électoraux, de l'affichage (de tout le matériel nécessaire à l'installation du bureau de vote).
- Intervention dans les dossiers d'action sociale.
- Montage des dossiers de subvention (Conseil régional, conseil général, ...).
- Assure les remplacements de ses collègues.
- Préparation des travaux destinés aux différentes animations organisées dans la commune :
  - Vœux (invitations, organisation en lien avec le personnel de la médiathèque, de la cantine et les membres de la commission animation)
  - Repas de la commune (préparation listes seniors éligibles en lien avec les membres de la commission animation).
  - Commémoration des 8 mai, 1 novembre (invitations, liens avec les anciens combattants, la commission animation).
  - Colis des aînés (préparation des listes des personnes éligibles en lien avec la commission CCAS<sup>11</sup>)
  - Colis enfants en scolarité, et personnel enseignant.

### ☞ L'Adjointe administrative en poste à l'accueil

Sur la base de la fiche de poste elle occupe le poste qu'adjointe administrative. Elle est en charge d'un certain nombre missions et de tâches à réaliser.

#### Les objectifs principaux du poste :

Missions administratives variées :

- Accueil physique et téléphoniques des usagers et correspondants des services.

---

<sup>11</sup> Centre Communal d'Action Sociale : Etablissement public communal qui intervient dans les domaines de l'aide sociale légale et facultative, ainsi que dans les actions et activités sociales. Sa compétence s'exerce sur le territoire de la commune à laquelle il appartient. Les dispositions relatives au centre communal ou intercommunal d'action sociale (CCAS ou CIAS) ont été définies par plusieurs lois et décrets codifiés dans le code de l'action sociale et des familles (*articles L. 123-4 à L. 123-9 et R. 123-1 à R. 123-38*). Définition disponible en ligne sur le site : <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/laction-sanitaire-et-sociale>

- Réception, traitement et diffusion de l'information.
- Réalisation de divers travaux de bureautique.
- Exécution et suivi des procédures et décisions administratives.

Les missions générales du poste :

- Accueil physique et téléphonique du public.
- Lecture de mails et traitement des réponses.
- Assurer la gestion de la cantine (préparation des tableaux par classe, commande des repas).
- Préparer et rédiger les actes d'état-civil (y compris les PACS<sup>12</sup> depuis 2017)
- Tri et enregistrement du courrier arrivée et départ avec la collègue AP.
- Accueil des nouveaux habitants
- Demande de logement
- Consultation généalogique
- Traitement des réclamations
- Recensement militaire
- Suivi des dossiers d'urbanisme (permis, certificats d'urbanisme, suivi du Plan local d'Urbanisme (PLU), cadastres)
- Suivi du planning de location des salles par les associations, par les particuliers, location de matériels (tables et chaises).
- Assistance à la mise en œuvre et à la clôture des élections.
- Gestion des clés des bâtiments municipaux.
- Etablit avec l'adjoint concerné, la liste des travaux à faire réaliser par les agents des services techniques.
- Assurer le remplacement de ses collègues

☞ L'Adjointe au Patrimoine eu poste d'accueil/secrétariat

Sur la base de la fiche de poste, l'Adjointe au Patrimoine (AP) est affectée au secrétariat de la mairie du mardi au vendredi de 8h30 à 12h et le lundi après-midi (uniquement en pendant l'école) de 13h30 à 17h30. L'autre partie de son temps, celle-ci occupe le poste de responsable de la médiathèque les après-midis du mardi au vendredi, et se voit confier un certain nombre missions et de tâches à réaliser.

---

<sup>12</sup> « A partir du 1er novembre 2017, ce sont les *officiers de l'état civil en mairie* qui seront chargés de l'enregistrement des déclarations, des éventuelles modifications et des dissolutions des pactes civils de solidarité, selon un [décret n°2017-889](#) du Conseil d'Etat publié au Journal officiel du 10 mai 2017 ». Définition [en ligne] disponible sur : <https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A11143>

### Ses missions au sein du secrétariat de la mairie :

- Tri du courrier avec l'adjointe administrative (l'agent en poste à l'accueil)
- Enregistrement du courrier « arrivée et départs ».
- Aide sa collègue de mairie dans les tâches liées à l'Etat-civil (naissance, mariage, décès, avis de mention de divorces, PACS (le poste de l'AP est équipé du logiciel permettant de réaliser toutes les tâches en lien avec l'état-civil)
- Etablissement avec la collaboratrice à temps-plein des dossiers d'urbanisme (permis, certificats d'urbanisme, suivi du PLU, cadastres) elle accède au logiciel
- Gestion du cimetière.
- Commande de fournitures, timbres, produits d'entretien des services.
- Assure la comptabilité, la gestion des petites factures (hors investissement).
- Assure le lien avec la secrétaire de mairie, le traitement des prélèvements cantine.
- Tenir à jour la liste des associations, entreprises, commerçants exerçant dans la commune.

J'ai observé les agents en situation de travail afin de comprendre quelles tâches elles réalisent et comment elles s'y prennent pour les réaliser. Ainsi j'ai pu constater les écarts entre le travail prescrit et le travail réel tel qu'il se réalise dans les services au quotidien. Ces écarts m'ont éclairé sur la charge de travail confiée à chacune des collaboratrices que j'ai pu observer.

F. Daniellou souligne qu'une « *analyse du travail est une analyse du système de travail et de son fonctionnement* ».

#### **b. Les tâches réelles appuyées par plusieurs chronologies de l'activité**

Afin de souligner la diversité des tâches confiées aux agents affectée au poste accueil/secrétariat, et dans le but de mettre en évidence les interruptions de tâches qui ponctuent leur activité en situation de travail, j'ai réalisé des chronogrammes d'activité (Annexe 1 et 2).

Dans un premier temps j'ai réalisé des chronologies d'activité pour les deux agents du service accueil/secrétariat (Annexe 1 et 2) sur un même temps de travail pour une meilleure visibilité des facteurs de variabilité et du temps de réalisation des tâches (qu'il s'agisse de tâches continues ou réalisées en interruption).

Les tableaux et graphiques réalisés sur la base des chronogrammes placés en annexes, reprennent pour les deux cas de figure un temps de travail identique 08h30

**Ci-après deux Chronogramme de l'activité réelle sur une période 3h34 par l'agent / juin 2018 (Annexe 1) :**

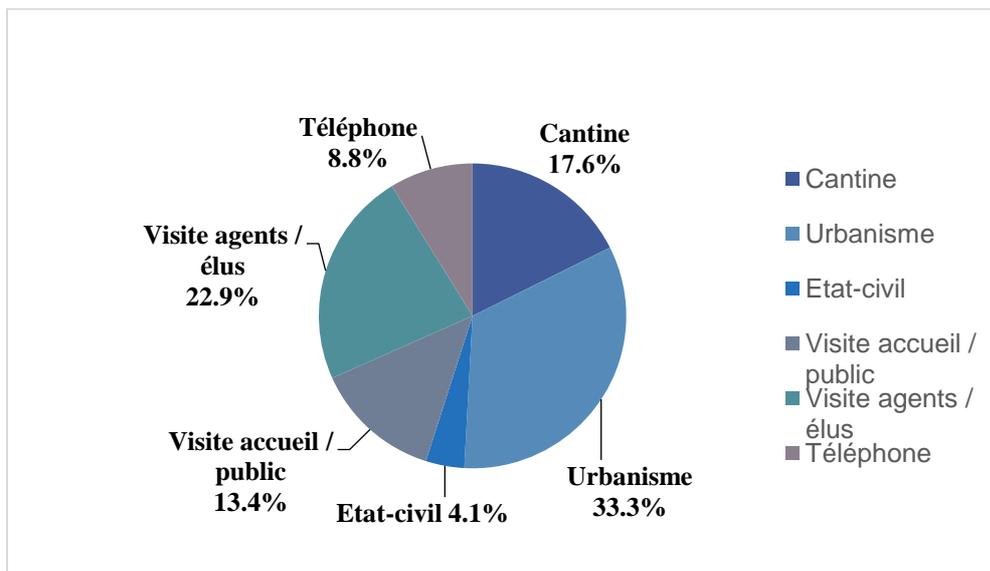


Figure 11: Répartition des tâches réelles sur un temps de travail de 3 heures et 34 minutes " Agent 2/Mai 2018

Types de tâches	Nombre total de tâches	% d'actions dédiées à la tâche	Temps de travail consacré à cette tâche	Nombre de tâches réalisées en interruption	% du temps consacré par tâche / temps de travail de la matinée 8h30 -12h
Cantine	28	33,73%	00:37:40	22	17,6%
Urbanisme	17	20,48%	01:11:10	2	33,3%
Etat-civil	4	4,82%	00:08:40	1	4,1%
Visite accueil / public	14	16,86%	00:28:40	3	13,4%
Visite agents / élus	9	10,84%	00:49:00	4	22,9%
Téléphone	11	13,25%	00:18:50	6	8,8%
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,0%</b>	<b>3:34:00</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 4: Cas n°1 : Tâches réelles observées sur une matinée (08h30-12h) par "agent 1" / Mai 2018

Types de tâche	Nombre total de tâches	% du temps de travail dédié à la tâche	Durée totale consacrée à cette tâche	Nombre de tâches réalisées en interruption (interrompre d'une tâche en cours pour en réaliser une autre tâche)	% du temps consacré par tâche / temps de travail de la matinée 8h30 - 12h
Cantine	41	43,62%	00:55:55	28	25,8%
Urbanisme	13	13,82%	00:42:00	2	19,4%
Etat-civil	4	4,25%	00:15:40	0	7,2%
Règlement factures	5	5,31%	00:28:10	0	13,0%
Visite accueil/public	15	15,95%	00:33:10	2	15,3%
Visite agents / élus	16	17,02%	00:42:05	6	19,4%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0%</b>	<b>3:37:00</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 5: Cas n°2 : Tâches réelles observées sur une matinée (08h30-12h) par "agent 2" / Juin 2018

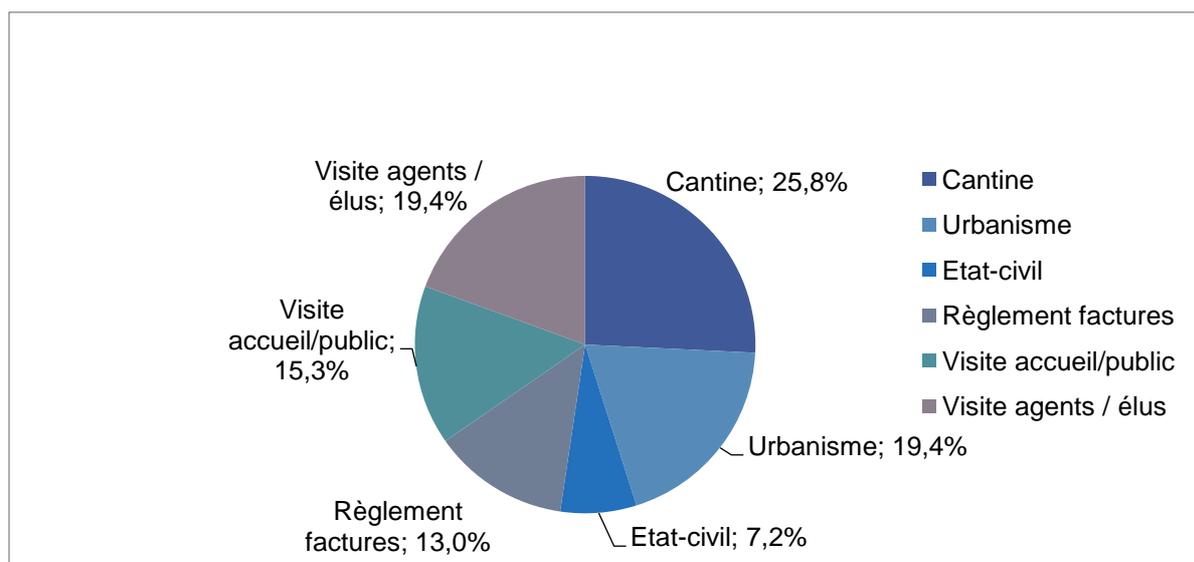


Figure 12: Répartition des tâches réelles sur un temps de travail de 3 heures et 34 minutes "agent 2/ Juin 2018"

Remarques : il semble qu'un ou plusieurs logiciels dont elle se sert régulièrement ne soit pas installé sur son poste (ex/ logiciel de comptabilité « Convexe ». Cependant, son poste informatique est équipé du logiciel permettant de réaliser les tâches en lien avec l'état civil dont se sert très régulièrement sa collègue Secrétaire adjointe de mairie => De ce fait, elles sont assez souvent amenées à emprunter le poste l'une de l'autre mais ne s'échangent pas les tâches. L'installation

Selon Leplat (1997), la charge de travail est le résultat de la mise en relation des exigences de travail auxquelles doit répondre l'activité et les contraintes qui représentent un retentissement sur l'organisme.

#### SECRÉTAIRE DE MAIRIE réel :

Elle se voit confier des tâches bien précises. Elle gère la paie, les rendez-vous, les réunions, la comptabilité, entre autres. Toutefois, lorsqu'un agent est absent, elle doit gérer les effectifs présents pour remplacer le salarié ou redistribuer ses heures à plusieurs opérateurs de manière à couvrir l'activité de la journée. Les tâches ne pouvant être anticipées contraignent la secrétaire à travailler dans l'urgence, surtout lorsqu'il s'agit d'une absence ou d'un problème au sein d'un service. Une fois, le problème résolu elle doit relayer l'information au responsable de service, et aux 2 premiers adjoints, et doit formaliser la procédure par écrit mais aussi en ligne auprès de l'espace de l'administration concernée.

#### ☞ L'Adjointe au Patrimoine eu poste d'accueil/secrétariat

Sur la base de la fiche de poste, l'Adjointe au Patrimoine (AP) est affectée au secrétariat de la mairie du mardi au vendredi de 8h30 à 12h et le lundi après-midi (uniquement en pendant l'école) de 13h30 à 17h30. L'autre partie de son temps, celle-ci occupe le poste de responsable de la médiathèque les après-midis du mardi au vendredi, et se voit confier un certain nombre missions et de tâches à réaliser.

#### Ses missions au sein du secrétariat de la mairie :

- Tri du courrier avec l'adjointe administrative (l'agent en poste à l'accueil)
- Enregistrement du courrier « arrivée et départs ».
- Aide sa collègue de mairie dans les tâches liées à l'Etat-civil (naissance, mariage, décès, avis de mention de divorces, PACS (le poste de l'AP est équipé du logiciel permettant de réaliser toutes les tâches en lien avec l'état-civil)
- Etablissement avec la collaboratrice à temps-plein des dossiers d'urbanisme (permis, certificats d'urbanisme, suivi du PLU, cadastres) elle accède au logiciel
- Gestion du cimetière.

- Commande de fournitures, timbres, produits d'entretien des services.
- Assure la comptabilité, la gestion des petites factures (hors investissement).
- Assure le lien avec la secrétaire de mairie, le traitement des prélèvements cantine.
- Tenir à jour la liste des associations, entreprises, commerçants exerçant dans la commune.
- ✓ **La Médiathèque**

#### ☞ La Responsable de la Médiathèque (RM)

Comme nous l'avons abordé dans la partie précédente, celle-ci dernière est affectée en mairie les lundi après-midi de 13h30 à 17h30 et le matin de 08h30 à 12h du mardi au vendredi. Par ailleurs, elle occupe le poste de responsable de la médiathèque où elle est présente du

- Lundi 13h30 à 17h30 (fermeture lundi pendant les vacances scolaires)
- Mardi après-midi de 13h30 à 19h (13h30 à 17h30 pendant les vacances scolaires).
- Mercredi, jeudi et vendredi de 13h30 à 18h
- Ne travaille pas le samedi

#### **L'adjointe administrative**

**Elle est présente 17h30 par semaine et réalise un certain nombre de tâches en collaboration avec la responsable de la médiathèque ou complémentaires au travail de cette dernière.**

Sur la base des fiches de postes établies pour chacune d'entre elles nous allons reprendre les activités et tâches principales du poste de Responsable de la Médiathèque, mission assurée par l'Adjointe Patrimoine (AP) et en bleu nous identifierons les missions propres à sa collaboratrice. Rappelons que ces deux agents travaillent toutes les deux à mi-temps au sein de la structure.

#### **Les objectifs principaux du poste de responsable de la médiathèque :**

- Assurer l'accueil du public
- Assurer le prêt de documents
- Entretien et équiper les documents.
- Participer à l'activité jeunesse de la médiathèque.
- Définir la politique documentaire (attentes du public)

#### **Les missions générales :**

- **Assurer l'accueil du Public :**

Accueillir les publics et renseigner sur les procédures et règles de fonctionnement.  
Assister les usagers dans les recherches.

Gérer le planning des bénévoles (tâche confiée à l'adjointe administrative)

- **Assurer le prêt de documents :**

Assurer la propreté et le classement des livres.

Assurer le renouvellement, l'alimentation et la mise en œuvre des présentoirs.

Piloter l'achat d'ouvrages

**Participer à la gestion du budget-régisseur.**

Réaliser les opérations de retour des documents et les ranger.

• **Entretien et équiper les documents :**

Equiper les documents lors des arrivages (quotidiens, hebdomadaires et ouvrages).

Repérer et signaler les documents en mauvais état.

Réparer et entretenir les ouvrages.

Effectuer la mise à jour des revues régulièrement.

• **Participer à l'activité de l'espace jeunesse de la médiathèque :**

Participer au service du public de l'espace jeunesse : accueillir les publics, les renseigner, conseiller et effectuer les retours de documents.

Estimer les besoins en matériels de l'espace jeunesse.

Participer à la mise en valeur des collections (ranger, présenter...)

Participer aux animations (accueillir des classes et des groupes spécifiques).

S'impliquer dans la communication culturelle :

Participer à la programmation et la mise en place d'animations (quizz, jeux collectifs, repas de la commune, semaine bleue, heure du conte<sup>13</sup>, fête aux poireaux, ...).

• **Communication :**

Participer à la mise en forme des invitations ou affiches, et des magazines et autres supports de la commune.

**Relations fonctionnelles :**

• **En interne :**

Relation avec la secrétaire de mairie et les élus coordonnateurs pour les congés et l'utilisation des locaux.

Relations quotidiennes au sein de l'équipe de la médiathèque dans le cadre de la responsabilité du service.

Relations fréquentes avec le secrétariat de mairie pour le courrier et la gestion des salles.

Relations ponctuelles avec les élus responsables de l'animation de son équipe.

• **En externe :**

Relations avec les responsables du service Culture de la CCPC (dans le cadre de la convention Mise en Réseau des Médiathèques « Graines de Culture »)

Relations quotidiennes avec le public pour les échanges d'information, l'aide au choix et les réponses à ses questions.

---

<sup>13</sup> L'heure du conte a lieu une à deux fois par mois de 9h30 à 10h pour les enfants de 2 à 7 ans scolarisés, et de 11h à 12h pour les plus de 7ans.

### **Exigences requises :**

- **Compétences techniques :**

Connaître le fonctionnement et le règlement de la médiathèque.

Connaître les principes de méthodes de la recherche documentaire dans le catalogue et le classement des documents.

Connaître les normes de sécurité des Etablissement Recevant du Public (ERP).

Connaître les principes d'indexation, de cotation, de rangement et d'inventaire.

Connaître les logiciels de bibliothèque

Savoir utiliser les outils de bureautique.

Connaître les consignes d'hygiène et de sécurité.

### **L'Adjointe administrative de la médiathèque (en poste à mi-temps)**

Sur la base de sa fiche de postes elle est affectée à la médiathèque 17h30 par semaine comme je l'ai précisé dans l'organisation du service dans les figures 8 et 9.

Elle se voit confiée les mêmes missions que la responsable de la médiathèque, à la différence que l'adjointe administrative est chargée

#### **a. Les tâches réelles appuyées par plusieurs chronologies de l'activité**

Pour valider l'hypothèse n°1, j'ai me suis appuyée sur mes observations systématiques et les chronologies d'activité que j'ai réalisé au sein des services administratifs notamment,

Par conséquent, j'ai observé les agents en situation de travail afin de comprendre quelles tâches les 2 agents réalisent et comment elles s'y prennent pour les réaliser. Ainsi j'ai pu constater les écarts entre le travail prescrit et le travail réel tel qu'il se réalise dans les services au quotidien. Ces écarts m'ont éclairé sur la charge de travail confiée à chacune des collaboratrices que j'ai pu observer. De cette manière, j'appréhende plus facteurs pouvant influencer sur la charge de travail et entraîner des mécanismes de surcharge d'activité au sein du service accueil/secrétariat dans un premier temps et du secrétariat de mairie dans un second temps.

#### **Chronogrammes d'activité au sein du service accueil/secrétariat**

F. Daniellou souligne qu'une « *analyse du travail est une analyse du système de travail et de son fonctionnement* ».

Afin de souligner la diversité des tâches confiées aux agents affectée au poste accueil/secrétariat, et dans le but de mettre en évidence les interruptions de tâches qui ponctuent leur activité en situation de travail, j'ai réalisé des chronogrammes d'activité (Annexe 1 et 2).

Dans un premier temps j'ai réalisé des chronologies d'activité pour les deux agents du service accueil/secrétariat (Annexe 1 et 2) sur un même temps de travail pour une meilleure visibilité des facteurs de variabilité et du temps de réalisation des tâches (qu'il s'agisse de tâches continues ou réalisées en interruption).

Les tableaux et graphiques réalisés sur la base des chronogrammes placés en annexes, reprennent pour les deux cas de figure un temps de travail identique (08h30-12h).

Le choix d'avoir réalisé deux chronogrammes d'activité sur un même temps de travail « prescrit » permet de souligner cette notion de variabilité de l'activité et des conditions de réalisation des tâches et du temps réparti selon les demandes traitées et les tâches réalisées de manière continue ou en interruption.

Ci-après deux chronogrammes de l'activité réelle avec les interruptions de tâches pour les deux agents que l'on nommera « agent 1 » et « agent 2 » sur une période 08h30-12h pendant deux temps d'observation distincts (Annexes 1 et 2)

Types de tâches	Nombre total de tâches	% d'actions dédiées à la tâche	Temps de travail consacré à cette tâche	Nombre de tâches réalisées en interruption	% du temps consacré par tâche / temps de travail de la matinée 8h30 -12h
Cantine	28	33,73%	00:37:40	22	17,6%
Urbanisme	17	20,48%	01:11:10	2	33,3%
Etat-civil	4	4,82%	00:08:40	1	4,1%
Visite accueil / public	14	16,86%	00:28:40	3	13,4%
Visite agents / élus	9	10,84%	00:49:00	4	22,9%
Téléphone	11	13,25%	00:18:50	6	8,8%
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,0%</b>	<b>03:34:00</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 6: Tâches réelles observées sur un temps 3 heures et 34 minutes par "l'agent 1" / mai 2018

(\*)% calculé sur la base de la durée convertie en secondes.\*

Ce premier tableau me permet de mettre en lumière une « photo » de l'activité réelle d'une collaboratrice au poste accueil/secrétariat sur un temps de 3 heures et 34 minutes.

Nous pouvons constater que dans **ce cas n°1**, l'agent 1 réalise **83 tâches dont 38 (soit 45% d'entre elles) sont réalisées en interruption**, et 45 sont réalisées en de manière continue. Sur la base du premier cas (basé sur le chronogramme d'activité en Annexe 1).

**Sur les 3 heures et 34 minutes de temps de travail les tâches réalisées en interruption représentent 1 heure et 23 minutes. il est important de prendre en considération la variabilité de l'activité pouvant influencer à la hausse comme**

**à la baisse sur certaines données illustrant « une observation à un moment donné »**

Le graphique ci-dessous facilitera, quant à lui la compréhension de la diversité des demandes qui peuvent être traitées par la même agent sur une matinée de travail. Sachant que chaque chronologie d'activité est fonction de l'activité de travail, variable d'un jour à l'autre, d'une employée à l'autre et selon l'arrivée des demandes pendant un temps d'observation précis.

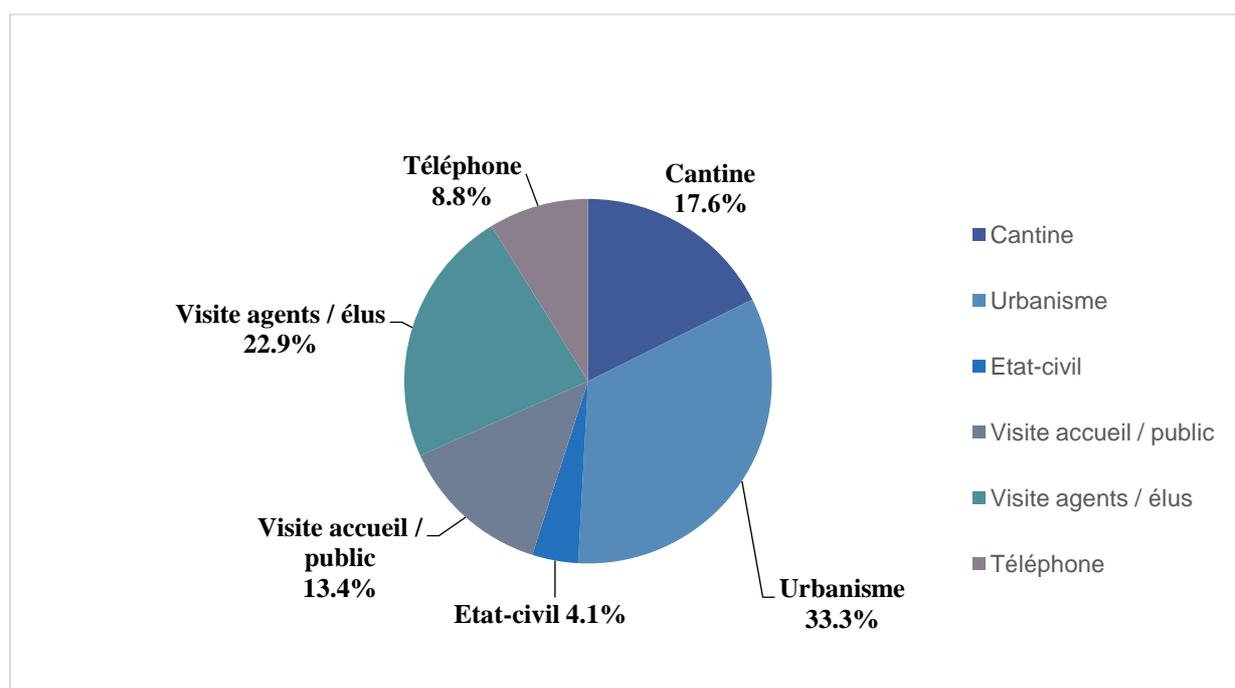


Figure 13 : Répartition des tâches réelles pendant des observations systématiques sur un temps de travail de 3 heures et 34 minutes de l'agent 1 - service accueil/secrétariat / Mai 2018

Types de tâche	Nombre total de tâches	% du temps de travail dédié à la tâche	Durée totale consacrée à cette tâche	Nombre de tâches réalisées en interruption (interrompt d'une tâche en cours pour en réaliser une autre tâche)	Répartition du temps (en %) de travail consacré par la matinée 8h30 - 12h
Cantine	41	43,62%	00:55:55	28	25,8%
Urbanisme	13	13,82%	00:42:00	2	19,4%
Etat-civil	4	4,25%	00:15:40	0	7,2%
Règlement factures	5	5,31%	00:28:10	0	13,0%
Visite accueil/public	15	15,95%	00:33:10	2	15,3%
Visite agents / élus	16	17,02%	00:42:05	6	19,4%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0%</b>	<b>03:37:00</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>

Tableau 7: Cas n°2 : Tâches réelles observées sur une matinée (08h30-12h) par "agent 2" / Juin 2018

## Observations systématiques sur les conditions de réalisation des tâches « agent 2 » / Juin 2018

Lors des observations systématiques que j'ai renouvelé pendant une deuxième période d'analyse de l'activité réelle, j'ai pu voir une autre employée, sur un poste de travail différent avec des exigences de postes identiques. Cette « agent 2 » avec une expérience et une expertise différente dans certains domaines.

Ce cas n°2 met en lumière une activité réelle qui se réalise cette fois sur un temps de travail de 3 heures et 37 minutes. L'agent 2 réalise **94 tâches dont 38 (soit 40.4% d'entre elles) sont réalisées en interruption**, et 56 sont réalisées en de manière continue. Sur la base de ce deuxième cas (basé sur le chronogramme d'activité en Annexe 2).

**Sur les 3 heures et 37 minutes de temps de travail les tâches réalisées en interruption représentent 1 heure et 03 minutes. Comme lors de chaque observation, l'activité est soumise à une variabilité du nombre des demandes et/ou des dossiers à un moment donné.**

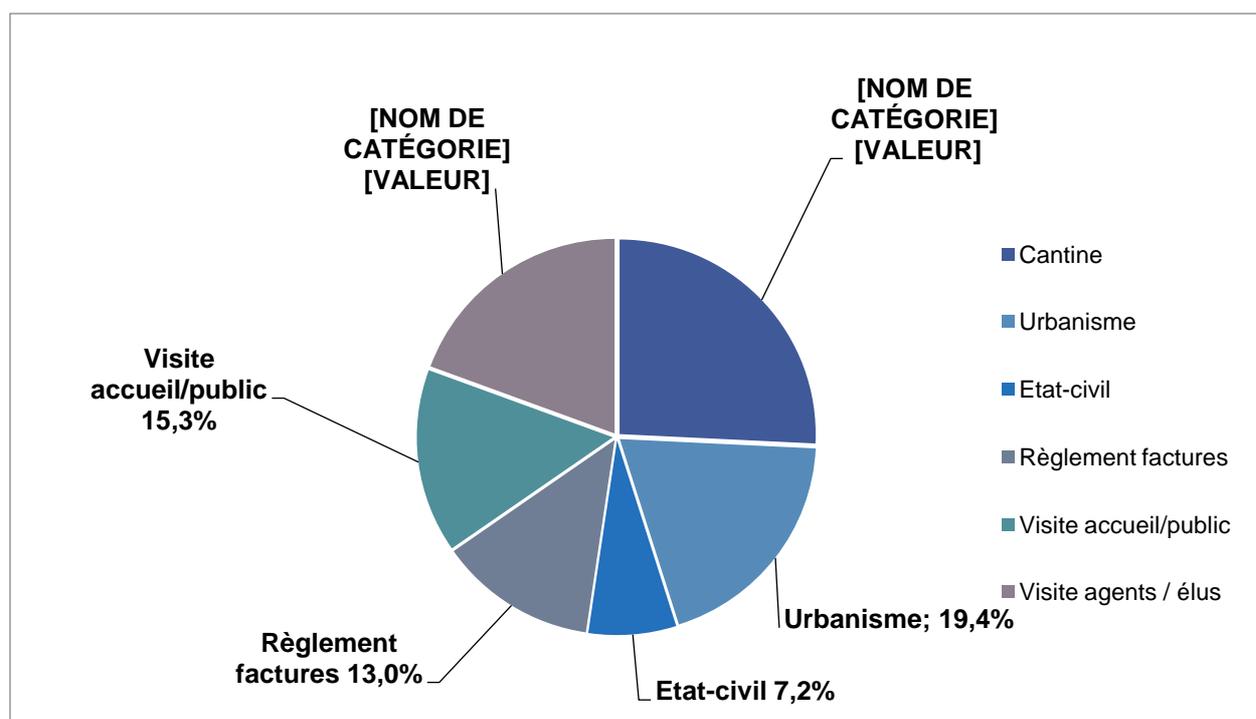


Figure 14: Cas n°2 : Répartition des tâches réelles pendant des observations systématiques sur un temps de travail de 3 heures et 37 minutes de l'agent 2 - service accueil/secrétariat / Juin 2018

Selon Leplat (1997), la charge de travail est le résultat de la mise en relation des exigences de travail auxquelles doit répondre l'activité et les astreintes qui représentent un retentissement sur l'organisme.

Il semble que dans les deux situations de travail observées, le nombre d'interruptions de tâches et le temps que celles-ci représentent sur un temps de travail réalisé, permettent de souligner que l'écart entre les missions confiées à l'agent et les tâches

réelles, telles qu'elles sont exécutées en situation de travail. Selon le temps d'interférences ou d'interruption de travail, l'écart aura un impact plus ou moins important dans la réalisation des tâches. Chacune des agents mettra alors en place un mécanisme de régulation qui lui est propre, par lequel elle tentera de gérer ces écarts.

A cela s'ajoute une variabilité entre les agents, selon leur expertise dans un domaine plutôt que dans un autre, et de la formation qu'elles ont ou non suivi et le temps de présence de l'agent dans le service. Cette stratégie de régulation sera différente selon que l'agent soit en poste à plein temps ou à mi-temps, dans la mesure où ces tâches dont la priorité et les contraintes qui y sont liées diffèrent selon le domaine de compétences et le temps dont la collaboratrice pour « rattraper » le temps perdu pendant le temps de travail dont elle dispose pour terminer ou gérer le dossier en aval. Ce temps de traitement des dossiers pendant les heures de fermeture, semble directement en lien avec le niveau de priorité que l'agent attribue à la tâche.

Les tâches ne sont donc pas toutes soumises aux mêmes conditions de réalisation (selon qu'elles s'effectuent par le biais d'un logiciel ou d'un support papier), et que la réalisation de la tâche inclut des étapes nécessitant une ou plusieurs interactions avec le demandeur (usager), des élus ou d'autres administrations ou instances décisionnelles ayant un rôle intervenant dans la validation du dossier.

Si l'on ramène un total de 38 tâches réalisées en interruption sur un total de 83 ou 94 tâches respectivement effectuées par l'agent 1 et 2. Il semblerait que la charge de travail sur 1.5 ETP génèrent des mécanismes de surcharge d'activité. Ce qui peut expliquer le nombre croissant d'heures travaillées en dehors du temps de travail théorique.

Au sein du service accueil, les critères que sont le niveau d'expérience au poste, d'expertise de l'agent dans certains domaines, mais également la formation qui lui a été dispensée et de la fréquence de réalisation de la tâche peuvent influencer directement sur la stratégie avec laquelle chaque agent va gérer « la charge de travail » qui lui est confiée.

Le temps de travail » est ajusté par l'employée elle-même, de manière à pouvoir gérer sa charge de travail et traiter les diverses demandes dans les délais impartis. Sachant que les critères ci-dessus mentionnés, vont, de fait, influencer sur la priorité que chacune attribue à une demande, compte tenu des exigences de la tâche à accomplir. La secrétaire de mairie qui partage le même espace de travail, est très régulièrement sollicitée par les 2 agents à ce sujet.

Enfin, au niveau de la charge, les moyens mis à disposition d'un opérateur pour réaliser ses tâches dans des conditions acceptables, doivent être optimisés dans le but de lui donner accès aux outils nécessaires en temps voulu. A ce sujet, il semble les deux postes de travail ne sont pas équipés des mêmes logiciels. De ce fait, elles sont assez souvent amenées à emprunter le poste l'une de l'autre mais ne s'échangent pas les tâches.

## Chronogrammes de l'activité réelle au sein du secrétariat de mairie

Ci-après une chronologie de l'activité réelle avec les interruptions : cas de la gestion de la paie.

Le choix d'observer la paie, souligne de mettre en avant le lien entre les interruptions, les sollicitations de la part d'élus ou d'autres agent et l'augmentation de la charge de travail du secrétariat de mairie. Cette tâche complexe et lourde d'enjeux, nécessite des conditions de travail réunissant concentration et continuité dans le déroulement des différentes étapes qui composent cette tâche qui se répète d'un mois à l'autre, mais tout aussi variable selon le statut et la présence des agents.

### **Mardi 29 mai 2018 : les paies toujours avant le 10 du mois à l'exception du mois de juin.**

9h00 : la secrétaire de mairie prépare ses feuilles de récapitulatif des agents ayant été absent pendant le mois, chaque arrêt est soumis à la législation en vigueur dans la fonction publique territoriale

9h15 : se connecte et prépare ses deux écrans

9h17 : réception d'un appel téléphonique interne sur sa ligne.

Celles -ci sont particulières car on ajoute au salaire du mois de juin la moitié du 13<sup>ème</sup> mois.

9h19 : SECRÉTAIRE DE MAIRIE scanne les renouvellements de contrats CDD, ou nouveaux contrats pour les envoyer par mail à la préfecture. Comme chaque mois, avant de faire les paies

9h21 :se connecte sur le logiciel « Pastell »

Sélectionne son document pdf. Renseigne l'agent (référéncé ou non),

Clique sur la nature de l'acte (contrat)

9h24 : Une fois envoyé l'Etat du dossier indique transmis en préfecture, puis quelques après la mention reçue par le CDG59 (qui gère les agents contrats de travail d'agents (tit ou non tit) communaux mais sous le contrôle de la préfecture), SECRÉTAIRE DE MAIRIE le télécharge le document contenant les contrats de travail par la préfecture

Le logiciel Pastell est principalement pour la transmission pour la préfecture de tous les actes en lien avec les agents employés par la commune.

9h27 : elle ajuste, le nombre d'heures pour les agents en contrats « aidés » dont le contrat de travail est de 20h, la subvention de l'état couvre 20h par semaine, et toute heure effectuée au-delà de 20h doit être rétribuée en « heure complémentaire » dans la limite de 35h par semaine, comme stipulé dans leur contrat de travail.

9H31- 9h34 : le 1<sup>er</sup> adjoint entre dans le bureau de la secrétaire de mairie

9h34 : ils sont rejoints par la 2<sup>ème</sup> adjointe et une conseillère et tous les trois discutent avec l'agent

9h54 : les 3 élus sortent de son bureau (1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> adjoints et un conseiller)

9h56 : Etablit un récapitulatif des événements qui interviennent dans la gestion des paies du mois en traitement

09h58 : Renomme le fichier « Récapitulatif paie « mois » ; « 2018 » (notamment le renouvellement des CDD et le versement de la moitié du 13<sup>ème</sup> mois).

10h01 : Apelle un agent en arrêt pour des renseignements complémentaires

Demande de lui communiquer des éléments

10h08 : l'agent en poste à l'accueil l'appelle pour répondre à plusieurs questions sur le PLU

10h09 : sort de son bureau visible depuis l'accueil, et se déplace pour répondre directement à l'utilisateur présent

10h11 : repart vers son bureau

10h14 : est sollicitée par un agent dans un autre service sur des demandes concernant la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Répond à 2 questions

10h18 : revient dans son bureau

Revient vers les 2 agents de l'accueil/secrétariat qu'elle est sur la gestion des paies du mois

10h22 : des agents et des élus traversent son bureau (effectuant des allers et venues entre le service accueil et le bureau de la maire)

10h27 : émet un appel téléphonique à une administration pour des précisions sur le nouveau statut d'un agent.

10h29 : reprend sa saisie, ou elle en était à 09h58

10h30 : est interrompue par des élus qui reviennent dans son bureau accompagné d'un agent.

(Les agents et élus lui posent à certains moments plusieurs questions en même temps, bien qu'elle soit déjà sur de la saisie ou dans la vérification de certaines de ses données calculées.

Elle me dit être souvent amenée à rebondir d'un sujet à l'autre et qu'elle doit très fréquemment se (re)concentrer afin d'éviter un oubli ou une erreur.

10h36 : Ferme les 3 portes donnant accès à son bureau de façon à pouvoir se concentrer davantage et ne pas être interrompue dans la réalisation de ses tâches inhérentes à la gestion de la paie de agents communaux.

10h37 : Se connecte sur le logiciel ***e-magnus paies***

10h38 : continue sa saisie « cycle de paie » à l'endroit où elle s'est arrêtée à 10h29

**10h39 à 10h46** : Sa collègue entre dans le bureau et demande qu'elle vienne voir un usager pour des informations sur la modification du PLU. (Il semble que l'utilisateur demande à voir la secrétaire de mairie exclusivement)

10h47 : La secrétaire de mairie reprend sa saisie

Effectue la saisie individuelle des variables mensuelles

Remplit le tableau reprenant les agents par ordre alphabétique à la fois sont présent les agents et le Maire, les adjoints ainsi que les conseillers délégués ayant une délégation (soit 9 conseillers sur 15).

**10h53 : arrivée de l'agent en arrêt, elle le reçoit pour lui fournir des données le concernant jusque 11h04.**

**Revient dans son bureau** Cliquez sur le nom du premier agent, renseignez le mois, les éventuelles heures complémentaires, les éventuels jours de carence suite arrêt maladie, et l'ajout de la moitié du 13<sup>ème</sup> mois, cliquez sur visualiser

→ Visualisez le bulletin qui se valide automatiquement.

11h06 – 11h12 : échange avec une adjointe sur les arguments échangés avec l'agent venu la voir, ce dernier est en désaccord avec le comité médical (demande de rechute AT sans avoir retravaillé, dossier épineux pour lequel chaque de nouvelles informations génèrent des modifications dans le traitement).

11h25 à : doit appeler le prestataire de services informatiques, car le logiciel se bloque sur l'établissement du bulletin de paie

11h38 : le 1<sup>er</sup> adjoint et Mme le Maire entrent dans le bureau de SECRÉTAIRE DE MAIRIE, Mme le maire lui demande d'appeler un agent alors qu'elle est en ligne et toujours en attente. Mme le maire part téléphoner dans son bureau.

10h47 : défile dans la liste et arrive à la ligne d'un CEICAE transformé en contrat PEC => doit modifier le statut en allant dans le dossier personnel de l'agent dans un nouvel onglet.

Ne peut pas faire de changement de statut sur la synthèse mensuelle d'un agent.

L'administration compétente pour sa demande la fait patienter

11h50 : elle est toujours en ligne.

11h51 : elle effectue le « traitement » d'un autre agent car toujours en attente

11h56 : la mise en attente a été interrompue, la communication est terminée. Elle raccroche.

12h00 : les 3 agents s'en vont déjeuner.

13h28 : la secrétaire de mairie reprend sa saisie

Elle doit réaliser le traitement ayant changé de contrat (quand le contrat d'un agent est modifié) et l'agent doit recréer une nouvelle fiche dans le logiciel « e-Magnus »

13h38 – 13h46 sa collègue de l'accueil doit aller chercher deux tables dans le bureau derrière le bureau du maire, pour les emmener dans la salle des mariages où tous les mardis après-midi il y a un atelier mémoire organisé par une association pour les personnes âgées.

Elle passe par le bureau du Maire, puis par le bureau de la SECRÉTAIRE DE MAIRIE, par l'accueil pour arriver devant l'accueil où se trouve la salle du conseil/ salle des mariages.

13h48 : sa collègue lui indique que le Maire, le 1<sup>er</sup> adjoint et une personne extérieure ont RDV dans la salle où elle a pris les tables.. !!

La SECRÉTAIRE DE MAIRIE doit réinsérer les données de l'agent afin que la nouvelle fiche soit créée correctement, elle renseigne son horaire de travail

13h54 : Le responsable des services vient lui demander si un colis est arrivé ce jour. L'agent quitte la mairie, elle propose de maintenir les portes ouvertes pour avoir de l'air

Elle reprend sa saisie, et précise que l'agent ayant terminé mi-mai et repris fin mai sera payé en juin (mai et juin)

**14h05 : rappelle le prestataire de services informatiques « Berger-Levrault » pour avoir des précisions sur la modification d'un agent ayant changé de contrat, et un agent mis en disponibilité d'office à une date ultérieure sur 2017.**

14h06 : SECRÉTAIRE DE MAIRIE tente d'appliquer les manipulations indiquées par téléphone.

Clique pour visualiser le bulletin de paie et le valide.

Ensuite doit retourné dans « gestion des rappels » puis revient sur son bulletin de paie pour vérifier le montant et l'intitulé des lignes figurant sur la fiche de paie, en fonction des situations

14h10 : sa collègue de l'accueil l'appelle pour l'informer qu'une agent CDD vient signer son nouveau contrat de travail (elle lui avait demandé de passer le matin aux heures d'ouverture.

14h14 : reprend la fiche de l'agent et reprend son tableau des cotisations pour vérifier l'exactitude des données fournies par le logicielles.

Le dossier de cet agent en disponibilité d'office lui crée quelques difficultés,

⇒ **SECRÉTAIRE DE MAIRIE régule en faisant le traitement d'autres agents, pendant ses appels ou va sur des sites sur lesquels elle peut obtenir des informations plus précises.**

14h17 : SECRÉTAIRE DE MAIRIE dans le doute imprime le bulletin de salaire et rappelle pour vérifier certaines données et rubriques qu'elle n'a jamais « rencontrées ».

Elle prend l'initiative de contacte la trésorerie pour soulever des questions d'ordre juridique, cette dernière lui conseille de recontacter le prestataire informatique car certaines données semblent erronées.

**14h22 : la mairie est fermée au public mais les personnes participant à « l'atelier mémoire » arrivent petit à petit. La SECRÉTAIRE DE MAIRIE décide de refermer la porte, car passe de nombreux appels téléphoniques, au cours desquels elle échange des données confidentielles.**

14h24 : sa collègue de l'accueil vient dans son bureau pour prendre une rallonge dont a besoin l'association.

Pendant qu'elle est en ligne avec la trésorerie, elle surligne les lignes où les données diffèrent de celles calculée par le logiciel et celles indiquées sur le site de la fonction publique territoriale

14h30 termine sa conversation, et va faire les modifications nécessaires

14h32 elle est seule dans la gestion de ce dossier, elle navigue entre le logiciel de gestion des paies, le site de l'URSSAF, et les sites d'informations s'appliquant aux agents titulaires de la FPT.

14h37 ligne directe sonne → un agent de la mairie en congé parental, appelle sur sa ligne directe pour lui indiquer qu'elle change de statut à partir du 28 mai 2018.

⇒ **SECRÉTAIRE DE MAIRIE lui informe des modalités liées au changement. (Devra également modifier le statut de cette agente avant de clôturer « les paies du mois de juin » sur le site de l'URSSAF).**

**Revient sur la fiche de l'agent en disponibilité d'office, retourne sur le site de l'URSSAF**

**14h51 ligne directe sonne : suite à la discussion, la trésorerie rappelle pour lui fournir des informations complémentaires, Ligne directe sonne.**

**14h54 : le responsable du service technique vient en mairie, pour signaler un incident dans la commune.**

**14h57 : Tel direct sonne pour joindre le service technique, transmets les coordonnées.**

**14h58 : sa collègue de l'accueil vient dans le bureau pour lui demander des renseignements sur le déroulement de travaux dans la commune.**

**La SECRÉTAIRE DE MAIRIE l'informe qu'elle n'a pas connaissance des informations et demande d'envoyer un mail à un conseiller délégué.**

**15h03 : La SECRÉTAIRE DE MAIRIE reprend le bulletin de paie en cours**

15h07 : Sa collègue de l'accueil vient la voir dans son bureau pour un appel de l'école pour demander une commande urgente de produits d'entretien. C'est la mairie qui passe les commandes de produits d'entretiens.

15h20 : le maire arrive et fait le tour dans le couloir

15h23 : le 1<sup>er</sup> adjoint rentre dans le bureau

15h26 : un membre de l'association vient demander un renseignement entrant dans son bureau par la porte qui donne sur le couloir, dos à cette dernière.

15h27 : SECRÉTAIRE DE MAIRIE reprend la saisie des autres traitements.

15h49 : le 1<sup>er</sup> adjoint entre dans son bureau pour lui poser une question relative à leur RDV.

15h50 : l'agent interrompt sa saisie, répond à la question demandée et reprend sa saisie.

15h53 : reprend sa saisie

15h54 : un adjoint revient pour lui donner un document officiel à dater et cacheter.

16h00 : la saisie des paies est terminée, elle vérifie fiche par fiche, afin de vérifier qu'il n'y ait pas d'erreur.

Car toutes les interruptions de tâches lui laissent penser qu'une erreur est peu acceptable → le droit à l'erreur

16h15 : un adjoint entre dans le bureau et lui pose une question.

16h17 : Mme la maire vient demander un renseignement suite à un appel

16h20 : reprend la procédure de vérification des bulletins et le montant des traitements. Les portes du bureau sont ouvertes.

16h30 : une ATSEM vient à l'accueil pour voir la SECRÉTAIRE DE MAIRIE alors que les bureaux sont fermés au public

Toutes les communications téléphoniques sont entendues, elle revérifie une dernière fois.

16h26 un adjoint vient lui fournir une information

16h27 les élus passent dans le bureau

16h30 : la SECRÉTAIRE DE MAIRIE réimprime un exemplaire, le 2nd exemplaire sera remis aux agents en mains propres.

**16h31 : La 2<sup>ème</sup> adjointe vient lui demander des dates de congés d'agents de différents services.**

16h38 : Ensuite elle scanne les justificatifs papiers des événements du mois traité, du photocopieur situé derrière l'accueil vers son poste informatique.

16H40 : récupère les documents scannés et les range dans les dossiers des agents.

**16h47 : SECRÉTAIRE DE MAIRIE se lève car entend du bruit et trouve la porte de derrière grande ouverte, va vers l'accueil prévenir.**

**Une association (qui a les clés d'une des portes de la mairie semblent être arrivée avant l'heure sans prévenir les 2 agents).**

**16h48 : se lève pour vérifier qui entre par la porte qui donne sur le devant de la structure**

**16h57 après l'édition des bulletins, retourne dans le logiciel.**

17h06 : les adjoints sortent du bureau du Maire, posent différentes questions à la secrétaire de mairie.

17H12 : reprend la procédure

17h14 : les adjoints repassent dans le bureau

17H15 : SECRÉTAIRE DE MAIRIE va éditer un récapitulatif des cotisations du mois (URSSAF, IRCANTEC, Mutuelle, Protection complémentaire (prévoyance), Cotisation centre de gestion (CDG) et cotisation centre de gestion additionnelle (CDG+) + plus trois cotisations trimestrielles (CNRACL, CNPFT, ATIACL).

17h16 : 2<sup>ème</sup> adjoint sort du bureau du maire, passe devant le bureau.

17h17 : 1er adjoint revient

17h18 : fait 9 paquets qu'elle classera dans ses dossiers avec les documents relatifs à la paie de juin seront à joindre avec les paies.

Sa collègue

*Pour la responsable de cantine, elle distribue une fiche « heures effectuées » pour chaque tâche inclut dans son forfait annuel (cantine, cérémonies, manifestations communales, repassage des draps de la sieste, inventaire vaisselle, états des lieux des salles location pendant les vacances).*

Dans le cadre de leur embauche

⇒ Elle doit dans ce cas précis produire un certificat

30/06/2018 :

Suite de la paie

8h30 : martine absente

8h35 : sa collègue prend l'accueil

SECRÉTAIRE DE MAIRIE La lui feuille de cantine du mois du juin

Dans le cycle de paie :

**→ Toute modification de statut, de contrat ou de position requiert un arrêté**

Clique sur dématérialisation des bulletins :

Après l'édition des justificatifs, SECRÉTAIRE DE MAIRIE vérifie pour la trésorerie que les agents ayant une modification pour le mois.

- **Gestion des pièces jointes** : va rechercher les documents dans les dossiers de chaque agent de son PC pour les joindre à chaque fiche dans le logiciel.
- Cliquez sur les tableaux d'heures complémentaires des agents en contrats aidés ou contrats PEC, qu'elle doit renseigner chaque mois (CTT 20h vs 35 réels)

9h07 : sa collègue L l'appelle pour établir un contrat de location de salle qu'elle ne sait pas faire.

9h12 : revient dans son bureau, repart à l'accueil pour scanner et récupère sur son poste.

- Dématérialisation, transfert des mandats

Accède à l'onglet comptabilité : intégrer les mandats transférés

Clique pour ouvrir un tableau récapitulatif des salaires, cotisations et vérifie que le système ne détecte pas d'anomalies ou de montant négatif.

Le dossier de l'agent mis en dispo d'office à une date ultérieure génère des modifications de traitement et des cotisations négatives et lui indique des lignes négatives → Elle reprend les différents onglets de cotisations pour vérifier chaque ligne

Pour transférer à la trésorerie de Phalempin, on lui demande d'éditer 3 bordereaux bien distincts en fonction qu'il s'agit de salaire, de cotisations mensuelles ou de cotisations trimestrielles.

9h53 : vient de rectifier les « incohérences » et procède à « l'ordonnancement »

9h55 : un conseiller délégué arrive et passe dans son bureau.

9h57 : 1<sup>er</sup> adjoint arrive et constate l'absence de Martine

10h : Laurence appelle Cathy pour trouver une enveloppe

Edite du » Bordereau des mandats »

Met en attente les bordereaux (salaires, cotis@ mensuelles et cotisa@ trim.) et attend la signature certificat.

Procède au transfert des virements à la trésorerie pour que la trésorerie puisse procéder au virement. Le dossier part via DGFIP.

10h14 : va chercher le premier adjoint pour signature.

Une fois le document envoyé la SECRÉTAIRE DE MAIRIE, prend les différents dossiers qu'elle doit renseigner en ligne via le site de L'URSSAF ET CDG 59.

10h22 : une adjointe arrive en mairie et ce matin ne rentre pas mais passe par le couloir.

10h25 : se connecte sur le site CDG pour renseigner les éléments

Pour les CNPFT, la fiche est à renseigner sur bordereau papier tous les trimestres.

10h37 : Laurence vient lui demander où sont ranger certains documents, Martine absente et Laurence ne sait pas où sont rangés tous les documents car C'est Martine qui gère certaines tâches et les 2 agents de l'accueil n'échangent pas sur leurs tâches respectives et ne se remplacent pas fréquemment.

10h44 : termine sa saisie URSSAF

10h57 : 1<sup>er</sup> adjoint demande une information.

SECRÉTAIRE DE MAIRIE réel :

Elle se voit confier des tâches bien précises. Elle gère la paie, les rendez-vous, les réunions, la comptabilité, entre autres. Toutefois, lorsqu'un agent est absent, elle doit gérer les effectifs présents pour remplacer le salarié ou redistribuer ses heures à plusieurs opérateurs de manière à couvrir l'activité de la journée. Les tâches ne pouvant être anticipées contraignent la secrétaire à travailler dans l'urgence, surtout lorsqu'il s'agit d'une absence ou d'un problème au sein d'un service. Une fois, le problème résolu elle doit relayer l'information au responsable de service, et aux 2 premiers adjoints, et doit formaliser la procédure par écrit mais aussi en ligne auprès de l'espace de l'administration concernée.

**Dans une deuxième hypothèse je souhaite mettre en évidence l'évolution la procédure cantine et les impacts sur la tâche et l'organisation de travail des agents quant à la variabilité d'un process informatisé et géré à distance.**

**Dans quelle mesure la migration de cette tâche manuelle, l'évolution du support va-t-elle permettre aux agents de réduire les centraliser les tâches réelles inhérentes à la tâche cantine.**

**Hypothèse n°2 :** Il semble que l'évolution de la procédure cantine, à savoir la migration de la procédure manuelle vers une procédure informatisée, ne pourrait centraliser qu'une partie des tâches réelles. L'informatisation du processus cible ne risque-t-il pas de poser de nouvelles problématiques ?

**La décision de migrer la tâche vers un process informatique.**

**a. l'Organisation actuelle :**

- Modification (ajout, annulation) par téléphone, mail, dans la boîte aux lettres ou à l'accueil.
  - Report des modifications sur un tableau Excel (avec les 6 classes), remis en page chaque mois.
  - La responsable de cantine passe chercher à l'accueil son tableau du jour que lui prépare l'agent d'accueil.

Chaque mois : Facturation cantine (avec la secrétaire de mairie à raison d'une fois par mois).

- Mise en place des prélèvements de cantine chaque mois

De 2015 à 2018 : chaque mois de juillet Établissement des plans de financement début juillet pour le paiement cantine effectués par prélèvements automatiques (jusqu'en juillet 2018).

Puis chaque mois le prélèvement « estimé » l'AP, en binôme avec la secrétaire de mairie pour la facturation « cantine » chaque début de mois.

Pour faire la facturation d'ajustement entre les repas estimés et le nombre de repas réels, envoie le récapitulatif du montant à prélever aux parents. Afin de régler le montant ajusté avec les modifications l'adjointe administrative, la plupart du temps en

charge de gérer « le nombre d'enfants prévus, le nombre de repas à commander et les fiches de repas actualisées chaque mois pour les clients ayant choisi un mode de règlement par chèque ou en espèces confié à l'agent en poste à l'accueil.

#### **b. l'organisation cible :**

La première phase d'utilisation du portail famille de la CCPC par les 3 agents des services administratifs. Une mise en place programmée pour le 3 septembre 2018 :

- L'agent réalisera les modifications sur le portail famille et la fiche de cantine sera éditée à la semaine, les modifications seront transmises à la responsable de cantine par quel biais.
- La deuxième devrait intervenir au mois de janvier 2019, avec une deuxième phase d'intégration de la tâche facturation cantine au processus informatisé et géré à distance.

Lors d'une formation qui sera dispensée aux 3 agents précédemment mentionnées, qui se déroulera le 24 septembre, elles aborderont la nouveau mode facturation cantine (cela concerne pour le moment les enfants dont les parents ont déjà opté pour le choix du prélèvement automatique.

A partir de janvier 2019 les parents devront effectuer eux-mêmes les modifications sur le portail famille qui leur sera propre et imprimeront également les factures à régler à partir du portail en place.

#### **La mise en place de ce nouvel outil s'est glissé peu à peu entre une méthode « maitrisée » et une nouvelle prescription. Les effets sur l'organisation de travail**

Lors de la présentation du portail de gestion géré de la CCPC, les gains de temps déjà réalisés au sein d'autres communes de la communauté de commune concernée, est significatif selon les élus et l'intervenant de la CCPC :

L'agent d'accueil qui centralise les modifications (ajout ou annulation) effectuera les modifications directement sur le logiciel, ce qui permettrait à l'agent de ne plus refaire chaque mois le tableau de cantine prérempli, et d'effectuer chaque jour les modifications (par téléphone, par demande d'un usager à l'accueil ou par mail).

Il semble que l'objectif de cette informatisation, à terme soit de diminuer le temps dédié aux tâches de la cantine. Lors de la présentation lors du Comité de Pilotage (COFIL) organisé le 16 juillet 2018 avec le premier adjoint, la deuxième adjointe et certains conseillers de la commission organisation, la migration semble pouvoir constituer une des pistes de solutions possibles ayant un impact « favorable » visant à diminuer le nombre de tâches en lien avec la cantine.

A la veille des vacances scolaires, la période semble permettre aux 2 agents d'accueil, et à la secrétaire de mairie de préparer la phase « intégration des données dans le système ». Les vacances auront permis de tester quelques profils déjà créés par la CCPC dans le cadre des inscriptions au centre aéré organisé dans la commune de Moncheaux pendant les 3 premières semaines de juillet et la première

semaine d'aout. Les agents se préparent à des interrogations des parents mais veulent rassurer l'usager sur l'efficacité du système. La priorité des adjointes administratives, AP et secrétaire de mairie, impliquée dans la mise en place du portail, veulent maintenir la qualité du service public.

La mise en avant d'une informatisation de la procédure « cantine » avait déjà été proposé à la mairie de Moncheaux. En Juin 2018, les agents ont été informés d'une formation leur présentant directement une « nouvelle méthode » ayant permis de diminuer massivement les interruptions de tâches en lien avec la « cantine »

La migration d'une procédure manuelle vers une procédure « informatisée » donc en partie dématérialisée peut-elle prendre en compte les aléas de l'activité réelle ?

A ces interrogations, j'ai proposé l'importance de la simulation en ergonomie, un conseiller à conforter cette adaptation d'une nouvelle méthode de travail à l'activité réelle au sein des services, dans lesquels les agents, ont leur propre « méthodes de travail », l'insertion d'un nouvel outil informatisé sera-t-il rapidement par les 3 agents ?

En effet, la responsable de la cantine n'ayant pas d'accès informatique rend les modifications faites au fur et à mesure par téléphone quelques peu complexes.

Et pour le confort de l'agent qui gérait la cantine il semble que cette méthode reprenant un peu la méthode appliquée et du mode opératoire souhaité se fasse moins « rapidement » que ce qui était prévu initialement. L'adaptation à un nouvel outil informatisé, semble générer une intensification de la nouvelle tâche, de la nouvelle de travail telle qu'elle vécue par certaines agents notamment.

Il semble que pour installer des nouvelles procédures et la confronter aux aléas que les agents rencontrent dans leurs situations ou mettre Il semble que pour les agents concernés par ce changement de réalisation de la cantine, les avis soient partagés. Mais le process n'a pas été expérimenté au préalable par les principaux utilisateurs.

### **c. la nouvelle situation :**

Il semble que la mise en place du système essuie quelques petites erreurs techniques remontées par les agents. Pour le moment, les modifications faites au jour le jour permettent de corriger certaines incohérence du système. Toutefois au quatrième jour d'école : le tableau accessible via le famille soit réimprimé chaque matin.

Je me suis rendue sur en mairie pour comprendre les variabilité d'un nouvel outil informatique. Cependant les usagers, semblent ne pas majoritairement s'y opposer. La période de lancement n'en est qu'à son début. Ce qui rend l'évaluation de nouvel « instrument de travail » encore prématurée. Les impacts remontés par les agents semblent être à la fois une simplification des tâches pour certaines mais une intensification pour d'autres.

(En amont et pendant la création des dossiers familles → l'AP et la SDM) doivent récupérer un certain nombre de données et en récupérer de nouvelles concernant les représentants légaux des enfants

- Les agents doivent créer un dossier pour chaque enfant : (sur le portail

S'identifier (chaque agent possède ses propres identifiant et code)

Accéder à l'interface civil net enfance

Créer un dossier par enfant en y indiquant les responsables légaux (et frères et sœurs si nécessaires).

Une fois crée l'agent affecte l'enfant dans une classe, après cela elles peuvent inscrire à la cantine.

→ Certains dossiers existent déjà toutefois elles doivent recontrôler que tous les champs soient remplis.

→ Suite à l'envoi du récapitulatif du montant à prélever par mail aux parents (les parents qui doivent confirmer ou non leur accord, permettent à l'agent L de reprendre les numéros de téléphone et les mails des 2 parents pour les indiquer dans le dossier famille requis pour chaque enfant.

## Conclusion

Mon intervention ergonomique au sein d'une petite commune, rurale, qui poursuit son « immersion » au sein d'une communauté de communes réunissant trente-huit localités. Sur la base de la demande d'un diagnostic de l'organisation de travail des services administratifs et accueil plus particulièrement, et de la médiathèque, au sein d'une organisation de travail impulsée par les évolutions économiques, sociales et technologies auxquelles sont confrontées les collectivités territoriales. Si la Fonction Publique Territoriale (FPT) a connu des mutations sociétales depuis le début des années 2000, avec une optimisation des ressources humaines et matérielles.

Cependant les interventions ergonomiques, demandées par les organisations (privées ou publiques) dans le cadre d'une réorganisation de leurs services, et afin d'obtenir un diagnostic de l'activité réelle des agents en poste, ne doivent pas être utilisées comme des « outils » permettant de « standardiser » les pratiques et méthodes de travail des salariés. Il semble que de nombreuses organisations perçoivent encore l'ergonomie comme une discipline permettant d'analyser les facteurs de surcharge de travail, ou de réorganisation de travail dans certains de leurs services. L'ergonomie, dont l'objectif est de comprendre le travail pour le transformer, ne doit pas servir de levier stratégique dans la mise en place de la polyvalence dans le but d'améliorer les conditions de travail, d'optimiser l'organisation des services ou encore de « normaliser » les méthodes de travail de chacun.

Si les organisations visent à rationaliser le travail que réalise les opérateurs, à « standardiser » la relation clients, elle cherche indirectement à « normaliser » une certaine qualité du service public. Toutefois, la variabilité de l'Homme au travail et la diversité des agents au sein d'un même service ne peuvent pas se soumettre à cette normalisation. Chaque individu, dans son travail, réalise sa petite organisation *personnelle* (M. DUJARIER, 2006). Il s'agit d'une activité « d'élaboration par le sujet de sa propre tâche » (J. LEPLAT, 1997). Elle concerne tous les accommodements avec soi-même, son corps, son langage, ses mouvements, ses affaires, ses outils, son histoire subjective.

Si l'informatisation des procédures semblent répondre à une partie de la charge réelle de travail, les transformations de certaines méthodes de travail sur lesquelles l'agent déclenche ses propres mécanismes de régulations de l'activité permet à

l'opérateur en charge de la tâche de toujours se « replacer » dans une zone de confort. Cette zone de confort, signifie que la charge de travail et la charge mentale qu'elle représente est acceptable.

Cette marge de manœuvre qu'il a dans la réalisation d'une ou plusieurs tâches lui, permet de compenser la variabilité d'autres tâches qu'il ne « maîtriserait » pas totalement. Les agents, en majorité considèrent que les tâches qui sont intégrées à un système « technique » qui peut parfois, échapper à l'Homme au travail et à son fonctionnement.

Les pistes de recommandations seront rediscutées avec les agents et les élus le 29 septembre. Et ces pistes de solutions centrées dont l'objectif sera de diminuer les « contraintes » et d'optimiser les « ressources » à disposition des agents dans la réalisation de leurs tâches.

## Annexes

**Annexe 1 : Chronogramme de l'activité réelle sur une période 08h30-12h / mai 2018**

Heure	Tâches	Sous tâches	Type variable	Durée	Nombre d'interruptions
08:28:00	Cantine	Modification planning / Mail	Continue	00:03:00	
08:31:00	Cantine	Modification planning / Mail	Continue	00:01:00	
08:32:00	Urbanisme	Mail	Continue	00:01:50	
08:33:50	Urbanisme	Saisie informatique	Continue	00:03:10	
08:37:00	Visite accueil	Agents / élus	Interruption	00:17:00	1
08:54:00	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:02:30	1
08:56:30	Visite accueil	Courrier reçu par la Poste	Continue	00:02:30	
08:59:00	Cantine	Modification planning / Appels	Interruption	00:00:40	1
08:59:40	Visite accueil	Information	Continue	00:03:20	
09:03:00	Urbanisme	Mail	Continue	00:01:30	
09:04:30	Cantine	Règlement régie	Interruption	00:00:40	1
09:05:10	Visite accueil	Information	Continue	00:00:50	
09:06:00	Tel	Information	Interruption	00:01:10	1
09:07:10	Cantine	Modification planning / Accueil	Continue	00:00:50	
09:08:00	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:00:10	1
09:08:10	Visite accueil	Information	Continue	00:01:50	
09:10:00	Visite accueil	Agents / élus	Continue	00:02:20	
09:12:20	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:01:00	1
09:13:20	Visite accueil	Information	Continue	00:00:40	
09:14:00	Tel	Information	Continue	00:00:20	
09:14:20	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:00:40	1
09:15:00	Urbanisme	Accueil	Continue	00:00:40	
09:15:40	Tel	Information	Interruption	00:00:50	1
09:16:30	Visite accueil	Agents / élus	Continue	00:01:30	
09:18:00	Urbanisme	Accueil	Interruption	00:05:00	1
09:23:00	Urbanisme	saisie informatique	Continue	00:05:50	
09:28:50	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:02:10	1
09:31:00	Visite accueil	Agents / élus	Interruption	00:03:00	1
09:34:00	Visite accueil	Information	Continue	00:01:20	
09:35:20	Visite accueil	Agents / élus	Interruption	00:04:40	1
09:40:00	Cantine	Edition planning	Continue	00:03:00	
09:43:00	Tel	Information	Interruption	00:01:00	1
09:44:00	Cantine	Modification planning / Accueil	Continue	00:00:30	
09:44:30	Urbanisme	Appels	Interruption	00:03:20	1
09:47:50	Urbanisme	Saisie informatique	Continue	00:09:10	
09:57:00	Visite accueil	Information	Interruption	00:00:10	1
09:57:10	Visite accueil	Information	Continue	00:05:10	
10:02:20	Cantine	Modification planning / Appels	Interruption	00:01:00	1
10:03:20	Cantine	Modification planning / Accueil	Continue	00:02:20	
10:05:40	Cantine	Modification planning / Appels	Interruption	00:00:50	1
10:06:30	Visite accueil	Information	Continue	00:01:30	
10:08:00	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:02:00	1
10:10:00	Visite accueil	Agents / élus	Continue	00:07:00	
10:17:00	Tel	Information	Interruption	00:03:00	1
10:20:00	Visite accueil	Information	Continue	00:04:00	
10:24:00	Visite accueil	Agents / élus	Continue	00:06:00	70



Heure	Tâches	Sous tâches	Type variable	Durée	Nombre d'interruptions
10:30:00	Cantine	Modification planning / Appels	Interruption	00:01:00	1
10:31:00	Urbanisme	Courrier	Continue	00:07:30	
10:38:30	Tel	Information	Interruption	00:02:30	1
10:41:00	Urbanisme	Saisie informatique	Continue	00:07:00	
10:48:00	Etat civil	Appels	Interruption	00:02:00	1
10:50:00	Etat civil	saisie informatique	Continue	00:02:10	
10:52:10	Cantine	Modification planning / Appels	Interruption	00:01:00	1
10:53:10	Tel	Information	Continue	00:01:00	
10:54:10	Visite accueil	Information	Interruption	00:00:50	1
10:55:00	Urbanisme	Courrier	Continue	00:04:00	
10:59:00	Cantine	Modification planning / Appels	Interruption	00:01:00	1
11:00:00	Urbanisme	Saisie informatique	Continue	00:07:00	
11:07:00	Visite accueil	Agents / élus	Interruption	00:06:00	1
11:13:00	Visite accueil	Information	Interruption	00:03:00	1
11:16:00	Tel	Information	Continue	00:02:20	
11:18:20	Urbanisme	Saisie informatique	Continue	00:06:20	
11:24:40	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:00:50	1
11:25:30	Visite accueil	Agents / élus	Continue	00:01:30	
11:27:00	Cantine	Règlement régie	Interruption	00:02:30	1
11:29:30	Etat civil	Accueil	Continue	00:00:10	
11:29:40	Etat civil	Saisie informatique	Continue	00:04:20	
11:34:00	Cantine	Modification planning / Appels	Interruption	00:00:40	1
11:34:40	Visite accueil	Information	Continue	00:01:20	
11:36:00	Cantine	Modification planning / Appels	Interruption	00:01:00	1
11:37:00	Visite accueil	Information	Continue	00:02:10	
11:39:10	Urbanisme	Saisie informatique	Continue	00:03:50	
11:43:00	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:00:30	1
11:43:30	Tel	Information	Continue	00:01:30	
11:45:00	Urbanisme	Saisie informatique	Continue	00:01:00	
11:46:00	Cantine	Modification planning / Appels	Interruption	00:02:00	1
11:48:00	Tel	Information	Continue	00:03:00	1
11:51:00	Urbanisme	Accueil	Continue	00:02:30	
11:53:30	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:00:50	1
11:54:20	Tel	Information	Continue	00:02:10	
11:56:30	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:01:00	1
11:57:30	Urbanisme	Mail	Continue	00:01:30	
11:59:00	Cantine	Règlement régie	Interruption	00:03:00	1
12:02:00					
<b>Temps total tâches C / I</b>				<b>03:34:00</b>	<b>38</b>

**Annexe 2 : Chronogramme de l'activité réelle sur une période 08h30-12h - "agent 2" / juin 2018**

Heure	Tâches	Sous tâches	Type variable	Durée	Nombre d'interruptions de tâches
08:23:00	Règlement de factu	Saisie informatique	Continue	00:08:40	
08:31:40	Urbanisme	Mail	Continue	00:01:20	
08:33:00	Urbanisme	Saisie informatique	Continue	00:03:20	
08:36:20	Etat civil	Mail	Continue	00:06:30	
08:42:50	Cantine	Modifications planning / Mail	Continue	00:00:30	
08:43:20	Cantine	Modifications planning / Mail	Continue	00:00:40	
08:44:00	Visite accueil	Agents / élus	Interruption	00:03:00	1
08:47:00	Urbanisme	Mail	Continue	00:03:50	
08:50:50	Visite accueil	Information	Continue	00:03:40	
08:54:30	Visite accueil	Courrier reçu par la Poste	Interruption	00:01:50	1
08:56:20	urbanisme	Mail	Continue	00:01:20	
08:57:40	urbanisme	Saisie informatique	Continue	00:05:30	
08:59:00	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:01:20	1
09:04:30	Visite accueil	Information	Continue	00:01:50	
09:06:20	Urbanisme	Saisie informatique	Continue	00:06:40	
09:13:00	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:01:00	1
09:14:00	Visite accueil	Agents / élus	Continue	00:08:30	
09:22:30	Urbanisme	Courrier	Interruption	00:05:00	1
09:27:30	Urbanisme	Saisie informatique	Continue	00:02:30	
09:30:00	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:01:00	1
09:31:00	Cantine	Modif planning / Appels	Continue	00:00:30	
09:31:30	Visite accueil	Agents / élus	Continue	00:01:55	
09:33:25	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:00:25	1
09:33:50	Etat civil	Accueil	Continue	00:01:10	
09:35:00	Cantine	Edition planning	Interruption	00:03:00	1
09:38:00	Visite accueil	Information	continue	00:00:40	
09:38:40	Cantine	Modif planning / Appels	Interruption	00:00:40	1
09:39:20	Cantine	Modification planning / Accueil	Continue	00:01:30	
09:40:50	Visite accueil	information	Continue	00:01:30	
09:42:20	Cantine	Modif planning / Appels	Interruption	00:02:40	1
09:45:00	Visite accueil	Agents / élus	Continue	00:01:30	
09:46:30	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:01:30	1
09:48:00	Visite accueil	Information	Continue	00:04:30	
09:52:30	Visite accueil	Agents / élus	Continue	00:02:40	
09:55:10	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:00:30	1
09:55:40	Visite accueil	information	Continue	00:01:30	
09:57:10	Cantine	Modif planning / Appels	Interruption	00:00:40	1
09:57:50	Cantine	Modification planning / Accueil	Continue	00:03:10	
10:01:00	Cantine	Modif planning / Appels	Interruption	00:01:10	1
10:02:10	Visite accueil	Information	Continue	00:05:20	
10:07:30	Cantine	Modif planning / Appels	Interruption	00:01:30	1
10:09:00	Cantine	Modification planning / Accueil	Continue	00:00:40	
10:09:40	Visite accueil	Information	Continue	00:01:20	
10:11:00	Cantine	Modif planning / Appels	Interruption	00:00:40	1
10:11:40	Urbanisme	Appels	Continue	00:02:40	
10:14:20	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:00:40	1
10:15:00	Cantine	Modif planning / Appels	Continue	00:02:30	
10:17:30	Visite accueil	Information	Continue	00:03:40	
10:21:10	Règlement de factu	saisie informatique	Continue	00:08:50	
10:30:00	Cantine	Modif planning / Appels	Interruption	00:05:20	1
10:35:20	Visite accueil	Agents / élus	Continue	00:00:30	

Heure	Tâches	Sous tâches	Type variable	Durée	Nombre d'interruptions de tâches
10:35:50	Cantine	Modif planning / Appels	Continue	00:01:10	
10:37:00	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:01:20	1
10:38:20	Urbanisme	Appels	Continue	00:02:10	
10:40:30	Visite accueil	Agents / élus	Continue	00:04:10	
10:44:40	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:00:20	1
10:45:00	Visite accueil	Agents / élus	Continue	00:02:20	
10:47:20	Cantine	Modif planning / Appels	Interruption	00:04:00	1
10:51:20	Visite accueil	Agents / élus	Continue	00:00:40	
10:52:00	Visite accueil	Agents / élus	Interruption	00:03:20	1
10:55:20	Cantine	Modif planning / Appels	Continue	00:00:40	
10:56:00	urbanisme	Appels	Interruption	00:01:40	1
10:57:40	Visite accueil	Information	Continue	00:01:30	
10:59:10	Visite accueil	Agents / élus	Continue	00:03:20	
11:02:30	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:02:10	1
11:04:40	urbanisme	Appels	Continue	00:03:20	
11:08:00	Visite accueil	Information	continue	00:03:00	
11:11:00	Cantine	Modification planning / Accueil	Interruption	00:00:30	1
11:11:30	Visite accueil	Information	Continue	00:01:30	
11:13:00	Visite accueil	Agents / élus	Interruption	00:02:00	1
11:15:00	Cantine	Modification planning / Accueil	Continue	00:01:20	
11:16:20	Cantine	Modification planning / Appels	Interruption	00:00:40	1
11:17:00	Cantine	Modification planning / Accueil	Continue	00:01:20	
11:18:20	Visite accueil	Agents / élus	Interruption	00:00:50	1
11:19:10	Cantine	Modification planning / Appels	Interruption	00:01:20	1
11:20:30	Etat civil	Appels	Continue	00:03:30	
11:24:00	Règlement de factu	saisie informatique	Continue	00:03:30	
11:27:30	Cantine	Modification planning / Appels	Interruption	00:00:50	1
11:28:20	Cantine	Modification planning / Mail	Continue	00:01:10	
11:29:30	Visite accueil	Information	Interruption	00:00:50	1
11:30:20	Urbanisme	Accueil	Continue	00:02:40	
11:33:00	Visite accueil	Agents / élus	Interruption	00:02:00	1
11:35:00	Cantine	Modification planning / Accueil	Continue	00:00:30	
11:35:30	Visite accueil	Agents / élus	Interruption	00:02:50	1
11:38:20	Cantine	Modification planning / Appels	Interruption	00:01:10	1
11:39:30	Visite accueil	Agents / élus	Continue	00:02:30	
11:42:00	Cantine	Modification planning / Appels	Interruption	00:00:30	1
11:42:30	Visite accueil	Information	Continue	00:00:30	
11:43:00	Cantine	Appels	Interruption	00:02:20	1
11:45:20	Etat civil	Accueil	continue	00:04:30	
11:49:50	Cantine	Modification planning / Appels	Interruption	00:02:20	1
11:52:10	Règlement de factu	saisie informatique	Continue	00:03:10	
11:55:20	Cantine	Modification planning / Mail	Interruption	00:00:40	1
11:56:00	Règlement de factu	saisie informatique	Continue	00:04:00	
12:00:00					
<b>Temps total tâches C / I</b>				<b>03:37:00</b>	38

## Bibliographie

AGENCE NATIONALE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (ANACT). 15. Des ajustements organisationnels concertés. *Travail & Changement*, n°283, décembre 2002, p15-22. En ligne, disponible sur : <https://www.anact.fr/file/2954/download?token=fYCl6zAu>

Coutarel, F., Daniellou, F., Dugué, B. Interroger l'organisation du travail au regard des marges de manœuvre en conception et en fonctionnement ? La rotation est-elle une solution aux TMS ? conception et organisation du travail dans les abattoirs en France. pp.109-115. 2003. En ligne disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00832796>.

Dadoy, M., Henry, C., Hillau, B et al. *La polyvalence et l'analyse du travail, les analyses du travail, enjeux et formes*. CEREQ, Collection des études. N° 38. Mars 1990, p. 125 à 135. En ligne disponible sur : [https://www.persee.fr/doc/forem\\_0759-6340\\_2001\\_num\\_76\\_1\\_2454\\_t1\\_0123\\_0000\\_5](https://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_2001_num_76_1_2454_t1_0123_0000_5)

De Gaulejac, V. « RPS : Quels diagnostics ? Enjeux scientifiques et politiques. Psychosocial risks : scientific and political stakes », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2010/2 (n° 10), p. 51-70. [En ligne] disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2010-2-page-51.htm>

Everaert. C. La polyvalence et ses contradictions. *Revue Française de Gestion Industrielle*. 2008, volume n°27, n°4.

Falzon, P. & Mas, L (2007) Les objectifs de l'ergonomie et les objectifs des ergonomes. In M. Zouinar, G. Valléry & M.-C Le Port (sous la coord. De), *Ergonomie des produits et des services*, XX XXII° congrès de la SELF, Toulouse : Octarès.

Gaudart, C. (2003). La baisse de la polyvalence avec l'âge : question de vieillissement, d'expérience, de génération ? *Revue électronique PISTES*. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.pistes.uqam.ca/v5n2/articles/v5n2a4.htm>

Hubault, F. *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*. Coordonné par F. Hubault, séminaire Paris 1, 22-26 mai 2000 Toulouse : Octarès.

Jeannot, G. & Rouban, L. (2009). Changer la fonction publique. *Revue française d'administration publique*, 132, (4), [En ligne] disponible sur :

<https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2009-4-page-665.htm>

Karnas, G. et Salengros, P. « L'analyse du travail trente ans après Ombredane et Faverge », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne]. Disponible sur : <http://journals.openedition.org/pistes/5122>

Laoukili, A. (2009). Les collectivités territoriales à l'épreuve du management. *Connexions*, 91. [En ligne] Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-connexions-2009-1-page-103.htm>.

## RESUME

Le changement est un levier d'action pour de nombreuses entreprises qui évoluent. Les transformations par la restructuration des modes de management et la reinsertion de la polyvalence des agents. Cette notion de charge de travail comme variable de l'organisation reste un élément sur lequel peu de structures adhèrent. Toutefois, l'expression telle que la perçoivent les agents semble traduire un problème plus profond d'organisation du travail. En effet, une grande souplesse est laissée par l'organisation pour que les sages-femmes puissent permuter entre elles selon leurs contraintes personnelles. Nous avons donc analysé en détail la planification de l'activité, les déterminants des nombreuses modifications dans le planning (autorégulation massive) et ses conséquences, sur la santé des salariés, et sur le climat social.



---

## ABSTRACT

The modern organizations are now preparing aim at restructuring in order to follow the introduction of the employees's flexibility. But the expression of no longer seems to reflect a more profound problem of work organization. Indeed, a great flexibility is left by the organization so that the midwives can exchange shifts between them, according to their personal constraints. We therefore analyzed in detail the planning of the activity, the determinants of the numerous changes in the planning (massive self-regulation) and its consequences, on employees health and on social climate