

Guide de recommandations

Comment améliorer
les conditions de travail
des agents des collèges ?

Janvier 2018



CNRACL

La retraite des fonctionnaires
territoriaux et hospitaliers

PRÉVENTION

S O M M A I R E

INTRODUCTION	4		
AXE 1			
PRÉVENIR LA FATIGUE ET L'USURE PROFESSIONNELLE	5		
CONSTATS	5		
PREVENTION PRIMAIRE	5		
Recommandation 1.1 : Faire représenter les agents dans les Comités de pilotage de travaux	5		
Recommandation 1.2 : Élaborer un Plan d'actions départemental en matière d'équipement et de matériel	6		
Recommandation 1.3 : Recenser et mutualiser les solutions permettant d'alléger la pénibilité	6		
Recommandation 1.4			
Développer les visites techniques annuelles, en intégrant les questions liées aux conditions de travail et en y associant les conseillers en prévention	6		
PREVENTION SECONDAIRE	7		
Recommandation 1.5 : Généraliser les formations de Prévention des Risques liés à l'Activité Physique (PRAP)	7		
Recommandation 1.6 : Réduire le délai de formation des agents nouvellement recrutés, y compris les remplaçants et les contrats aidés	7		
PREVENTION TERTIAIRE	7		
Recommandation 1.7 : Trouver des réponses adaptées pour les personnels victimes d'inaptitudes et pour les collectifs concernés	7		
AXE 2			
AMÉLIORER LE MANAGEMENT DES ÉQUIPES	8		
CONSTATS	8		
PREVENTION PRIMAIRE	9		
Recommandation 2.1 : Inciter les gestionnaires à développer de bonnes pratiques de management	9		
PREVENTION SECONDAIRE	9		
Recommandation 2.2 : Permettre l'accès des gestionnaires aux formations du Conseil Départemental	9		
Recommandation 2.3 : Intégrer une formation aux métiers des agents techniques dans la formation des gestionnaires	10		
PREVENTION TERTIAIRE	10		
Recommandation 2.4 : Mettre en place un dispositif d'appui aux gestionnaires, en cas de difficulté avec l'équipe	10		
AXE 3			
MIEUX GÉRER LES EFFECTIFS	11		
CONSTATS	11		
PREVENTION PRIMAIRE	12		
Recommandation 3.1 : Construire une politique de remplacement stricte et améliorer l'évaluation des besoins de remplacement	12		
Recommandation 3.2 : Compenser ou améliorer la compensation des temps partiels	12		
Recommandation 3.3 : Réfléchir à la possibilité de prolonger les contrats de remplacement pour mieux partager la charge associée aux permanences	12		
Recommandation 3.4 : Avoir un binôme chef de cuisine - 2nd de cuisine dans chaque collège	12		
PREVENTION TERTIAIRE	13		
Recommandation 3.5 : Utiliser les dispositifs existants pour renforcer, même temporairement, les équipes d'agents, en veillant à la bonne intégration de ces personnes dans le collectif.	13		
AXE 4			
FAVORISER LA COHÉSION D'ÉQUIPE	14		
CONSTATS	14		
PREVENTION PRIMAIRE	14		
Recommandation 4.1 : Favoriser la mobilité des agents	14		
Recommandation 4.2 : Proposer une réunion hebdomadaire d'information, d'organisation et d'échange sur le travail, avec tous les agents	15		
Recommandation 4.3 : Mettre en place des groupes métiers pour favoriser les échanges de pratiques	15		
PREVENTION SECONDAIRE	16		
Recommandation 4.4 : Former l'ensemble des agents à la relation d'équipe, dans le cadre professionnel d'une relation de service	16		
PREVENTION TERTIAIRE	16		
Recommandation 4.5 : Proposer un dispositif complet d'appui aux collègues en cas de difficulté avérée au sein d'une équipe	16		
AXE 5			
MOTIVER ET VALORISER LE TRAVAIL DES AGENTS	17		
CONSTATS	17		
PREVENTION PRIMAIRE	17		
Recommandation 5.1 : Favoriser chez les agents la construction d'une identité professionnelle	17		
Recommandation 5.2 : Motiver les agents en les impliquant dans les choix d'organisation du travail	18		
Recommandation 5.3 : Développer des actions contribuant à la reconnaissance des métiers et des agents	18		
Recommandation 5.4 : Motiver les agents à travers de nouvelles missions	18		
AXE 6			
RENFORCER LA COOPÉRATION ENTRE LE CONSEIL DÉPARTEMENTAL ET LES COLLÈGES	19		
CONSTATS	19		
Recommandation 6.1 : Favoriser une relation de proximité avec les gestionnaires en leur proposant un interlocuteur dédié au niveau du Conseil Départemental	20		
Recommandation 6.2 : Impliquer les gestionnaires dans le recrutement des agents	20		
Recommandation 6.3 : Clarifier la situation de double hiérarchie	20		
Recommandation 6.4 : Associer les gestionnaires à la réflexion en matière de conditions de travail	20		
Recommandation 6.5 : Développer la concertation avec le Rectorat	21		

INTRODUCTION

Ce guide vise à aider les collectivités départementales à définir une politique et construire un plan d'actions pour améliorer les conditions de travail des agents techniques des collèges. Il a été réalisé à partir d'une étude interdépartementale menée avec les 4 Départements bretons, les Côtes d'Armor, le Finistère, l'Ille-et-Vilaine et le Morbihan.

Le point d'alerte de la collectivité est souvent un taux d'absentéisme élevé qui l'amène à s'interroger sur ses facteurs explicatifs, d'autant plus que, bien souvent, consciente d'un état de santé et de conditions de travail dégradés, elle a déjà entrepris des actions (amélioration des équipements et du matériel pour lutter contre l'usure professionnelle, politique de remplacement plus favorable...). La collectivité a alors le sentiment que ces actions restent sans effet voire même, parfois, qu'elles augmentent l'absentéisme des agents (cas d'une politique de remplacement plus favorable par exemple). Or c'est oublier que l'absentéisme est multifactoriel et n'est qu'un symptôme. Dans les métiers dont la composante physique de l'activité est importante, l'action doit nécessairement s'inscrire dans la durée, dans une logique de prévention de la pénibilité. Les effets des actions mises en place doivent, de même, être évalués dans la durée et non pas seulement sur les mois qui suivent leur mise en place.

Face à ce sentiment d'impuissance, les 4 départements bretons ont souhaité engager une démarche collective afin d'identifier les facteurs explicatifs de l'état de santé dégradé des agents et du fort taux d'absentéisme constaté. Une étude a été menée qui comprenait une phase de diagnostic, un diagnostic quantitatif approfondi de l'absentéisme et un diagnostic qualitatif avec, d'une part, des entretiens avec les équipes départementales, et, d'autre part, des entretiens auprès des principaux, gestionnaires et agents au sein d'un échantillon de 12 collèges, et une phase d'accompagnement à l'élaboration d'un plan d'actions. Cette dernière s'est appuyée sur des groupes de travail réunissant d'une part des agents techniques et d'autre part des gestionnaires au cours desquels ont été partagés les résultats du diagnostic et discutées les pistes d'amélioration. Un comité technique, composé des différents acteurs des 4 départements (variables selon l'organisation : services de prévention et santé au travail, services en charge des collèges, services de gestion des ressources humaines, ...) et de représentants du Rectorat, a traduit ces pistes d'amélioration en propositions d'actions.

Le présent guide est issu de ce travail, il ne reprend pas strictement les actions retenues par les départements bretons, mais s'en inspire afin de formuler des recommandations transférables et utiles à l'ensemble des collectivités. Il n'est pas non plus un guide de solutions « clés en main » pour réduire l'absentéisme et ne prétend pas être exhaustif dans ses recommandations, mais il a pour objectif d'apporter des éléments de réflexion à partager entre l'employeur, le CHSCT, les représentants syndicaux et les élus du Conseil départemental pour co-construire un plan d'actions adapté aux spécificités de la collectivité.

Les recommandations sont présentées selon les 6 axes d'amélioration des conditions de travail des agents techniques des collèges identifiés :

- ▶ Axe 1 : Prévenir la fatigue et l'usure professionnelle
- ▶ Axe 2 : Améliorer le management des équipes
- ▶ Axe 3 : Mieux gérer les effectifs
- ▶ Axe 4 : Favoriser la cohésion d'équipe
- ▶ Axe 5 : Motiver et valoriser le travail des agents
- ▶ Axe 6 : Renforcer la coopération entre le Conseil Départemental et les collèges

Pour chaque axe, une première partie synthétise les constats, illustrés par des résultats du diagnostic réalisé avec les 4 départements bretons, puis plusieurs recommandations sont formulées qui visent à remédier à ces constats. Des suggestions (exemples de mise en œuvre de la recommandation) et points de vigilance sont énoncés s'il y a lieu. Les recommandations sont présentées en fonction de leur niveau de prévention : primaire, secondaire, tertiaire.

Rappel sur la typologie utilisée pour classer les actions de prévention des risques professionnels

La **prévention primaire** cherche à empêcher les risques d'apparaître ou à les réduire significativement. Ce sont souvent des actions de fond, d'organisation du travail, d'investissements matériels et immatériels, etc.

La **prévention secondaire** vise à protéger les salariés du risque ; elle prend donc acte que des risques peuvent subsister malgré les efforts de prévention primaire réalisés. Les actions de formation relèvent en général de cette catégorie.

La **prévention tertiaire** organise la prise en charge des personnes lorsque le risque a produit des effets négatifs sur leur santé. Cela peut être un plan d'évacuation des brûlés en cas d'incendie, un appui psychologique suite à une agression, etc.

Une prévention des risques cohérente et harmonieuse doit intégrer ces trois types de prévention et ne pas se limiter à des actions relevant d'une seule catégorie.

ATTENTION, ni les 6 axes, ni les recommandations ne sont hiérarchisés. L'amélioration des conditions de travail des agents suppose la mobilisation de plusieurs leviers et implique un travail simultané sur ces différents axes.

AXE 1 | PRÉVENIR

LA FATIGUE ET L'USURE PROFESSIONNELLE

■ CONSTATS

Les personnels rencontrés font très souvent état de douleurs, voire de pathologies (mal au dos, canal carpien...) reconnues ou non. Des agents ont des inaptitudes à certaines activités. Plus ces inaptitudes se développent et plus les autres membres de l'équipe sont sollicités. Tous les métiers sont exposés selon un gradient d'intensité allant des agents de service général (les plus exposés), aux agents de maintenance et aux cuisiniers.

Des douleurs sont ressenties, y compris par les jeunes agents, sans que cela n'ait pour l'instant d'incidence pour ces derniers. Mais comme un grand nombre d'agents inscrit toute sa vie professionnelle dans son métier actuel, la prévention de l'usure doit être engagée dès le début de la vie professionnelle.

Souvent les agents déclarent un certain fatalisme sur ce sujet : "ça le fait" ; "je ne m'écoute pas"... Ils semblent accepter les douleurs comme une fatalité professionnelle. Mais nous avons rencontré certains agents pour qui la fin de vie professionnelle est très difficile. Ce phénomène risque de s'amplifier avec l'allongement des carrières. Or, le Conseil Départemental étant employeur dans la durée de ces agents, une logique de prévention de la pénibilité doit être mise en place. A défaut, le problème d'absentéisme sera difficile à contenir.

■ PRÉVENTION PRIMAIRE

RECOMMANDATION 1.1

Faire représenter les agents dans les Comités de pilotage de travaux

Les collèges ont été construits à des époques différentes. Dans leur conception, ils n'ont pas toujours (voire pas souvent) intégré les conditions de travail des agents techniques. Or, cette conception peut avoir des effets facilitants, ou au contraire contraignants, sur le travail. Un sol peut être plus difficile à nettoyer qu'un autre ; il sera plus facile de travailler dans une cuisine sur un même étage séparant logiquement les circuits propres et sales, que dans une cuisine avec des locaux sur deux étages, etc. Les locaux, comme les équipements et outils évoqués ci-après, ont un effet permanent sur les conditions de travail. L'enjeu en matière de prévention primaire est donc majeur.

Les agents techniques disposent d'une connaissance approfondie des effets sur leurs conditions de travail de la conception des bâtiments et des matériaux utilisés. Ils sont une ressource à mobiliser. Cela peut se faire notamment en systématisant leur représentation dans les Comités de pilotage des travaux.

Des départements proposent un programme-type de construction d'un nouveau collège qui définit les besoins génériques et les exigences de la collectivité ainsi qu'un référentiel bâtiment et matériels d'aide à la décision (matériaux, agencement de la plonge, vestiaires, équipements de travail...). Il constitue un document de cadrage qui peut aider à mieux intégrer les contraintes de l'activité réelle quand il a été conçu de manière concertée.

Points de vigilance :

- ▶ Ce sont souvent les agents de maintenance qui sont intégrés dans les comités de pilotage de travaux. Il est important que les autres métiers techniques (entretien, cuisine, etc.) soient également représentés, afin que soit prise en compte la diversité des conditions de travail.
- ▶ Dans les Conseils Départementaux, la direction des bâtiments n'est pas toujours en lien suffisamment étroit avec la direction des collèges. Compte-tenu de l'importance de la prise en compte des conditions de travail des agents techniques dans les travaux de conception ou de rénovation des collèges, il y a lieu de créer, dans l'intérêt des agents, des relations organiques fluides entre ces directions.

RECOMMANDATION 1.2 **Élaborer un Plan d'actions départemental en matière d'équipement et de matériel**

Les équipements et matériels, comme la conception des locaux, ont un effet permanent sur les conditions physiques de travail : poids, maniabilité, efficacité... Plus ces équipements seront adaptés au travail à réaliser et aux agents qui les utilisent, mieux ils préserveront leur santé dans la durée.

L'expertise des agents en la matière est forte et leurs demandes portent souvent sur des matériels qui améliorent leurs conditions de travail.

Les acquisitions et les renouvellements d'équipements et de matériels correspondent à des engagements financiers significatifs des collectivités départementales. Ils doivent donc être planifiés, inscrits dans la durée.

Suggestion :

Une fois le Plan départemental adopté, il est nécessaire qu'il soit communiqué à tous les agents (pour la partie concernant leur établissement) :

- ▶ En précisant les modalités d'élaboration du Plan et notamment l'implication des agents dans cette conception,
- ▶ Avec les raisons des choix techniques réalisés.

Cette communication est importante, car toute implication du Département en matière d'amélioration des conditions de travail est une forme de reconnaissance de la réalité du travail et des conditions dans lesquelles les agents techniques l'exercent (cf. Axe 5 "Motiver et valoriser le travail des agents").

Point de vigilance :

- ▶ De manière générale, il est important que les acteurs de terrain s'approprient les démarches proposées quelles qu'elles soient (guides, référentiels, plan d'actions...) car ce sont eux qui sont les mieux à même de faire évoluer leurs pratiques ;
- ▶ Pour concevoir ce Plan d'investissement en équipement et matériels, les services compétents du Département sont évidemment mobilisés. Il est éminemment souhaitable que dès cette phase, des représentants des agents puissent être également impliqués dans la réflexion. Cela peut aussi être fait à l'occasion de visites techniques annuelles (cf. recommandation 1.4).

RECOMMANDATION 1.3 **Recenser et mutualiser les solutions permettant d'alléger la pénibilité**

Les départements ont en charge un nombre important de collèges. Ils disposent donc d'un vaste panorama de solutions mises en œuvre localement pour alléger la pénibilité. Au-delà des investissements (cf. recommandations 1.1 et 1.2), il existe de très nombreuses actions concrètes qui améliorent significativement les conditions de travail des agents. On peut citer, à titre d'illustration des modalités pratiques rencontrées lors de la phase de diagnostic de la mission auprès des 4 départements bretons :

- ▶ Organiser la rotation des postes en cuisine et pour l'entretien ;
- ▶ Travailler en binôme sur les tâches qui exigent le port de charge lourde ou encombrante ;
- ▶ Concevoir les menus du déjeuner en tenant compte de la pénibilité des tâches de préparation et de vaisselle (prévoir des entrées et desserts nécessitant peu de vaisselle lorsque le plat principal est un gratin par exemple...) ;
- ▶ Faire la "chasse" aux charges inutiles : utiliser des gamelles et plateaux plus petits donc moins lourds, des chariots avec housse pour y stocker la vaisselle, du papier de cuisson à la place des plats pour la cuisson des poulets... ;
- ▶ Relever seulement une chaise sur deux dans le réfectoire pour le nettoyage des sols ;
- ▶ Faire participer les élèves, en fin de cours, à la préparation de la classe en vue de son nettoyage ;
- ▶ Disposer de l'appui des personnels de l'Éducation Nationale pour qu'ils ferment et relèvent les volets de leurs bureaux par exemple ;
- ▶ Etc...

Suggestion :

Le Département peut engager une initiative auprès de tous ses collèges en invitant ses personnels à mettre en avant les solutions locales concrètes qui allègent la pénibilité. Les résultats de cette consultation pourraient faire l'objet d'un document qui pourrait servir de support lors des visites techniques annuelles (cf. recommandation 1.4).

Point de vigilance :

Comme toute pratique, elles ne se comprennent vraiment que dans le contexte local où elles ont été imaginées. Aussi ne faut-il pas les considérer comme bonnes partout. Il y a toujours lieu de les adapter localement. Leur valeur réside dans l'inspiration et la réflexion qu'elles peuvent susciter ailleurs.

RECOMMANDATION 1.4 **Développer les visites techniques annuelles, en intégrant les questions liées aux conditions de travail et en y associant les conseillers en prévention**

Certains Départements se sont organisés pour effectuer une visite annuelle (ou bisannuelle) de chaque collège. Il est essentiel d'y associer les conseillers en prévention afin d'aider à la définition des besoins en matière de santé et de sécurité.

À l'occasion de ces rencontres, les entretiens ont lieu avec le Principal et le gestionnaire. Cela permet de faire le point sur la relation du Département avec le collège et les besoins exprimés par les représentants locaux du Rectorat, notamment dans la dimension éducative.

Le Département a une responsabilité d'employeur vis-à-vis des agents techniques. Aussi ces visites sont également une excellente occasion de rencontrer ces agents, avec le Principal et le gestionnaire, et de faire le point avec eux sur les relations de travail au sein de l'équipe technique et sur ses conditions de travail. Cela peut être aussi une opportunité, dans les collèges où les gestionnaires sont moins mobilisés sur la question des conditions de travail, d'avoir un échange avec eux sur ce sujet, et fournir des suggestions.

■ PRÉVENTION SECONDAIRE

RECOMMANDATION 1.5

Généraliser les formations de Prévention des Risques liés à l'Activité Physique (PRAP)

La formation PRAP est une formation-action des agents à la prévention des risques liés à l'activité physique. Réalisée au sein d'un collège, elle poursuit deux objectifs majeurs:

- ▶ Permettre à chacun, et tout au long de sa vie, d'acquérir les compétences lui permettant d'être un acteur de la prévention dans son établissement et de sa propre prévention ;
- ▶ Permettre au collège, à travers ce temps de formation-action, de dégager des pistes d'amélioration dans les domaines organisationnels, techniques, et humains aux situations de travail en vue de réduire les risques de Troubles Musculo-Squelettiques et ceux liés aux manutentions manuelles.

En tant que formation, ces actions relèvent d'une logique de prévention secondaire (protéger les travailleurs face aux risques professionnels). Toutefois, réalisées in situ, avec un formateur qui prend en compte les conditions réelles de travail et fournit un diagnostic sur certains aspects des conditions de travail, elles permettent également de concevoir des actions de prévention primaire. C'est une raison majeure de son intérêt, que n'avaient pas les anciens dispositifs "Gestes et postures" qui étaient réalisés en interentreprises, sans prise en compte du travail réel.

Point de vigilance :

Ces formations actions n'ont pas vocation à être réalisées seulement une fois par collège, mais doivent être renouvelées régulièrement afin d'ancrer dans le temps les compétences de prévention des agents et permettre aux nouveaux agents d'en bénéficier. Le Plan de formation du Département doit donc aussi définir le rythme de renouvellement par collège.

RECOMMANDATION 1.6

Réduire le délai de formation des agents nouvellement recrutés, y compris les remplaçants et les contrats aidés

Les statistiques montrent régulièrement que les travailleurs proportionnellement les plus concernés par les accidents du travail sont les travailleurs nouvellement recrutés. En effet, ils ne disposent pas des connaissances techniques ni des savoir-faire de prudence qu'ont acquis les plus anciens. En outre, lors de la phase de diagnostic des 4 départements bretons, nous avons parfois constaté que ces nouveaux agents étaient affectés aux postes les plus difficiles, ce qui ne peut qu'amplifier leurs difficultés.

Il est donc éminemment souhaitable que ces agents bénéficient, au mieux dès la prise de poste, de formations au métier, incluant de manière prioritaire, tout ce qui concerne la prévention de l'usure professionnelle et des risques professionnels.

Suggestion :

Les savoir-faire de prudence s'acquièrent avec le temps et grâce au tutorat. Aussi, il serait judicieux que pour les nouveaux embauchés, un tuteur professionnel dans l'établissement, reconnu comme tel, leur soit désigné afin de les accompagner dans l'acquisition de ces compétences.

Point de vigilance :

Il est important que ces nouveaux agents soient considérés au même titre que les anciens et ne soient pas affectés aux tâches les plus pénibles.

■ PRÉVENTION TERTIAIRE

RECOMMANDATION 1.7

Trouver des réponses adaptées pour les personnels victimes d'inaptitudes et pour les collectifs concernés

Dans certains collèges, le nombre d'inaptitudes peut être élevé. En outre, lors des entretiens réalisés dans le cadre de l'étude avec les 4 départements bretons, un certain nombre d'agents techniques, les plus âgés notamment (mais pas seulement), nous ont parlé de difficultés physiques importantes auxquelles ils avaient à faire face, alors même qu'ils n'avaient pas sollicité d'inaptitude "officielle". Cela nous conduit à penser qu'il pourrait y avoir dans certains cas, une sous-déclaration de ces inaptitudes.

Ces problèmes rendent plus difficile l'organisation du travail dans l'établissement et peuvent peser sur les autres agents, puisque les travaux plus pénibles leur échoient. Il est donc important de trouver des solutions organisationnelles qui prennent en compte cette réalité.

Suggestions :

- ▶ Dans les établissements, les "postes doux" sont rares. Ils sont souvent limités au poste d'accueil qui lui-même, dans certains cas, n'est pas pérenne. S'il existe, une fois occupé, il n'y en a le plus souvent, pas d'autres. Il y aurait donc lieu d'élargir la réflexion sur ce sujet, et notamment le périmètre de la réflexion : ne pas la limiter au collège, mais à l'ensemble du personnel départemental (ce qui peut conduire à une mobilité géographique), voire en restant à l'échelle du collège, en ouvrant la réflexion sur des postes relevant du Rectorat (ce qui suppose de traiter de questions statutaires).
- ▶ A défaut de pouvoir affecter ces personnels sur des « postes doux », il est nécessaire d'envisager des soutiens spécifiques aux personnes et aux équipes concernées, en les renforçant (cf. Axe 3 "Mieux gérer les effectifs").

Point de vigilance :

Comme la douleur est un phénomène déclaratif, elle peut devenir un objet d'incompréhension lourd, voire de détérioration dans les relations de travail. Une attente d'objectivation des incapacités d'un agent, sous forme par exemple de liste de tâches que cet agent peut réaliser, est légitime. Mais nous avons constaté qu'elle pouvait être aussi vécue comme un manque de confiance. Il y a donc lieu d'être attentif à la manière de traiter cette question.

AXE 2 | AMÉLIORER LE MANAGEMENT DES ÉQUIPES

■ CONSTATS

L'organisation et les relations de travail peuvent être source de pénibilité pour les agents (et pour le gestionnaire).

Certaines organisations mises en place au sein des collèges se révèlent préjudiciables à la préservation de la santé et à la qualité de vie au travail des agents. Elles sont sources de pénibilité physique mais aussi de charge mentale et constituent des facteurs de stress et de démotivation importants. Il s'agit notamment de :

- ▶ L'absence de rotation sur les postes et plus particulièrement sur les postes les plus pénibles : grosse plonge, les différents postes de la petite plonge, entretien du réfectoire (port des chaises), service au self, préau/cours extérieure et sanitaire ;
- ▶ La réalisation des tâches pénibles par un seul agent : réception de marchandises, certains travaux de maintenance ou d'entretien...;
- ▶ Des secteurs d'entretien définis sans tenir compte de la pénibilité et donc des secteurs avec une charge de travail particulièrement élevée ;
- ▶ Le manque de directive sur le contenu des missions à réaliser par chacun des agents ;
- ▶ L'absence de temps d'échange en équipe avec le gestionnaire ;
- ▶ Une organisation non cadrée, laissant la place à la "loi du plus fort" ou "du plus ancien"
- ▶ Des exigences de qualité surévaluées par rapport aux besoins et à la capacité de l'équipe.

Parallèlement à ces caractéristiques organisationnelles, de nombreuses difficultés sont constatées au niveau des relations inter-agents et/ou avec le gestionnaire. Elles sont

exprimées par les agents techniques, les gestionnaires, mais également par les interlocuteurs des Conseils Départementaux auprès desquels remontent les situations conflictuelles, parfois anciennes et non gérées. Des gestionnaires ont le sentiment de "s'immiscer" dans la gestion de l'équipe s'ils interviennent, et ne se sentent donc pas légitimes (ou peut être en capacité) d'intervenir. Une certaine impuissance est relatée par d'autres, notamment quand ils prennent leur fonction dans un établissement où les dysfonctionnements au niveau de l'équipe technique sont bien ancrés. Des gestionnaires se disent isolés dans leur fonction (selon le soutien plus ou moins marqué du Principal) et manquent d'accompagnement lors de leur prise de poste. Ils estiment avoir peu de marge de manœuvre pour résoudre les difficultés rencontrées avec leur équipe, et invoquent alors la double hiérarchie comme en partie responsable de cette faible marge de manœuvre : lorsqu'ils ne sont pas associés au processus de recrutement des agents techniques ou face à la nécessité de recadrer un agent par exemple (cf Axe 6 - renforcer la coopération entre le Conseil départemental et les collèges). De leur côté, les équipes départementales constatent que les entretiens annuels individuels sont rarement utilisés comme outil de management.

La position du chef cuisinier ajoute également une complexité dans le management de l'équipe du fait de son lien fonctionnel déterminant dans l'organisation du travail et la répartition des tâches en cuisine, et de la porosité des équipes de cuisine et d'entretien. Ses relations avec le gestionnaire influencent fortement la gestion des agents techniques puisque certains gestionnaires n'interviennent pas dans l'animation de l'équipe de cuisine même si des problèmes remontent liés à la répartition des tâches ou aux conditions d'exercice.

La position de l'agent chef, lorsque la fonction existe, peut créer des difficultés similaires. Celui-ci peut être mis en situation de gérer le personnel au niveau des activités d'entretien sans être véritablement formé à cette mission.

■ PRÉVENTION PRIMAIRE

RECOMMANDATION 2.1

Inciter les gestionnaires à développer de bonnes pratiques de management

Différentes pratiques pertinentes de management, impactant directement les conditions de travail des agents, ont été mises en évidence dans les collèges et leur développement est à favoriser :

- ▶ La rotation sur les postes, limitée, si besoin, aux postes identifiés comme les plus pénibles dans un premier temps, puis élargie à l'ensemble des postes, y compris aux secteurs d'entretien. La rotation sur les postes pénibles est plus facilement comprise des agents, la rotation sur les secteurs d'entretien se révèle plus difficile à faire accepter mais elle contribue également à la cohésion d'équipe (cf Axe 4 - Favoriser la cohésion d'équipe)
- ▶ Prévoir un agent en renfort sur les tâches pénibles (voire plusieurs agents pour l'entretien du réfectoire ou de la cour par exemple) mais aussi sur les secteurs d'entretien comme l'a expérimenté un établissement rencontré sur le territoire breton. Les agents apprécient de ne plus travailler de manière isolée (particulièrement dans les établissements étendus), ils ne sont pas seuls en cas d'accident, et le travail en binôme n'est pas moins efficace que le travail en solitaire.
- ▶ Renforcer la communication avec l'équipe :
 - Associer l'équipe à la définition de l'organisation du travail, des plannings ;
 - Mettre en place un temps d'échange formalisé entre le gestionnaire et l'équipe sous la forme d'une réunion régulière afin que les agents disposent d'un temps d'écoute privilégié, d'un moyen de s'exprimer sur leurs conditions de travail, de faire des propositions en matière de prévention des risques ;
 - Prévoir un point de débriefing au démarrage de chaque journée de travail afin d'organiser les activités, écouter ou rendre compte des problèmes particuliers du jour ;
 - etc..
- ▶ Revoir le contenu des missions et les attendus au regard des impératifs de service et de la capacité de l'équipe : prioriser les tâches, évaluer la fréquence de réalisation nécessaire...

Suggestions :

- ▶ Le Conseil Départemental n'étant pas l'employeur et n'ayant aucun lien hiérarchique avec le gestionnaire, inciter les gestionnaires à développer de bonnes pratiques de management est complexe. L'interlocuteur dédié du Département a un rôle de conseil important à jouer (cf Axe 6 - Renforcer la coopération entre le Conseil Départemental et les collèges) mais c'est surtout par la formation que le gestionnaire pourra être sensibilisé au management et à la nécessité de prendre en compte la question des conditions de travail dans ce management.
- ▶ Le gestionnaire met souvent en avant la dimension isolée de sa fonction. La diffusion de bonnes pratiques de management passe en premier lieu par une communication entre gestionnaires et la constitution d'un réseau profes-

sionnel autour de cette fonction. Les réunions de secteur organisées au niveau de l'Éducation Nationale constituent une base intéressante pour construire un tel réseau.

Points de vigilance :

- ▶ Un changement d'organisation peut mettre le gestionnaire en difficulté s'il n'est pas formé à accompagner ce changement (cf recommandation ci-dessous sur la formation des gestionnaires) et si l'équipe n'y est pas préparée. Tout changement est difficile mais peut être plus encore dans les équipes d'agents techniques des collèges dont certaines fonctionnent en vase clos et avec une organisation figée depuis de nombreuses années.
- ▶ Le gestionnaire doit se sentir soutenu dans l'animation de son équipe et pour ce faire, travailler en lien étroit avec l'interlocuteur dédié du Conseil Départemental. Il est apprécié par exemple, que le Conseil Départemental soit représenté lors des entretiens de recadrage. Pour se sentir légitimer dans cette mission, il est important également que le gestionnaire soit associé au processus de recrutement. (cf Axe 6 - Renforcer la coopération le Conseil départemental et les collèges).

■ PRÉVENTION SECONDAIRE

RECOMMANDATION 2.2

Permettre l'accès des gestionnaires aux formations du Conseil Départemental

La formation dispensée aux gestionnaires lors de leur prise de fonction au niveau du Rectorat est centrée sur les aspects de gestion et aborde peu l'animation d'équipe. Les gestionnaires eux-mêmes se disent démunis et ressentent un besoin de formation spécifique au management. Une fois en poste, il est important qu'ils puissent s'exprimer sur des situations concrètes rencontrées avec leur équipe y compris avec le chef cuisinier ou l'agent chef (quand la fonction existe) pour comprendre leur propre mode de fonctionnement et mettre en œuvre des pratiques managériales adaptées qui prennent en considération la question des conditions de travail.

La formation des gestionnaires au management de proximité est donc essentielle. La question de la responsabilité de cette formation se pose : est-ce à l'Éducation Nationale, l'employeur, d'assurer cette formation ? ou bien au Conseil Départemental parce qu'il a besoin que les gestionnaires montent en compétences pour améliorer la gestion des équipes d'agents ? L'amélioration des conditions de travail est centrale pour le Conseil Départemental, avant tout parce que, en tant qu'employeur, il est responsable de la santé au travail des agents mais aussi parce que de mauvaises conditions de travail sont un facteur d'absentéisme et que ce dernier engendre un coût élevé pour la collectivité. Le Conseil Départemental doit donc s'assurer de la bonne prise en compte des questions liées aux conditions de travail, physiques et psychiques, dans le management des équipes d'agents et il peut proposer aux gestionnaires une formation spécifique au management centrée sur cette thématique. Les différentes modalités possibles de mise en œuvre de cette formation sont à examiner au niveau de chaque collectivité : l'accès des gestionnaires aux formations existantes du Conseil Départemental à destination des personnels d'encadrement ou bien la construction d'une formation spécifique à destination des gestionnaires.

Suggestions :

- ▶ La formation au management de proximité doit être réfléchi en collaboration avec le Rectorat pour qu'il y ait une cohérence d'ensemble dans le parcours d'intégration du gestionnaire mais également dans la formation professionnelle liée au développement de ses compétences.
- ▶ Il est particulièrement important pour cette formation de réfléchir aux méthodes pédagogiques à mettre en œuvre pour qu'elles soient appréciées par les gestionnaires. Elles doivent être centrées sur la pratique. Cette formation doit être construite autour de mises en situation issues de leur quotidien, de jeux de rôle leur permettant d'exprimer leurs difficultés et de remettre en question si nécessaire leur posture de manager.

Point de vigilance :

La participation de gestionnaires à des formations organisées pour les encadrants du Conseil Départemental permet des échanges avec d'autres métiers, de découvrir d'autres contextes de travail ce qui favorise une ouverture vers d'autres pratiques professionnelles. Toutefois, les spécificités de l'animation d'équipe au niveau du gestionnaire doivent bien être prises en compte dans les objectifs pédagogiques sachant que la fonction requiert un management fonctionnel d'agents techniques (très différent par exemple d'un contexte de gestion de projet qui pourrait être pertinent pour d'autres fonctions présentes au niveau du Conseil Départemental).

RECOMMANDATION 2.3

Intégrer une formation aux métiers des agents techniques dans la formation des gestionnaires

La légitimité du gestionnaire vis-à-vis de son équipe passe par sa capacité de communication et de compréhension des contraintes liées aux activités réalisées par les agents techniques. Développer un module spécifique dans le parcours de formation des gestionnaires permettrait d'améliorer cette compréhension. Il pourrait être centré sur :

- ▶ Le descriptif général des profils des agents techniques et les caractéristiques globales d'une équipe
- ▶ la connaissance des activités techniques que le gestionnaire aura à gérer
- ▶ les principaux modes d'organisation rencontrés dans les collèges au niveau des agents techniques.

Point de vigilance :

Cette formation au niveau de l'intégration des gestionnaires est à élaborer en lien avec la formation au management de proximité. Elle constitue une opportunité pour sensibiliser les gestionnaires dès leur prise de poste aux organisations et aux modes de communication à favoriser dans les équipes. Elle est également à élaborer en concertation avec le Rectorat que le module soit intégré dans la formation à la prise de poste proposée par ce dernier ou qu'il soit intégré à la formation spécifique au management de proximité (cf Axe 6 - Renforcer la coopération entre le Conseil départemental et les collèges).

■ PRÉVENTION TERTIAIRE

RECOMMANDATION 2.4

Mettre en place un dispositif d'appui aux gestionnaires, en cas de difficulté avec l'équipe

Comme il a déjà été précisé, la fonction de gestionnaire peut avoir un caractère isolé dans un collège. C'est pourquoi, il serait souhaitable de formaliser un dispositif d'appui que le gestionnaire solliciterait en cas de difficulté avec l'équipe. Ce dispositif doit identifier le point de contact auquel se référer mais également la méthode de suivi et d'accompagnement du gestionnaire mise en place (voir également la recommandation 4.5).

AXE 2 | AMÉLIORER LE MANAGEMENT DES ÉQUIPES

AXE 3 | MIEUX GÉRER LES EFFECTIFS

■ CONSTATS

Les équipes d'agents au sein des collèges fonctionnent fréquemment en mode restreint. Une dotation en ressources humaines est définie au niveau du Département afin d'assurer l'activité demandée mais plusieurs phénomènes contribuent à la diminution des ressources disponibles au sein des équipes :

- ▶ Les nombreuses inaptitudes et restrictions médicales : par exemple, sur l'ensemble des 4 départements étudiés, seul un tiers des équipes ne compte aucun agent en inaptitude ou restriction médicale et près de 30% d'entre elles comptent plus de 1 agent sur 5 dans cette situation. Dans certaines équipes c'est la moitié des agents qui a une inaptitude ou restriction médicale ;
- ▶ Les absences qui augmentent la pénibilité pour les agents présents ce qui génèrent de nouvelles absences. En effet, l'étude menée met en évidence des taux d'absentéisme élevés dans les équipes (jusqu'à 14% en considérant uniquement l'absentéisme imprévisible soit la maladie ordinaire, les accidents du travail, la maladie professionnelle et la maladie longue durée) ;
- ▶ La part des temps partiels. A nouveau l'exemple des 4 départements étudiés est très parlant : plus de la moitié des équipes comptent au moins 1 agent à temps partiel et cette part peut aller jusqu'à 45% dans certaines équipes.

Or, en réponse à la diminution des ressources disponibles, les départements ont tendance à limiter les remplacements en raison des restrictions budgétaires : sur les départements étudiés, un délai de carence de 15 jours, ou de 7 jours pour l'un d'entre eux, est mis en place et le remplacement est dans certains cas calculé sur la base d'un mi-temps. Les contrats

de remplacement ne couvrent pas toujours les périodes de congés scolaires. Or, ce raisonnement "comptable" a ses limites car seul le coût salarial supplémentaire engendré par le remplacement est pris en compte. Le raisonnement devrait intégrer l'impact du non remplacement qui est une sur-sollicitation des agents présents et une accélération de leur usure professionnelle, accentuées lors des permanences dont la charge physique est particulièrement forte. L'usure professionnelle génère à moyen terme de l'absentéisme et donc un coût qui annule les économies faites par la restriction des remplacements. La décision de compenser les effectifs pour maintenir la dotation initiale à tout moment doit donc être évaluée en intégrant le gain réalisé par la diminution de l'absentéisme, suite à la meilleure répartition de la charge de travail entre agents que permet le remplacement.

Un autre frein aux remplacements évoqué par les départements est le sentiment que "plus on remplace, plus il y a d'absences" et que la politique de remplacement serait finalement responsable des absences. Or, si le remplacement peut effectivement "générer" des absences supplémentaires à court terme, c'est essentiellement parce que les agents, qui auraient eu besoin de s'arrêter en raison d'une fatigue physique, s'autorisent plus facilement à le faire lorsqu'ils savent que leur absence ne va pas créer une surcharge de travail pour leurs collègues. Et lorsqu'ils ne le font pas, "ils tirent sur la corde" jusqu'à l'incapacité. C'est bien le non remplacement qui génère de l'absentéisme à long terme et non le remplacement.

L'absentéisme est essentiellement dû à l'usure professionnelle des agents c'est-à-dire à leur mauvais état de santé. Réduire la politique de remplacement à une équation comptable, qui plus est souvent incomplète comme nous l'avons

vu plus haut, c'est aussi oublier la responsabilité de tout employeur, public ou privé, qui est d'assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des personnes qu'il emploie.

Enfin, le non remplacement des agents absents, ou en incapacité partielle, est vécu comme une dévalorisation de leur travail (« si on ne nous remplace pas, c'est que notre travail ne compte pas »), ce qui contribue à leur moindre implication et motivation et favorise à nouveau l'absentéisme.

Les actions proposées visent à assurer les ressources humaines nécessaires à la réalisation du travail exigé afin de préserver la santé des agents sur la durée de leur carrière. Le coût de ce maintien doit être estimé au regard du coût global de l'absentéisme à moyen et long terme et de l'obligation de tout employeur de préserver la santé de son personnel.

Parallèlement à la gestion des effectifs, ce sont aussi les exigences du travail quotidien et des permanences qui doivent être ré-examinées au regard des priorités d'entretien, notamment quand l'effectif n'est pas au complet, afin de diminuer la pénibilité (cf Axe 2 - Améliorer le management d'équipe).

■ PRÉVENTION PRIMAIRE

RECOMMANDATION 3.1

Construire une politique de remplacement stricte et améliorer l'évaluation des besoins de remplacement

Il est important pour garantir une cohésion entre les collègues de donner une réponse homogène, basée sur des règles clairement énoncées, aux demandes de remplacement. Néanmoins, en raison des restrictions médicales et inaptitudes, voire d'une incapacité d'un agent connue du responsable mais non déclarée, d'un nombre plus ou moins élevé d'agents à temps partiel dans l'équipe, d'un cumul d'absences parfois, le volume de ressources humaines réellement disponible à un temps T s'éloigne de la dotation initiale en équivalent temps plein. Il s'agit donc d'examiner la situation réelle de l'équipe pour évaluer le besoin de remplacement et d'adapter la réponse à ce besoin.

Suggestions :

- ▶ Le remplacement est parfois limité par les difficultés de recrutement. Il peut être fait appel à une association intermédiaire locale. L'expérience montre qu'un partenariat construit localement permet de répondre aux besoins.
- ▶ Lorsque la taille de l'équipe le permet, un poste d'agent remplaçant peut être défini. Il ne s'agit pas d'un agent supplémentaire mais d'un membre de l'équipe "volant" positionné en fonction des besoins. Ce poste doit être défini en concertation avec les agents et une rotation doit être prévue.

Point de vigilance :

L'évaluation du besoin de l'équipe au regard de sa situation réelle implique une bonne connaissance des caractéristiques du collège, de l'organisation mise en place et des agents. Elle suppose une collaboration étroite entre la personne en charge de cette évaluation et le gestionnaire (cf Axe 6 - Renforcer la coopération entre le Conseil Départemental et les collèges). Attention, l'évaluation du besoin réalisé par un interlocuteur différent selon les territoires, entraîne un risque d'iniquité qu'il faut prévenir en formant les personnes en charge de cette évaluation.

RECOMMANDATION 3.2

Compenser ou améliorer la compensation des temps partiels

L'objectif est de garantir le volume de ressources humaines défini par la dotation initiale en équivalent temps plein qui est le volume nécessaire à la réalisation de l'activité par les agents. Le passage à temps partiel d'un ou plusieurs agents diminue ce volume. La surcharge de travail qui pèse sur les agents présents accélère leur usure physique mais nuit également à la cohésion de l'équipe. Il est donc important de le compenser par des ressources humaines complémentaires afin de maintenir la dotation initiale en équivalent temps plein.

RECOMMANDATION 3.3

Réfléchir à la possibilité de prolonger les contrats de remplacement pour mieux partager la charge associée aux permanences

Il s'agit pour le Conseil Départemental d'examiner les possibilités de prolonger les contrats de remplacement sur les jours de permanence afin de maintenir le volume de l'équipe pour assurer cette activité qui, sinon, se traduit par une surcharge de travail.

Point de vigilance :

La charge de travail lors des permanences est particulièrement lourde (sortir tous les meubles d'une salle pour nettoyer de fond en comble par exemple) et se répète le plus souvent par habitude sans réelle ré-évaluation du besoin d'entretien. La réflexion sur la prolongation des contrats de remplacement doit s'accompagner d'une analyse du contenu des permanences afin d'évaluer le caractère prioritaire de chacune des tâches : tâches à effectuer à chaque permanence, une fois par an, moins souvent, voire par un prestataire extérieur mieux équipé..

RECOMMANDATION 3.4

Avoir un binôme chef de cuisine - Second de cuisine dans chaque collège

L'absence du chef de cuisine compromet la réalisation du repas et crée un stress important en cuisine. Ce poste n'est pas soumis au délai de carence, son remplacement est immédiat mais les candidats se font souvent rares. La présence d'un 2nd de cuisine, en capacité de gérer l'activité en l'absence du chef de cuisine, permet de remédier à cette difficulté.

Point de vigilance :

il est important de définir préventivement les modalités de prise de relais par le 2nd de cuisine, le développement de ses compétences et l'organisation du travail qui se substitue à l'organisation quotidienne en cas d'absence du chef de cuisine.

■ PRÉVENTION TERTIAIRE

RECOMMANDATION 3.5

Utiliser les dispositifs existants pour renforcer, même temporairement, les équipes d'agents, en veillant à la bonne intégration de ces personnes dans le collectif.

L'embauche d'emplois aidés, d'apprentis ou de stagiaires relève d'abord d'une politique d'insertion, de formation et d'accès à l'emploi. Néanmoins, ils peuvent renforcer les équipes d'agents pour alléger la charge de travail de chacun préventivement ou en réponse à des douleurs physiques déjà déclarées. Lorsque l'accompagnement et l'intégration sont réussis, ces personnes se révèlent être un réel supplément de ressources pour l'équipe. Mais nous avons constaté également que, dans certains cas, l'intégration de ces personnes a pu avoir des effets négatifs, faute d'avoir été organisée et encadrée.

Les dispositifs existants pourraient sans doute être plus largement exploités. Il s'agit donc de rester en veille (les dispositifs évoluent avec le temps) et d'examiner la pertinence de ces dispositifs pour renforcer les équipes d'agents tout en veillant à ce que l'équipe ait la capacité de les accompagner. Ces dispositifs sont par exemple :

- ▶ Les contrats aidés
- ▶ Les apprentis en cuisine et dans les métiers de la maintenance
- ▶ Les stagiaires en formation

La démarche est alors la suivante :

- ▶ Identifier les métiers/formations sur lesquels peuvent se greffer ces dispositifs et les organismes de formation correspondant sur le territoire.
- ▶ Construire un partenariat avec ces organismes afin de favoriser le recrutement d'apprentis et stagiaires.
- ▶ Valider le projet avec le principal et gestionnaire puis avec l'agent pressenti pour être le tuteur. La valorisation des tuteurs favorisera la réussite de cette action.

Attention, ces personnes doivent rester une ressource supplémentaire et ne pas devenir une partie intégrante de l'équipe au risque sinon de mettre l'équipe en difficulté à la fin du contrat/stage/apprentissage venue.

Points de vigilance :

- ▶ Le principal et gestionnaire doivent être associés aux décisions de recrutement de contrats aidés, apprentis, stagiaires.
- ▶ L'arrivée d'une personne non formée ou en formation complexifie dans un 1er temps le travail d'équipe et constitue une charge de travail supplémentaire. Il est important que ces personnes soient encadrées et accompagnées et que l'agent tuteur soit impliqué dans cette démarche et former au tutorat afin de réussir l'intégration. Une reconnaissance de cette fonction est une opportunité de valorisation du travail des agents (cf Axe 5 - Motiver et valoriser le travail des agents et la recommandation 1.6).
- ▶ Certaines personnes embauchées en contrat aidé sont très éloignées de l'emploi et demandent un accompagnement spécifique auquel les agents et le gestionnaire ne sont pas préparés. Il est donc important, avant de décider de l'embauche, de s'assurer que l'équipe du collège sera en capacité de l'intégrer dans de bonnes conditions : gestionnaire et/ou agents formés à cet accompagnement, suivi de proximité par un représentant du Département...

AXE 3 | MIEUX GÉRER LES EFFECTIFS

AXE 4 | FAVORISER LA COHÉSION D'ÉQUIPE

■ CONSTATS

Les relations de travail sont un facteur clé en matière de conditions de travail et de prévention de la pénibilité. Nous avons pu observer qu'une bonne entente et une confiance mutuelle dans une équipe, est un facteur efficace de protection contre l'usure et les risques professionnels. A la petite plonge, par exemple, l'exposition aux risques professionnels n'est pas la même selon le poste occupé. L'introduction de tours, afin que les postes les plus exposés soient partagés, ou le fait de mettre un agent qui ne va pas très bien un matin dans un poste moins exposé est un effet bénéfique de la coopération.

Sur le plan des relations de travail, nous avons fait également les observations suivantes :

- ▶ les équipes sont stables dans le temps. Les effets de difficultés relationnelles s'ancrent donc dans des histoires longues. Lorsque des crises surviennent, elles surprennent parfois les acteurs nouveaux dans l'établissement. Plusieurs agents entrés dans un nouveau collège (construit par le Département dans une zone nouvellement urbanisée), nous ont indiqué l'intérêt qu'ils avaient trouvé à entrer dans une équipe totalement nouvelle, car il n'y avait pas de "vieilles histoires" à traîner.
- ▶ La question du travail est bien présente comme cause de difficultés relationnelles :
 - Dans un collège, un agent de service général est très exigeant en matière de propreté pour lui-même et pour les autres. Il ne veut travailler qu'avec des agents qui ont le même niveau d'exigence, pour ne pas avoir à repasser derrière. C'est aussi une des raisons invoquées par certains pour que chacun soit affecté à une zone, afin de ne pas hériter des insuffisances des autres ;

- Nous avons eu connaissance d'un cas où un conflit verbal violent entre deux équipes, dont les effets ont duré plusieurs mois, est né autour de la question de savoir qui devait, pendant le rush des services du déjeuner, prendre en charge la manutention de certains chariots.
- Se mêle à cela des considérations sur la "valeur" des métiers et la reconnaissance des uns par les autres (enseignants, élèves, autres agents techniques). C'est un facteur qui peut amplifier les difficultés relationnelles. (cf Axe 5 - Motiver et valoriser le travail des agents).
- ▶ Lorsque des difficultés relationnelles fortes surgissent, elles mettent en difficulté les équipes, y compris les agents qui ne sont pas directement concernés. Dans la plupart des cas, les personnes se sentent désarmées pour les résoudre (sentiment d'impuissance), notamment le principal et le gestionnaire (lorsqu'ils ne sont pas partie prenante du conflit).

■ PRÉVENTION PRIMAIRE

RECOMMANDATION 4.1 Favoriser la mobilité des agents

La mobilité fonctionnelle ou géographique est un moyen de remobiliser ou redynamiser des agents qui considèrent leur horizon professionnel comme bouché et d'introduire de l'ouverture dans des équipes refermées sur elles-mêmes. En même temps, nous avons fait le constat d'une faible demande des agents dans ce registre. Mais, même lorsque cette demande existe, elle n'est pas facilement satisfaite car

les places ne se libèrent pas rapidement. La situation apparaît ainsi comme bloquée. Il y a donc intérêt à se saisir au niveau départemental de cette question pour voir comment remettre de la fluidité sur ce thème, au moins pour ceux qui en expriment la demande.

Suggestions :

- ▶ Lors de la phase de diagnostic sur les 4 départements bretons, il est apparu que des équipes dans certains établissements étaient réputées comme particulièrement difficiles. Cette "réputation" départementale s'inscrivant dans la durée. Face à la "sclérose" de ces équipes et leur démotivation, un des groupes de travail, composé d'agents techniques et de gestionnaires, a suggéré d'introduire une clause de mobilité au recrutement (sur une durée par exemple de 10 ans), au moins sur les postes d'encadrement des agents techniques (agent chef, chef cuisine, gestionnaire...) et que cette clause soit associée à une perspective de revalorisation. Cette proposition n'a pas été reprise dans les travaux suivants, parce qu'elle n'est pas facile à mettre en œuvre. Néanmoins, nous la reprenons ici comme piste de réflexion à instruire dans le cadre du dialogue social départemental, car si sa mise en œuvre est complexe, elle serait un moyen d'introduire de l'ouverture dans des équipes refermées sur elles-mêmes et d'ouvrir les possibilités départementales de mobilité.
- ▶ L'éloignement géographique constitue un frein à la mobilité des agents qui limite donc les possibilités, particulièrement dans les zones rurales. Aussi, il pourrait être utile d'envisager une gestion territoriale des emplois publics, par une coordination entre écoles primaires, collèges et lycées, voire en ouvrant la réflexion aux autres fonctions publiques (hôpitaux et EHPAD, administration d'État territorialisée...).
- ▶ De nouveaux dispositifs visent à favoriser l'évolution professionnelle (Conseiller en évolution professionnelle, Compte personnel d'activité, Compte personnel de formation, Entretien professionnel...). Une information et un accompagnement des agents sur ces dispositifs doivent leur permettre de devenir acteur de leur parcours et les aider à construire leur projet professionnel.
- ▶ La mobilité peut être favorisée par l'organisation d'une bourse annuelle à l'emploi : l'ensemble des postes disponibles sur le département sont proposés une fois par an, en fin d'année scolaire par exemple pour la rentrée suivante, et les agents se positionnent en fonction de leur souhait. Indépendamment des postes disponibles, il peut également être proposé aux agents qui souhaitent changer de poste de formuler leur demande. Le Conseil Départemental examine ensuite comment il peut répondre à cette demande pour l'année suivante (si une articulation de différentes demandes de mobilité est possible par exemple) ou conserver la demande pour les années suivantes. Si une gestion territoriale des emplois a été engagée, la bourse à l'emploi peut alors concerner l'ensemble des emplois d'un périmètre donné, tous employeurs confondus.

RECOMMANDATION 4.2

Proposer une réunion hebdomadaire d'information, d'organisation et d'échange sur le travail, avec tous les agents

Cette réunion existe dans un certain nombre de collèges, mais pas dans tous.

Dans les collèges où elle n'existe pas, les agents ne disposent pas tous de la même information (par exemple sur les personnes absentes) ; les événements de la semaine ne sont pas anticipés (par exemple, un agent fait une salle rapidement alors que le lendemain il y aura une réunion dans cette salle) et le travail s'en trouve mal organisé ; les difficultés éventuelles au sein de l'équipe ne sont pas traitées au moment où elles surgissent.

Il y aurait donc lieu d'inciter à la tenue régulière de ces réunions.

Point de vigilance :

Ces réunions d'équipe ne doivent pas se limiter à de l'information descendante. Elles doivent être l'occasion d'une expression ouverte à tous sur les questions du travail et de son organisation, y compris aux controverses professionnelles sur le « bon travail ». (cf Recommandation 2.1 - Inciter les gestionnaires à développer de bonnes pratiques de management).

RECOMMANDATION 4.3

Mettre en place des groupes métiers pour favoriser les échanges de pratiques

Les groupes métiers permettent des échanges de pratiques qui sinon existent peu, de fait pour les métiers pour lesquels il n'y a pas de pair dans les collèges (cuisinier, ouvrier de maintenance...) mais aussi pour les autres (agent d'entretien notamment) car aucun temps formalisé n'est prévu à cet effet. Seuls les Départements peuvent mettre en place de tels groupes métiers. Ces groupes pourraient également être, pour les Départements, des lieux d'expression de propositions professionnelles ou de test de certains projets départementaux. Les gestionnaires sont également, comme nous l'avons vu par ailleurs, isolés dans leur fonction et les groupes de secteur qui existent au niveau de l'Éducation Nationale pourraient être renforcés sur l'échange de pratiques.

Des groupes métiers existent, de fait, dans certains départements pour les métiers exercés isolément dans chaque collège. En revanche, cela semble beaucoup plus rare dans le cas des agents de service général. Or, un groupe métier pour ces agents serait également utile, il permettrait de traiter de questions qui n'arrivent pas à s'exprimer dans les collèges et favoriserait les échanges de pratiques inter-établissements (cf Axe 5 - Motiver et valoriser le travail des agents).

Point de vigilance :

L'échange de pratiques est un mode de réunion spécifique qui suppose une préparation et une animation experte, afin que la formule ne s'essouffle pas et que les participants y trouvent un intérêt renouvelé. Nous conseillons donc que les animateurs de ces groupes bénéficient d'une professionnalisation dans ce registre.

PREVENTION SECONDAIRE

RECOMMANDATION 4.4

Former l'ensemble des agents à la relation d'équipe, dans le cadre professionnel d'une relation de service

Dans les collèges, des équipes sont très anciennes. Souvent, les questions professionnelles y sont devenues, avec le temps, imbriquées avec les questions relationnelles. Ce dernier aspect mérite donc une prise de recul que permet la formation.

Ces formations peuvent être proposées dans un cadre inter-établissements, mais aussi, dans des cas spécifiques, en intra-établissements, ce qui suppose évidemment d'en adapter les objectifs et les contenus.

Suggestion :

La formation sera d'autant plus pertinente que son cahier des charges aura été conçu dans le cadre d'une démarche participative impliquant des gestionnaires et des agents techniques de différents métiers. Notamment, les objectifs pédagogiques et les modalités de réalisation doivent être les plus adaptés possibles aux besoins des équipes. La commande devrait inclure un temps d'ingénierie afin que le formateur ou l'organisme de formation conçoive une formation sur mesure, et non pas standard.

Point de vigilance :

Même si les questions relationnelles peuvent prendre le pas dans certains cas sur les questions professionnelles, il ne faut pas les traiter isolément, en oblitérant les questions du travail. Ce serait abandonner le but professionnel (relation de service) dans lequel s'inscrivent ces relations et qui, d'expérience, est un moyen de surmonter des difficultés.

PREVENTION TERTIAIRE

RECOMMANDATION 4.5

Proposer un dispositif complet d'appui aux collègues en cas de difficulté avérée au sein d'une équipe

Lors de la phase de diagnostic réalisée dans les collèges bretons, certains principaux, gestionnaires et agents techniques nous ont fait part de difficultés professionnelles et relationnelles, vis-à-vis desquelles ils se sentaient totalement impuissants. Ils étaient porteurs d'attentes fortes vis-à-vis du Département pour que celui-ci propose un appui dans ce domaine.

Dans ces cas, il y a lieu que le Département (éventuellement dans un cadre interdépartemental) mette en place plusieurs dispositifs complémentaires de résolution de ces difficultés : diagnostic Qualité de vie au travail, coaching professionnel, médiation professionnelle, appui psychologique..

Suggestion : En la matière, des dispositifs expérimentaux méritent d'être mis en place. Une illustration de ce qui est possible dans ce registre, a été fournie lors d'une réunion du Comité de pilotage de la mission auprès des 4 départements bretons. Un représentant d'un Département a fait part de l'exemple d'une équipe en difficulté (dans un autre service que les collèges) au sein de laquelle a été positionné un médiateur pour 6 mois, avec l'accord de l'équipe, afin d'essayer de trouver des solutions. Dans l'hypothèse où l'équipe ne parviendrait pas à se réguler à la fin de cette période, une ou plusieurs mobilités seront envisagées. Ce dispositif a été mis en place à titre expérimental.

Points de vigilance

- ▶ La tactique de l'autruche, face à l'impuissance, est particulièrement nocive dans la durée pour la santé des personnes et les équipes concernées. C'est une responsabilité départementale que de redonner la puissance d'agir aux acteurs locaux dans ces situations.
- ▶ Il n'existe pas une voie unique de traitement de ces difficultés. La prévention tertiaire doit être multiple dans ces formes, mais aussi "facilitée" par une prévention primaire et secondaire qui en soit la toile de fond.

AXE 4 | FAVORISER LA COHÉSION D'ÉQUIPE

AXE 5 | MOTIVER ET VALORISER LE TRAVAIL DES AGENTS

■ CONSTATS

La démotivation, le désengagement sont également des facteurs de pénibilité au sens où se rendre à son travail et réaliser sa mission deviennent pesants et subis. Ils détériorent le rapport au travail des agents et génèrent des absences.

Des agents techniques rencontrés mettent en avant une certaine démotivation. Celle-ci est sans doute renforcée par leur ancienneté et une faible mobilité. Mais ce désengagement constaté dans le travail est aussi à mettre en relation avec l'image négative véhiculée de leurs métiers. Ils se sentent souvent dévalorisés socialement mais aussi peu respectés dans leur propre collège, par les élèves ou le personnel enseignant.

La réalité des tâches, associées à des contraintes physiques et à une certaine répétitivité, ne facilite pas le maintien de la motivation et au contraire, donne une dimension monotone et ingrate aux activités réalisées. De plus, les perspectives d'évolution professionnelle sont souvent limitées pour ce personnel ce qui inscrit ce désengagement dans la durée.

■ PRÉVENTION PRIMAIRE

RECOMMANDATION 5.1

Favoriser chez les agents la construction d'une identité professionnelle

Il est important que les agents techniques aient un sentiment d'appartenance à une communauté professionnelle au même titre que les enseignants. Cette volonté s'accompagne en préalable d'actions de fond pour renforcer la cohésion d'équipe et le partage de valeurs professionnelles. La régularité des réunions d'équipe dans chaque collège et le développement d'échanges entre agents de différents collèges d'un même métier favorisent ce partage. Cette recommandation sera facilitée par toutes les actions suggérées dans la partie sur la cohésion d'équipe. En effet, le collectif est un élément fondamental pour réussir à développer des valeurs communes sur lesquelles construire une identité professionnelle partagée par tous les agents. Celle-ci est à mettre également en relation avec ce qui suit, les mesures de valorisation du métier.

Le gestionnaire dans sa fonction d'animation est un élément clé pour aider à la construction de ces valeurs professionnelles partagées.

Points de vigilance :

► La notion d'agent polyvalent, utilisée pour dénommer les agents de service général, ne facilite pas l'émergence d'une identité professionnelle propre aux agents techniques. Les chefs cuisiniers ou les seconds de cuisine ont de fait une identité professionnelle reconnue socialement alors que la représentation sociale des activités des agents polyvalents reste floue.

► Des Départements bretons ont suggéré, par exemple, comme action symbolique d'homogénéiser les tenues pour l'ensemble des agents avec le logo du Conseil Départemental. Nous conseillons de vérifier qu'une telle mesure serait bien accueillie par les agents et de l'appliquer avec discernement. En tout état de cause, la construction d'une identité professionnelle ne saurait se résumer à des mesures de cet ordre.

RECOMMANDATION 5.2

Motiver les agents en les impliquant dans les choix d'organisation du travail

Une concertation animée par le gestionnaire autour de l'organisation du travail permet de mieux impliquer les agents dans la réalisation des activités. Cela requiert de sa part une capacité à bien cadrer les échanges et bien argumenter les choix possibles. Ces échanges peuvent porter par exemple sur la redéfinition des secteurs, l'intérêt des rotations... Les gestionnaires doivent être préparés à ces animations (cf Axe 2 - Améliorer le management des équipes). Parallèlement à la concertation sur l'organisation du travail, la motivation et la reconnaissance du travail des agents passent aussi par le contact quotidien en prenant le temps d'échanger sur les potentielles difficultés rencontrées et recueillir des suggestions pour les résoudre.

Point de vigilance :

Cette recommandation requiert une montée en compétence du gestionnaire au niveau de l'animation d'équipe (cf Axe 2 - Améliorer le management des équipes).

RECOMMANDATION 5.3

Développer des actions contribuant à la reconnaissance des métiers et des agents

Les agents se disent peu reconnus dans leur activité professionnelle avec le sentiment « d'être invisibles » quand tout va bien et de n'exister que quand il s'agit de pointer un manque ou un dysfonctionnement. Or, la reconnaissance est d'un des principaux facteurs de motivation et de fidélisation des personnels. Elle est à favoriser auprès de l'ensemble des acteurs de la communauté éducative et pas uniquement auprès des gestionnaires.

Cette reconnaissance passe par un ensemble d'actions à mener dans chaque collège pour que les élèves et les équipes enseignantes respectent le travail des agents techniques :

- soutenir les agents en cas par exemple de dégradation des locaux par un élève.
- inciter les élèves à faciliter l'entretien d'une classe (par exemple : en mettant les chaises sur les tables, jeter les pa-

piers dans les poubelles...). Le gestionnaire et le principal sont sources de reconnaissance quand ils mettent en avant la qualité du travail réalisé et félicitent les agents.

- communiquer pour mieux faire connaître les agents et leurs activités : présenter aux élèves et aux enseignants un nouvel agent, rédiger un article dans la lettre du collège et/ou sur son site pour valoriser une réalisation des agents (plat réalisé en cuisine, réorganisation d'une salle...), illustrer cette réalisation par des photos, les interviewer suite à des travaux d'amélioration des locaux,
- Etc...

RECOMMANDATION 5.4

Motiver les agents à travers de nouvelles missions

La mobilité professionnelle étant faible et les activités répétitives, il est important que l'organisation propose des missions spécifiques aux agents permettant de valoriser les fonctions telle qu'une mission de tutorat, de prévention ou encore une action spécifique dans le cadre d'un projet particulier (travaux dans le collège, animation particulière en cuisine, ...). Différents exemples peuvent être donnés : une mission de tutorat auprès d'un nouveau salarié, un agent impliqué avec un enseignant dans la réalisation d'un jardin potager, la mise à contribution de l'équipe cuisine pour la mise en œuvre d'une animation autour des repas ou la sollicitation de cette équipe pour imaginer de telles animations...

Cette implication doit donner lieu à une communication préalable au niveau de l'équipe pour que chacun puisse se positionner sur la base du volontariat. Le gestionnaire peut inciter chaque agent en le valorisant par rapport à la mission proposée et en donnant les moyens à la personne de se préparer à prendre en charge l'activité proposée. Par exemple, suivre une formation de tuteur, d'assistant de prévention, se rendre dans un autre collège pour repérer une animation particulière ou voir d'autres aménagements, ...

L'implication des agents techniques sur des missions mêmes ponctuelles est importante pour les sortir de leur routine et redonner du sens à leur travail.

Point de vigilance :

Ces propositions de missions doivent être faites au collectif, en mettant en œuvre un accompagnement individualisé si nécessaire, pour que chaque agent soit en capacité d'accepter. Ce point est important pour qu'un sentiment d'équité soit ressenti dans l'équipe à travers ces propositions. Le gestionnaire doit inciter chacun, pour qu'un partage s'opère dans l'équipe mais il ne doit pas imposer. Il doit favoriser les suggestions spontanées des agents et donner des explications s'il s'avère qu'elles ne peuvent pas être mises en œuvre.

AXE 5 | MOTIVER ET VALORISER LE TRAVAIL DES AGENTS

AXE 6 | RENFORCER

LA COOPÉRATION ENTRE LE CONSEIL DÉPARTEMENTAL ET LES COLLÈGES

■ CONSTATS

Le Département a en charge le bâti et les équipements des collèges et est l'employeur des agents techniques. Au quotidien, l'encadrement des agents est de la responsabilité des gestionnaires et principaux, personnels de l'Éducation Nationale. Cette double hiérarchie rend complexe la gestion des équipes tant pour le gestionnaire que pour le Département. L'éloignement géographique des agents accentue encore la difficulté.

La santé au travail des agents est de la responsabilité du Département mais les pistes d'amélioration relèvent des conditions de travail au quotidien qui sont, elles, essentiellement définies au niveau du collège, par le gestionnaire : choix du matériel, recherche de solutions techniques permettant d'atténuer la pénibilité, contenu de l'activité et niveau d'exigence, organisation du travail, management de l'équipe. Ainsi, nous avons pu constater l'existence de situations bloquantes qui entravent l'amélioration des conditions de travail :

- ▶ Des recommandations en termes de matériel non suivies au sein du collège ;
- ▶ Un management d'équipe parfois défaillant, des équipes laissées sans directive, des gestionnaires qui se sentent isolés et désarmés face aux dysfonctionnements des équipes ;
- ▶ Une gestion des effectifs et une politique de remplacement mal comprises au niveau du collège ;
- ▶ Une déresponsabilisation des gestionnaires dans la gestion des agents que ce soit de leur fait (n'étant plus l'employeur, ils reportent cette gestion sur le Département) ou du fait du Département (absence de transmission des informations concernant les agents, non prise en compte de l'avis du gestionnaire dans leur recrutement...).

- ▶ L'absence de soutien ressenti par le gestionnaire en cas de difficulté : dans le cas d'un entretien de recadrage avec un agent, en cas de faute avérée (comportement relevant d'une logique de harcèlement moral ou sexuel, agression verbale ou physique...) lorsque le Département exige, par souci d'objectivation du comportement, un écrit formalisé sur lequel s'appuyer pour procéder à des sanctions, mais que le gestionnaire ne souhaite pas faire cet écrit...

La levée de ces blocages passe par un renforcement de la coopération entre le Département et les collèges c'est-à-dire principalement avec le gestionnaire mais également avec le principal.

Lors de la mission menée avec les 4 départements bretons, la question de la pertinence ou non d'avoir un interlocuteur du Département au niveau des agents a été posée. L'existence d'un référent "porte-parole" des agents (qui pourrait être le chef d'équipe lorsqu'il y en a un), interlocuteur du Département, mais aussi du gestionnaire, faciliterait-elle la circulation de l'information, la gestion de l'équipe et la mise en œuvre des recommandations du Département ? Cette solution n'a pas été retenue car, en ajoutant un intermédiaire supplémentaire, elle complexifierait encore la relation entre le Département et les agents, avec un risque d'empiéter sur la fonction du gestionnaire ou de le "court-circuiter". De plus, la légitimité de ce référent (à nommer parmi les agents de l'équipe) auprès de ses collègues est difficile à faire reconnaître et la création de cette fonction pourrait avoir l'effet inverse de celui recherché : affaiblir l'équipe et mettre en difficulté l'agent référent. De même, le dispositif des assistants de prévention se révèle difficile à mettre en œuvre car ces derniers n'ont pas la légitimité et pas toujours la compétence pour assurer cette fonc-

tion. Les assistants de prévention que nous avons pu rencontrer disent eux-mêmes mal comprendre leur fonction et son positionnement dans l'équipe.

(1) Nous rappelons que seul le juge est habilité à qualifier des comportements de harcèlement moral ou sexuel, car ce sont des délits.

RECOMMANDATION 6.1

Favoriser une relation de proximité avec les gestionnaires en leur proposant un interlocuteur dédié au niveau du Conseil Départemental

L'amélioration de la coopération entre le Conseil Départemental et le collège implique l'existence d'un interlocuteur dédié pour chacun des collèges afin de favoriser une relation de proximité. Cette proximité renforce les échanges d'informations et apporte au Département une meilleure connaissance des spécificités du collège et de l'équipe d'agents qui lui permet d'agir rapidement en cas de difficultés (équipements, besoin de remplacements, dysfonctionnement dans l'équipe...). Pour le gestionnaire, qui, comme nous l'avons vu plus haut (cf Axe 2 - Améliorer le management des équipes), peut se trouver en difficultés dans le management de son équipe, elle doit constituer un appui dans cette gestion d'équipe "partagée". Il est donc essentiel que l'interlocuteur dédié au collège ait des compétences en gestion des ressources humaines et soit en capacité de conseiller le gestionnaire si besoin.

Point de vigilance :

Des départements ont fait le choix d'une territorialisation de tout ou partie de la gestion des collèges qui permet une proximité géographique avec les collèges mais aussi avec les autres acteurs du territoire auxquels peut avoir à faire appel le collège lors des recrutements d'agents par exemple. Si l'intérêt de la territorialisation est indéniable, les relations entre le territoire et le siège peuvent se révéler complexes. Il est alors important de définir la répartition des missions et responsabilités entre le territoire et le siège et de les repréciser régulièrement. Comme évoqué dans les recommandations liées à la gestion des effectifs, le risque de la territorialisation est de créer une iniquité entre les territoires et il est donc également important de définir un cadre d'action départemental avec des règles connues de tous.

RECOMMANDATION 6.2

Impliquer les gestionnaires dans le recrutement des agents

Les gestionnaires doivent être associés aux recrutements des agents : participation aux jurys et décision concertée entre le Conseil Départemental et le collège. En effet, les gestionnaires encadrent au quotidien les agents et ce sont eux qui sont le mieux à même d'évaluer la pertinence du recrutement de tel ou tel profil. Leur implication dans le recrutement des agents est aussi une reconnaissance départementale de leur rôle dans le management des équipes.

Inversement, leur non implication risquerait de les désresponsabiliser vis-à-vis de la gestion de l'équipe.

Point de vigilance :

Une procédure de recrutement concertée, entre le Conseil Départemental et le collège, doit être définie au préalable.

RECOMMANDATION 6.3

Clarifier la situation de double hiérarchie

La double hiérarchie du Conseil Départemental et du gestionnaire complexifie la gestion des agents. Le Conseil Départemental détient l'autorité hiérarchique, qu'il peut en partie déléguer notamment pour l'évaluation et la notation des agents, et le chef d'établissement ou le gestionnaire détient l'autorité fonctionnelle afin d'assurer le bon fonctionnement de l'équipe dans la réalisation de son travail au quotidien. L'étude menée dans les 4 départements bretons a mis en évidence l'existence de difficultés telles qu'une information qui ne parvient pas jusqu'au gestionnaire, comme par exemple le motif ou la durée d'un arrêt de travail d'un agent, des agents qui ne savent plus à qui s'adresser ou, au contraire, qui exploitent "les failles" du système et ont recours au Conseil Départemental, l'employeur, contre le gestionnaire. Le partage avec le gestionnaire de l'information liée aux ressources humaines est nécessaire afin qu'il puisse gérer l'équipe efficacement, c'est également une reconnaissance de sa responsabilité dans cette gestion, mais ce partage doit se faire en préservant la sécurité et la confidentialité des données. Inversement, le gestionnaire doit faire remonter les informations à l'employeur au plus tôt. En effet, les informations sur d'éventuels conflits au sein d'une équipe ou des difficultés particulières avec un agent remontent parfois trop tardivement au Conseil Départemental ce qui ne facilite pas son action en vue de les résoudre.

Afin d'éviter les difficultés et "fluidifier" la gestion des agents, il est important de clarifier cette double hiérarchie : niveau et périmètre des responsabilités de chacun, définition des informations transmises et modalités de ces transmissions. Cette clarification doit intégrer les 3 niveaux : Département, gestionnaire et agents auxquels il est également important de rappeler leurs obligations envers l'autorité fonctionnelle.

Suggestion :

Afin de faciliter les échanges et éviter les dysfonctionnements et malentendus, il peut être décidé, en concertation avec le chef d'établissement et gestionnaire, que toutes informations soient transmises par l'intermédiaire de ce dernier : les informations descendantes en provenance du Département mais aussi les informations que les agents doivent ou souhaitent faire remonter. Le gestionnaire n'a pas à avoir accès à toutes les informations, il peut s'agir simplement d'une demande de contact ou de rendez-vous avec un représentant du Département par un agent par exemple.

RECOMMANDATION 6.4

Associer les gestionnaires à la réflexion en matière de conditions de travail

L'implication des gestionnaires dans la démarche d'amélioration des conditions de travail est essentielle. La mise en œuvre de la plupart des pistes d'action identifiées se fait au niveau du collège et dépend pour beaucoup du gestionnaire (permettre la réalisation des formations PRAP, réfléchir à des solutions pour alléger la pénibilité du travail, améliorer le management des équipes...).

Donc, soit le Département impose aux gestionnaires les actions qu'il aura décidées mais, outre les conflits que cela générera probablement, les mesures prises resteront ponctuelles alors que l'amélioration de la santé au travail est une démarche continue et progressive. Soit le Département sen-

sibilise les gestionnaires à l'importance d'améliorer les conditions de travail (gestion d'équipe facilitée, diminution des absences, des restrictions et inaptitudes, qualité du service, satisfaction des enseignants, élèves...) afin qu'ils soient eux-mêmes en capacité de définir les mesures à prendre. Et c'est bien sûr cette 2nde option qui est à prendre, seule garante d'une véritable amélioration de la Qualité de vie au travail pour les agents comme pour les gestionnaires.

Il s'agit pour le Conseil Départemental d'examiner, au niveau de son organisation, les différentes modalités possibles pour associer les gestionnaires à la réflexion sur les conditions de travail. Quelques exemples :

- ▶ La thématique des conditions de travail peut être abordée lors de réunions organisées avec les gestionnaires à l'initiative du Département (réunion annuelle, réunions techniques..)
- ▶ Les visites techniques annuelles dans l'établissement sont l'occasion d'un temps d'échange avec le gestionnaire et avec l'équipe, pour traiter les aspects équipements et matériels avec l'entrée conditions de travail (cf. recommandation 1.4)
- ▶ Le Conseil Départemental peut intervenir dans les réunions de secteur sur la thématique des conditions de travail (cf. Recommandation 6.5)
- ▶ L'Inspecteur(trice) Santé et Sécurité au Travail du Rectorat intervient dans la formation des gestionnaires. Un contact peut être pris en amont afin que le Département précise avec le Rectorat les points essentiels.
- ▶ Un groupe de travail sur la santé au travail des agents des collèges pourrait être organisé au niveau du département, ou des territoires en fonction de leur taille, afin d'associer les gestionnaires aux démarches entreprises par le Département, de définir avec eux les modalités de mises en œuvre des actions et les faire réfléchir sur d'éventuelles nouvelles pistes.
- ▶ L'intégration de la question des conditions et de la santé au travail des agents dans la formation des gestionnaires au Management (cf. Recommandation 2.2)

RECOMMANDATION 6.5

Développer la concertation avec le Rectorat

Outre le fait que le Rectorat soit l'autorité hiérarchique des chefs d'établissement et gestionnaires, de nombreuses actions d'amélioration des conditions de travail des agents interfèrent avec ses compétences. Afin de garantir la cohérence et l'efficacité de ces actions, il est essentiel d'associer le Rectorat à leur définition ou à leur mise en œuvre en fonction de son niveau d'implication.

L'étude menée avec les 4 départements bretons a notamment mis en évidence la nécessaire concertation avec le Rectorat pour améliorer le management des équipes et sensibiliser les gestionnaires à la problématique des conditions de travail.

- ▶ La formation des gestionnaires est de la responsabilité du Rectorat, le Département doit donc examiner avec lui les modalités possibles de leur formation au management : renforcement de cette thématique dans la formation d'accès au poste des gestionnaires proposée actuellement par le Rectorat, construction d'une formation spécifique par le Rectorat, construction et financement d'une formation spécifique par le Département, accès des gestionnaires aux formations proposées par le Département à l'encadrement...
- ▶ De même, la conception d'une formation aux métiers des agents techniques à destination des gestionnaires doit se faire en concertation avec le Rectorat. Une répartition des formations peut être envisagée : la formation aux métiers des agents techniques à la charge du Département et celle au management à la charge du Rectorat par exemple.
- ▶ Les réunions de secteur des gestionnaires organisées au niveau du Rectorat, constituent une opportunité pour que le Département intervienne directement auprès de l'ensemble des gestionnaires afin de traiter une question particulière, et notamment la problématique des conditions de travail des agents mais aussi tout autre thématique spécifique telle que la gestion des ressources humaines, les conflits d'équipe, de nouveaux équipements...
- ▶ La mise en place par le Département d'un dispositif d'appui aux gestionnaires en difficulté doit d'articuler avec les éventuels dispositifs existant à l'Éducation Nationale.

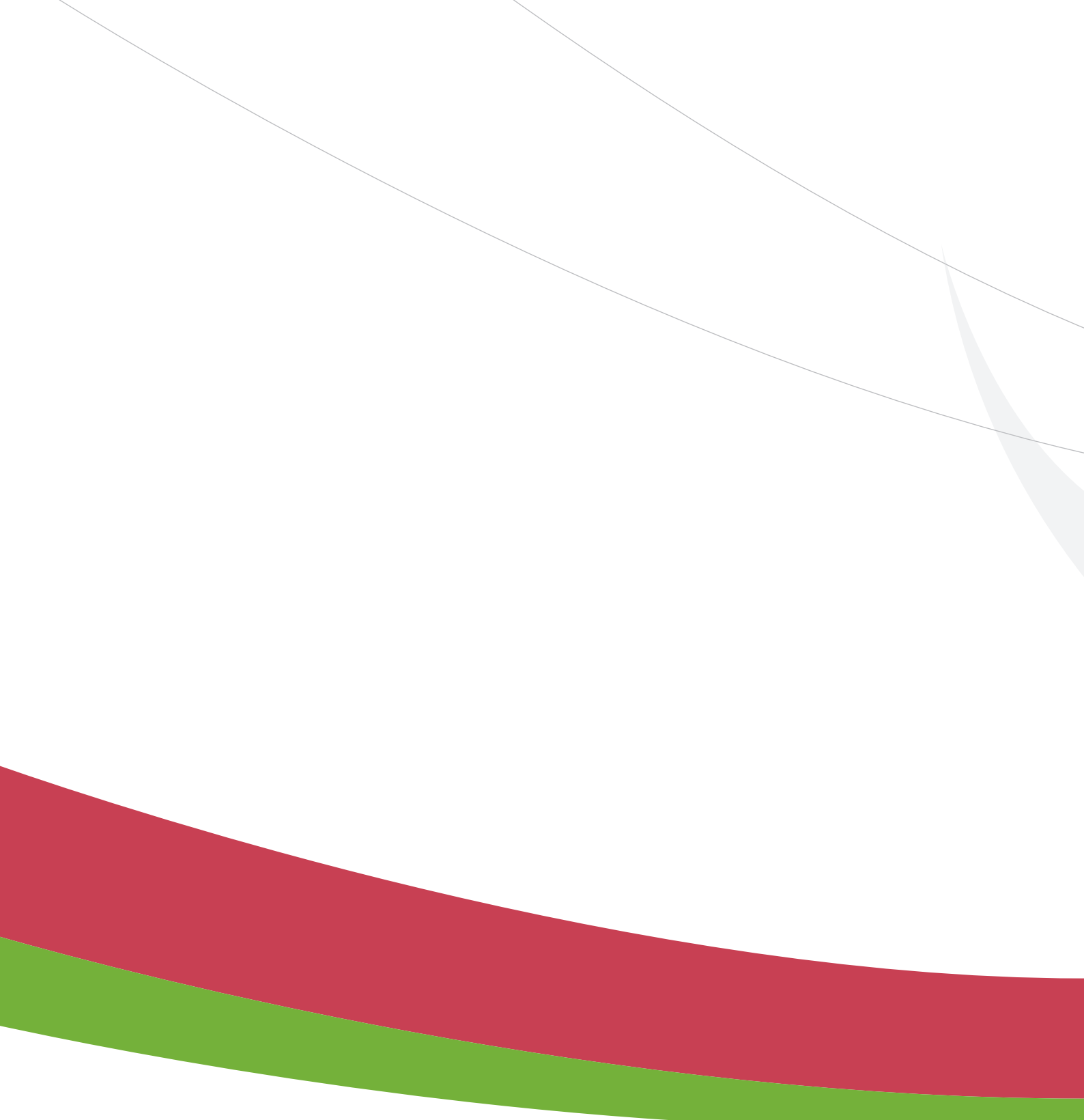
Suggestion :

L'expérience des 4 départements bretons a montré l'intérêt de travailler au niveau interdépartemental et plus particulièrement sur le même périmètre que le Rectorat. Nous avons pu constater que cela facilitait l'implication réciproque des interlocuteurs. Le Rectorat a ainsi été associé à l'ensemble des comités de techniques et de pilotage de cette mission pour préciser ses pratiques et donner son point de vue. Les départements ont décidé de poursuivre la démarche en interdépartementalité et d'associer le Rectorat à la mise en œuvre des actions dans lesquelles les personnels de l'Éducation Nationale sont directement impliqués.

AXE 6 | RENFORCER LA COOPÉRATION ENTRE LE CONSEIL DÉPARTEMENTAL ET LES COLLÈGES

Ce guide a été rédigé par :

*Marie-Agnès BONNEFOY, Michel FORESTIER et Sabine MENGIN,
consultants de GESTE.*



Janvier 2018

Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales
Rue du Vergne - 33059 Bordeaux cedex - Tel : 05 56 11 40 47
www.cnracl.retraites.fr - demarche-prevention@caissedesdepots.fr

