

**DIRECTION DES PERSONNELS ET DE L'ADAPTATION  
DE L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL**

Paris, le 7 décembre 2007

SOUS-DIRECTION DES POLITIQUES SOCIALES ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL  
BUREAU 3B - HYGIENE, SECURITE ET PREVENTION MEDICALE  
VALMY 122  
18 RUE LEON GAUMONT  
75977 PARIS CEDEX 20

## **ANNEXE 4**

### **L'ERGONOMIE AU SEIN DES MINISTÈRES ÉCONOMIQUE ET FINANCIER**

#### **ÉTAT DES LIEUX 2007 ET PERSPECTIVES 2008**

La présente fiche a pour objet de rappeler le rôle et les missions de l'ergonome ainsi que les procédures d'appel à une expertise en ergonomie. Elle présente ensuite un premier bilan des interventions réalisées en 2007, les critères de prise en compte des demandes et la démarche de suivi des recommandations, ainsi que les perspectives pour l'année 2008.

#### **1 – RÔLE ET MISSIONS DE L'ERGONOME**

L'ergonome a vocation à promouvoir l'ergonomie au sein des ministères économique et financier. Il contribue donc à concevoir, optimiser ou améliorer les matériels (logiciels, mobiliers...), les milieux (aménagement, ambiances physiques, organisation...) et les tâches (modes opératoires...).

L'ergonomie se développe dans un cadre ministériel et interdirectionnel avec deux vecteurs : les politiques directionnelles et la politique impulsée par le CHSM et la DPAEP. L'ergonome s'attache dans ce cadre à concrétiser une politique d'amélioration des conditions de travail. Les moyens de son action s'inscrivent dans la pluridisciplinarité (chefs de services, ACMO, CRIPH, représentants des personnels, IHS, médecins de prévention, secrétaires animateurs...).

Le pôle ergonomique poursuit une triple mission :

- assister les directions, les CHS ou les CTP, soit en menant directement une intervention, soit en les accompagnant en cas de recours à un cabinet externe d'ergonomes (pré-étude, aide à la rédaction d'un cahier des charges, aide au choix d'un prestataire, restitution en CHS),
- constituer, à l'intention des services, un pôle de références (sur les normes en vigueur, sur les procédures, sur des trames de clauses techniques relatives à certains marchés, sur l'affinement de critères de sélection, sur les interventions et études déjà menées, sur les cabinets d'ergonomie et leurs spécialisations...),

- recenser, étudier et suivre les interventions et études menées par les directions et les CHS, avec le double objectif, d'une part de sélectionner celles susceptibles d'être capitalisées sur des situations analogues, et d'autre part de mieux mesurer et faire connaître les travaux menés. La diffusion des éléments de capitalisation des interventions et études se fait dans le rapport annuel du pôle ergonomie. Une présentation des interventions et études devant les CHS permet une capitalisation en interdirectionnel (lorsqu'une intervention comporte des éléments confidentiels que la déontologie ne permet pas d'inclure dans les diffusions, seuls les éléments mutualisables sont alors restitués).

## II – PROCEDURES D'APPEL A UNE EXPERTISE EN ERGONOMIE

L'ergonome coordonnateur national interne, afin d'optimiser le recours à la ressource ergonomique, doit être informé de toutes les interventions et études et être destinataire de tous les rapports.

### Saisine de l'ergonome interne :

- une **demande** des directions centrales ou locales, des instances, des acteurs de la prévention, est adressée à l'ergonome, bureau 3B de la SDPSCT, et validée par le chef du bureau 3B ;
- l'ergonome du ministère instruit la demande (rencontres et déplacement sur le lieu de la problématique), afin de réaliser une **pré étude et apprécier le contexte**;
- il intervient directement, ou conclut au recours à un cabinet externe d'ergonomes (cette étape se construit avec l'émetteur de la demande et les services concernés par le projet). L'ergonome interne assure un **accompagnement** de l'opération, notamment par **une aide à la rédaction du cahier des clauses techniques particulières**, par la rédaction d'un tableau comparatif des offres (critères techniques), par la participation (en fonction de sa disponibilité) au comité de suivi et par la présentation en CHS local (avec l'aide du cabinet externe) et en CHS M (éléments de capitalisation).

### L'intervention d'un ergonome dans un projet :

- dans un premier temps, **il définit la problématique de la demande** (les autres acteurs, les contraintes, les enjeux, par recueil d'informations, entretiens, observations globales, analyse de documents),
- dans un deuxième temps, **il réalise un diagnostic des situations de travail** par l'analyse du travail réel (techniques d'analyses de l'activité réelle et du fonctionnement en situation de travail, métrologie des ambiances physiques...),
- dans un troisième temps, il recherche **des éléments d'amélioration des situations de travail** en cherchant **le meilleur compromis** de manière concertée avec la direction, l'encadrement et les agents, les teste, les valide et en assure le suivi.

Le deuxième et le troisième temps sont menés de façon itérative.

L'apport de l'ergonomie participe à l'efficacité des projets, et à la satisfaction des personnels et des hiérarchies concernées. L'ergonomie n'aboutit pas à une majoration du budget d'un projet, ni même à une dérive des calendriers d'exécutions.

## III – DES DEMANDES D'INTERVENTION EN PROGRESSION EN 2007

Un premier bilan fait apparaître près de 50 demandes d'intervention de l'ergonome en 2007 (hors INSEE).

La moitié des interventions ont été instruites par l'ergonome coordonnateur national sans intervention d'un prestataire extérieur, l'autre moitié a bénéficié d'un recours à un prestataire externe.

L'accompagnement de courte durée (cinq jours maximum) par l'ergonome interne a été privilégié quand :

- les délais pour réaliser une démarche globale étaient très courts mais présentaient des marges de manœuvre de transformation ;
- la direction (directeur, responsable immobilier, ACOMO...) était sensibilisée, actrice, porteuse entièrement de la démarche ;
- le contexte social était très demandeur.

Le recours à un prestataire a été retenu quand le projet :

- permettait une intervention en amont ou en correction avec des marges de transformation ;
- intégrait une problématique stratégique pour la direction locale et nationale;
- permettait de mettre en oeuvre une démarche participative dans des délais acceptables ;
- présentait des marges de manœuvre importantes de transformation des situations de travail ;
- rencontrait une adhésion de la direction ;
- se situait dans un contexte social plus ou moins satisfaisant.

Le budget consacré aux interventions et études réalisées par un prestataire extérieur s'élève à un montant global de 497 000 € en 2007, toutes sources de financement confondues (crédits interdirectionnels des CHS ou crédits directionnels).

Les interventions ergonomiques, en 2007, ont porté sur :

- la conduite d'un projet global tel la mise en place d'un HDF ;
- l'aménagement d'un espace de travail collectif (CDI CDIF, garage, trésorerie, SIE, CLI, CSI) ;
- l'aménagement d'un accueil commun ;
- l'aménagements d'un service courrier ;
- l'aménagement d'un pôle téléphonique
- l'informatique et son impact sur la situation de travail lors de l'introduction d'un nouveau logiciel.

Les études ergonomiques, en 2007, sont le prolongement de celles débutées en 2006, sur les thèmes :

- de l'accompagnement d'un CHS DI dans une démarche d'amélioration des conditions de travail
- de l'accompagnement d'un projet de conception en amont d'un HDF (maîtrise d'ouvrage – maîtrise d'œuvre)
- d'une étude sur « les transitions organisationnelles et la santé au travail » dans quatre départements.

#### **IV- LA NECESSITE DE DEFINIR DES CRITERES DE PRISE EN COMPTE DES DEMANDES ET D'ASSURER UN SUIVI DES RECOMMANDATIONS**

Face aux besoins grandissants qui s'expriment dans les services depuis deux ans, la DPAEP en liaison avec les directions a défini des critères stratégiques et techniques de prise en compte des demandes d'interventions ou d'études ergonomiques qui sont les suivants :

- Phasage du projet (amont ou correction)
- Implication de la direction
- Thème / enjeux de la direction
- Délais / intervention ergonomique
- Marges de manœuvre du projet
- Contexte social du projet
- Possibilité de financement de l'intervention ergonomique
- Thématique interdisciplinaire.

Après l'instruction de la demande au regard des critères énoncés ci dessus, la DPAEP propose la mise en place de moyens adaptés qui sont de quatre ordres :

- aucune suite,
- un compte rendu de visite avec proposition de principes d'aménagement,
- un accompagnement court par l'ergonome interne
- une démarche ergonomique avec recours à un cabinet externe.

Par ailleurs, même si les interventions et études menées ont montré que les directions se sont donné les moyens pour réaliser les travaux proposés, pour acheter le mobilier adapté, pour renouer le dialogue sur les questions du travail avec les agents et les représentants des agents, une démarche de suivi des recommandations faites à l'issue des interventions est formalisée par la mise en place d'une fiche de suivi des recommandations.

## V. LES PERSPECTIVES POUR 2008

Les **attentes des directions** exprimées lors de la RIE du 4 décembre 2007 ont porté sur :

- Une aide à l'instauration et à l'amélioration du dialogue ;
- Une aide à l'analyse des process de travail ;
- Une aide à la recherche avec les agents du meilleur compromis d'installation immobilière et permettant de mettre en place une démarche d'appropriation.

La mise en place d'une conduite de projet ergonomique pouvant se décliner au plan local pour toutes les nouvelles structures (le plus en amont, versant organisationnel et architectural) permettrait de répondre efficacement aux attentes des directions.

Une **nouvelle demande d'intervention ergonomique** a été exprimée pour l'année 2008 :

- **HDF Les Sables d'Olonne :**
  - assistance à maîtrise d'ouvrage en amont (analyse du travail et démarche participative) lors de la mise en place de l'activité CDI CDIF
  - simulation de l'intégration de l'activité de la trésorerie fiscale dans la perspective de la mise en place d'un service des impôts des particuliers.

Trois **interventions ergonomiques** programmées en 2007, sont reportées sur 2008 :

- **HDF Saint Malo :** seconde étape pour l'assistance à la maîtrise d'œuvre
- **PIAA de Rennes :** problématique d'archivage et de pénibilité physique lors de port de charge
- **Projet Editique :** seconde étape pour l'assistance à la maîtrise d'œuvre

Les **demandes d'études ergonomiques** pour l'année 2008 sont les suivantes:

- **CHS DI 04, HDF Manosque :** assistance à la maîtrise d'ouvrage en amont pour la réalisation du futur HDF en tirant les enseignements des interventions sur la trésorerie et le CDI.
- **Direction interrégionale des douanes de Bourgogne, Centre, Franche Comté :** étude qui concerne les 150 agents des brigades de surveillance intérieure. Elle vise à éclairer sur la manière dont les agents se sont appropriés, ressentent la démarche de performance et comprendre comment cette dernière s'inscrit dans l'activité quotidienne des agents. Le caractère innovant du projet consiste à appréhender la problématique de façon globale en combinant un audit interne des services et une étude sur le ressenti des agents sur la démarche de performance.