



centre de gestion de l'eure
fonction publique territoriale

2018

Audit organisationnel et spatial

Centre Communal d'Action Sociale de Vernon

Les postes d'accueil



PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de VERNON

Propose des actions et prestations pour remédier aux situations de précarité ou de difficulté sociale.

A destination des habitants de la commune pour tout type de population.

Effectifs : 7 agents rattachés au Pôle Action Sociale



Aux
familles

Aux
personnes
âgées

Aux
personnes
fragiles

LES DIFFÉRENTS SERVICES

Services rattachés au CCAS	Services non rattachés au CCAS	
Direction	Service « Maison de justice » Greffe du tribunal : - Aides aux victimes - Avocats - Huissiers - Banque de France	Extérieur
Portage des repas	Politique de la Ville	SNA (Seine Normandie Agglomération)
Pole personnes Agées	Service d'Aide à domicile Service Santé	CIAS SNA
Animation	Service logement	Ville de Vernon


DEMANDE INITIALE

La demande porte sur le **SERVICE ACCUEIL DU CCAS**

Origine :

- Accident de service survenu en Juillet 2017 (agression verbale par un usager) auprès de l'un des 3 agents d'accueil
- Sentiment d'insécurité et de manque de reconnaissance depuis la restructuration des locaux en 2015 (obligation de mise en accessibilité des locaux)

Demande :

- Proposer des solutions pour améliorer la sérénité des agents du service accueil pour exercer leur activité de travail
 - Recréer un collectif de travail afin de rompre le sentiment d'isolement, participer à une meilleure reconnaissance de leur rôle et ainsi améliorer la qualité et la prise en charge des bénéficiaires
- 

REFORMULATION DE LA DEMANDE ET MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION

Comment :

- Améliorer la sécurité ?
- Combattre le sentiment d'isolement ?
- Restaurer un collectif de travail ?
- Impulser une reconnaissance des agents d'accueil ?

...tout en garantissant une bonne qualité de services aux usagers ?

Recueil d'informations sur la structure : historique...

- Entretien avec la responsable du pôle actions sociales du CCAS / avec les agents
- Observations sur le terrain

Elaboration et vérification des hypothèses

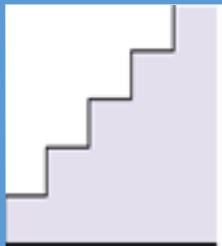
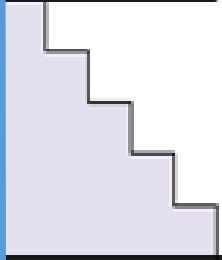

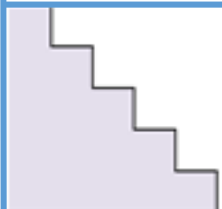
- Observations de l'activité
- Entretiens individuels au poste de travail / en allo-confrontation

Présentation des résultats

Restitution



LA DISTRIBUTION DES LOCAUX APRÈS RESTRUCTURATION

2 ^{ème} étage	 <p>Pôle de la cohésion sociale de la ville - Service logement de la ville - Service santé SNA (Seine Normandie Agglomération) Bureau de la direction</p>
1 ^{er} étage	 <p>Service administratif SAAD (Service d'Aide et d'Accompagnement à Domicile) Assistante sociale Responsable du CCAS et du Pôle médiation Aides facultatives</p>
Rez-de-chaussée	 <p>Accueil Service Portage repas et animation personnes âgées 4 bureaux neutres occupés par alternance par : - Service du CCAS - Partenaires extérieurs : maison de justice, Banque de France, - Service logement...</p>
Sous-sol	 <p>Salle de repos Salle de réunion</p>

PRÉ-DIAGNOSTIC ET HYPOTHÈSES

Pré-diagnostic

➤ Il semble que la mise en conformité avec la loi Accessibilité 2005 et l'intégration de nouveaux services aient induit des modifications, spatiales et organisationnelles impactant sur l'activité de travail et le ressenti des agents.

Hypothèses

➤ Le positionnement du poste de travail, le matériel et son implantation imposent-ils des postures identifiées comme contraignantes par les agents ?

➤ La restructuration spatiale des services a engendré des modifications organisationnelles. Celle-ci participe-elle au sentiment d'isolement, à la détérioration du collectif et au déficit de reconnaissance ?



ANALYSE DE L'ACTIVITE : OBSERVATIONS OUVERTES

Schéma de compréhension du travail

Déterminants Population

- 3 femmes titulaires à temps partiel entre 60 et 80 % (46 et 47 ans)
- Expérience entre 11 et 19 ans en secrétariat
- 1 femme contractuel (en remplacement du titulaire en arrêt de travail) à temps partiel 80 %

Déroulement de l'activité

- Accueil les usagers en face à face
- Complète des documents administratif papiers
 - se penche pour le transmettre à l'utilisateur
- Se lève pour récupérer des documents à l'imprimante,
 - se tourne, étend les bras en mettant son cou en extension pour récupérer des documents informatifs
 - Saisie d'information sur ordinateur
- Réponds au téléphone, décroche la ligne de téléphone situées entre les 2 opérateurs
- Gère le planning de RDV par téléphone tout en utilisant un agenda électronique
 - Donne des informations sur les services du CCAS,
 - Frappe des courriels (utilise les savoirs et connaissances sur les services du CCAS)
 - Contrôle des documents (bonne complétude des informations)
 - utilisation de la mémoire à court terme

Déterminants Etablissement

- Structure publique
- Renseignement physique et téléphonique des usagers
- Gestion du planning de RDV
- Plage horaire d'ouverture de 9h à 12 h et de 13h30 à 17h
- Réception des usagers dans un hall d'accueil
- Espace de travail restreint

Conséquences Opérateur

- Crainte de faire des erreurs
- Concentration altérée
- Peur de mal faire son travail
- Charge mentale
- Stress
- Peu de reconnaissance des services
- Peur de l'émergence de tension avec les usagers

Conséquences Etablissement

- Risque d'erreur/ d'oubli
- Risque de baisse de la qualité du service (accueil et information des usagers)

LES DÉTERMINANTS ET DIMENSIONS DE L'ACTIVITÉ

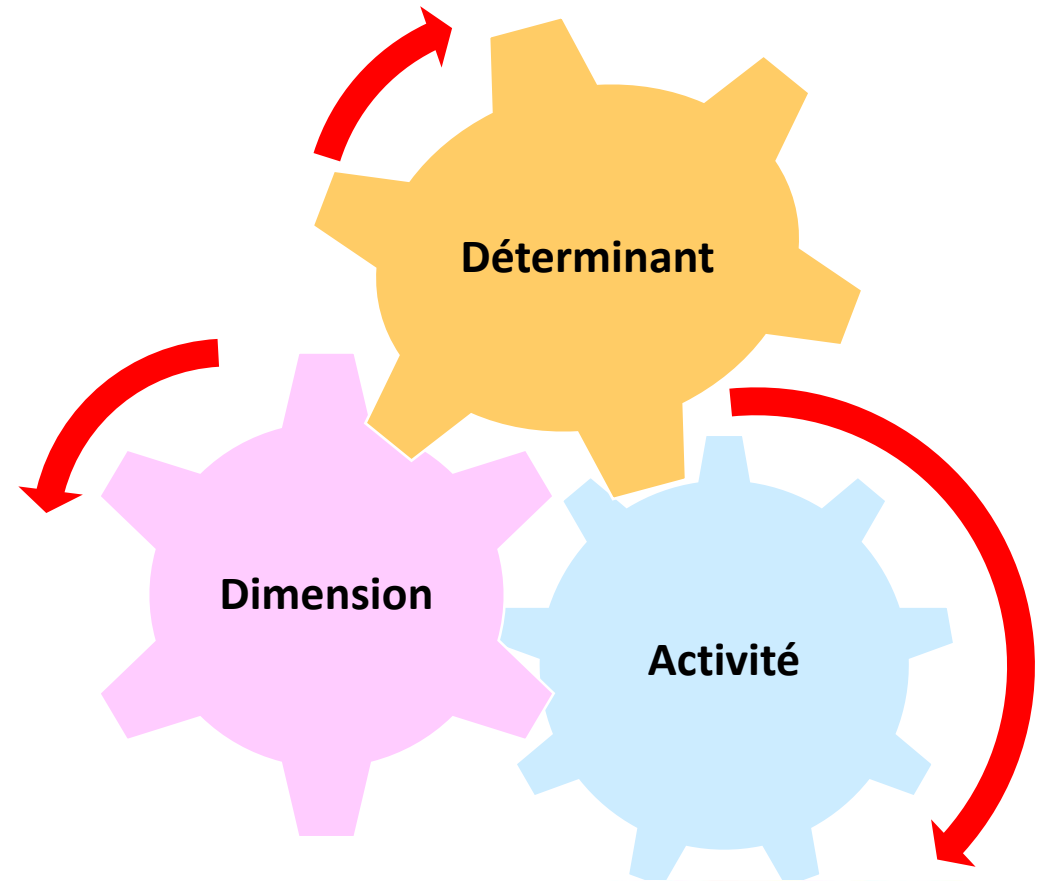
Existence d'une relation systémique entre les déterminants et les différentes dimension de l'activité

Les déterminants

- Effectif, parcours et horaires
- Missions
- Locaux

Les dimensions de l'activité

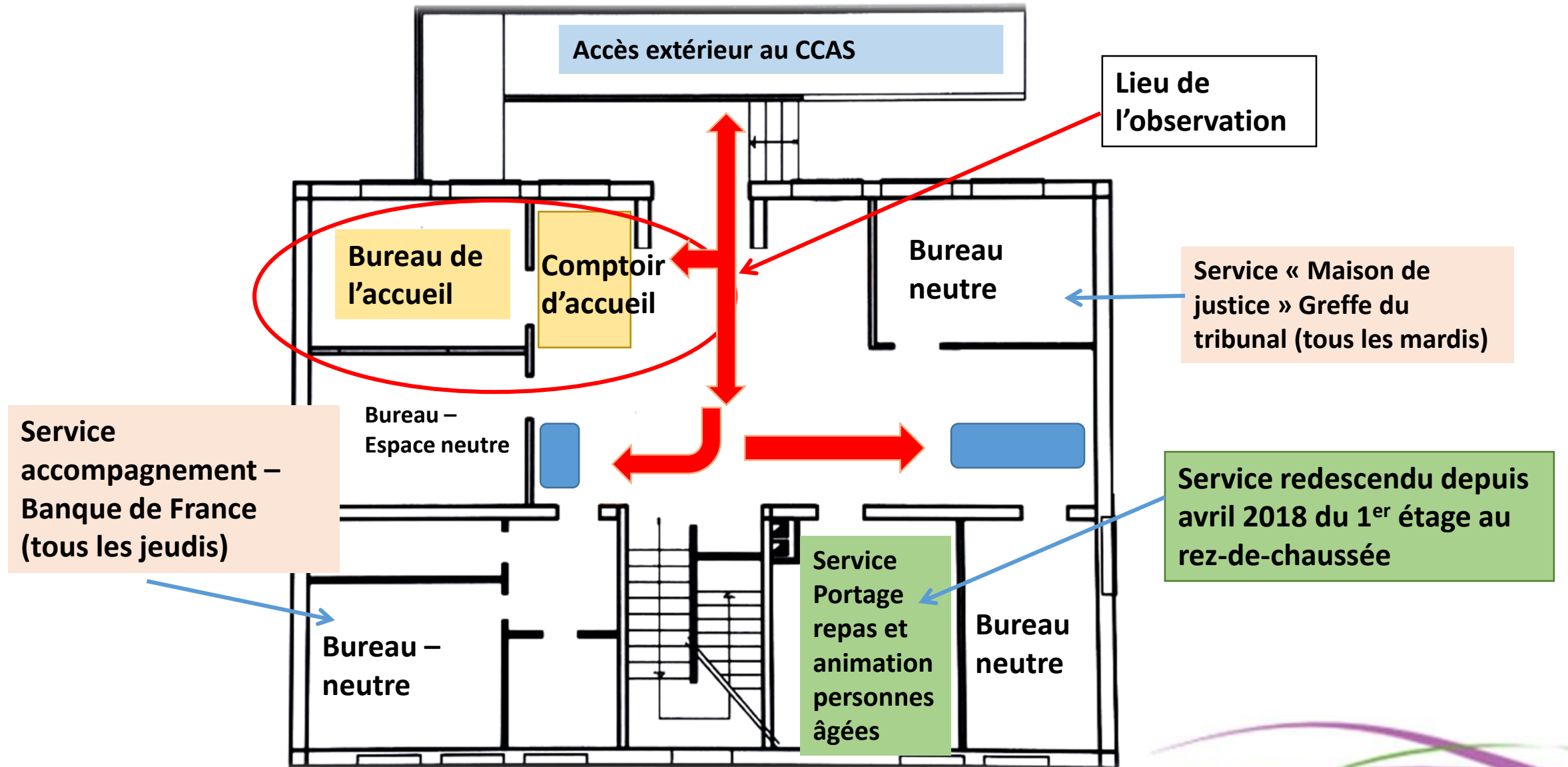
- Architecturale (locaux, flux,...)
- Technique (matériel,...)
- Organisationnelle
- Humaine



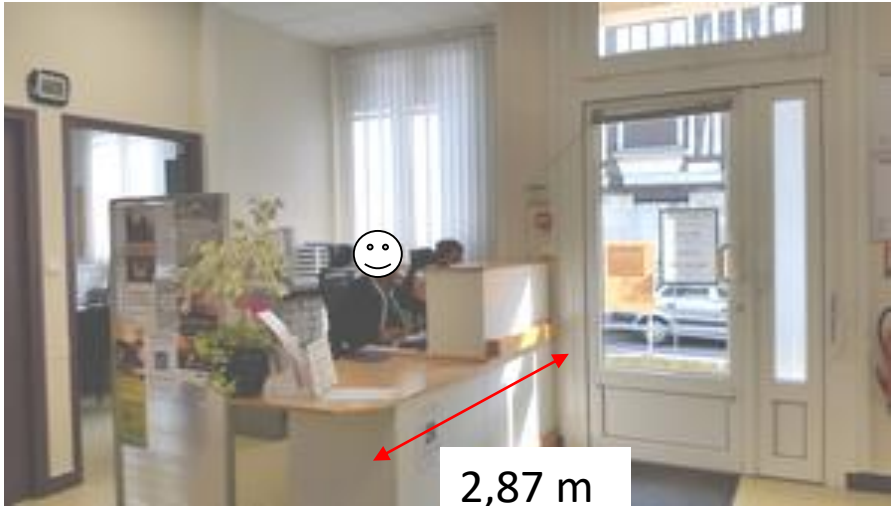
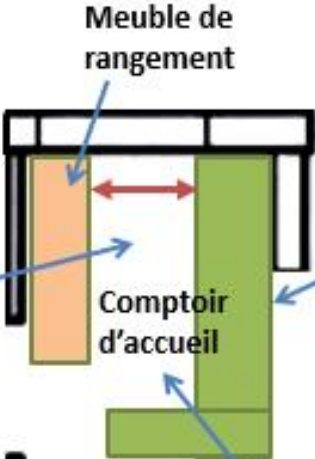
La dimension architecturale



CONCEPTION ARCHITECTURALE



LES CONTRAINTES SPATIALES




CONSTAT

La configuration spatiale de l'accueil, à proximité immédiate de la porte d'entrée sans zone d'attente :

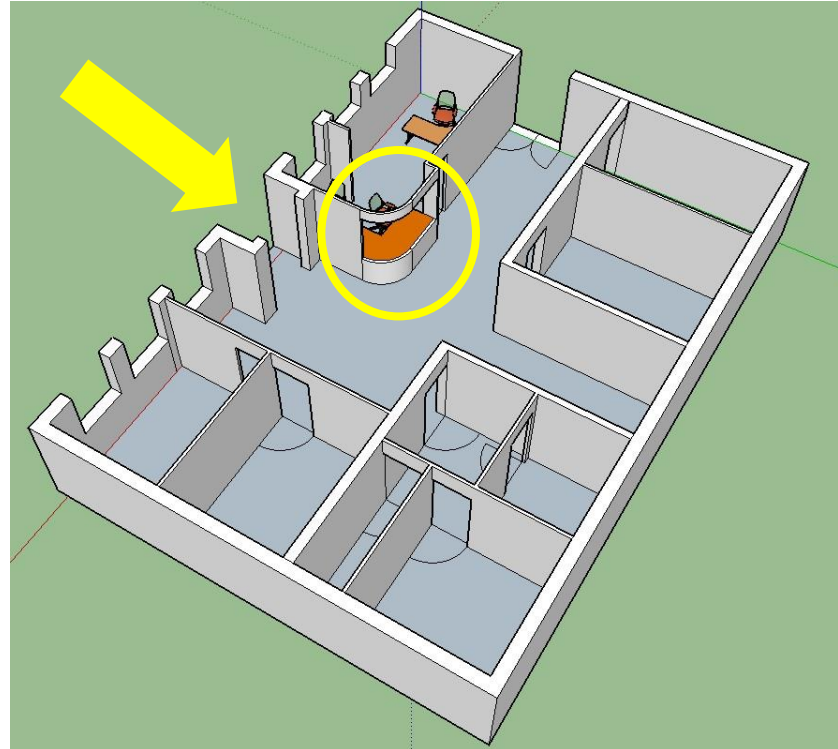
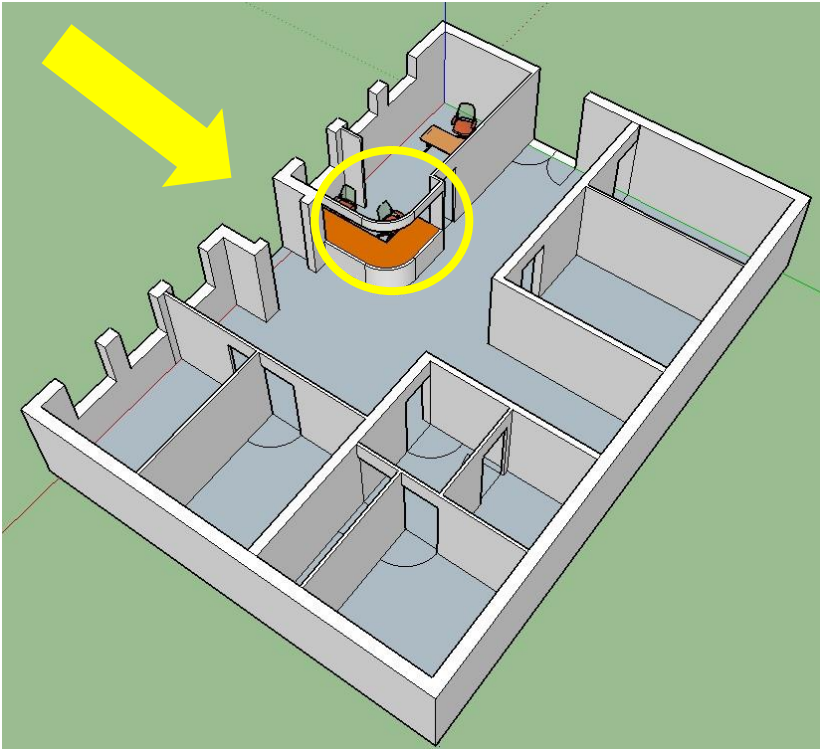
- Expose les agents à des sensations d'inconfort liées au froid et au bruit (DUERP)
- Exige une régulation pointue du flux des usagers, preuve d'un réel savoir-faire de métier mais cette régulation engendre
 - ✓ Un état d'alerte permanent
 - ✓ Une gestion pointue des flux réponse immédiate
 - ✓ De nombreuses interruptions de tâches pour réguler le flux des usagers
 - ✓ Une augmentation de la charge mentale liée à la nécessité de tâches simultanées
 - ✓ Un potentiel déficit de concentration et un risque d'erreurs
- Le dimensionnement de l'espace de travail constitue

Plus value	Moins value
Facilitateur dans la régulation des flux	Posture contraignante
Soutien psychologique et un ressenti d'être épaulé	Déficit de confidentialité



PRÉCONISATION

- Revoir la distribution des locaux
- Prévoir un espace de back-office en lien direct avec l'accueil
- Installer « la sonnette d'alarme » dans le back-office, sous réserve d'une présence permanente
- Créer des zones d'attente
- Afficher une signalétique

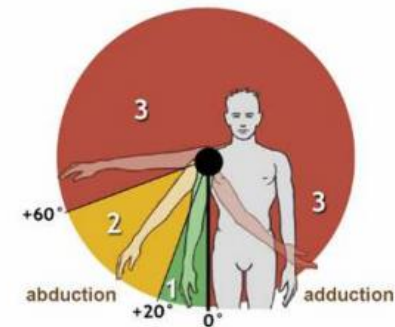
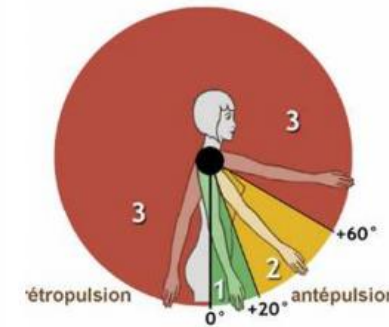
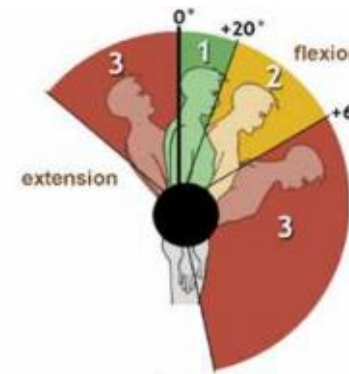
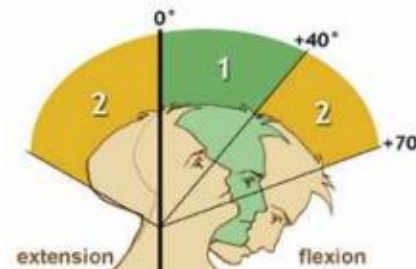
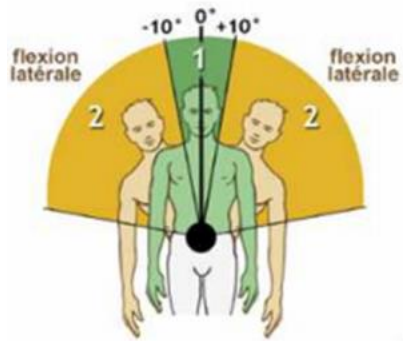
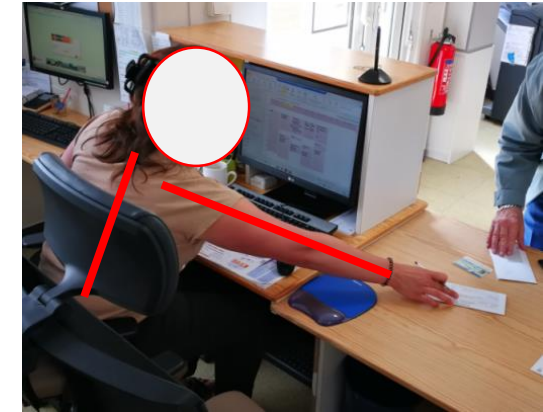
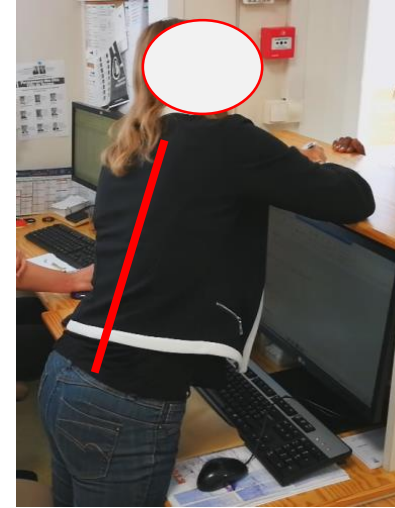
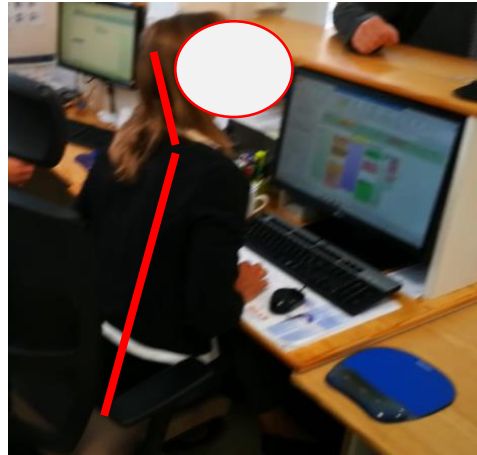
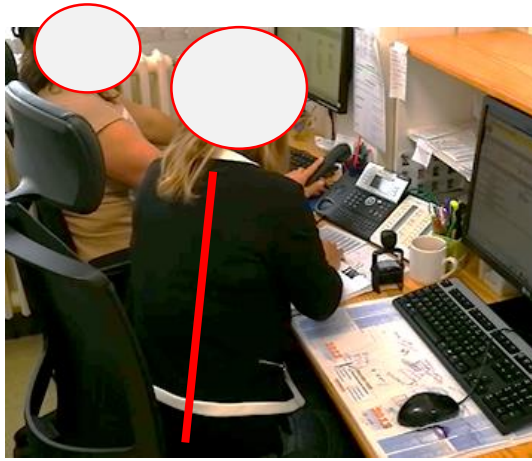


Dimension technique et contraintes posturales



EVALUATION DES POSTURES DE TRAVAIL

Observation du poste d'accueil principal



Espace de travail et utilisation de matériels propices aux postures contraignantes

Effets possibles sur l'opérateur :

Fatigabilité accrue, apparition de maux de dos, d'épaules et de cervicales



CONSTAT ET PRÉCONISATIONS

- La banque haute
 - ✓ Constitue une barrière pouvant induire une modification des comportements et attitude.
 - ✓ Limite le choix du matériel informatique.
- ⇒ Supprimer la banque haute
- ⇒ Installer un bureau de grande profondeur où le public sera ainsi invité à s'asseoir. Regards dans le même plan.
- L'existence d'un seul poste téléphonique complexifie l'exercice de l'activité
 - ⇒ Prévoir un casque individuel pour répondre aux appels téléphoniques
- L'implantation du matériel (dont la banque haute)
 - ✓ Contribue à fluidifié les flux des usagers par la proximité des documents
 - ✓ Permet la réalisation simultanée d'actions mais de ce fait augmente sensiblement la charge mentale
 - ✓ Engendre des contraintes posturales pouvant s'avérer délétères pour le rachis et les articulations des membres supérieurs
- ⇒ Mettre en place un mat porte-écran



Dimension organisationnelle



Les attentes de polyvalence , évolution du poste d'accueil

Objectif :

- Contribuer à créer une meilleure cohésion d'équipe
- Diversifier les tâches de l'accueil et développer de nouvelles compétences

Les missions attendues

- Accompagnement des partenaires extérieurs
- Soutien à l'assistante sociale
- Domiciliation
- Bourses
- Gestion du courrier entrant, des appels téléphoniques , agendas et planning ...
- Transmissions d'informations et soutien aux nouveaux services



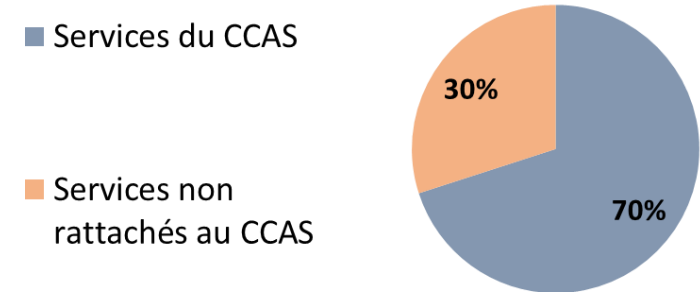
Conséquence sur l'activité

Point positif	Point négatif
Développement des compétences	Nécessité de connaître avec précision le rôle et les missions des services
Possibilité de varier les tâches	Gestion du planning plus complexe (périodicité)
Evolution de l'identité professionnelle	Interruption de tâches et tâches simultanées → Augmentation de la charge mentale
Meilleure cohésion d'équipe	Impose des locaux adaptés aux activités
Développement personnel	Déresponsabilisation des partenaires ou collègues Incivilités?



Retours sur les entretiens individuels

- Existence d'un défaut de connaissance approfondie des missions des nouveaux services
- Modification du contenu des appels téléphonique
- Modification du flux des usagers
- Déficit de communication
- Absence de visuel sur le Planning des RDV (gestion transmise sur feuille volante le jour même)
- Glissement de tâches volontaire ou non, « bien faire son travail » (ex : RDV d'un usager à annuler car service extérieur indisponible)
- Comportement intrusif
- Ressenti d'incivilités



Constat et préconisations

Des attentes de travail collaboratif alors que la réciprocité n'est pas toujours avérée

- ⇒ Définir et préciser clairement les limites des missions du personnel de l'accueil
- ⇒ Informer les professionnels, tous services confondus, des rôles et étendues des missions de chaque service
- ⇒ Demander aux partenaires extérieurs de fournir la liste de leur RDV en amont et d'alerter en cas d'absence
- ⇒ Rédiger collectivement une charte de « bonne attitude » pour garantir le respect mutuel

Une saisonnalité des activités qui impacte le planning

- ⇒ Co-construire un planning qui devra être suivi

Un espace Accueil inadapté aux attentes de confidentialité

Absence de procédure

- ⇒ Rédiger collectivement des procédures de « bonne gestion/utilisation des outils informatiques

Des outils informatiques différents selon les services

- ⇒ Uniformiser au plus vite les outils informatiques disponibles (CCAS, SNA...)

Des glissements de tâches non identifiés

- ⇒ Mettre le travail en lumière
- ⇒ Développer la polyvalence et d'attribuer des missions autres que l'accueil.



Dimension humaine



Dimension humaine, Constat et préconisations

Existence d'une charge mentale élevée liée au flux et au locaux

⇒ Restructuration/réaménagement

Ressenti de faible reconnaissance et de permissivité envers les usagers : « *Ici, c'est comme à mac do !* »

Attitude intrusive d'agent

⇒ Créer un espace de dialogue avec l'encadrement pour définir une politique commune /Actions à mener.

⇒ Mettre en place des échanges de pratiques pour rompre l'isolement des agents d'accueil.

Sentiment de surcharge : « *CCAS bonjour* » sur le temps privé

Déficit de communication et « fantasmes » d'échange confidentiel

⇒ Instaurer des réunions systématiques avec :

➤ L'encadrement pour échanger sur le fonctionnement du service, les difficultés rencontrées, les possibles...

➤ L'ensemble des services pour être informé des projets actés, leur devenir, les mouvances...

Expression d'un stress permanent lié au risque d'agression et sensation de manque de soutien

⇒ Définir une procédure d'alerte, d'utilisation des outils (sonnette) et réaliser des tests inopinés.

⇒ Prévoir des débriefings suite à toute situation d'agression, ceci dans un délai de moins de 3 jours.



Conclusion

Au fil de ce rapport, plusieurs dimensions de l'activité ont été abordées ;

- La dimension spatiale
- La dimension technique
- La dimension organisationnelle
- La dimension humaine

Pour chacune, des problématiques pouvant impacter l'activité de travail ont été relevées.

Un diagnostic a été effectué et des préconisations ont été émises.

Il appartient à la collectivité, le cas échéant en collaboration avec les agents, de les hiérarchiser, les programmer et les mettre en place.



**MERCI POUR VOTRE
ATTENTION**



Déroulement de l'activité

