ADJOINT TECHNIQUE TERRITORIAL PRINCIPAL DE 2ème CLASSE DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT

Concours externe, interne et 3ème concours
Toutes spécialités

Session 2013

Epreuve écrite d'admissibilité

Durée : 2 heures
Coefficient : 3

Cas pratique :

L'épreuve consiste en la résolution d'un cas pratique exposé dans un dossier portant sur les problèmes susceptibles d'être rencontrés par un adjoint territorial des établissements d'enseignement dans l'exercice de ses fonctions, au sein de la spécialité au titre de laquelle le candidat concourt.

- **Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni votre numéro de convocation, ni signature ou paraphe.**
- **Aucune référence (nom de collectivité, nom de personne, ...) autre que celles figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier ne doit apparaître dans votre copie.**
- **Seul l'usage d'un stylo à encre noire ou bleue est autorisé (bille non effaçable, plume ou feutre). L'utilisation d'une autre couleur, pour écrire ou souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.**
- **Vous pouvez répondre aux questions dans l'ordre qui vous convient, mais alors vous devez impérativement indiquer le numéro de la question dans la marge.**
- **Il sera tenu compte de la présentation, de la syntaxe et de l'orthographe. Les réponses seront rédigées. La calculatrice est autorisée.**

Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce document comporte 9 pages, y compris celle-ci

Sujet :

Vous travaillez dans un collège en tant qu'adjoint technique territorial principal de 2ème classe des établissements d'enseignement. Le gestionnaire du collège a constaté que la qualité du travail exécuté par les agents que vous encadrez n'est pas satisfaisante.

Il vous demande de faire des propositions pour améliorer le travail de vos équipes.

A l'aide des documents joints, vous répondrez aux questions suivantes :

Question 1 (6,25 points)

a) En vous aidant du document n° 1, quelle va être votre action auprès des agents ?
b) A l'aide du document n°2, de quelle manière pouvez-vous favoriser l'esprit d'initiative de vos agents ?

Question 2 (4,5 points)

a) D'après le document n°3, listez les contraintes du métier d'agent d'entretien polyvalent qui rendent ce travail difficile.
b) Quelles améliorations pourraient être apportées ?

Question 3 (5 points)

a) En vous appuyant sur le document n°4, listez quatre causes d'absentéisme.
b) Proposez un plan d'action pour remédier à cet absentéisme au sein de votre structure.

Question 4 (4,25 points)

a) D'après le document n°5, quelles sont les carences significatives constatées après l'intégration des agents techniques des collèges au sein du Conseil Général ?
b) Quelles actions peuvent être entreprises pour remédier à ces carences ?

Liste des documents joints :

Document 1	D. Charles, « Manager les agents les moins qualifiés », Techni.Cités, n° 205, 8 mars 2011 – 1 page
Document 2	D. Charles, « Susciter les initiatives de son équipe », Techni.Cités, n° 202, 8 janvier 2011 – 1 page
Document 3	I. Verbaere, « Professionnaliser pour valoriser », La Gazette des communes, 14 février 2011 – 2 pages
Document 4	D. Charles, « Comprendre l'absentéisme », Techni.Cités, n° 200, 8 décembre 2010 – 1 page
Document 5	C. Delabroy, « Check-up santé et organisation dans les collèges », Travail et Changement, n° 344, juillet / août 2012 – 1 page

Documents reproduits avec l'autorisation du CFC

Par Daniel Charles
Consultant

Manager les agents *les moins qualifiés*

Les collectivités locales emploient de nombreux agents peu ou pas qualifiés sur des postes d'exécution. On peut se contenter de donner à ces personnels des tâches à réaliser, sans aucune prise d'initiative de leur part, et regarder les années passer sans se poser de questions quant à leur implication. On peut aussi voir les choses autrement.

Ces agents sont recrutés pour remplir des tâches pour lesquelles la qualification demandée est assez basique : agent d'entretien, de travaux, de voirie, personnel d'accueil ou de secrétariat. Habitués à recevoir des instructions, petit à petit ils se cantonnent à exécuter leur travail sans réelle implication.

Valoriser le poste

Pourtant, ces agents sont souvent ceux qui sont au contact direct avec la population. Par leur travail, ils sont présents sur le terrain quotidiennement : écoles, voirie, transports, accueil dans les services, accompagnement des personnes âgées, etc. D'une certaine manière, ils représentent toute la structure de la collectivité locale. Leur implication est donc importante car non seulement ils véhiculent une image, mais ils peuvent également remonter des informations utiles à l'amélioration des services délivrés.

Ces personnels, accaparés par leurs tâches quotidiennes, sont trop souvent exclus des processus de concertation et de décision.

Le rôle du manager est de faire évoluer cet état de fait :

- en informant l'agent des modifications apportées à l'organisation interne ;
- en le consultant régulièrement sur les améliorations à mettre en place ;
- en expliquant bien à chacun la place qu'il occupe dans la structure ;
- en se rendant sur son lieu de travail pour le rencontrer.

Faire évoluer l'agent

Chaque agent doit savoir qu'il peut évoluer au sein de la collectivité qui l'emploie. Pour cela, il doit bien évidemment en avoir le désir, mais il doit également savoir qu'il dispose des moyens pour le faire.

La première étape dans cette prise de conscience est de se savoir soutenu. L'agent doit pouvoir compter sur sa hiérarchie pour avoir accès aux formations et aux informations nombreuses concernant son statut.

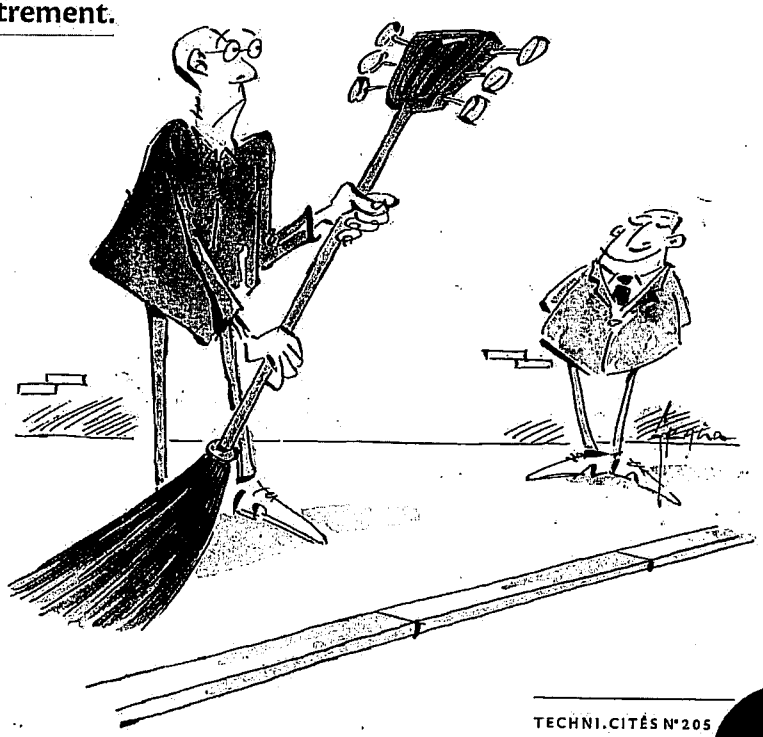
L'accès à la formation est crucial pour cette évolution : elle représente une rupture dans le quotidien et ouvre l'esprit à d'autres manières de faire. L'agent pourra découvrir des perspectives d'évolution et de l'intérêt pour envisager un changement.

Ensuite, en tant que manager, vous devez porter le souci de l'évolution de vos équipes.

L'entretien annuel ne suffit pas, il doit être complété par un dialogue régulier afin de ressentir les besoins et de mieux détecter les compétences.

C'est à vous de susciter, de donner envie, de créer une ambiance propice à ce besoin, très humain, de changement.

Une personne recrutée comme agent d'entretien et qui, bien plus tard, partirait en retraite avec le même statut représenterait en quelque sorte un échec. ■



Par Daniel Charles
Consultant

Susciter les initiatives de son équipe

Inciter des membres de son équipe à prendre des initiatives ne se décrète pas, cela s'organise, se prépare. Lorsque cette étape sera franchie, vous pourrez être fier de vos collaborateurs et de vous-même, car elle laisse une large part à la confiance réciproque.

Certains chefs de service peuvent ressentir une certaine appréhension à voir leur équipe volontaire : crainte d'initiatives malheureuses, sentiment que quelque chose leur échappe, qu'ils ne sont plus la personne « de référence ». Également une crainte moins facilement avouable : celle de se voir dépassé. Ils ont raison de s'inquiéter si tout cela n'est pas maîtrisé.

Créer un climat propice

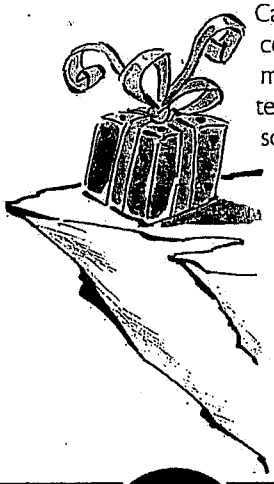
Pour prendre des initiatives dans son métier, il faut se sentir à l'aise et reconnu. C'est à partir d'une attitude positive vis-à-vis de la structure qui l'emploie et de sa hiérarchie qu'un agent sera en situation de prendre des initiatives.
Il est donc de votre responsabilité de manager de « créer l'ambiance ».
Vos collaborateurs prennent-ils la parole librement en réunion ? Expriment-ils facilement un point de vue personnel sur un dossier ? Contestent-ils parfois une option prise ?
Connaissent-ils suffisamment le champ de leur intervention ? Sont-ils toujours dans le questionnement ?
Cherchent-ils à aller au-delà de ce qui est demandé ?
Posez-vous ces questions et vous saurez mieux ce que vous devez améliorer pour que l'esprit d'initiative habite votre équipe.

Accompagner et contrôler

Lorsque vous souhaitez tester les capacités de prise d'initiatives de l'un de vos collaborateurs, vous pouvez lui proposer, dans un premier temps, de vous aider à préparer une réunion ou de travailler ensemble sur un dossier.
Par la suite, vous lui déléguerez plus largement cette préparation et vous vous contenterez de relire avec lui et d'apporter d'éventuelles corrections.

Ces séances de travail ont deux avantages :
- elles permettent au collaborateur de se sentir acteur, reconnu, et de tester lui-même ses propres capacités ;
- elles vous permettent d'analyser ses réactions et ses capacités à faire des propositions.

En effet, il ne serait pas responsable d'encourager les initiatives chez tous. Il faut d'abord vérifier les possibilités de chacun à s'émanciper et à accepter une certaine prise de risques.
Car prendre des initiatives c'est s'exposer, ce qui n'est pas évident pour tout le monde. Vous aurez donc à cœur de soutenir les personnes de votre équipe qui sont dans cet état d'esprit, car inévitablement elles auront des doutes, commettront des erreurs et auront besoin de votre appui.
N'oubliez pas de valoriser l'effort d'initiative, même si celui-ci vous laisse quelques doutes, l'important étant de ne pas couper l'envie d'aller de l'avant. ■



AGENT D'ENTRETIEN POLYVALENT

Professionnaliser pour valoriser

Ces agents souffrent de précarité et d'un manque de reconnaissance, alors que le niveau de compétences exigé ne cesse de s'élever.

Les Marseillais les appellent «tatas». Ailleurs, elles sont qualifiées de femmes de ménage ou de femme de service. Les agents d'entretien polyvalents sont au nombre de 209 000 (1), auquel il faut ajouter l'effectif des ouvriers d'entretien et d'accueil des collèges et des lycées, transférés en 2007 aux départements et aux régions, soit plusieurs dizaines de milliers de personnes. Ce métier est le plus représenté dans la fonction publique territoriale (FPT) et la plupart des agents qui l'exercent sont des femmes: elles sont présentes dans les établissements scolaires, les maisons de retraites, les centres de loisirs, jusque dans les petites communes où elles sont chargées du nettoyage des locaux de la mairie et de la salle des fêtes. Alors que le niveau de compétence exigé par les employeurs publics ne cesse de s'élever, de nombreux agents se plaignent de leur précarité et du manque de reconnaissance de leur hiérarchie. «Ils restent des agents de seconde zone», déplore un représentant FO de la région Ile-de-France.

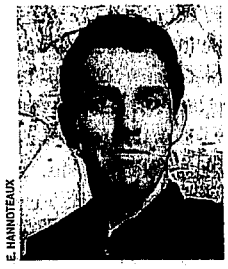
Contraintes physiques. Tous sont des agents de catégorie C et la majorité d'entre eux relève du cadre d'emplois des adjoints techniques territoriaux (ATT), constitué de quatre grades. Celui d'ATT de deuxième classe est accessible directement sans qualification et sans concours. Par ailleurs, un cadre d'emplois spécifique a été mis en place pour les anciens fonctionnaires de l'Etat, celui d'agent territorial d'entretien et d'accueil des établissements d'enseignement (ATTEE, *lire la fiche ci-dessus*). Mais leurs tâches sont identiques. Elles sont fortement centrées sur le nettoyage et le rangement des locaux. Toutefois, ce personnel est susceptible d'aider à la cuisine pour réchauffer les plats, éplucher les légumes ou laver la vaisselle. Il participe, en outre, au service des repas, surveille les élèves à la cantine, les aide à manger si nécessaire et recueille leurs confidences. «Ces personnes contribuent à la qualité de l'accueil des enfants, constate Jules Nyssen, directeur général des services [DGS] de la ville de Montpellier [Hérault]. Or ils sont souvent très fragiles sur le plan du statut et des salaires.» En effet, 30 % d'entre eux sont non titulaires et 20 % sont à temps non complet. «Certains effectuent des vacations de cinq heures par jour et doivent se débrouiller avec 700 euros par mois», confie une tata marseillaise. D'autres contraintes s'ajoutent, comme les plannings décalés. «Souvent, ces agents interviennent lorsque les locaux sont vides, tôt le matin, en fin de journée et, parfois, à la pause déjeuner, constate Jean-Claude Lenay de la Fédération Interco-CFDT. Leur journée est découpée en deux, voire trois périodes de travail, avec une amplitude horaire très large.»
Enfin, ils assurent des missions qui comportent des contraintes physiques importantes: la station debout prolongée, le piétinement, les

Le statut

■ **Le cadre d'emplois d'agent territorial d'entretien et d'accueil des établissements d'enseignement est défini par le décret n° 2005-1482 du 30 novembre 2005. Ces agents de catégorie C relèvent de l'échelle 3 de rémunération. Ils peuvent être recrutés sans concours.**

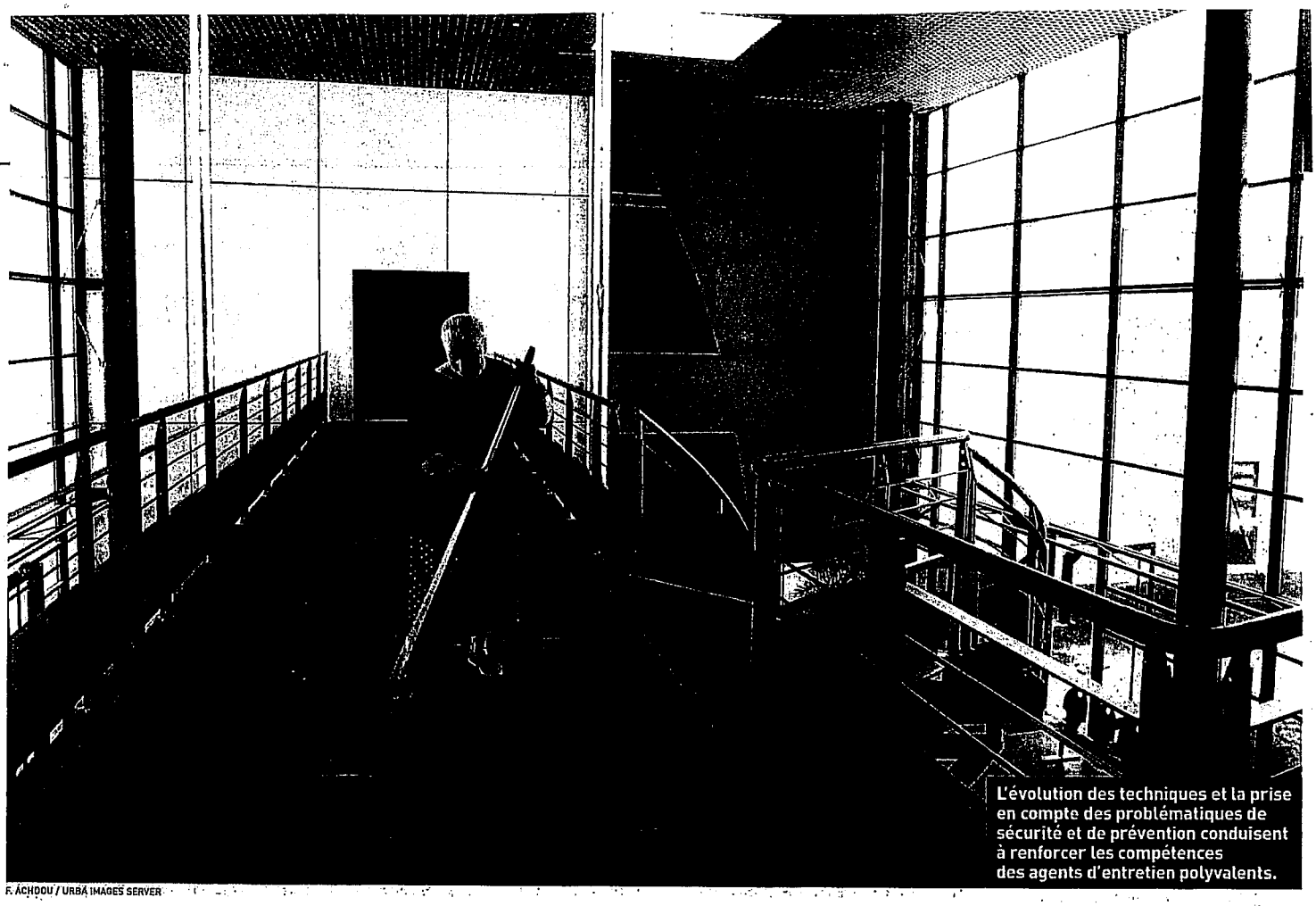
TÉMOIGNAGE Jules Nyssen, directeur général des services de la ville de Montpellier (Hérault)

«Mieux reconnus, ils sont davantage motivés»



E. HANNOTEAUX

«Avant que la ville n'engage son plan de déprécarisation, la moitié les agents d'entretien polyvalents travaillant dans les écoles était vacataire, l'autre moitié employée en temps non complet. En 2009, nous avons choisi de ne plus avoir recours aux vacations, ni au temps non complet. Nous avons donc réorganisé le travail d'entretien et de restauration scolaire et avons mis en place deux équipes, dont l'emploi du temps se superpose lors de la pause déjeuner. Ainsi, la création de 240 postes a permis d'offrir un accueil de qualité aux enfants des écoles de Montpellier, qui en compte plus d'une centaine. Pour ce faire, il est essentiel que les agents au contact des élèves fassent partie intégrante d'une équipe. Avec l'amélioration de leur statut, ils se sentent mieux reconnus et sont davantage motivés.»



L'évolution des techniques et la prise en compte des problématiques de sécurité et de prévention conduisent à renforcer les compétences des agents d'entretien polyvalents.

F. ACHDOU / URBA IMAGES SERVER

gestes répétitifs, la manutention de charges lourdes. Par ailleurs, la manipulation de produits chimiques, de solvants, de nettoyants et de décapants est susceptible d'être irritante ou allergisante. Les risques pour la santé sont nombreux: irritations de la peau et des voies respiratoires ou troubles musculosquelettiques (TMS) qui nécessitent des dispositifs de reclassement ou d'aménagement de poste.

Moyenne d'âge élevée. « Ces agents sont d'autant plus sujets aux accidents du travail et aux maladies professionnelles qu'ils sont peu encadrés et que leur niveau de formation est réduit », regrette Jean-Claude Lenay. Ils le sont aussi car leur âge moyen est élevé: 45 ans et 10 mois. 19 % des agents d'entretien polyvalents ont plus de 55 ans contre 16 % pour l'ensemble des agents territoriaux. « Ceux qui travaillent pour la région Ile-de-France ont en moyenne 48 ans, développe le représentant FO. Chaque année, elle recrute de nouvelles personnes. En 2010, plus de 400 ont été stagiairisées. En revanche, la collectivité ne parvient pas à embaucher des jeunes. Résultat: l'absentéisme dépasse les 15 %. »

Alors qu'il s'agit d'un métier à fort renouvellement d'effectif, il se caractérise par un manque d'attractivité et un déficit de reconnaissance. Selon le Centre national de la FPT (CNFPT), l'évolution des techniques, la prise en compte des problématiques de sécurité et de prévention conduisent à renforcer les compétences des agents. La tendance est à une professionnalisation du métier. Cet organisme propose désormais dans son catalogue un itinéraire spécifique de formation pour les agents d'entretien des locaux. En effet, les règles et protocoles d'hygiène ont beaucoup évolué, notamment avec la norme HACCP, (arrêté du 29 septembre 1997) qui fixe les conditions d'hygiène applicables dans les établissements de restauration. « L'introduction du développement durable comme axe fort des politiques locales impacte également les pratiques de l'agent d'entretien polyvalent sur les aspects de protection de l'environnement liée aux activités de nettoyage des locaux, souligne le CNFPT. Ainsi d'ici à 2012, les 800 ATTEE des 103 collèges de Gironde seront formés au nettoyage écologique.

Prévention. Toutefois l'enjeu majeur de cette professionnalisation est de mettre en place une culture du risque chez les agents. Selon le CNFPT, les collectivités sont aujourd'hui davantage attentives à la prise en compte de cette problématique et développent des politiques de prévention en conséquence à destination de ces agents. Cette prévention passe notamment par une organisation du travail quotidien qui permette une rotation des tâches et évite les hypersollicitations tendineuses.

Isabelle Verbaere

TÉMOIGNAGE Brigitte Zeghdoub, agent d'entretien dans une école primaire et syndiquée à la CFDT

« C'est un métier épuisant »

« Je suis titulaire et travaille dans la même école primaire depuis dix-sept ans. Adjoint technique territorial de deuxième classe à temps complet, je gagne 1 200 euros net par mois. Mes fonctions sont d'assurer l'entretien des classes et du réfectoire après la cantine, d'accompagner les élèves à l'entrée et la sortie de l'école et de participer à l'élaboration et au service des repas le mercredi dans le cadre du centre de loisirs. Je suis usée. C'est un métier épuisant, nous piétinons énormément. Souffrant d'asthme depuis quelques années, j'ai demandé un changement de poste afin d'assurer l'accueil à la bibliothèque et j'espère l'obtenir car les arrêts maladie se succèdent dans l'équipe. Or quand il manque un agent, il n'est pas remplacé, nous sommes obligés d'assumer son poste. Cependant, ces heures supplémentaires ne sont pas payées. Notre hiérarchie nous demande de les récupérer, mais nous n'en avons pas le temps. »

Par Daniel Charles
Consultant

Comprendre **l'absentéisme**

L'absentéisme n'est pas une fatalité et pour mieux le maîtriser, il est nécessaire de mieux le comprendre. À partir du moment où l'on se pose la question, c'est que l'on ressent qu'il y a un problème : il est donc important de bien cerner les chiffres et d'obtenir un état des lieux qui ne laisse pas de place à un simple ressenti.

L'absentéisme peut être une source de conflit dans les équipes par la surcharge de travail qu'il provoque et par l'agacement qu'il suscite. La première chose à faire sera de conduire une véritable étude statistique avec la Direction des ressources humaines. En effet, il n'y a pas d'absentéisme type, chaque entreprise portant ses propres causes.

Les personnes compétentes se chargeront donc d'identifier les différentes causes d'absence, leurs durées, leurs répétitions.

Identifier les causes

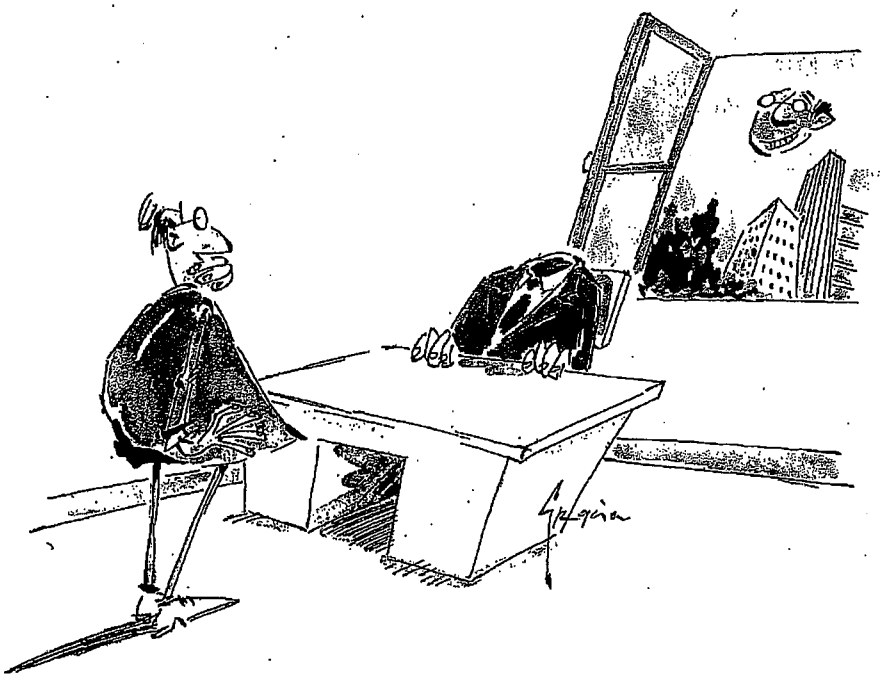
Une fois ce travail effectué, vous saurez si l'absentéisme est un problème dans votre structure : un taux de 4 à 6 % est un taux structurel normal. Au-delà, il faut se poser des questions.
Commencez par lister une série de causes possibles qui restent pour l'instant des hypothèses : maladies professionnelles, conditions de travail difficiles, problèmes de hiérarchie, objectifs lourds, etc.

Ensuite, menez une enquête interne pour détailler et vérifier ces hypothèses.
Cette enquête doit être menée de manière claire au cours de réunions de service ou d'entretiens individuels. Ce sera l'occasion de faire exprimer tout le monde sur les causes et les conséquences de ce phénomène. Accessoirement, cela représentera une « alerte » montrant à tout le monde que l'on s'attaque à cette question.
Les personnes qui mèneront ces entretiens ne doivent pas avoir de pouvoir hiérarchique sur ceux qu'ils écoutent.

Trouver des solutions

Il n'y a pas de solution miracle et encore moins globale. Chaque entité, chaque service vit l'absentéisme de manière différente et avec des conséquences variées. L'impact d'un absent et les solutions pour le remplacer ne sont pas les mêmes pour un service travaux, un service administratif ou une équipe en charge de déplacements.
Le rôle du manager est prépondérant pour lutter contre ce problème. C'est bien au plus près des équipes que se trouvent les solutions.
Lors des réunions d'équipe, le manager peut rappeler les désorganisations subies, les retards dans les dossiers, la surcharge pour les autres. Sans stigmatiser les absents, chacun doit comprendre qu'il a sa place à tenir dans l'ensemble.

Le manager pourra également provoquer un « entretien de retour » après une absence. Ce sera l'occasion de prendre des nouvelles, d'en donner sur les dossiers en cours et, si c'est le cas, faire comprendre que les absences du collaborateur nuisent à l'équipe.
Pour lutter contre l'absentéisme, le mieux est donc d'en parler. Une publication régulière des chiffres peut être une source de motivation.



DOCUMENT 5

Check-up santé et organisation dans les collèges

En Meurthe-et-Moselle, un échantillon de collèges a été choisi pour analyser et observer sur le terrain l'organisation et la réalisation du travail des agents techniques. À la clé, un plan d'action visant à mieux définir le cadre départemental.

@ CONTACT
Claude Damm,
Aract Lorraine
c.damm@anact.fr

Aucun suivi médical. Les agents techniques des collèges de Meurthe-et-Moselle n'avaient jamais vu de médecin du travail jusqu'à leur intégration au sein du conseil général dans le cadre des lois de décentralisation. « Ils ont alors été systématiquement vus par un médecin professionnel, indique Francis Mauss, DRH du conseil général. Le bilan médical s'est révélé assez catastrophique. Près de 30% d'entre eux présentaient des troubles musculo-squelettiques et il y avait des conflits et des difficultés relationnelles. » Décision est prise de travailler sur cette catégorie de personnel et de solliciter l'Aract Lorraine.

« La demande portait sur l'absentéisme, rappelle Claude Damm, chargé de mission à l'Aract Lorraine. Progressivement, la démarche a évolué vers une action globale d'amélioration des conditions de travail. » L'étude de données chiffrées et l'usage du questionnaire SATIN* de l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ont confirmé un absentéisme significativement plus élevé chez ces agents.

Le choix méthodologique a été ensuite d'aller sur le terrain, dans un échantillon de huit collèges. Pour Francis Mauss, cette étape a fait apparaître « un déficit de management de proximité ». « Cela nous a semblé un élément clé sur l'absentéisme, détaille-t-il. Les agents sont soumis à l'autorité hiérarchique du conseil général mais aussi à l'autorité fonctionnelle du principal de collège qui, souvent, n'a pas vraiment réfléchi aux questions de conditions de travail. » Et de citer l'exemple d'achat de casseroles bien trop lourdes à manipuler.

Le diagnostic a aussi mis au jour l'absence de pratiques communes. Ainsi, dans certains collèges, les agents techniques sont présentés lors de la rentrée avec l'équipe pédagogique, dans d'autres, ce n'est pas le cas. « La surface de nettoyage par agent peut varier de 1 à 3 selon les collèges », note aussi Francis Mauss. Définir un cadre départemental constitue ainsi l'un des axes principaux du plan d'action validé en CHSCT.

→ CONSEIL GÉNÉRAL DE MEURTHE-ET-MOSELLE

Effectif : 3000, dont près de 600 agents techniques répartis dans 66 collèges
Région : Lorraine

« Près de 30 % des agents techniques des collèges présentaient des troubles musculo-squelettiques. »
Francis Mauss, DRH du conseil général

Du matériel adapté

Un groupe de travail tripartite (conseil général, principaux de collège et agents) travaille à la mise en place du plan d'action. Un guide pour l'achat de matériel et l'aménagement des locaux a déjà été édité. « Il n'est pas toujours facile d'entraîner les responsables de collège dans une démarche de ce type », confie Francis Mauss. La culture de la prévention des risques a encore du chemin à faire. Arrivant du privé, Régis Ségura, adjoint technique au collège Louis-Aragon de Jarny, a ressenti ce décalage : « J'ai tout de suite vu que l'on pouvait largement améliorer les conditions de travail des agents, en investissant, par exemple, dans des chariots pour transporter l'équipement audiovisuel ou dans des gants pour éviter le contact avec les produits d'entretien ». Il se félicite « de la relation de confiance construite avec le gestionnaire », qui lui paraît être « la clé de tout ».

Caroline Delabroy

*Lire V. Langevin et al., « Questionnaire d'évaluation de la santé au travail », Documents pour le médecin du travail, n° 126, 2011, pp. 311-316.

CLAUDE DAMM, chargé de mission à l'Aract

Des similitudes avec la sous-traitance dans le privé

Nous ne sommes pas forcément sollicités par ces structures publiques, même si cela se développe par l'intermédiaire d'une demande forte sur les risques psychosociaux (RPS). La différence première avec une intervention dans une entreprise est le côté politique. En l'occurrence, le CHSCT est présidé par un élu, le vice-président du conseil général. Les déclarations de principe sont rappelées, mais le travail de fond se fait dans les groupes de travail, où les volets techniques sont abordés. Au-delà du statut public, je perçois là plutôt une explication liée à la taille de la structure : le conseil général, c'est en tout 3000 agents. On peut trouver des similitudes avec le privé. Cette relation tripartite (conseil général, responsables de collèges de l'Éducation nationale, agents) est semblable à celle d'une entreprise qui délègue une partie de ses salariés en sous-traitance. On retrouve là les mêmes problématiques.