



**Expertise CHSCT
Risque Grave
Eurométropole Strasbourg**

Direction de l'Enfance
et de l'Éducation (DEE)



Septembre 2015

Expertise CHSCT réalisée conformément aux dispositions de l'article L. 4614-12 du Code du Travail

ALIAVOX est agréé par le Ministère du Travail pour les expertises auprès des CHSCT par arrêté du 24 décembre 2014



Préambule

Aliavox remercie l'ensemble des personnes rencontrées pour le temps qu'elles ont bien voulu consacrer au bon déroulement de l'expertise, la qualité des échanges lors des entretiens et plus généralement la confiance qu'elles nous ont accordée.

(Remerciements aux représentants du personnel CFDT et CGT qui ont mis leurs photothèques à la disposition d'Aliavox pour illustrer le présent rapport)

Intervenants :

Gilbert De TERSSAC

Serge DUFOUR

Jean Robin MERLIN

Nomenclature employée :

Les verbatim (extraits de propos d'agents recueillis lors des entretiens) sont « attribués » afin de permettre au lecteur de suivre la démonstration, sous des formes qui garantissent l'anonymat, et identifie le métier exercé, la fonction ou la catégorie.

Agent Administratif : services « support » et accueil (en général St.URBAIN)

ATSEM : Agent Territorial Spécialisé des Écoles
Maternelles

AE : Agents d'Entretien

AR : Agent de Restauration

RPS : Responsable PériScolaire

RTS : Responsable Technique de Site

Direction : Hiérarchie fonctionnelle de la DEE et Élu en charge du personnel

Table des matières

1	Contexte	9
1.1	« INSTRUCTION DE LA DEMANDE - PROBLÉMATIQUE DE LA MISSION »	10
1.1.1	<i>Contexte de l'élaboration du recours à l'expertise article42 (décret n°85-603)</i>	<i>10</i>
1.1.2	<i>Le CCTP (Cahier des Charges Techniques Particulières) fixe la mission de l'expert (extraits)...</i>	<i>12</i>
1.1.3	<i>PÉRIMETRE D'INTERVENTION :</i>	<i>12</i>
1.1.4	<i>CRÉATION D'UN COMITÉ DE PILOTAGE ET DE SUIVI</i>	<i>12</i>
1.2	PROBLÉMATISATION	13
1.3	ÉLÉMENT DE CONTEXTE DE LA GESTION DE LA DEE	13
2	La mission de prévention du CHSCT et l'expertise.....	14
2.1	LA MISSION DE PRÉVENTION DU CHSCT	15
2.2	LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS	16
2.2.1	<i>Risques et prévention des risques professionnels.....</i>	<i>16</i>
2.3	L'ÉVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS ET LE DUERP	17
2.4	PRÉVENTION ET GESTION DES RISQUES	18
2.4.1	<i>L'illusion du « normatif » dans la politique de prévention des risques.....</i>	<i>19</i>
2.4.2	<i>Politique de prévention et dialogue social.....</i>	<i>19</i>
2.5	L'EXPERTISE	20
2.5.1	<i>La démarche d'expertise.....</i>	<i>20</i>
3	Éléments didactiques	22
3.1	LES NOTIONS PRÉALABLES	23
3.1.1	<i>Le Travail</i>	<i>23</i>
3.1.2	<i>La Santé</i>	<i>25</i>
3.1.3	<i>L'Usure au travail :</i>	<i>27</i>
3.1.4	<i>Les risques psychosociaux (RPS).....</i>	<i>27</i>
3.1.5	<i>L'approche organisationnelle des risques psychosociaux.....</i>	<i>29</i>
3.1.6	<i>L'analyse des conditions psychosociales du travail</i>	<i>29</i>
3.1.7	<i>La reconnaissance</i>	<i>31</i>
4	L'organisation de la Direction de l'Enfance et de l'Éducation (DEE) .	34
4.1	ORGANISATION GÉNÉRALE DEE (2014).....	35
4.1.1	<i>Service Périscolaire Éducatif.....</i>	<i>36</i>
4.1.2	<i>Service du patrimoine pour l'Enfance et Éducation (février 2015).....</i>	<i>37</i>
4.1.3	<i>Organigramme régie Éducation.....</i>	<i>38</i>
4.1.4	<i>Service Administration Générale</i>	<i>39</i>
4.2	REMARQUES COMPLÉMENTAIRES SUR LE CONTEXTE ACTUEL DE LA DEE	40
4.2.1	<i>La recherche d'économies.....</i>	<i>40</i>
4.2.2	<i>Le développement des politiques éducatives.</i>	<i>40</i>
5	Diagnostic par les indicateurs « Santé/Travail »	41
5.1	LES AGENTS DE LA DEE	42
5.2	LA SANTÉ PAR LES INDICATEURS ÂGE ET ANCIENNETÉ : LE RISQUE D'USURE	42

5.2.1	Sur 27 agents administratifs du Service Périscolaire	43
5.2.2	Sur 52 RPS.....	43
5.2.3	Sur 14 Adjointes RPS	44
5.2.4	Sur 320 ATSEM	44
5.2.5	Sur 211 animateurs Périscolaires (juin 2015).....	45
5.2.6	Sur 30 Agents administratifs du patrimoine	45
5.2.7	Sur 16 Agents Atelier.....	46
5.2.8	Sur 51 Responsables Techniques de Site (RTS)	46
5.2.9	Sur 13 Adjointes RTS	47
5.2.10	Sur 258 Agents d'Entretien (AE).....	47
5.2.11	Sur 116 Agents de Restauration (AR).....	48
5.2.12	Sur 24 Agents Entretien/Agent Restauration	48
5.2.13	Sur 45 Agents du Central.....	49
5.2.14	L'USURE au travail.....	49
5.3	LA SANTÉ PAR LES INSTRUMENTS LÉGAUX ET CONTRAIGNANTS :	52
5.3.1	Le Document Unique d'Évaluation des Risques (DUerp) de la DEE : INEXACT, INCOMPLET, OBSOLETE : une situation devenue ILLEGALE	52
5.3.2	Les risques non évitables, d'après le DUerp rédigé en 2012	56
5.3.3	Métiers ciblés par l'expertise et risques identifiés (par le DUE 2012)	60
5.3.4	Pas d'évaluation des Risques Psychosociaux.....	62
5.4	LA SANTÉ PAR LES INDICATEURS D'ABSENTÉISME (MISE EN RELATION ...)	63
5.4.1	Une approche strictement gestionnaire et à finalité « non-préventive » de l'absentéisme	66
5.4.2	Analyse de l'absentéisme par filière et catégorie au sein de la DEE.....	69
5.5	LES INDICATEURS D'IMPACT DE CHANGEMENTS – QUI AURAIENT DÛ ALERTEUR	72
5.5.1	Taux de participation par métier	72
5.5.2	Taux de participation par territoire/périscolaire	73
5.5.3	La réforme des rythmes scolaires a-t-elle modifié votre planning de travail ?.....	73
5.5.4	Si oui, cela a-t-il eu un impact sur vos conditions de travail ?.....	74
5.5.5	Éléments d'explication fournis par les agents.....	75
5.6	ÉVALUATION DU STRESS – SANS LES SUITES QUI AURAIENT DÛ S'IMPOSER	76
5.7	LE PROGRAMME ANNUEL DE PRÉVENTION ET SON EXÉCUTION « LAISSÉS EN FRICHE DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES »	79
5.8	LES INDICATEURS DE LA MÉDECINE DU TRAVAIL.....	81
5.8.1	Pas de rapport de la médecine du travail	81
5.8.2	Bilan des visites médicales :	81
6	Diagnostic	84
6.1	ACCUEIL ET INFORMATION DU PUBLIC : TRAVAIL ECLATE ET CONTRAINTES EMOTIONNELLES	85
6.1.1	LE TRAVAIL DES AGENTS SANS IMPREVU	85
6.1.2	LE TRAVAIL REEL.....	88
6.1.3	LE TRAVAIL VECU : DE FORTES CONTRAINTES EMOTIONNELLES.....	91
6.1.4	CONCLUSION	94
6.1.5	PISTES DE SOLUTIONS.....	94
6.2	RESPONSABLES PERISCOLAIRE DE SITE (RPS) ET LEURS ADJOINTS (RPS-A) : LA DIFFICULTÉ À CONSTRUIRE LE SENS.....	95
6.2.1	DES REORGANISATIONS MAL VECUES	96
6.2.2	LE TRAVAIL IMPOSSIBLE ? LE TRAVAIL REEL AU DELA DU TRAVAIL PRESCRIT.....	100

6.2.3	COLLECTIF ECLATÉ ET IDENTITÉ PROFESSIONNELLE DECOMPOSÉE.....	102
6.2.4	SECURITE DES ENFANTS ET STRESS DES AGENTS : INTENSITE DU TRAVAIL.....	104
6.2.5	AUTONOMIE DANS LE PARTAGE DES TACHES : « On tient par le binôme ».....	108
6.2.6	La hiérarchie des RPS : remarques sur la charge de travail des RET (Responsable Éducatif de Site).....	112
6.2.7	CONCLUSION	112
6.2.8	PISTES DE SOLUTIONS.....	113
6.3	LES ANIMATEURS : DE NOMBREUX OBSTACLES AU BON DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITÉ ET À L'EXERCICE DU MÉTIER	114
6.3.1	Une activité dispersée entre plusieurs lieux de travail.....	114
6.3.2	Les déplacements entre les différents sites – faire face à la complexité de l'organisation.....	115
6.3.3	Décalage entre besoins du terrain et les horaires des animateurs : des heures supplémentaires non désirées, voire non comptabilisées	115
6.3.4	Un manque de moyens : obstacle à l'accomplissement de la mission des animateurs.....	116
6.3.5	Les évolutions récentes des conditions de travail des animateurs	117
6.3.6	Conclusion.....	118
6.4	LES ATSEM – S'ADAPTER CONTINUELLEMENT !.....	119
6.4.1	Les tâches des ATSEM	119
6.4.2	Pénibilité physique.....	120
6.4.3	Un rythme de travail élevé.....	121
6.4.4	Relations asymétriques avec les enseignants	123
6.4.5	Un manque de reconnaissance du travail des ATSEM	125
6.4.6	Un univers qui s'est largement transformé : plus exposées et mal protégées.....	126
6.4.7	Les relations entre ATSEM et Agents d'Entretien.....	127
6.4.8	Conclusion.....	128
6.5	CONCIERGE (RTS) : TRAVAIL INVISIBLE ET DEFICIT DE RECONNAISSANCE	129
6.5.1	LE TRAVAIL DEMANDE : LA FICHE DE POSTE DES RTS.....	129
6.5.2	LE TRAVAIL REALISÉ VISIBLE : OBSERVATIONS DE TERRAIN	130
6.5.3	LE TRAVAIL INVISIBLE NON COMPTABILISÉ : « On aime notre métier ».....	133
6.5.4	RECONNAISSANCE.....	137
6.5.5	CONCLUSION ET RESUME	140
6.5.6	PISTES DE SOLUTIONS.....	142
6.6	AGENTS DE RESTAURATION (AR) : UNE DIMENSION RELATIONNELLE ET ÉDUCATIVE BIEN REELLE	143
6.6.1	Les tâches.....	143
6.6.2	L'importance de la qualité de la relation avec les enfants	143
6.6.3	Départs non-remplacés et intensification du travail.....	144
6.6.4	L'importance de la qualité des équipements.....	145
6.6.5	Conclusion.....	146
6.7	LES AGENTS D'ENTRETIEN (AE) – AU-DELÀ DES APPARENCES	147
6.7.1	Les tâches.....	147
6.7.2	La pénibilité physique.....	148
6.7.3	La reconnaissance du travail.....	149
6.7.4	Reconnaissance et qualité du travail	150
6.7.5	Externalisation du travail et blessures.....	151
6.7.6	Conclusion.....	152
6.8	LES FONCTIONS SUPPORT – EMPÊCHÉES DE « SUPPORTER ».....	153
6.8.1	Une charge de travail en augmentation	153

6.8.2	<i>Le poids croissant des procédures et du reporting.....</i>	154
6.8.3	<i>Contraint à ne pas pouvoir faire le travail prévu</i>	155
6.8.4	<i>L'importance du lien au terrain.....</i>	156
6.8.5	<i>La communication interne : des pratiques chronophages, anxiogènes et blessantes !.....</i>	156
6.8.6	<i>Des situations de décalage entre les prérogatives officielles et la répartition effective du travail : un risque de fragilisation des collectifs de travail.....</i>	158
6.8.7	<i>La course aux informations.....</i>	159
6.8.8	<i>Décisions politiques et conséquences pratiques – « le désaveu ! ».....</i>	160
6.8.9	<i>Les locaux.....</i>	161
6.8.10	<i>Conclusion.....</i>	162
7	Santé/réorganisation – Dialogue social	164
7.1	LE DIALOGUE SOCIAL, PRÉVENTION DES RISQUES, PROTECTION DE LA SANTÉ ...	165
7.2	DÉFINITION DU « DIALOGUE SOCIAL »	165
7.2.1	<i>Les conditions du dialogue social</i>	167
7.2.2	<i>Instaurer les moyens du dialogue social.....</i>	167
7.2.3	<i>Le Dialogue Social et la question de la CONFIANCE!</i>	168
7.2.4	<i>LA NECESSAIRE RESTAURATION DU DIALOGUE SOCIAL À TOUS LES NIVEAUX.....</i>	171
7.3	DIALOGUE SOCIAL MANQUÉ : « SANTÉ/EXTERNALISATION » DE L'ENTRETIEN...	171
7.3.1	<i>Les Risques Socio-organisationnels et l'externalisation des activités d'entretien des écoles – entre culpabilisation et perte d'estime de soi !</i>	171
7.3.2	<i>Externalisation et dialogue social manqué (art.45 décret n°85-603).....</i>	173
7.3.3	<i>L'instruction du débat sur le coût du privé inférieur à près de 50%.....</i>	176
7.3.4	<i>Instruire les véritables données pour un vrai dialogue sur la nature comparée des prestations de nettoyage publiques/privées</i>	178
8	Synthèse.....	180
8.1	RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET SANTÉ À LA DEE : TENDANCES ET PROLONGEMENTS	181
8.1.1	<i>CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET DESTABILISATION DES AGENTS : LE DIALOGUE EN QUESTION.....</i>	182
8.1.2	<i>TRAVAIL DEMANDÉ ET TRAVAIL REEL : LA CONNAISSANCE DU TRAVAIL EN QUESTION</i>	183
8.1.3	<i>INTENSITE DU TRAVAIL ET STRESS : LA CHARGE DE TRAVAIL EN QUESTION</i>	184
8.1.4	<i>TRAVAIL RELATIONNEL ET FORTES CONTRAINTES EMOTIONNELLES : LES RELATIONS DE TRAVAIL EN QUESTION</i>	186
8.1.5	<i>SURINVESTISSEMENT DES AGENTS ET RECONNAISSANCE INSUFFISANTE : L'ENGAGEMENT EN QUESTION.....</i>	187
8.1.6	<i>ATTEINTE À LA SANTE ET DECROCHAGE : LA PLACE DE L'AGENT EN QUESTION.....</i>	189
8.1.7	<i>Conclusion.....</i>	190
9	Recommandations.....	192
9.1	LA DÉMARCHE DE PRÉVENTION	193
9.2	INTRODUCTION AUX RECOMMANDATIONS	194
9.3	SATISFAIRE AUX OBLIGATIONS LÉGALES EN MATIÈRE D'INSTRUCTION DES RISQUES, LES DOCUMENTER ET PARVENIR À LES PRÉVENIR.....	195
9.3.1	<i>L'actualisation du DUE et la production d'un plan de prévention.....</i>	195
9.3.2	<i>Réaliser élaborer, mettre en œuvre le programme annuel de prévention</i>	196
9.3.3	<i>Tirer le bilan de l'exécution du programme annuel de prévention précédent.....</i>	197
9.3.4	<i>Mise en place et analyse des registres Santé Sécurité (art.31).....</i>	197
9.3.5	<i>Désignation ou recrutement d'un Conseiller de prévention et d'un ACFI (articles 4 et 5 du décret 85-603).....</i>	197

9.4	ASSURER LE RESPECT DES AGENTS DE LA COLLECTIVITÉ PAR TOUS LES TIERS ET USAGERS	197
9.5	CELLULE D'ÉCOUTE OU CHACUN PUISSE S'EXPRIMER, SOUS LE CONTRÔLE DU CHSCT/AVOIR LA POSSIBILITÉ DE RENCONTRER UN PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL	198
9.6	TRAITEMENT DE PLAINTES INDIVIDUELLES ET DES MALAISES COLLECTIFS	198
9.7	ENGAGER UNE MESURE DE LA CHARGE RÉELLE DE TRAVAIL DANS CERTAINS SECTEURS DE LA DIRECTION DE L'ENFANCE ET DE L'ÉDUCATION.....	199
9.8	AU NIVEAU DES SERVICES : FAVORISER LA MISE EN DISCUSSION DES DIFFICULTÉS DE L'ACTIVITÉ RENCONTRÉES DANS LE TRAVAIL ET DIALOGUER AVEC LA HIÉRARCHIE	199
9.9	DÉVELOPPER DES ÉTUDES D'IMPACT SUR LA SANTÉ DE TOUTES LES RÉORGANISATIONS	201
9.10	ENGAGER DES ÉTUDES STATISTIQUES SUR L'ABSENTÉISME EN RELATION AVEC LA MÉDECINE DU TRAVAIL POUR CORRÉLER PATHOLOGIE ET EXPOSITIONS AUX RISQUES PROFESSIONNELS.....	202
9.11	AMÉNAGEMENT DES LOCAUX ET DE CERTAINS POSTES DE TRAVAIL	202
9.12	FORMATION RELATIVE AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX POUR LES MEMBRES DU CHSCT ET POUR LE MANAGEMENT.....	203
9.13	RENFORCER LE SERVICE MÉDICAL PAR DES COMPÉTENCES D'ÉCOUTE CLINIQUE	203
9.14	NIVEAU DE COMPÉTENCE ET FORMATION DES AGENTS SOUS-TRAITANTS.....	204
9.15	AMÉLIORER LA COMMUNICATION AVEC LA DIRECTION : METTRE EN PLACE LES MODALITÉS D'ÉMISSION, RECUEIL, TRAITEMENT DES QUESTIONNEMENTS PROFESSIONNELS ET INFORMATIONS AU TRAVERS DE LA DEE.....	205
9.16	RENFORCER ET DÉVELOPPEMENT DES PLANS DE PRÉVENTION (DIAGNOSTIC) ; AVEC IMPLICATION DES PERSONNELS :	206
9.17	S'ASSURER DE LA MISE EN CONFORMITÉ AVEC LES DISPOSITIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES RELATIVE À LA PRÉVENTION DES RISQUES ET LA PROTECTION DE LA SANTÉ DES TRAVAILLEURS.	206
10	Annexes.....	207
10.1	ANNEXE I : EXTRAITS DES DÉBATS DU CHSCT SUR LA MISE EN PLACE D'UNE EXPERTISE DEMANDÉE PAR LE CHSCT (ART.42 – DÉCRET N°85-603)	208
10.1.1	<i>Extrait du CR de la séance du CHSCT du 13/03/2014 (point n°7).....</i>	<i>208</i>
10.1.2	<i>Extrait du CR de la séance du CHSCT du 11/07/20014 (points n°4 à 9).....</i>	<i>209</i>
10.2	ANNEXE II : MÉTHODOLOGIE	212
10.2.1	<i>Étude documentaire.....</i>	<i>212</i>
10.2.2	<i>Entretiens (29/06 → 18/09).....</i>	<i>214</i>
10.2.3	<i>Observations.....</i>	<i>214</i>
10.3	ANNEXE III : PÉTITION RPS (RESPONSABLES PÉRISCOLAIRES DE SITE).....	215
10.4	ANNEXE IV : CIRCULAIRE CHANCELLERIE SUR DUERP	217
10.5	ANNEXE V : MISE EN DANGER D'AUTRUI PAR MANQUEMENT À L'EXERCICE DE SES FONCTIONS PAR PERSONNE DÉTENANT UN POUVOIR D'AUTORITÉ - ARTICLE 121-3 DU CODE PÉNAL.....	219
10.6	ANNEXE VI : ATTEINTE INVOLONTAIRE À L'INTÉGRITÉ DE LA PERSONNE - CODE PÉNAL	220
10.7	ANNEXE VII : VIOLATION DÉLIBÉRÉ D'UNE OBLIGATION DE SÉCURITÉ ENTRAINANT INCAPACITÉ DE TRAVAIL À AUTRUI - ARTICLE 222-20 DU CODE PÉNAL.....	220
10.8	ANNEXE VIII : HARCÈLEMENT SEXUEL - ARTICLE 222-33 CODE PÉNAL.....	220
10.9	ANNEXE IX : HARCÈLEMENT MORAL - ARTICLE 222-33 CODE PÉNAL.....	221

10.10	ANNEXE XI : RISQUES CAUSÉS À AUTRUI	221
10.11	ANNEXE XII : L'ABUS FRAUDULEUX DE L'ÉTAT D'IGNORANCE OU DE FAIBLESSE	221
10.12	ANNEXE X : EXTRAIT DE LA FICHE RÉGIONALE CUI-CIE (FINANCEMENT DES EMPLOIS AIDÉS) :	223



1 Contexte



1.1 « Instruction de la demande - Problématique de la mission »

1.1.1 **Contexte de l'élaboration du recours à l'expertise article42 (décret n°85-603)**

Lors de la réunion du CHSCT du 13 mars 2014, des représentants du personnel, conformément aux dispositions de l'article 42 du décret 85-603 du 10 juin 1985, « *relatif à l'hygiène et la sécurité au travail ainsi qu'à la médecine préventive dans la fonction publique territoriale* » modifié par le décret 2012-170 du 3 février 2012, ont sollicité la réalisation d'une expertise CHSCT afin d'analyser des risques psychosociaux auxquels sont exposés les agents, au sein de la Direction de l'Enfance et de l'Education (DEE).

La Direction de l'Eurométropole a accepté cette demande.

Toutefois, la mise en place des modalités de réalisation de l'expertise sollicitée le 13 mars 2014, et acceptée, n'intervient que le 26 mars 2015.

Lors de l'entretien d'instruction, les représentants du personnel et la direction ont pu exprimer leurs points de vue respectifs sur les motivations de l'expertise CHSCT.

Les représentants du personnel indiquent notamment qu'ils reçoivent des plaintes récurrentes de tous les agents de la DEE. Ils rappellent qu'une pétition des agents Responsables Périscolaires de site (Cadres intermédiaires) avait été adressée à la Direction, et saisissait le CHSCT de plaintes dès septembre 2013. Cette pétition établissait un lien entre la réorganisation de la DEE de 2012 et les souffrances exprimées. Elle mettait l'accent sur la charge de travail, le stress, les crises de larmes, les arrêts de travail. Les représentants du personnel constatent en mars 2014 et aujourd'hui que la situation persiste.

Pour sa part, la direction constate également un niveau préoccupant des indicateurs sanitaires au travers de l'absentéisme, plus marqué dans la DEE, les Accidents du Travail, et les maladies professionnelles comme les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS).

La direction a donné son accord pour la réalisation d'une expertise CHSCT.

La Direction indique que la durée de plus d'un an pour la mise en place de la réalisation de l'expertise CHSCT sollicitée par les représentants du personnel est consécutive aux motifs suivants :

1. En un premier temps, différer le recours à l'expertise, et tenter de rechercher des solutions, tout en soulignant « *le message est entendu* »¹
2. Le renouvellement de l'exécutif de l'Eurométropole, suite aux élections municipales intervenues en 2014.
3. Parvenir à un accord sur les modalités de désignation de l'expert.

Ce délai a été consacré à la construction d'une démarche partagée pour la désignation de l'expert agréé et à l'élaboration d'un cahier des charges.

¹ Extrait du CR de la séance du CHSCT du 13/03/2014

Le cahier des charges parvenu aux experts agréés sollicités en est la concrétisation.

D'un commun accord entre l'administration et les représentants du personnel au CHSCT, il est convenu que le périmètre de l'expertise concernera **la partie Éducation de la Direction, à savoir les personnels qui interviennent dans les sites scolaires et périscolaires et l'ensemble des fonctions de direction hors les services de la Petite enfance.**

Les représentants du personnel et la direction s'accordent pour identifier la réorganisation de la DEE, en 2012, comme marque d'une rupture et d'alerte sur les conditions de travail des agents.

Les agents d'entretien sont plus particulièrement atteints par les TMS, mais d'autres catégories également comme les agents de la restauration.

Des burn-out, dépresses et consommations de médicaments apparaissant comme significatifs sont évoqués par les agents et leurs représentants.

Les représentants du personnel signalent notamment que cette réorganisation a eu pour conséquence de modifier le contenu des activités de certaines fonctions, comme les Responsables Périscolaires de Site (RPS), les RTS (Responsable Territoriale de Site) et les ATSEM, alors que dans le même temps le contenu des fiches de poste n'était pas réactualisé.

Ils évoquent également que des postes d'aide-ATSEM ont été créés, se félicitant qu'ils contribuent à reclasser les agents mis en inaptitude, mais dans le même temps les agents reclassés ne sont pas remplacés et la charge travail est répartie sur les agents restants, accroissant d'autant la charge de travail individuelle.

En outre, 830 agents vacataires sont identifiés. La Direction fait observer que parmi eux 125 ont été « déprécarisés » et suggère que des auditions aient lieu parmi ces 125, afin de recueillir leur témoignage sur le travail et les conditions de travail des vacataires.

Les représentants du personnel rappellent qu'une première étape de réorganisation avait eu lieu avec la « sectorisation » en 2000, avec la création des Chefs de secteur. En 2012, la nouvelle réorganisation avec la « territorialisation », a conduit à la mise en place d'équipes plus importantes, associée à la réforme des rythmes scolaires intervenus à la rentrée de septembre 2014, ainsi qu'une volonté affirmée d'une accessibilité accrue à la restauration scolaire qui a nettement accru la fréquentation des cantines.

La direction signale que ces réorganisations se sont opérées dans un contexte de contrainte budgétaire.

Les représentants du personnel soulignent que les conséquences de ces réorganisations ont été différentes en fonction de la nature des groupes scolaires, de leurs tailles, de l'état de rénovation (programmé, en cours, réalisé), mais également selon la présence ou non d'un Accueil Loisir Maternel (ALM), ainsi qu'en fonction de la composition sociologique des territoires concernés.

Ils font observer que pour analyser la réalité de l'activité des agents, il conviendrait de discerner, les établissements avec ou sans ALM, la taille des groupes scolaires (petits/grands/moyens), l'état de rénovation des installations, selon que les travaux

soient programmés, en cours ou réalisés, voire partiellement réalisés, les territoires sociologiquement « difficiles » ou pas !

La population scolaire concernée prise en charge par les agents est âgée de 2 à 11 ans.

L'examen de la liste des groupes d'établissements scolaires mis à notre disposition, permet d'identifier un échantillonnage pertinent qui permette de retenir des entretiens collectifs des équipes sur 3 des groupes scolaires les plus importants (24 à 32 classes) et 3 des plus petits (4 à 15 classes), présentant le panel des caractéristiques :

- avec et sans ALM,
- restauration self, restauration traditionnelle et sans restauration (→ déplacement des élèves),
- non rénovés, en cours de rénovation, déjà rénovés et partiellement effectués,
- quartiers difficiles, et quartiers non difficiles.

Soit un total de 6 groupes scolaires représentant 12 établissements sur 107 (11,2%), comportant environ 135 classes sur 1 007 (13,4%), échantillon significatif avec le respect des critères complémentaires.

Le choix nominatif des établissements sera soumis par ALIAVOX et arrêté avec le "Comité de suivi opérationnel" mis en place.

1.1.2 ***Le CCTP (Cahier des Charges Techniques Particulières) fixe la mission de l'expert (extraits)***

Le cahier des charges indique :

« L'expertise aura pour objet l'analyse des risques psycho-sociaux et visera à déterminer s'il existe des facteurs de RPS, leur niveau d'exposition et leur intensité. »

1.1.3 ***PÉRIMÈTRE D'INTERVENTION :***

*« De manière partagée entre l'administration et des représentants du personnel au CHSCT, il est convenu que le périmètre de l'expertise concernera **la partie Éducation de la Direction, à savoir les personnels qui interviennent dans les sites scolaires et périscolaires et l'ensemble des fonctions de la direction hors le service "famille petite enfance".** »*

1.1.4 ***CRÉATION D'UN COMITÉ DE PILOTAGE ET DE SUIVI***

Un Comité de suivi opérationnel est constitué. Son rôle est d'être l'interlocuteur permanent de l'expert agréé en vue de faciliter la réalisation des travaux de terrain et d'atteindre les objectifs attendus.

Nonobstant, c'est le CHSCT qui assure un suivi de la démarche².

² Article 4, « Structure de suivi de la démarche » du CCTP (page 11)

1.2 Problématisation

L'identification des risques et facteurs de risques psychosociaux est au cœur de la mission fixée par le CCTP. Le recueil des données visera à analyser le travail des agents et l'organisation de la Direction de l'Éducation et de l'Enfance pour identifier les risques et facteurs de risques socio-organisationnels au regard du rapport des experts conduit par Michel GOLLAC remis en avril 2011 et faisant l'objet de l'accord du 22 octobre 2013 sur la prévention des RPS dans les Fonctions publiques.

Il s'agit d'identifier les modifications engendrées dans les pratiques professionnelles par la réorganisation de 2012 qui ont pu générer des RPS et pourquoi ?

En quoi consiste ces divers métiers, leur contenu, la reconnaissance dont ils bénéficient ou la défaillance de reconnaissance et sur quoi ?

Un avenir se dessine-t-il ou au contraire une absence de perspective ?

Un focus particulier sera porté sur les modes de management à l'œuvre dans la DEE.

La question de l'externalisation de certaines activités, notamment l'entretien des établissements scolaires assurés par les AE (Agents d'entretien) constitue-t-elle un risque pour la santé des agents ? Comment ? Pourquoi ?

1.3 Élément de contexte de la gestion de la DEE

Il convient de rappeler que la politique scolaire relative aux cycles maternel et élémentaire est une compétence communale, donc ici du Conseil municipal de la Ville de Strasbourg.

Nous rappellerons que par ailleurs les moyens de la mise en œuvre sont confiés par la Ville de Strasbourg à la Communauté Urbaine (CUS), l'Eurométropole de Strasbourg.

La DEE est donc soumise à une forme de double tutelle, puisque les orientations et décisions politiques relatives à l'action de cette direction relèvent du pouvoir de la Ville et de son Conseil Municipal, et par ailleurs le personnel et les moyens matériels de cette direction sont gérés par l'Eurométropole de Strasbourg et de son Conseil communautaire, dans lequel la Ville est représentée par ses délégués au Conseil Communautaire.

2 La mission de prévention du CHSCT et l'expertise

2.1 La mission de prévention du CHSCT

C'est l'Eurométropole de Strasbourg qui assume la mise en œuvre des moyens de la compétence de la Ville de Strasbourg en matière scolaire et périscolaire.

Il s'agit d'une collectivité locale au sens de la loi n°2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique et d'affirmation des métropoles.

C'est donc le décret n°85-603 du 10 juin 1985, « **relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique territoriale** » qui s'applique.

L'article 3 de ce décret prévoit :

Article 3

Modifié par Décret n°2012-170 du 3 février 2012 art.1

*En application de l'article 108-1 de la loi du 26 janvier 1984 susvisée, dans les services des collectivités et établissements mentionnés à l'article 1er, **les règles applicables en matière de santé et de sécurité sont, sous réserve des dispositions du présent décret, celles définies aux livres Ier à V de la quatrième partie du code du travail** et par les décrets pris pour leur application, ainsi que par l'article L. 717-9 du code rural et de la pêche maritime.*

Des arrêtés conjoints du ministre chargé des collectivités territoriales et du ministre chargé du travail déterminent, après avis du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, les modalités particulières d'application exigées par les conditions spécifiques de fonctionnement de certains services.

L'article 38 du décret 85-603 susnommé dispose :

Article 38

Modifié par Décret n°2012-170 du 3 février 2012 art.16

Conformément à l'article 33-1 de la loi du 26 janvier 1984 susvisée, et sous réserve des compétences des comités techniques mentionnés à l'article 36 du présent décret, le comité a pour mission :

- 1° De contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des agents et du personnel mis à la disposition de l'autorité territoriale et placé sous sa responsabilité par une entreprise extérieure ;*
- 2° De contribuer à l'amélioration des conditions de travail, notamment en vue de faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et de répondre aux problèmes liés à la maternité ;*
- 3° De veiller à l'observation des prescriptions légales prises en ces matières.*

Par analogie, on constate que l'article L.4612-1 du Code du Travail dispose : « le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail a pour mission :

- *De contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure ;*
- *De contribuer à l'amélioration des conditions de travail, notamment en vue de faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et de répondre aux problèmes liés à la maternité ;*
- *De veiller à l'observation des prescriptions légales prises en ces matières. »*

En outre, l'article 39 du même décret n°85-603, indique les modalités générales

mises en œuvre par le CHSCT pour accomplir ses missions :

Article 39

Modifié par Décret n°2012-170 du 3 février 2012 art.16

Le comité procède à l'analyse des risques professionnels dans les conditions définies par l'article L. 4612-2 du code du travail.

Le comité contribue en outre à la promotion de la prévention des risques professionnels et suscite toute initiative qu'il estime utile dans cette perspective conformément à l'article L. 4612-3 du code du travail. Il peut proposer notamment des actions de prévention du harcèlement moral et du harcèlement sexuel.

Le comité suggère toutes mesures de nature à améliorer l'hygiène et la sécurité du travail, à assurer l'instruction et le perfectionnement des agents dans les domaines de l'hygiène et de la sécurité. Il coopère à la préparation des actions de formation à l'hygiène et à la sécurité et veille à leur mise en œuvre.

Dans le cadre de sa mission générale, le CHSCT procède « à l'analyse des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les travailleurs de l'établissement ainsi qu'à l'analyse des conditions de travail. Il procède également à l'analyse des risques professionnels auxquels peuvent être exposées les femmes enceintes »³.

Plus largement, le CHSCT « contribue à la promotion de la prévention des risques professionnels dans l'établissement et suscite toute initiative qu'il estime utile dans cette perspective. »⁴

On peut relever que tout en excluant, par son article 3, les livres VI et VII de la quatrième partie du Code du Travail du champ de mise en œuvre dans la Fonction Publique Territoriale, les divers articles du décret 85-603 se réfère régulièrement aux dispositions du livre VI du Code du Travail.

Pour exercer les missions du CHSCT et d'assumer son rôle, il convient, par conséquent, de veiller attentivement à articuler de ces deux sources normatives, utilement et conformément aux dispositions légales et réglementaires.

2.2 La prévention des risques professionnels

2.2.1 Risques et prévention des risques professionnels

Un risque n'est pas un danger.

Un risque professionnel est une probabilité d'altération de la santé par l'exposition d'un travailleur à un danger pour sa santé. Il est le plus souvent le produit d'une combinaison de facteurs de risques (physiques, biologiques, organisationnels, psychologiques...).

Le risque est multifactoriel.

La prévention des risques professionnels, telle qu'elle est définie par la directive européenne du 12 juin 1989⁵, consiste à identifier les risques, les analyser, les éliminer dans l'objectif d'éviter les altérations de la santé du fait du travail.

³ Article L.4612-2 du Code du Travail

⁴ Ibid.

⁵ Directive européenne du 12 juin 1989 (n°89-391) transposée dans le droit français par la loi du 31 décembre 1991, complétée, entre autres, par le décret du 5 novembre 2001 relatif à la mise en place du

Prévenir les risques consiste à réduire à néant la probabilité d'altération de la santé des travailleurs grâce à des mesures qui neutralisent l'action d'un danger sur la santé dans le cadre professionnel.

Il s'agira donc d'identifier et analyser les risques professionnels pour la santé des salariés en situation, au plus près du poste de travail, d'agir et d'obtenir des résultats (« obligation de sécurité de résultat »).

En définissant l'obligation de l'employeur de procéder à l'évaluation des risques qui ne peuvent être évités, le législateur procède à la distinction entre la mission propre du CHSCT dont l'employeur est membre, et les obligations particulières pesant sur l'employeur en matière de protection de la santé des travailleurs placés sous son autorité.

Ainsi, la législation affirme clairement que le CHSCT identifie et analyse les risques, et par ailleurs que **l'employeur évalue les risques qui ne peuvent être évités après avoir éliminé les risques évitables**, et consigne cette évaluation sur un document unique (DUERP).

2.3 L'évaluation des risques professionnels et le DUERP

L'évaluation est l'attribution d'une valeur à un risque permettant de le comparer à un étalon.

Les critères qui construisent la valeur du risque par l'employeur peuvent être multiples (le nombre de salariés exposés, le coût que peut engendrer la manifestation du risque, - s'il s'agit de critères d'anticipation - l'employeur décide parfois de retenir des critères comme la fréquence du risque, son taux de fréquence, la gravité - IPP - nombre de jours d'arrêt - le taux de gravité, le coût des cotisations AT/MP de l'établissement ou de l'entreprise - en ce cas il s'agit de critères établis à partir des dégâts déjà engendrés -). Dans le cadre de la rédaction du DUERP, l'employeur doit indiquer les mesures (L.4612-16 CT et art.49 du décret n°85-603) qu'il met en œuvre pour éliminer ou réduire le risque (programme de prévention), et doit en faire le bilan chaque année, notamment sur les mesures de prévention qui n'auront pas été mises en œuvre.

En dernier ressort, s'il est communément admis qu'il puisse y avoir des risques importants et d'autres moins importants, il ne peut être déterminé d'avance si les victimes en subiront des conséquences graves ou non.

Quelle que soit sa nature, un même risque peut entraîner des altérations de la santé de diverses natures et provoquer des conséquences variées au plan professionnel, familial et social. L'importance du risque représente donc le niveau de probabilité de sa survenance et en aucun cas le niveau de gravité pour la victime. C'est pourquoi, **le CHSCT n'a pas pour mission d'évaluer les risques, ce qui est du ressort exclusif de l'employeur** (art. L.4121-1 et -2 CT), mais d'analyser (art. L.4612-2 CT et art.39 du décret n°85-603) les risques dans l'objectif d'élaborer des mesures de prévention de ces risques.

Document Unique d'Évaluation des risques professionnels et la circulaire du 18 avril 2002 de la Direction des Relations du Travail (Ministère du Travail) précisant dans le détail les modalités d'élaboration et de rédaction du DUERP.

2.4 Prévention et gestion des risques

Il convient de distinguer la situation où le risque est identifié, éliminable et éliminé, de celle où le risque ne peut être éliminé et où « *il va falloir faire avec* » dans des conditions telles que par des mesures appropriées, l'employeur devra sans cesse réactualiser au gré des évolutions techniques, organisationnelles, etc. jusqu'à supprimer le risque, à défaut, le réduire à néant.

La législation et la réglementation reconnaissent qu'un risque professionnel pour la santé peut subsister, mais ne concluent en aucun cas à son inévitabilité, dans la mesure où ce risque résulte d'un choix de l'employeur d'exposer un (des) salarié(s) à un danger du fait de son droit d'organisation du travail issu du contrat de travail.

Les conséquences en sont **la responsabilité permanente de l'employeur** (art. L.4121-3 CT) **en matière civile et pénale**, ainsi que son obligation permanente de rechercher la suppression du risque, dont la réduction peut constituer l'une des modalités, en tout cas en y portant une attention constante par une recherche de solutions préventives de toute nature. C'est la finalité du DUErp qui organise la traçabilité de l'action d'identification du risque et de l'action de prévention.

La « *gestion du risque* » relève de la responsabilité exclusive de l'employeur

Le législateur et la jurisprudence à présent clairement établie définissent "*l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur*" (arrêt de la Chambre Sociale de la Cour de Cassation du 28 février 2002), comme son obligation permanente de rechercher la réduction du risque jusqu'à son élimination, et de fait sa responsabilité civile en matière de réparation des conséquences à l'égard des victimes et de la collectivité.

La responsabilité de l'employeur est également engagée par la jurisprudence en matière pénale et criminelle⁶, dans la mesure où serait défailtant dans la mise en œuvre de ses obligations de protection de la santé des travailleurs placés sous sa responsabilité. Signalons à cet égard, que si le livre VII du Code du Travail prévoit un certain nombre de mesures coercitives dont peut user l'Inspecteur du Travail pour inciter les employeurs du secteur privé à revenir dans le cadre légal, ces dispositions n'étant pas opérantes dans la Fonction Publique, en matière de mise en danger de la santé ou de la vie des agents c'est donc le Code Pénal en ces matières qui se trouve utilisable.

Ces diverses dispositions prévoient notamment que la responsabilité de l'employeur en matière de prévention est établie dès lors qu'il a connaissance du (des) risque(s)

⁶ Cour de Cassation Chambre Criminelle Audience publique du 25 octobre 2011 N° de pourvoi : 10-82133 : « ... coupable du délit poursuivi au regard des articles L. 230-2 et R. 230-1 devenus L. 4121-1 et R. 4121-1 du Code du Travail, en retenant, après avoir relevé qu'il appartenait au chef d'établissement de transcrire dans un document unique l'évaluation des risques dans chaque unité de travail et de le mettre à jour, qu'un tel document existait en l'espèce, mais qu'il ne faisait pas état des risques d'explosion, ignorés de la direction de la société, et qu'il avait été signé par le seul comptable de l'établissement, et non par une personne compétente en la matière ; **que les juges ajoutent que ce document n'avait pas été établi sérieusement ni porté à la connaissance des employés comme le prévoient les dispositions légales**, et que le chef d'atelier, n'étant pas averti des risques existant dans l'entreprise, n'avait pas été en mesure de renseigner le salarié de la société Rege Therm et d'éviter que celui-ci n'utilise le dispositif électrique du garage pour son intervention ; qu'ils en déduisent que le fait, pour la société Royal, de ne pas connaître réellement les risques liés à son activité constitue une imprudence, de même que le défaut d'information du personnel, qui ont contribué de façon certaine à l'accident (...) »

au(x)quel(s) il expose les travailleurs placés sous son autorité. Elle l'est tout autant si son ignorance est consécutive à sa méconnaissance de ses obligations légales et réglementaires.

2.4.1 *L'illusion du « normatif » dans la politique de prévention des risques*

L'élaboration, la conduite et la mise en œuvre d'une politique de prévention ne se réduisent en aucun cas à un contrôle de conformité à une norme.

Si une « norme technique » peut permettre de définir un cadre de prescriptions de mesures de prévention des risques, la conformité à cette norme ne garantit en aucun cas l'absence de risques ou de manifestation des risques sur la santé.

La (les) norme(s), notamment volontaire(s) (ISO, OHSAS, CE, NF...), constitue(nt) le plus souvent un recueil de prescriptions opératoires dans un contexte « normé », entendu comme un contexte « prévisible » qui prétend anéantir les aléas de la réalité, mais sans jamais pouvoir y parvenir concrètement, par définition.

La prévention des risques ne peut donc être assurée par le seul strict respect de la norme. Seule l'analyse collective de la réalité du travail permet l'identification, l'analyse des risques professionnels et l'élaboration de mesures préventives et leur mise en œuvre.

C'est l'enjeu du dialogue social au cœur de la politique de prévention.

2.4.2 *Politique de prévention et dialogue social*

L'ensemble du dispositif décrit par la directive européenne du 12 juin 1989, transposée notamment dans le Code du Travail, repose sur l'organisation d'un dialogue social constructif entre employeur et représentants du personnel. Le CHSCT constitue le cadre privilégié de ce dialogue, et le cadre conventionnel et les autres institutions représentatives du personnel peuvent également y contribuer.

La mise en œuvre d'une politique de prévention suppose en premier lieu d'être en mesure d'identifier les risques auxquels sont exposés les travailleurs. Leur contribution et celle de leurs représentants sont donc déterminantes pour cette identification (dans la mesure où ce sont eux qui y sont exposés et y font face) et pour l'élaboration des mesures préventives avec la bonne exécution de leur travail, et parce que ce sont eux qui les mettront en œuvre efficacement. C'est en cela que nous considérons que le véritable expert du travail est le travailleur lui-même.

« L'expert professionnel externe » recourt à d'autres connaissances et méthodes pour faire émerger puis mettre en évidence et en débat la réalité du travail et offrir la possibilité aux acteurs de transformer les conditions de la réalisation du travail, par l'élaboration et la mise en œuvre de mesures de prévention intégrées à leurs savoirs et savoir-faire. C'est là le seul gage d'efficacité de la politique de prévention comme le souligne le 11^{ème} considérant de la directive européenne 89-391⁷.

⁷ **11^{ème} considérant de la directive européenne 89-391 :**

"considérant que, pour assurer un meilleur niveau de protection, il est nécessaire que les travailleurs et/ou leurs représentants soient informés des risques pour leur sécurité et leur santé et des mesures requises pour réduire ou supprimer ces risques ; qu'il est également indispensable

2.5 L'expertise

En matière de santé et de sécurité au travail, le législateur assujettit l'employeur à une « obligation de sécurité de résultat » (article L.4121-1 et suivants du Code du Travail). Cette prescription, dont l'infraction fait l'objet de sanctions civiles et pénales, doit être prise à la lettre : « *l'obligation de sécurité de résultat* »⁸ diffère totalement de l'obligation de moyens.

Ainsi, en distinguant clairement résultat et moyens, le législateur impose une démarche de prévention des risques mobilisatrice et concertée de tous les acteurs de l'entreprise ou de la collectivité pour élaborer et mettre en œuvre des mesures appropriées propres à assurer et préserver la santé et la sécurité des travailleurs.

L'expertise de la santé au travail s'inscrit dans cette double obligation de résultat et de dialogue social. Elle est un outil⁹ des représentants du personnel du CHSCT qui peuvent ainsi disposer du concours actif de professionnels indépendants, externes à l'entreprise ou la collectivité. Les analyses des experts, centrées sur la relation travail / santé, doivent leur permettre d'émettre des avis éclairés, de proposer des mesures de prévention et/ou d'amélioration des conditions de travail.

2.5.1 La démarche d'expertise

Aliavox définit l'expertise comme une démarche analytique permettant d'appréhender les caractères multidimensionnels du travail et multifactoriels des risques à un moment donné et dans un cadre particulier.

Pour rendre compte des interactions entre les conditions et les caractéristiques techniques du travail, de l'organisation et de l'individu, Aliavox s'appuie sur deux principes directeurs :

- la pluridisciplinarité des équipes d'intervention ;
- l'utilisation d'une méthodologie qualitative.

Adopter une méthodologie qualitative conduit à privilégier l'enquête de terrain et ses deux principales techniques de recueil de données que sont l'observation et l'entretien semi-directif.

L'usage des entretiens en profondeur ne consiste pas seulement à recueillir des informations, des témoignages voire des histoires de vie.

Demander à des personnes de parler de leur expérience permet d'aller à la découverte du « *monde réel* » de leur travail.

Privilégier la parole de l'autre relève d'une démarche inductive dans laquelle il s'agit de mettre en évidence le caractère partagé ou typique de l'ensemble des récits et de mettre à jour des ressemblances et des dissemblances dans une perspective

qu'ils soient à même de contribuer, par une participation équilibrée conformément aux législations et/ou pratiques nationales, à ce que les mesures nécessaires de protection soient prises ;"

⁸ Arrêt de la Chambre Sociale de la Cour de Cassation du 28 février 2002

⁹ Articles L.4612-1 à L.4612-6 du Code du Travail

analytique. Un avis isolé n'aura, évidemment, pas le même poids que plusieurs exprimant la même idée.

Nous considérons donc que les témoignages sont valides à partir du moment où ils convergent vers une approche cohérente de la situation de travail. La convergence des propos tenus en entretien et le sens qui émerge de la parole donnent corps à une réalité. De plus, les témoignages montrent le niveau d'appropriation par les salariés de leurs propres systèmes de travail (outils, procédures, etc.).

Les différentes phases de notre démarche permettent de croiser la parole des salariés et de valider leur expression, non pas comme une unique vérité mais comme une forme d'alerte à propos des difficultés éprouvées quotidiennement dans le travail. Du point de vue de la santé et de la sécurité au travail, l'interprétation consistera à faire « parler » l'ensemble pour produire de la connaissance et rendre intelligible les dimensions sociales du « travail vécu ».

Au final, ce que l'expertise transforme d'un bout à l'autre de l'intervention, ce sont les représentations des différents protagonistes. Plus exactement l'expert permet

« aux différents protagonistes de remodeler leurs représentations pour trouver, si possible, les compromis acceptables par chacune des parties et admissibles par l'ensemble. Le détour proposé à nos interlocuteurs est celui de l'analyse de l'activité concrète du travail et des engagements subjectifs qu'elle sollicite de la part du personnel qui s'y trouve engagé¹⁰ ».

¹⁰ Damien Cru, ANACT « Le mal-être au travail, comment intervenir ? », Travail, genre et sociétés 1/2001 N° 5, p. 57-73

3 Éléments didactiques

3.1 Les notions préalables

3.1.1 Le Travail

« *Ce que nous appelons travail est une invention de la modernité¹¹* » dans le sens où, avec l'avènement de la société salariale¹², le travail cesse d'être une relation purement marchande entre un employeur et un travailleur. Le travail se trouve progressivement doté de garanties et de droits (salaire minimum, droit du travail, couverture maladie, droit à la retraite, etc.).

Le travail pourvu de droits et de garanties devient l'emploi qui confère « *un statut y compris à ceux qui en cherchent un et ne l'ont pas trouvé ou l'ont perdu¹³* ».

Or l'emploi¹⁴ ne dit rien du travail.

« Le travail impose toujours de se plier à un but assigné par autrui. Ce but définit ce qu'il y a à faire, le résultat attendu. Pour l'observateur inattentif, le travail se résume bien souvent à cela. (...) Cependant en rester là ne permet pas de comprendre les enjeux de l'engagement dans le travail¹⁵. »

En effet, le but et les consignes ne peuvent jamais rendre compte de la complexité des situations de travail porteuses d'enjeux relationnels qui sollicitent la sensibilité du travailleur.

« Le travailleur s'approprie la situation. C'est ce qui lui permet de se reconnaître dans son travail. Ce mouvement le porte au-delà de lui-même, sur des enjeux tournés vers autrui. (...) En étendant ainsi le champ des phénomènes vis-à-vis desquels il prétend assumer une responsabilité, il se manifeste comme humain, c'est-à-dire comme porteur d'une proposition du monde. C'est ainsi que le politique surgit, à l'état natif, au cœur d'une activité qui pouvait initialement apparaître comme marquée du sceau de l'aliénation et cantonnée à la poursuite d'intérêts purement individuels¹⁶. »

Comme toutes les notions complexes, il n'est pas possible de donner une définition du travail qui soit dépendante d'un seul point de vue (scientifique, philosophique, politique...).

Du *tripalium* à l'emploi, il convient de préciser d'où nous parlons : l'économiste abordera le travail à partir de la valeur produite, le sociologue à partir des relations qui s'établissent entre les différents acteurs, le physiologiste, le psychologue... s'intéresseront quant à eux aux composantes physiques et mentales de l'activité, etc.

¹¹ Gorz, André, « Les métamorphoses du travail – critique de la raison économique », Paris, Folio essais, 2008 « Le travail au sens contemporain est une activité dans la sphère publique, demandée, définie, reconnue utile par d'autres et à ce titre rémunéré par eux. Car c'est par le travail rémunéré que nous appartenons à la sphère publique, acquérons une existence et une identité sociales, sommes insérés dans un réseau de relations et d'échanges où nous nous mesurons aux autres et nous voyons conférer des droits sur eux en échange de nos devoirs envers eux. »

¹² La condition salariale peut être appréhendée comme un ensemble de ressources et de garanties permettant au travailleur de maîtriser le présent et d'avoir prise sur le futur.

¹³ Françoise Piotet, « Emploi et travail, le grand écart », Armand Colin, coll. « Sociétales », 2007, 265 p.

¹⁴ La sociologie du travail définit l'emploi comme l'ensemble des modalités d'accès et de retrait du marché du travail ainsi que la traduction de l'activité laborieuse en termes de statuts sociaux.

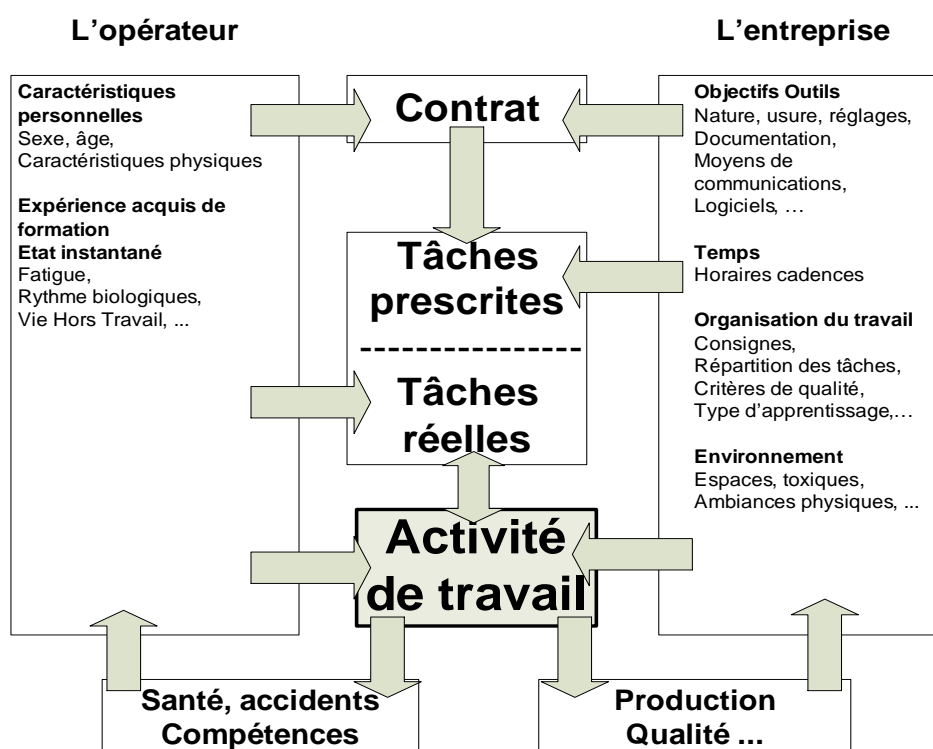
¹⁵ Philippe Davezies, « Reprendre la main sur le travail ? », *Nouveaux regards*, n° 50, août-septembre-octobre», 2010, pp. 22-24

¹⁶ Ibid. « Reprendre la main sur le travail ? », P. Davezies, 2010

En ce sens, il y a de multiples approches du travail et personne ne peut prétendre aborder avec sa seule compétence une réalité aussi complexe. Il y a donc un certain découpage nécessaire du champ de connaissance et d'action. Chacun se positionne en fonction de ce découpage sans ignorer que la dimension du travail à laquelle il s'intéresse n'est pas indépendante des autres.

Nous développerons ici une approche ergonomique du travail basée sur les notions d'activité¹⁷, de tâche¹⁸, de régulation¹⁹ des processus engagés et de variabilité des situations de travail directement mobilisables dans le cadre d'une démarche de prévention des risques professionnels.

Le schéma dit des 5 carrés, ci-dessous, met en évidence la fonction intégratrice de l'activité de travail qui organise et structure les composantes techniques, économiques, sociales de la situation de travail.



Source « Comprendre le travail pour le transformer », Guérin et Coll., ANACT, 2001

Le schéma ci-avant représente d'un côté, le travailleur avec ses caractéristiques spécifiques, de l'autre l'entreprise ou de la structure avec ses objectifs, ses règles de fonctionnement et le cadre de réalisation du travail ; au centre, les déterminants qui permettent l'organisation de ces deux ensembles.

¹⁷ « L'activité est ce qui est fait, ce qui est mis en jeu par le sujet pour effectuer une tâche. », Ergonomie sous la direction de Pierre Falzon, PUF

¹⁸ « La tâche est ce qui est à faire, ce qui est prescrit par l'organisation. La tâche se définit par un but et des conditions de réalisation. », Ergonomie sous la direction de Pierre Falzon, (dir.), PUF, 2004

¹⁹ « La régulation est un mécanisme de contrôle qui compare les sorties d'un processus à une production désirée et qui règle ce processus en fonction de l'écart constaté. Toute tâche de régulation suppose l'existence d'un système dynamique. » Pierre Falzon (sous la direction de), Ergonomie, PUF, 2004

Le salarié va réaliser les tâches demandées (tâches réelles) en les réinterprétant en fonction de ses capacités, de ses caractéristiques personnelles et de son état de santé du moment. La réalisation des tâches réelles en fonction des tâches prescrites constitue l'activité de travail. S'il est positif, le résultat de l'activité de travail matérialise pour la structure la production et pour le salarié la construction de sa santé.

Cependant, les composantes de l'entreprise ou de la collectivité sont toujours en mouvement. Les moyens, les outils, l'environnement de travail et l'organisation changent ou évoluent. À l'instar de l'entreprise, le salarié est lui aussi soumis à d'importants phénomènes de variabilité (l'état de santé n'est pas constant, fatigue, vieillissement, etc.).

L'analyse des situations de travail pour en identifier les risques professionnels doit donc prendre en compte cette variabilité et intégrer les facteurs suivants :

- Facteurs liés à l'entreprise :
 - *les éléments liés au contexte* (social, économique...), aux objectifs à atteindre ;
 - *les éléments liés à l'organisation* (temps de travail, tâches et leur répartition...), *aux relations collectives et à leur qualité, aux possibilités de régulation de la charge de travail par le groupe...* ;
 - *les éléments liés aux dispositifs matériels et techniques* (espaces de travail, outils et machines...) ;
 - *les éléments liés à l'environnement* (ambiances physiques, toxiques...).
- Facteurs liés au salarié :
 - *les caractéristiques générales* (sexe, âge, caractéristiques anthropométriques comme la taille, et physiologiques comme l'acuité visuelle ou auditive...) ;
 - *les caractéristiques liées à la variabilité* comme le niveau de fatigue ou le cycle nyctéméral (jour/nuit) ;
 - *les caractéristiques liées à l'évolution* comme le vieillissement ou le développement des compétences (formation professionnelle continue, itinéraire professionnel...), aux représentations subjectives du travail, (mettre du « sens à soi » dans ce que l'on fait).

L'organisation la plus précise possible ne peut prévoir tous les aléas, ni la variabilité des situations de travail. Si tous les travailleurs n'appliquaient que les prescriptions, aucune production ne verrait le jour où celle-ci serait de piètre qualité. Travailler n'est finalement que le comblement perpétuel de l'écart entre le prescrit et le réel.

Comblent cet écart suppose des savoir-faire, des compétences, du métier qui ne sont pas prévus par l'organisation du travail.

3.1.2 **La Santé**

L'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) définit la santé comme « *un état complet de bien-être physique, mental et social* » tout en spécifiant que « *l'absence de maladie, somatique ou mentale, ne garantit en aucune façon la bonne santé*²⁰ »

²⁰ Définition du 22 juillet 1946 de l'Organisation Mondiale de la Santé

Cette vision occulte l'aspect dynamique de la construction de la santé. Pour Georges Canguilhem, être en bonne santé, c'est respecter une norme dans une situation donnée mais aussi être capable de s'adapter dans une situation nouvelle.

« Être sain, c'est non seulement être normal dans une situation donnée, mais être aussi normatif, dans cette situation et dans d'autres situations éventuelles. Ce qui caractérise la santé, c'est la possibilité de dépasser la norme qui définit le normal momentané, la possibilité de tolérer des infractions à la norme habituelle et d'instituer des normes nouvelles dans des situations nouvelles²¹. »

Être en bonne santé, c'est être en situation de faire face à une situation nouvelle, et d'en tirer une expérience qui élève le potentiel de santé.

Pour Christophe Dejours, la santé est un chemin à parcourir où les maladies sont stabilisées et les souffrances compensées. Cet état implique de mettre en œuvre des défenses physiques et psychiques pour tenir à l'écart les différentes formes d'expression de la maladie.

« Dans cette perspective, la normalité et a fortiori la santé, ne sont pas des états passifs (...). Dans cette perspective toujours, la maladie serait, par opposition à la santé, plutôt du côté de la passivité... du pathique, du subi. Les maladies ne demanderaient qu'à s'exprimer dans le corps et le fonctionnement psychique, dès lors que la lutte et les défenses s'affaiblissent ou deviennent inefficaces face à un changement de l'environnement²². »

Gilbert de Terssac²³ élargit la notion de santé à l'organisation sociale, celle de tout groupe humain. Le travail en est un sous-ensemble.

« La santé organisationnelle n'est pas seulement un état de bien-être de l'individu dans son rapport au milieu de travail ; elle s'apparente aussi dans bien des cas à la construction d'un équilibre instable entre l'individu et l'organisation, fait de compromis sans cesse renouvelés, pour maintenir ou pour lutter contre la détérioration de la santé. Élaborer des compromis favorables, c'est d'une part, avoir la possibilité de construire, par son travail, son bien-être ou de se réaliser notamment par son travail et c'est d'autre part, avoir la capacité d'adaptation et de développement face aux fluctuations ou aux agressions de son environnement. »

Être en bonne santé, c'est donc construire perpétuellement un équilibre comme un funambule sur son fil entre les atteintes à la santé, les contraintes et le plaisir au travail. Les notions de pouvoir d'agir, de travail bien fait, de maîtrise de son environnement et de sa tâche, sont alors essentielles.

²¹ Canguilhem G., « Le normal et le pathologique, », Paris, PUF, 1966

²² Dejours C. « Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail ? », *Le travail humain*, tome 58, n°1, 1995

²³ De.Terssac G., Directeur de recherche du CNRS (Thème : Travail d'organisation et régulations sociales - Déviances organisationnelles et santé)

3.1.3 **L'Usure au travail :**

Âge et ancienneté dans l'exposition aux risques professionnels posent la question de l'usure.

Vision globale de l'usure



3.1.4 **Les risques psychosociaux (RPS)**

Selon le Ministère du Travail, « les risques psychosociaux recouvrent des risques professionnels qui portent atteintes à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés ». L'INSERM²⁴ considère qu'ils désignent « *un vaste ensemble de variables, à l'intersection des dimensions individuelle, collective et organisationnelle de l'activité professionnelle* ».

Le concept de RPS est donc « *extensif en ce qu'il recouvre une grande diversité de phénomènes, et complexe en ce qu'il désigne de façon syncrétique des niveaux de réalité et d'analyse trop souvent confondus. Son assimilation fréquente aux troubles et pathologies du travail (effet du risque et non risque en tant que tel), sa réduction induite au stress (trouble majeur évoluant vers des pathologies diverses), induisent des biais importants dans les observations, les analyses diagnostiques, les préconisations et a fortiori dans les évaluations plus complexes d'impact*²⁵ ».

En conséquence les caractères multidimensionnels et multifactoriels des risques psychosociaux impliquent l'analyse de niveaux de réalité distincts :

- les symptômes (troubles et pathologies, caractéristiques et avènement du mal-être au travail, etc.) ;
- les dommages (pour la santé du salarié, la productivité de l'entreprise, la qualité des biens et services produits, etc.) ;

²⁴ INSERM : Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale

²⁵ Anne-Marie Favard in La souffrance au travail, « L'évaluation de la prévention des risques psychosociaux », Armand Colin - 2012

- les dangers (inhérents à la dangerosité situationnelle, contextuelle, événementielle, etc.) ;
- les risques définis comme une probabilité mathématique ;
- les facteurs de risques à considérer de façon multifactorielle.

Le collège d'experts dirigé par Michel Gollac²⁶ a repris, à la demande du Ministre du Travail, l'ensemble des recherches sur les risques psychosociaux aux plans national et international. Il a constaté que la littérature scientifique montrait que les facteurs de risques psychosociaux pouvaient être regroupés autour de six axes :

- l'organisation du travail (intensité du travail, temps de travail) ;
- les exigences émotionnelles (relation au public, contact avec la souffrance, peur, obligation de masquer ses émotions) ;
- l'autonomie (dans la tâche, prévisibilité du travail, développement des compétences, monotonie, conséquences négatives de l'autonomie) ;
- les rapports sociaux au travail (représentations des rapports sociaux, relations entre collègues, relations avec la hiérarchie, autres formes de relations à l'entreprise, relations avec l'extérieur de l'entreprise, violences internes) ;
- les conflits de valeurs (conflits éthiques, qualité empêchée, utilité du travail) ;
- l'insécurité de la situation de travail (sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière, « soutenabilité » du travail, changements).

Ces six axes des facteurs de risques psychosociaux permettent de conduire une analyse des situations et de produire des indicateurs pertinents pour l'action de prévention des risques.

Les nouvelles organisations du travail conduisent à singulariser et mettre en concurrence les travailleurs, à affaiblir les collectifs de travail qui perdent alors leur fonction de régulation des tensions et des conflits et favorisent l'apparition des facteurs de risques comme la perte des repères, la perte des valeurs, ou le travail « empêché ».

Les salariés soumis aux risques psychosociaux manifestent le plus souvent des troubles somatiques (fatigue, troubles du sommeil, tension artérielle, troubles cardiaques, maux de tête, vertiges, oppression, problèmes respiratoires ou gastriques...), psychologiques (hypersensibilité, irritabilité, anxiété, angoisse voire dépression, perte d'identité, d'estime de soi, épuisement...) et/ou comportementaux (isolement, émotivité, agressivité, addictions...). Lors de nos entretiens avec le personnel, nous avons pu constater l'expression de troubles de la santé correspondant à un ou plusieurs des symptômes décrits ci-dessus.

Des études sur la santé ont montré un accroissement du risque des maladies cardiovasculaires, des problèmes de santé mentale et des troubles musculo-squelettiques pouvant atteindre 50% à 100% en cas d'exposition aux risques psychosociaux au travail.

²⁶ Rapport du collège d'expertise sur le suivi des RPS, « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser », commandé par le Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé (DARES – avril 2011).

La particularité des multiples facteurs conduisant à l'apparition des risques psychosociaux permet d'appréhender la prévention sous une forme différente de celle habituellement pratiquée pour d'autres risques. En effet, il ne s'agit pas d'affronter un problème global, mais de résoudre une grande quantité de facteurs qui sont à la portée de tous les acteurs de prévention.

L'enjeu d'une politique de prévention des risques psychosociaux repose donc sur sa capacité à identifier ces facteurs et à les traiter. Le chantier est d'envergure par le nombre d'actions à conduire, mais chacune est en réalité assez simple. Ainsi la multiplicité des facteurs et des moyens d'action représente autant de leviers pour agir en faveur de la santé et de la construction d'une politique de prévention.

3.1.5 **L'approche organisationnelle des risques psychosociaux**

Une entreprise, une collectivité, une administration, est une organisation complexe qui fait système dans le sens où chaque partie interagit avec une autre et modifie l'ensemble.

Dans le cadre d'une démarche de prévention des risques psychosociaux, il importe de considérer l'entreprise comme un système relationnel traversé par des processus qui instaurent des solidarités ou des clivages dans les collectifs et qui permettent la transmission des savoirs et savoir-faire ou au contraire la rendent difficile. Par exemple, le départ d'une personne peut déséquilibrer un service aussi bien dans la charge de travail collective que dans la dimension relationnelle.

« Une organisation pathogène est une organisation malade en ce qui concerne ses relations humaines effectives mais aussi une organisation qui engendre ses propres maladies (ex : manque de respect dans les relations quotidiennes, isolement et perte du lien social entre les salariés, etc.).

Des pans entiers de l'organisation en sont affectés, notamment celui des responsables des ressources humaines qui ne fonctionnent plus vraiment pour la protection des salariés mais se transforment en contrôleurs et censeurs (identifier les personnes non productives, convoquer arbitrairement des salariés pour avoir des informations sur d'autres, etc.)²⁷. »

3.1.6 **L'analyse des conditions psychosociales du travail**

S'il est possible d'identifier directement des composantes pathogènes simples (insécurité de l'emploi, travail précaire, horaires de travail astreignants...), l'analyse des conditions de travail complexes et variables impose l'utilisation croisée de modèles théoriques afin de mettre en évidence les relations entre les conditions psychosociales délétères et les troubles de la santé.

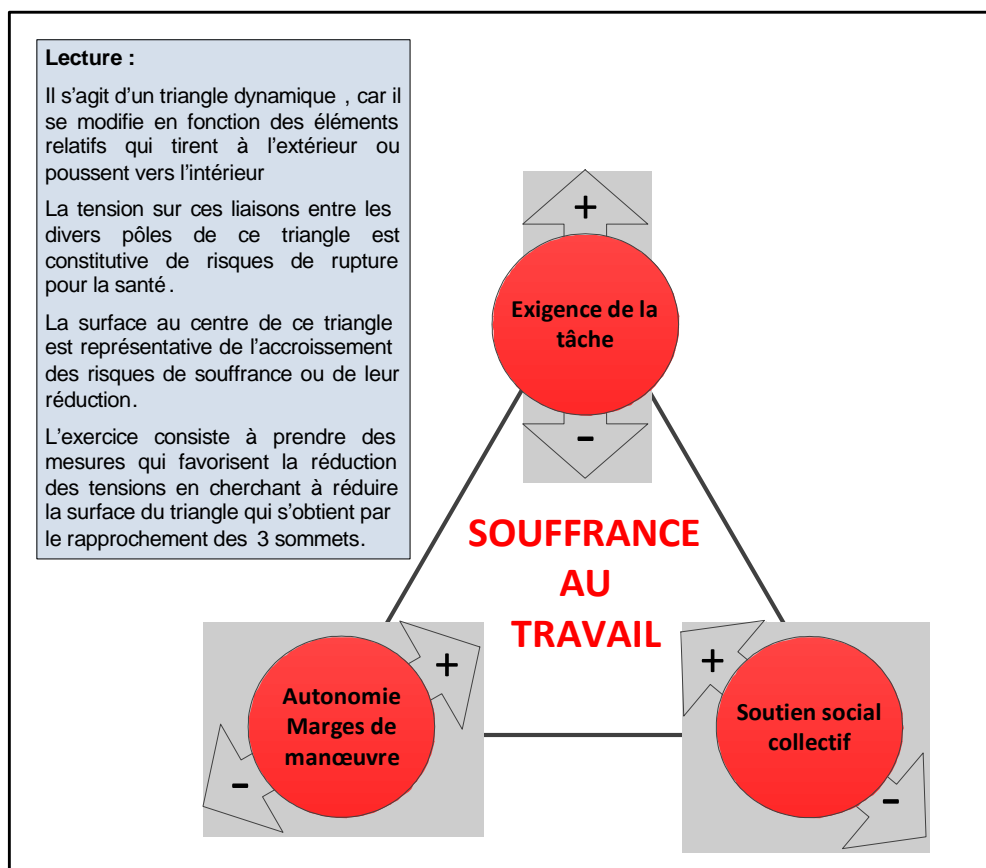
3.1.6.1 **Le modèle « demande-contrôle » ou modèle de la contrainte professionnelle**

Robert Karasek²⁸ a développé un modèle d'analyse des phénomènes de risques psychosociaux qui s'appuie sur trois dimensions du travail :

²⁷ A. Bilheran in *La souffrance au travail*, « Comprendre les troubles psychosociaux par l'approche organisationnelle », Armand Colin, 2012

²⁸ Karasek R., Theorell T., "Healthy Work : Stress, productivity and the reconstruction of the workinglife", Basic Books, 1990

- les exigences des tâches (demande psychologique) font référence à la quantité de travail à accomplir, aux exigences mentales et aux contraintes de temps liées aux tâches à accomplir ;
- l'autonomie ou les marges de manœuvre (latitude décisionnelle) ; c'est-à-dire la capacité d'un individu à pouvoir modifier ses modes opératoires face à la survenue d'un aléa ;
- le soutien social qui regroupe de façon générale l'ensemble des interactions vécues au travail avec les collègues et la hiérarchie. Le soutien social intervient comme un modulateur (aggravation ou diminution) de la tension qui existe dans l'organisation entre les exigences de la tâche et l'autonomie.



Le risque psychosocial résulte du sentiment de faible maîtrise et de manque d'efficacité personnelle combinée à une pression du travail intense et continue. L'absence de soutien social accentue le risque.

3.1.6.2 Le modèle « déséquilibre effort-récompense »

Ce modèle développé par Siegrist²⁹ met l'accent sur le contrat de travail et le principe de réciprocité sociale inscrite au cœur du contrat de travail.

Selon le modèle, l'état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre les efforts qu'une personne consent à fournir dans son travail et les récompenses qu'elle en reçoit en retour³⁰.

²⁹ Siegrist J., « Adverse health effects of high effort low-reward conditions », *Journal of occupational Health Psychology*, 1996

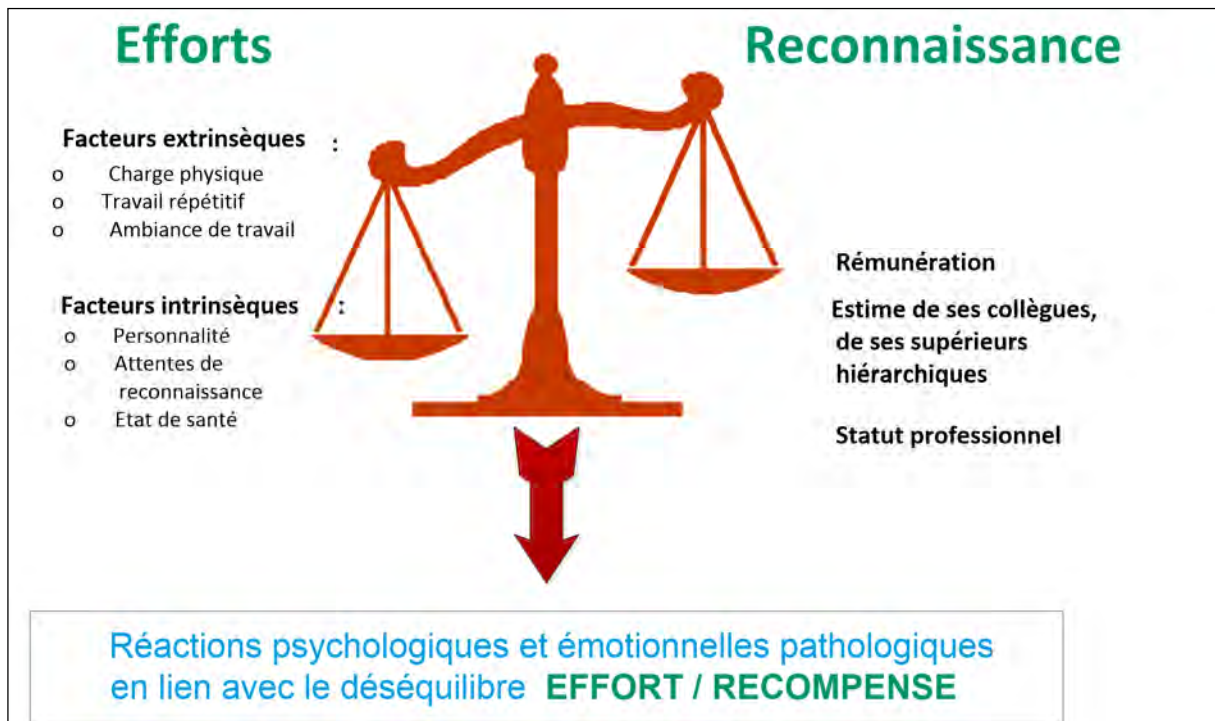
³⁰ Réseau Francophone Formation Santé Travail – www.rffst.org

Deux types d'efforts sont considérés :

- les efforts extrinsèques correspondent aux exigences psychologiques développées dans le modèle de Karasek (contraintes de temps, interruptions, responsabilités, heures supplémentaires, charge physique, augmentation de la demande) ;
- les efforts intrinsèques représentent des facettes de la personnalité (besoin d'approbation, compétitivité et hostilité latente, impatience et irritabilité disproportionnées, incapacité à s'éloigner du travail).

Les récompenses peuvent être de trois sortes :

- les gains monétaires (salaires, primes, etc.) ;
- l'estime des collègues ;
- l'estime des supérieurs et le degré de contrôle sur son statut professionnel (perspectives de promotion, sécurité de l'emploi...).



L'absence de réciprocité (effort intense couplé à une faible récompense) engendre des situations à risques dont les effets psychosociaux sont néfastes pour la santé.

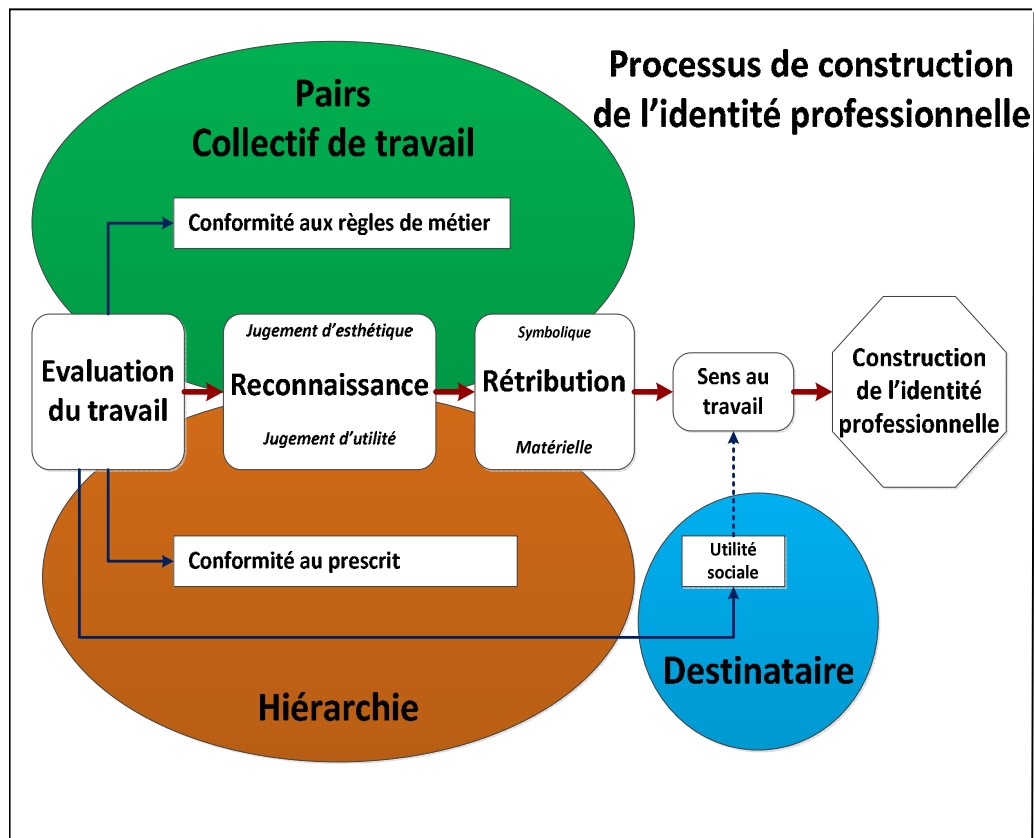
3.1.7 **La reconnaissance**

Les sciences sociales proposent trois autres types d'approches théoriques de la reconnaissance au travail :

- La conception « *behavioriste* » (comportementale) qui estime que le comportement de la personne est contrôlé par la conséquence de ses actes. La reconnaissance est une méthode de renforcement positif qui incitera l'individu à produire les actions souhaitées par l'organisation du travail.
- La perspective éthique, que nous avons déjà évoquée dans un précédent chapitre, qui considère que la reconnaissance est avant tout une question de dignité et de justice. La notion de reconnaissance rejoint celles d'égalité et de

justice organisationnelles dont il est indispensable d'évaluer les effets sur la santé des trois dimensions de la justice :

- La justice distributive définie comme le sentiment d'équité au niveau de la distribution des ressources,
 - La justice procédurale définie comme le sentiment d'équité dans la prise de décisions et dans le processus décisionnel,
 - La justice interactionnelle c'est-à-dire le sentiment d'équité dans les relations avec la hiérarchie et les collègues de travail.
- La conception de la psychodynamique du travail qui s'intéresse à l'expérience de travail vécu et de sa rétribution symbolique. Les travaux de Christophe Dejours³¹ (2000) mettent en évidence deux sortes de jugements portés sur le travail :
 - Un jugement d'esthétique qui reconnaît que le sujet travaille dans les règles de l'art et aussi qu'il a une part d'originalité, d'ingéniosité différente de tout autre. Il ne peut être proféré que par les pairs (collègues).
 - Un jugement d'utilité qui se réfère à l'utilité sociale, économique et technique des contributions singulières et collectives des sujets à l'élaboration de l'organisation du travail. Il est porté par la hiérarchie, l'entreprise.



Dans cette conception, la reconnaissance n'est pas statique. A contrario, elle s'inscrit dans un processus de construction de l'identité professionnelle. Ce processus

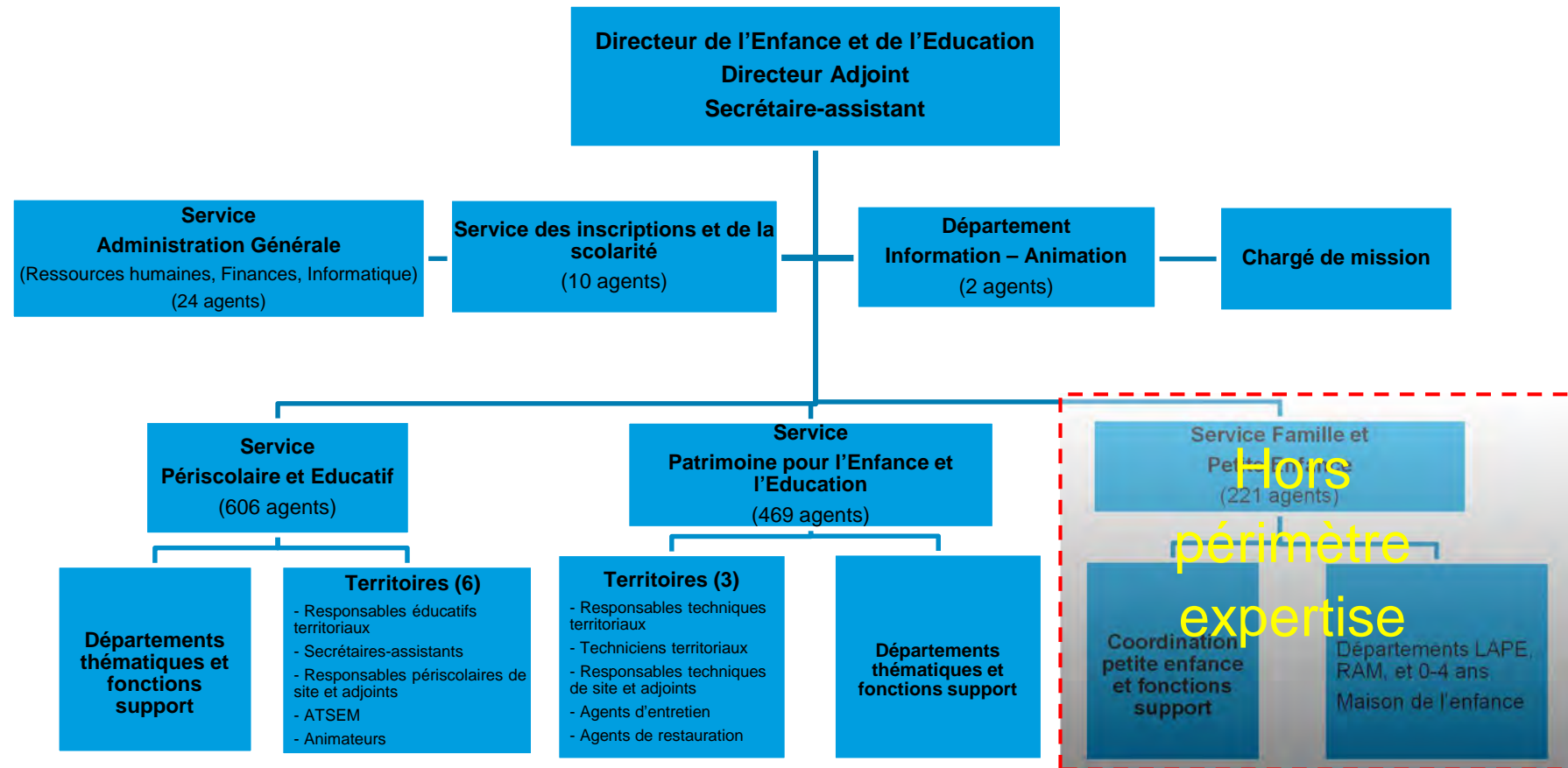
³¹Christophe Dejours, « Travail et usure mentale », Ed. Bayard, Paris, 2000, pp. 222-223

démarre de l'évaluation du travail réalisé, à partir de laquelle les deux jugements de la reconnaissance sont appliqués. La nature de la rétribution (symbolique ou matérielle) qu'en retire le sujet conditionne sa perception du sens au travail ; ce sens trouvé dans l'activité de travail qui permet de construire une identité professionnelle.

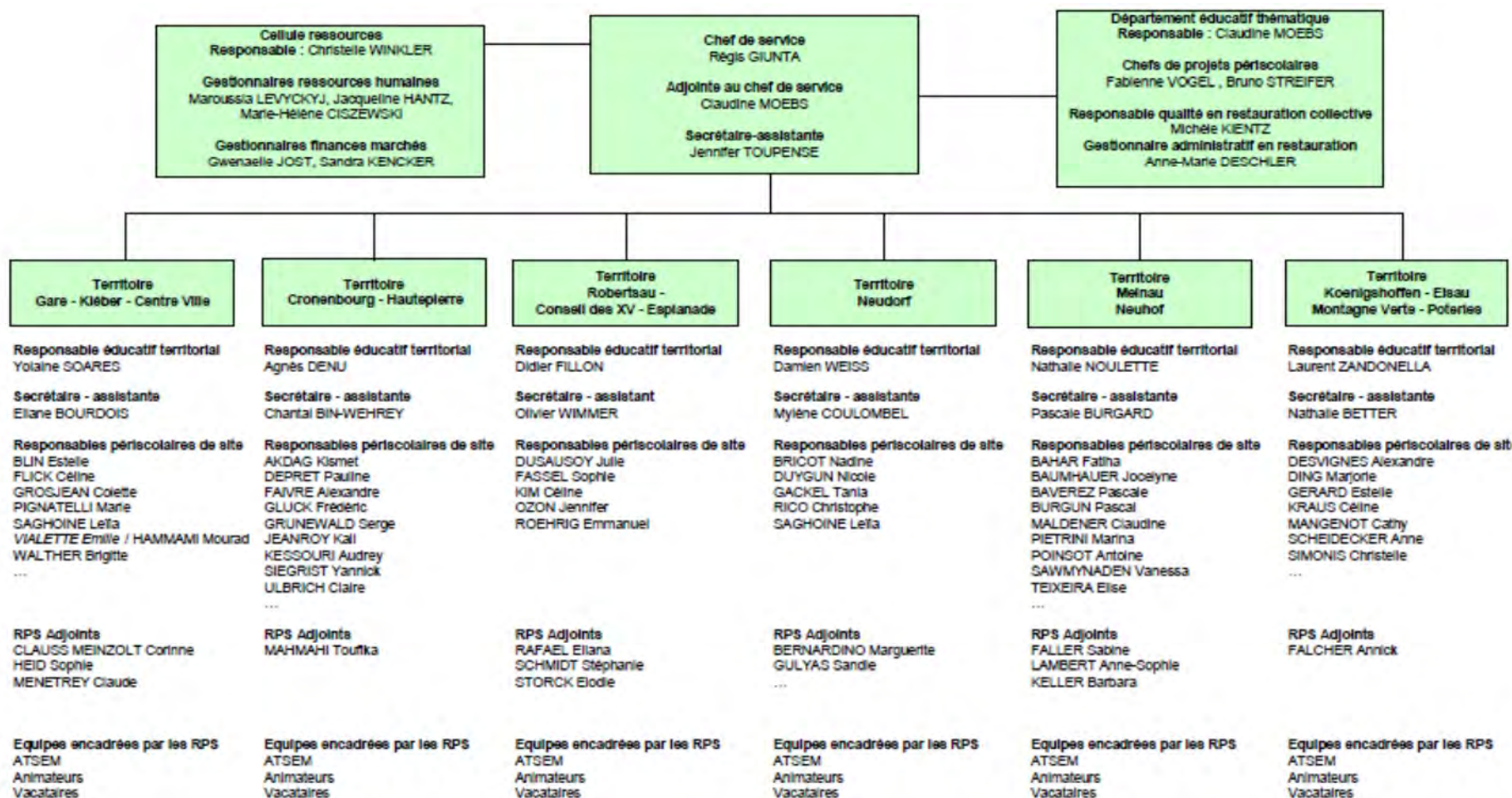
Cette approche permet de comprendre certaines problématiques de souffrance au travail car elle apporte une compréhension des liens entre l'identité professionnelle et la santé psychique. L'identité est considérée comme l'armature du psychisme. L'identité professionnelle y contribue. Dans notre société, chaque individu est déterminé par son statut professionnel. L'absence de statut professionnel (cas des chômeurs) est délétère. Dans une telle situation, il est très difficile de construire du sens et de stabiliser son identité.

4 L'organisation de la Direction de l'Enfance et de l'Éducation (DEE)

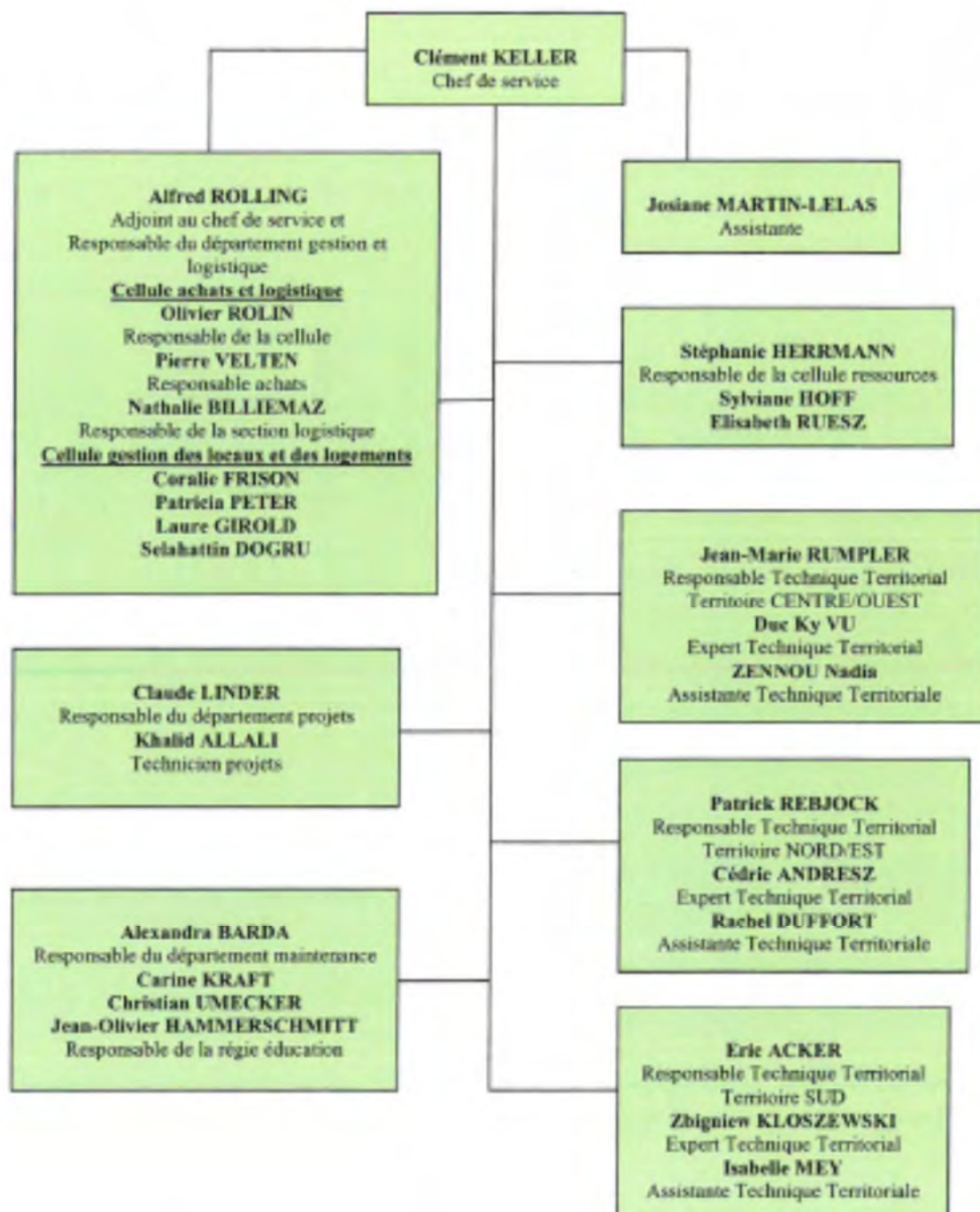
4.1 Organisation Générale DEE (2014)



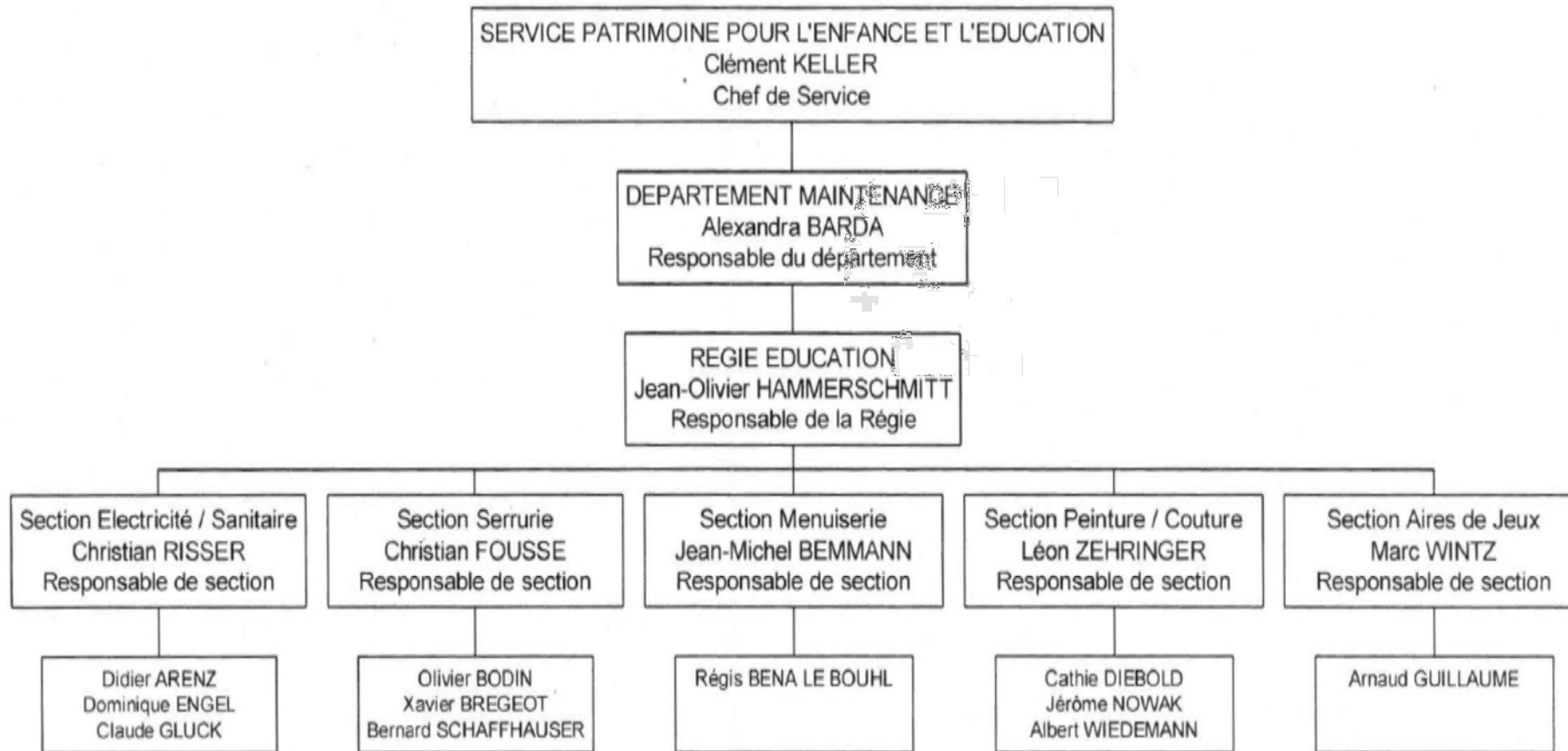
4.1.1 Service Péri-scolaire Éducatif



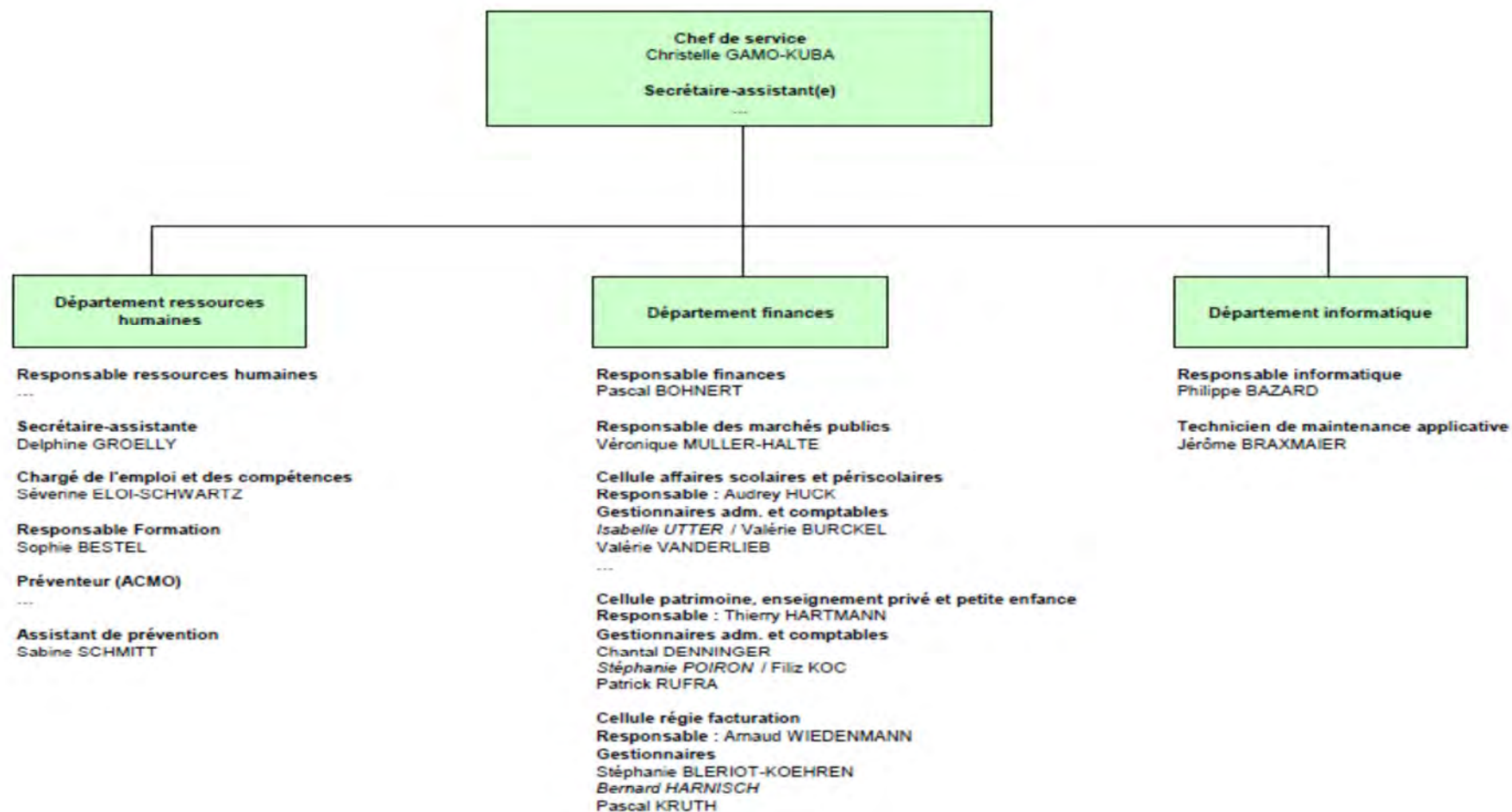
4.1.2 Service du patrimoine pour l'Enfance et Éducation (février 2015)



4.1.3 Organigramme régie Éducation



4.1.4 Service Administration Générale



4.2 Remarques complémentaires sur le contexte actuel de la DEE

4.2.1 *La recherche d'économies*

L'organisation et le fonctionnement de la DEE sont caractérisés entre autres par un contexte où les services centraux demandent des restitutions de postes. Selon les représentants de la Direction que nous avons rencontrés, les services centraux demandent à chaque service de viser à terme la restitution d'environ 10% des postes. Cependant dans le cas de la DEE, ce taux serait moindre.

« Il est connu et reconnu au sein de la Mairie que la DEE est plutôt pas très dotée, donc pour nous, la baisse sera moindre. » (Direction)

Dans le cadre de cette politique de restitution de postes, la DEE a fait le choix d'externaliser au privé progressivement l'entretien dans les écoles. Actuellement, les départs en retraite des agents d'entretien ne sont pas compensés.

« On ne remplace pas. On a monté des marchés pour substituer nos effectifs en y mettant du personnel privé. » (Direction)

Lors de notre travail de terrain en juillet et septembre 2015, certains de nos interlocuteurs nous ont indiqué qu'ils pensent que l'externalisation de la restauration est envisagée.

« Le bruit circule... à mon avis, c'est un peu dans les tuyaux. » (Agent)

« Moi mon supérieur il m'a carrément dit en off qu'à terme la restauration va être externalisée. » (Agent)

4.2.2 *Le développement des politiques éducatives.*

Par choix politique, et en lien avec la réforme des rythmes scolaires, la communauté de communes a développé les activités périscolaires et éducatives ces dernières années.

Selon nos interlocuteurs, c'est entre autres pour rendre lisible et visible ce développement des activités périscolaires aux yeux du public qu'a été mise en œuvre la réforme de 2012, avec l'instauration d'un grand service périscolaire et éducatif englobant toutes les activités éducatives proposées par la communauté de communes.

« La ville met de plus en plus de sous dans les politiques éducatives, et il faut que ça se voie. Il faut que ça se sache !. » (Direction)

5 Diagnostic par les indicateurs « Santé/Travail »

5.1 Les agents de la DEE

Effectifs de la DEE

Effectifs au 20/06/2015 (RRH/DEE - Excel)	Effectifs	Âge moyen par catégorie
Service Périscolaire		
administratifs	27	47
Responsables Périscolaires de Site (RPS)	52	40
Adjoints RPS	14	40
ATSEM	320	42
Animateurs	211	37
s/Total	624	41.2
Service du patrimoine		
Administratifs	30	51
Ateliers	16	46
Responsables Territoriaux de Site	51	49
Adjoints RTS	13	44
Agents d'Entretien (AE)	258	48
Agents de Restauration (AR)	116	44
AE/AR	24	48
s/Total	508	47.1
Service Central		
Directeur/Direct.Adjt, Chef de service, Adjt.Chef de service	5	45
Agents Administratifs	40	
s/Total	45	
TOTAL DEE (périmètre expertise)	1177	44.6

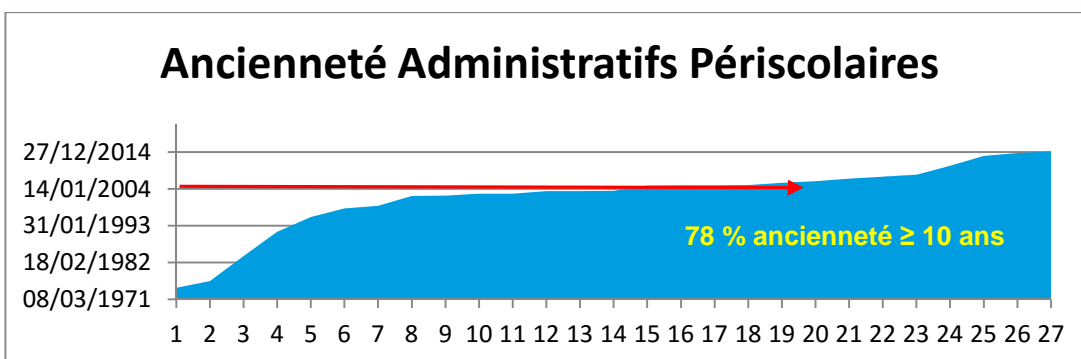
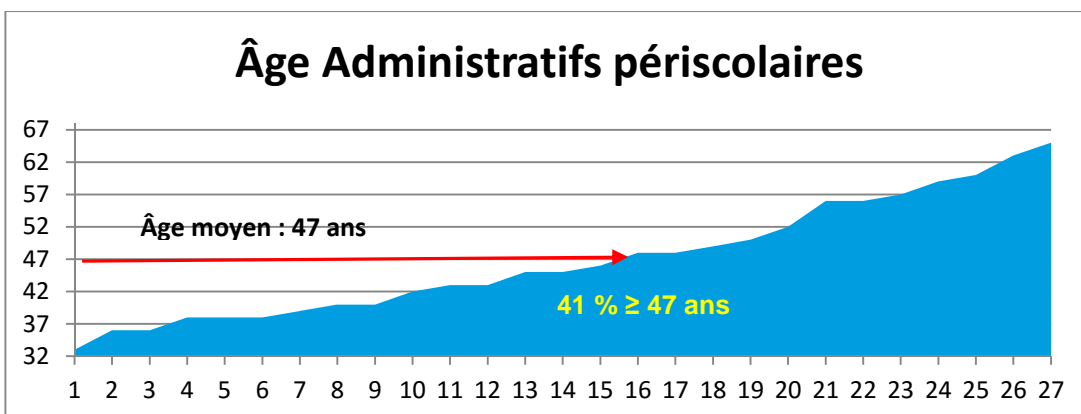
5.2 La santé par les indicateurs Âge et Ancienneté : le risque d'USURE

L'examen des âges et de l'ancienneté par catégorie de métier met en évidence un âge moyen supérieur à 44 ans pour une grande majorité du personnel, et notamment supérieur pour les métiers les plus exposés (AE, AR, RTS, Atelier) aux contraintes physiques, horaires, bruit, produits chimiques, absences non-remplacées → surcharge de travail, etc., mais également le personnel administratif des services support (Saint Urbain).

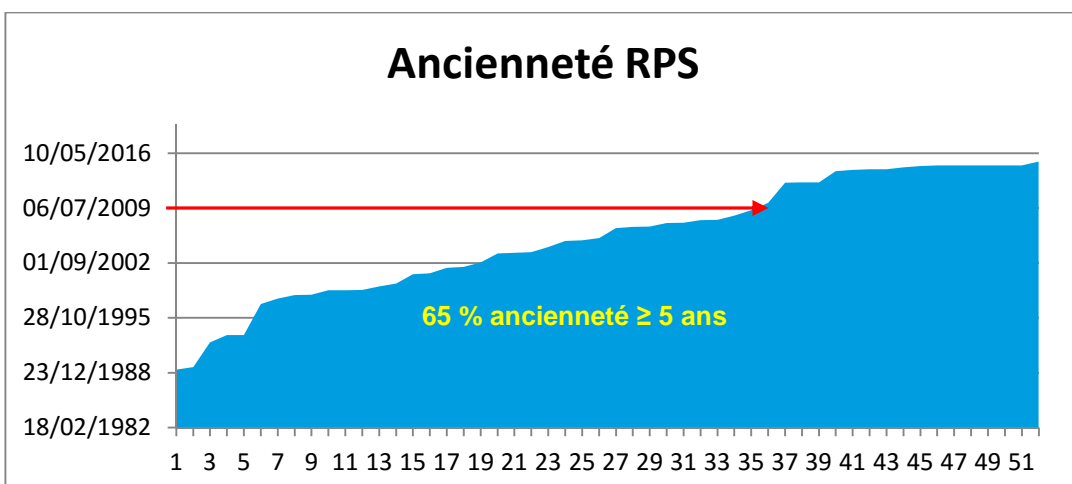
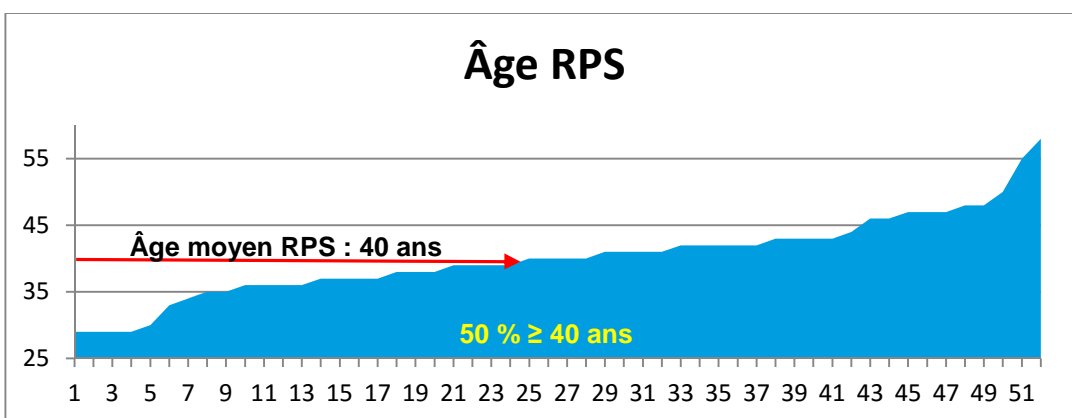
Les plus jeunes (âges moyens < 44 ans) étant les animateurs (37 ans), dont on note néanmoins une fourchette d'âge entre 20 et 64 ans, parmi lesquels plus de 75% ont moins de 2 ans d'ancienneté, donc peu d'expérience nécessitant un apprentissage reposant sur les collègues plus expérimentés, et plus particulièrement les RPS.

Or, si l'on excepte la catégorie « animateurs » l'âge moyen des personnels du service périscolaire est >42 ans.

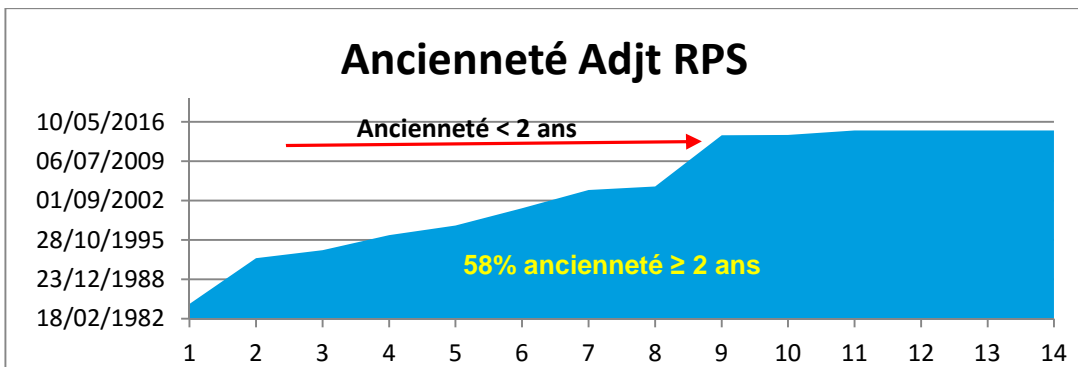
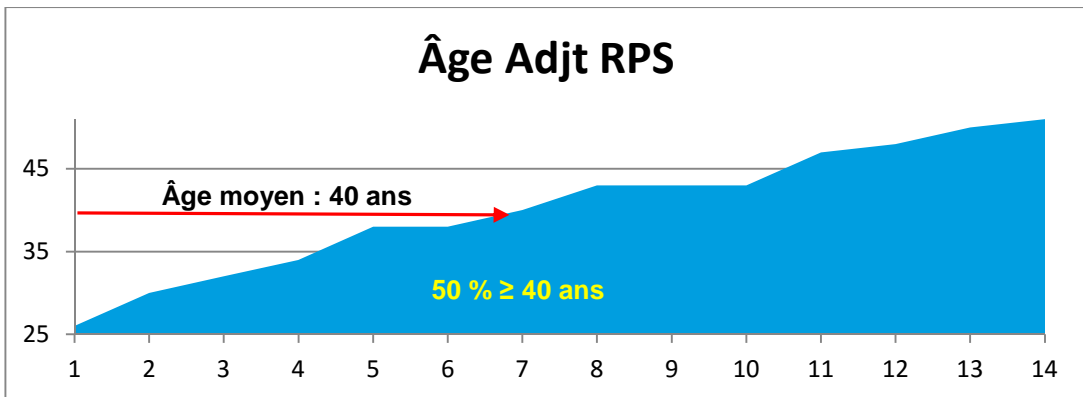
5.2.1 Sur 27 agents administratifs du Service Péricolaire



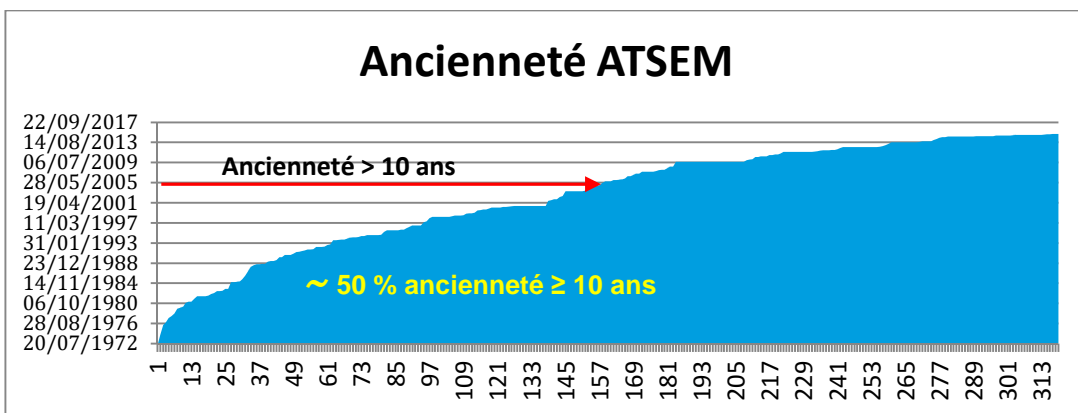
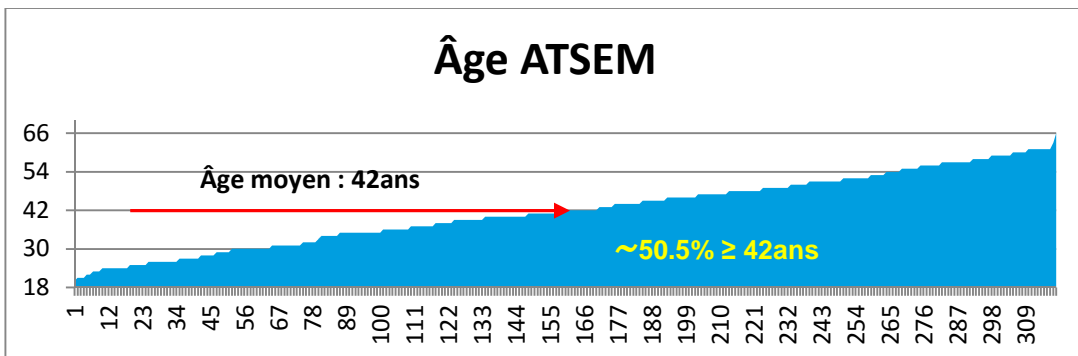
5.2.2 Sur 52 RPS



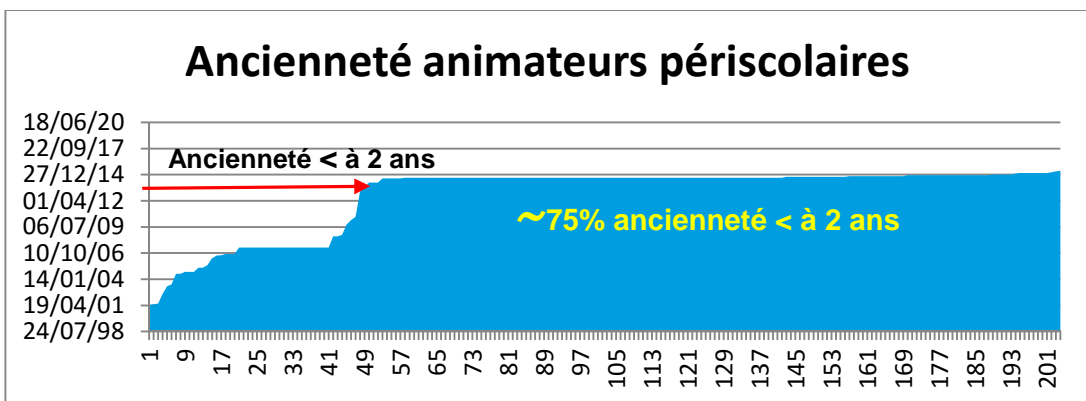
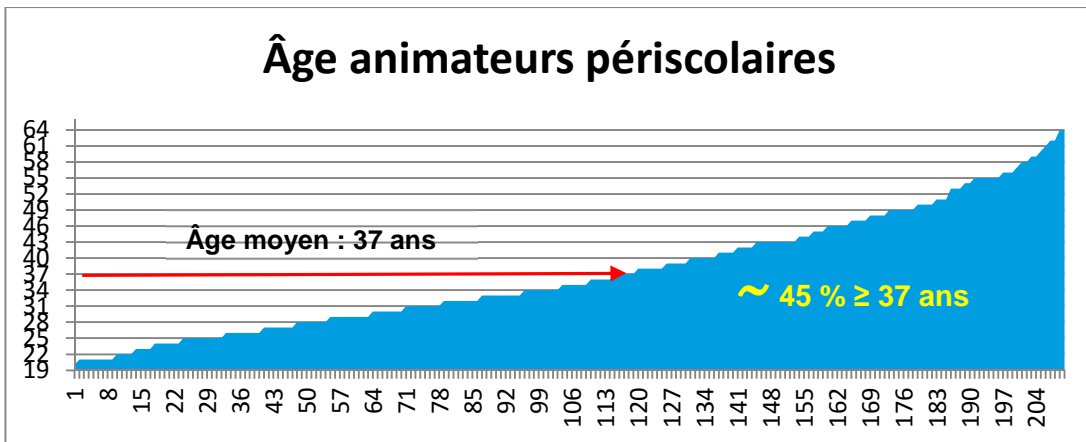
5.2.3 Sur 14 Adjoints RPS



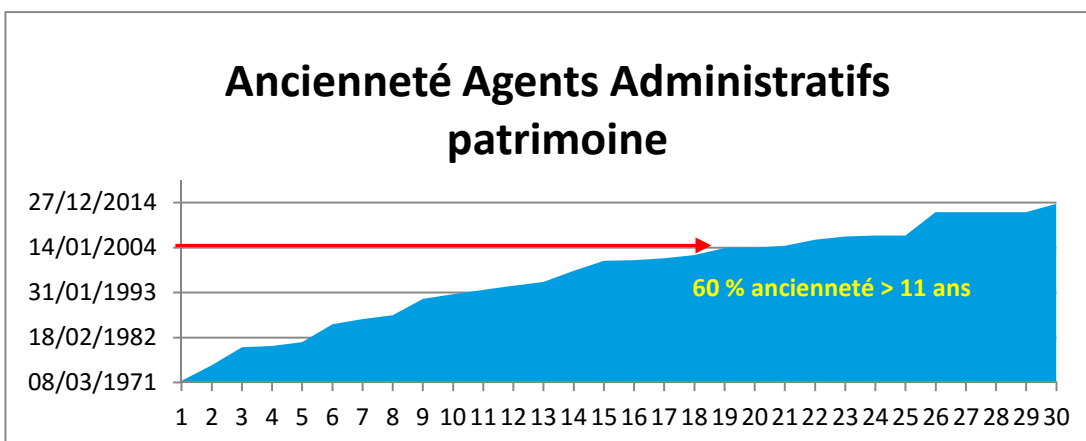
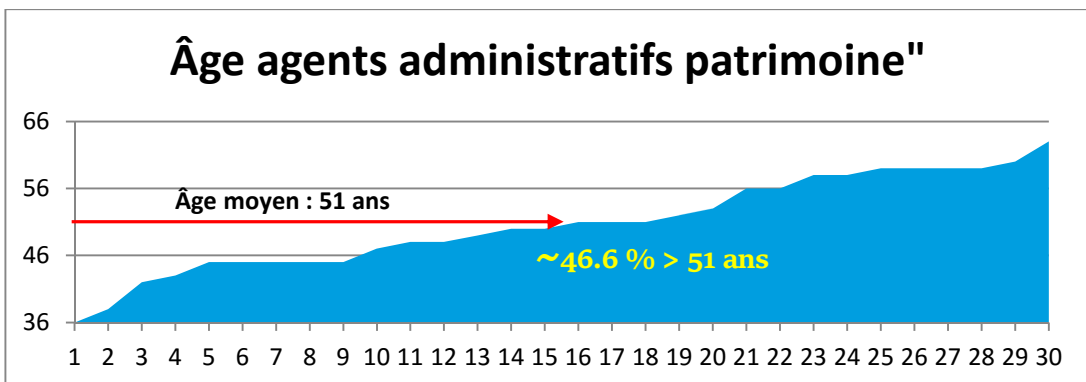
5.2.4 Sur 320 ATSEM



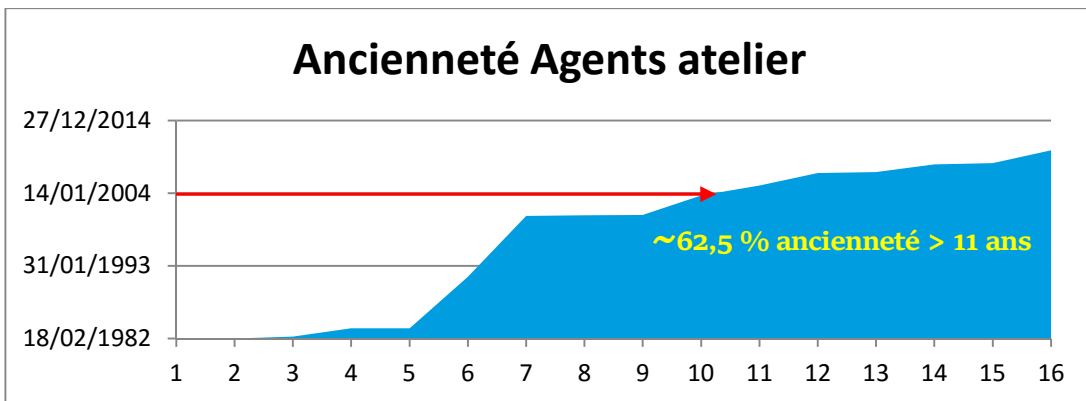
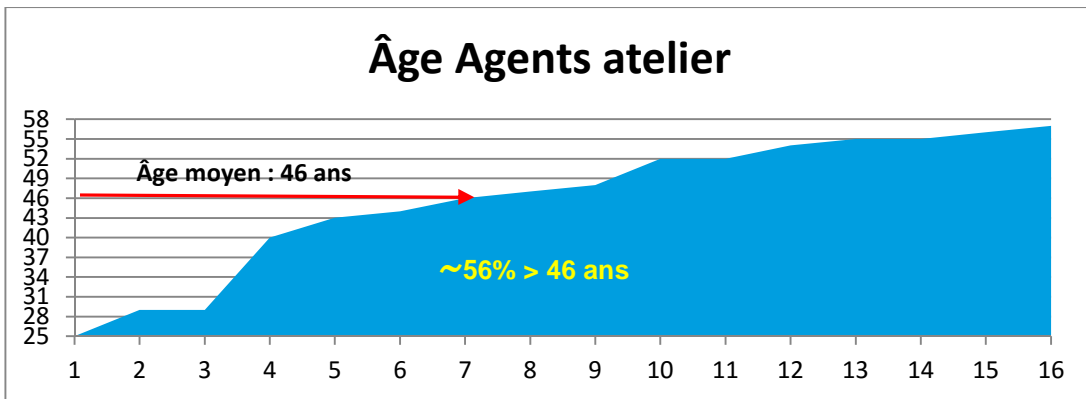
5.2.5 Sur 211 Animateurs Péricolaires (juin 2015)



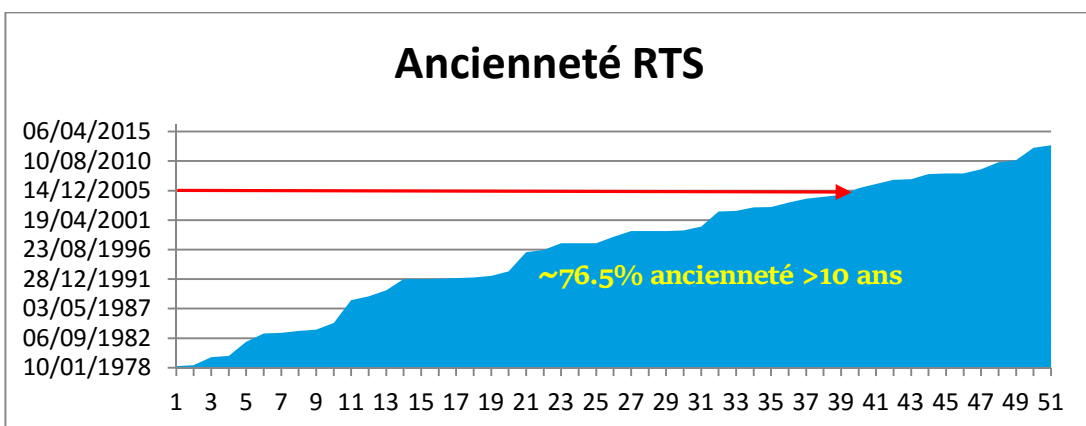
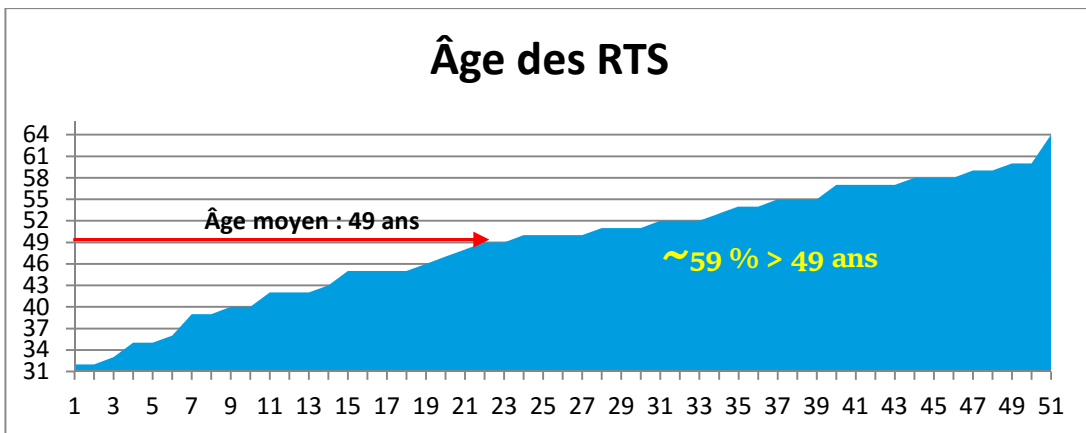
5.2.6 Sur 30 Agents administratifs du patrimoine



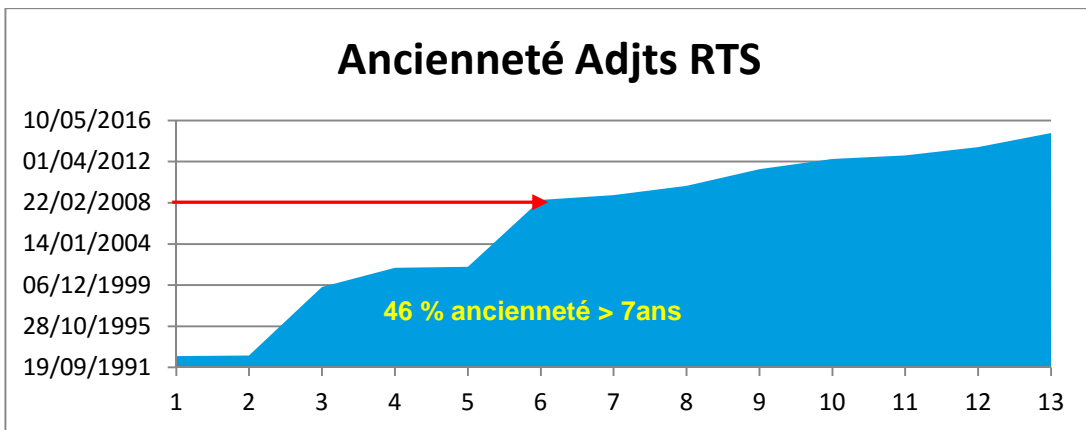
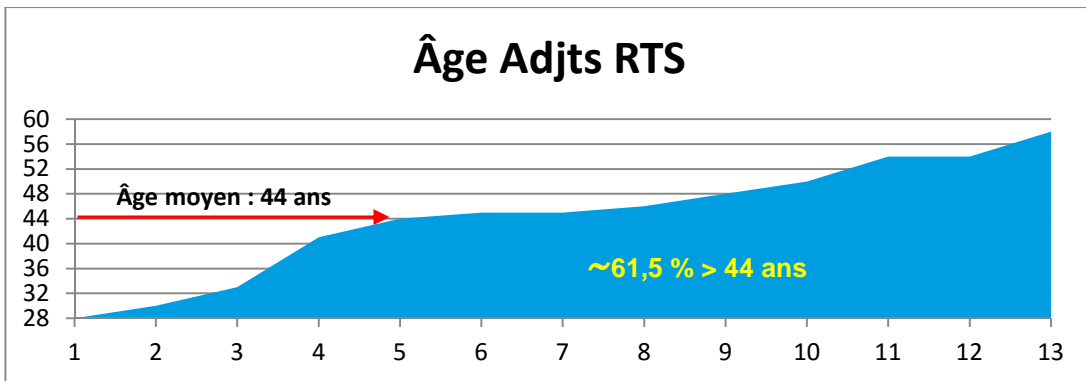
5.2.7 Sur 16 Agents Atelier



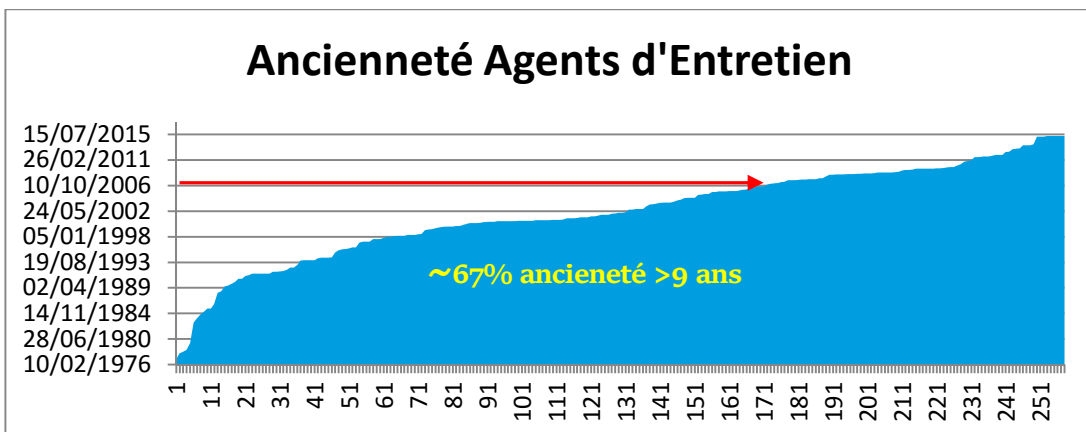
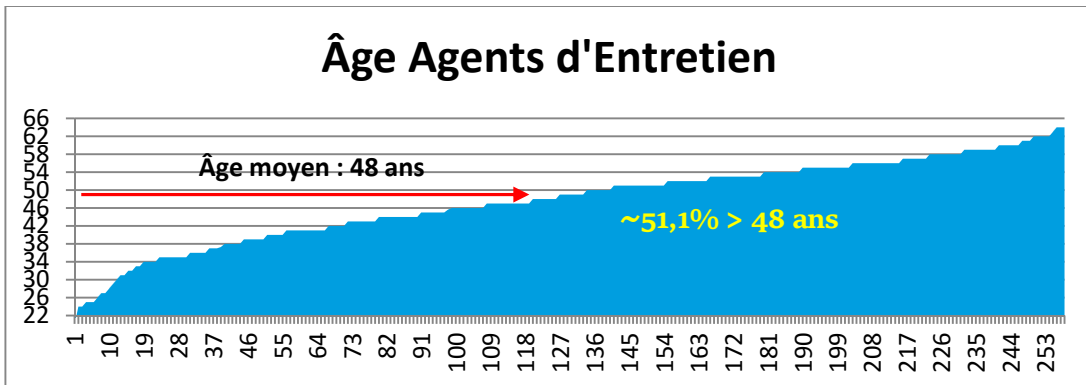
5.2.8 Sur 51 Responsables Techniques de Site (RTS)



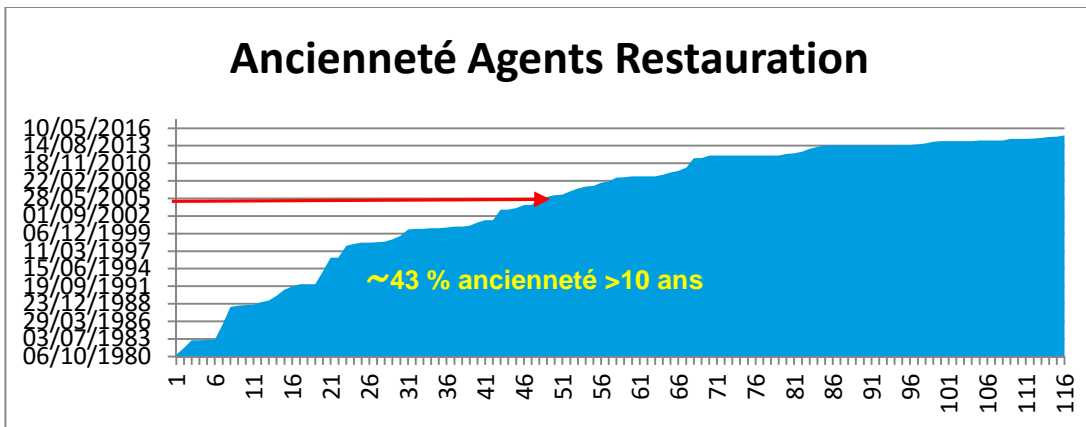
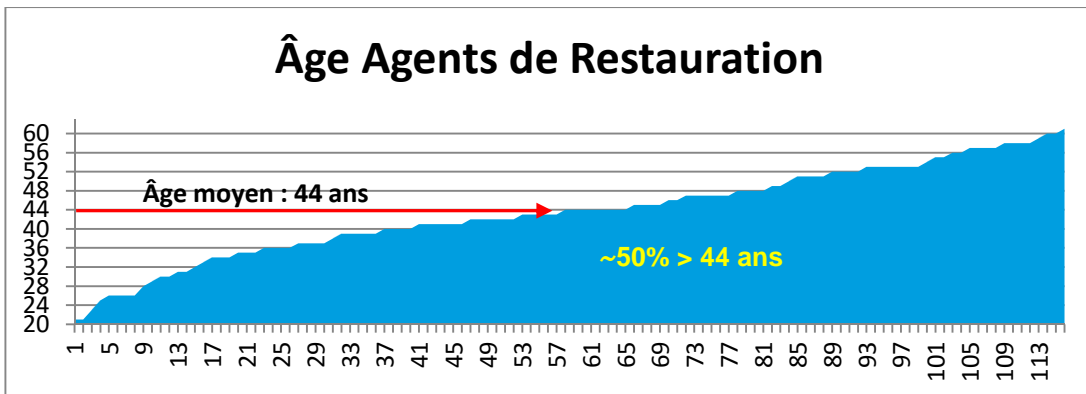
5.2.9 Sur 13 Adjoints RTS



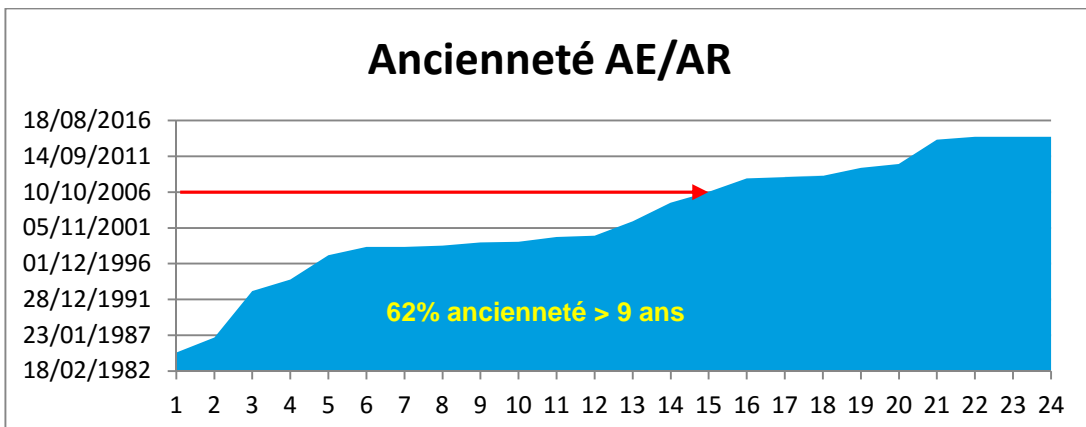
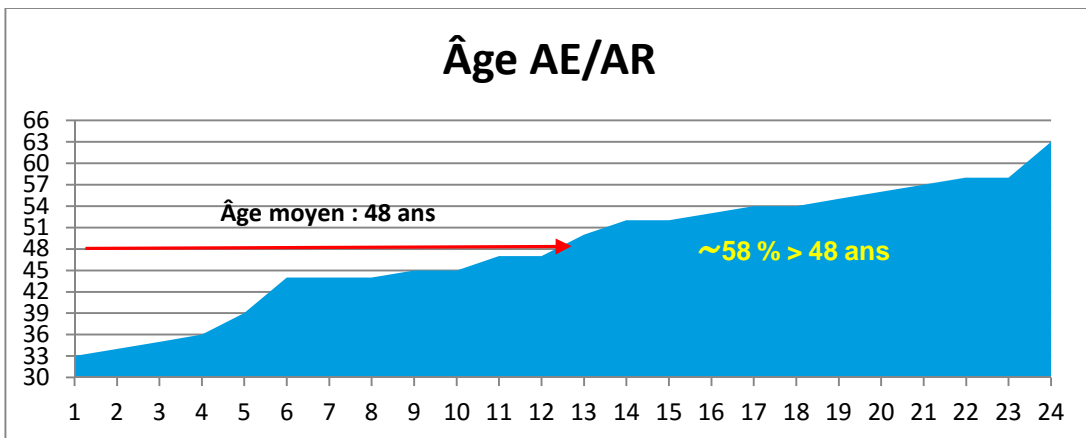
5.2.10 Sur 258 Agents d'Entretien (AE)



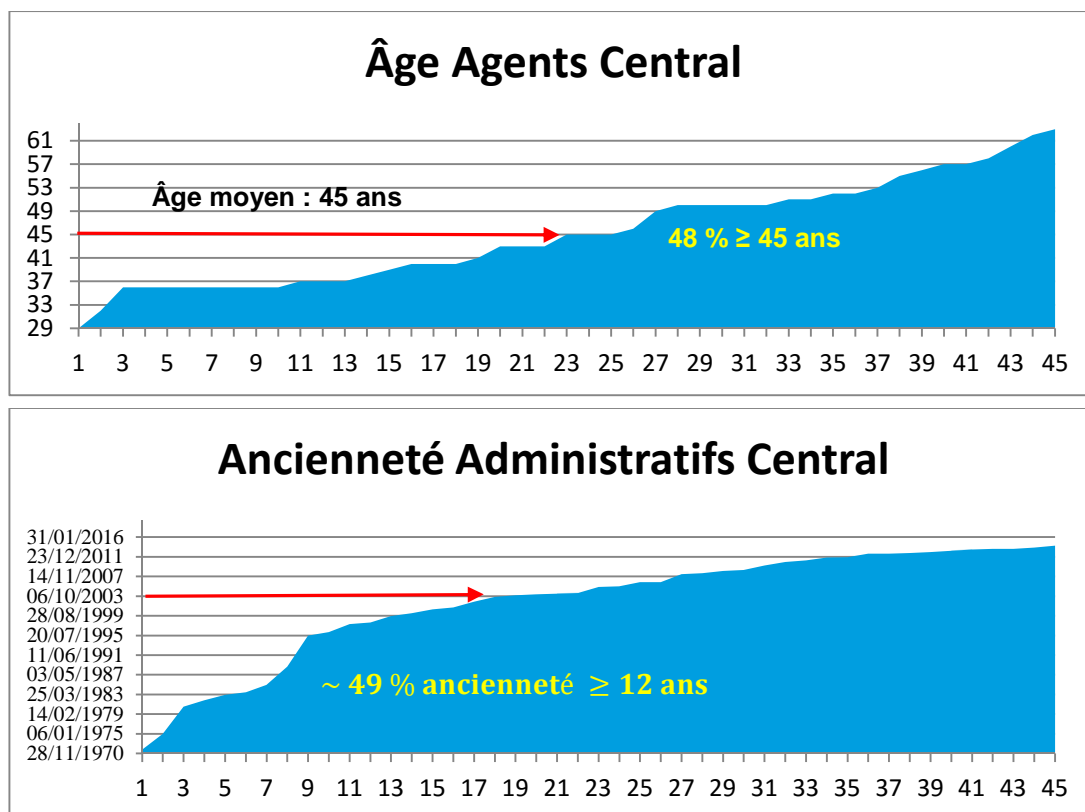
5.2.11 Sur 116 Agents de Restauration (AR)



5.2.12 Sur 24 Agents Entretien/Agent Restauration



5.2.13 Sur 45 Agents du Central



De la même manière

Le cas particulier des ATSEM, de loin l'effectif le plus important avec 320 agents, dont l'âge moyen est de 42 ans, mais dont 50.5% de l'effectif est âgé de plus de 42 ans, d'une part, et d'autre part, avec une ancienneté de plus de 10 ans pour 50% d'entre elles.

Ce métier expose à toutes les contraintes déjà évoquées, auxquelles s'ajoute la prise en compte de la « *relation asymétrique* » avec les enseignants auxquels cette catégorie de professionnelles est mise à disposition par la collectivité durant le temps scolaire.

La seconde catégorie d'agents, les **Agents d'Entretiens** (258) dont plus de 51% est âgé de 48 ans et plus.

5.2.14 L'USURE au travail

5.2.14.1 Le facteur « ÂGE »

Du point de vue de la santé au travail, le facteur « âge » interroge l'influence des conditions de travail sur les transformations des capacités des travailleurs.

Lorsque les conditions de travail présentent des contraintes, le travail peut révéler précocement des défaillances et accélérer le vieillissement.

Les contraintes physiques liées au poste (maintien de postures pénibles, manipulation de charges lourdes), les changements fréquents dans l'environnement et l'organisation du travail, l'exposition au bruit et à des produits toxiques sont particulièrement pénalisants avec l'Âge.

Les contraintes organisationnelles, notamment de temps sont particulièrement aggravantes puisqu'elles suppriment les marges de manœuvre qui permettent aux salariés vieillissants d'anticiper pour réguler leur charge de travail.

Des évolutions apparaissent au niveau de l'ensemble de l'organisme, plus ou moins rapides et plus ou moins marquées selon les individus :

- **Appareil locomoteur :**

Diminution de la masse osseuse, de l'élasticité des cartilages et des ligaments. À partir de 30 ans, la force musculaire diminue de 1% par an, la souplesse et l'amplitude des gestes se réduisent

- **Appareil respiratoire :**

Diminution de l'élasticité pulmonaire et de l'amplitude des mouvements de la cage thoracique, dégradation des échanges gazeux, baisse des volumes d'air ventilés et de la capacité respiratoire. Les performances à l'effort sont diminuées.

- **Appareil cardio-vasculaire :**

Diminution du débit cardiaque et coronarien, diminution de l'élasticité des vaisseaux et du cœur, baisse progressive de la réponse au stress, élévation de la tension artérielle.

La capacité maximale de travail chute de 10% par décade à partir de 20 ans.

- **Fonctions sensorielles :**

L'accommodation visuelle décroît, le goût et l'odorat diminuent, le toucher est amoindri, l'ouïe chute avec une gêne plus marquée à partir de 60 ans, l'équilibre et la perception du corps dans l'espace sont moins performants après 50 ans. Le risque de chute est plus élevé après 45 ans.

- **Les perturbations du sommeil :**

Réveils nocturnes, récupération plus lente, adaptation plus difficile aux changements d'horaires. Les répercussions des périodes de travail en horaires atypiques sont plus marquées.

- **Les performances intellectuelles :**

Les cellules nerveuses (neurones) et la transmission des informations sont de moins bonne qualité. Nécessité d'un effort mental accru pour traiter les informations, difficultés de concentration sur plusieurs tâches simultanées, augmentation du temps de réaction sur les tâches complexes, dégradation de la mémoire à court terme après 50 ans si elle n'est pas entretenue. Les performances sont maintenues voire augmentées par des comportements compensatoires adaptés.

- **Les performances sociales :**

La fréquence des arrêts pour maladie diminue, mais leur durée augmente surtout après 50 ans. Les accidents du travail sont moins nombreux, mais entraînent des arrêts plus longs et plus souvent des séquelles invalidantes. L'intensification du travail et la recherche de productivité demandent des efforts accrus. Les conditions de travail déterminent l'implication, la motivation et la satisfaction, ou le désir de retraite anticipée. Le maintien dans l'emploi nécessite une autonomie suffisante et un bon soutien social.

5.2.14.2 Le facteur ancienneté

Par ailleurs le facteur « ancienneté » soulève la question de la prise en compte de l'expérience, confrontée aux réorganisations successives auxquelles les agents de la DEE ont été soumis durant les 10 dernières années.

Or, à l'exception des animateurs périscolaires dont 75% ont une ancienneté inférieure ou égale à 2 ans, plus de 50 % des autres catégories de métiers connaissent une ancienneté supérieure ou égale à 10 ans, qui ont été touchées par les réorganisations importantes qui ont eu lieu durant cette période (2008 et 2012).

L'ancienneté constitue également un facteur de mise en évidence de l'usure au travail. :

« La nature des tâches professionnelles, les conditions de leur réalisation, les politiques organisationnelles à l'égard des travailleurs vieillissants, de même que les normes sociales ou le contexte économique et démographique, influencent également les comportements des travailleurs âgés ».

Les évolutions des capacités fonctionnelles en fin de carrière sont donc fortement liées aux conditions et à l'organisation du travail dans l'ensemble de la carrière :

« Un travail pénible physiquement ou s'exerçant dans des conditions difficiles accentue les effets du vieillissement biologique. Un travail qui permet d'apprendre peut en revanche favoriser le développement des capacités. Il contribue donc à la différenciation des individus³² ».

« Selon les résultats de l'enquête SIP, le risque est environ deux fois plus grand pour un senior de déclarer une restriction de ses capacités physiques quand il a connu une exposition d'au moins 15 ans à des produits nocifs ou toxiques ou à un travail physiquement exigeant durant son parcours professionnel »³³.

« Si les seniors ont moins d'arrêts de travail que les moins de 50 ans, ils sont plus longs (22 jours en moyenne contre 14). Ces chiffres montrent que le salarié senior serait en moyenne absent dans l'entreprise 6,5 jours en plus que le non-senior soit sur une année de travail une moindre productivité d'environ 3% »³⁴.

Les recherches épidémiologiques, ergonomiques et de psychologie du travail montrent bien que, selon les pratiques en matière de conditions de travail, d'horaires, de formation, de gestion des collectifs, de conduite des parcours professionnels, de représentations sociales sur les effets du vieillissement, les difficultés des salariés âgés vont être plus ou moins accentuées, leurs atouts vont être plus ou moins valorisés³⁵.

La performance au travail ne s'amointrit pas forcément avec l'âge

En conclusion, retenons de l'ensemble de ces travaux :

« Il n'existe finalement pas de relation univoque et systématique entre avancée en âge et diminution des capacités productives. L'évolution de la productivité avec l'âge est en réalité relative, variable et conditionnelle »³⁶.

³² Annie JOLIVET (http://debats.terrafemina.com/societe/406-travail-les-plus-de-55-ans-sont-ils-moins-productifs/5727-Il_n'existe-pas-de-relation-systematique-entre-avance-en-age-et-diminution-de-la-productivite)

³³ COUTROT (Thomas), ROUXEL (Corinne)- "Emploi et santé des seniors durablement exposés à des pénibilités physiques au cours de leur carrière : l'apport de l'enquête "Santé et itinéraire professionnel", DARES ANALYSES, 15/03/2011, 7 pages

³⁴ Nathalie MISSÈGUE - "Arrêts de travail des salariés seniors en emploi " Dossier Santé et solidarité de la OREES, n°2. 2007, 23 pages

³⁵ VOLKOFF (Serge) - «Quoi de neuf pour les vieux?», SANTÉ ET TRAVAIL N°76, 2011

³⁶ Annie JOLIVET ibid.

« La possibilité d'atteindre une performance satisfaisante avec l'avancée en âge, sans nuire à sa propre santé ni à son bien-être, dépend des capacités de base de l'individu, mais aussi de l'expérience acquise au cours de la carrière, et surtout des situations de travail. »³⁷.

En effet, les déclins liés à l'âge sont le plus souvent compensés par l'expérience des individus et les stratégies qu'ils mettent en œuvre. Par ailleurs, les évolutions des capacités fonctionnelles en fin de carrière sont fortement liées aux conditions et à l'organisation du travail dans l'ensemble de la carrière.



« La performance au travail des âgés est donc équivalente à celle de leurs cadets, à condition qu'ils puissent réguler leur activité de travail et que les conditions dans lesquelles le travail s'effectue ne fassent pas obstacle à ces régulations³⁸ ».

« L'évaluation des performances des travailleurs âgés doit tenir compte de l'influence des facteurs environnementaux, dont les conditions de vie et les conditions de travail »³⁹.

En conclusion :

À l'exception de la population des animateurs périscolaires, l'ensemble des catégories de personnel de la DEE ont des caractéristiques « Âge » et « Ancienneté », qui combinées à des expositions à des risques professionnels pourraient engendrer de l'usure prématurée. Le document unique constitue l'une des sources de vérification de la réalité du contexte.

5.3 La santé par les instruments légaux et contraignants :

5.3.1 Le Document Unique d'Évaluation des Risques (DUerp) de la DEE : INEXACT, INCOMPLET, OBSOLETE : une situation devenue ILLEGALE

Le Document Unique d'Évaluation des risques professionnels (DUerp)⁴⁰, instauré par le décret n°2001-1016 du 5 novembre 2001, en tant que transposition de l'article 9 de la Directive européenne 391/89, institué comme **obligation de l'employeur**, transposé dans le Code du Travail (L.4121-2, R.4121-1 et R.4121-2, CT)

³⁷ Serge VOLKOFF ibid

³⁸ CASSOU (Bernard)- Nota de lecture : Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités du travail », Retraite et société 2001/3 n° 34, p. 194.

³⁹ Jean DAMASSE, Brigitte DOYON- "Travailler en vieillissant, vieillir en travaillant : une recension des écrits sur le vieillissement prématuré des travailleurs", RIPOST, 2000, 48 pages

⁴⁰ Voir § 2.2.1 du présent rapport

- **L'Article 3 du décret n°85-603 :**
rend applicables les dispositions des livres I à V de la 4^{ème} partie du Code du Travail en matière d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail impose par conséquent à l'Autorité de la Collectivité de s'y conformer, à la réserve des dispositions prévues par le décret n°85-603.
- **La Circulaire n °NOR : JNTB1209800C :**
« Le ministre de l'intérieur, Le ministre de la réforme de l'État, de la décentralisation et de la fonction publique à Madame et Messieurs les préfets de région Mesdames et Messieurs les préfets des départements (métropole et DOM) »
constitue une forme de mode d'emploi du décret n°85-603 modifié, suite à la loi du 5 juillet 2010 sur la modernisation du dialogue social dans les Fonctions Publiques, qui instaure les CHSCT en lieu et place des CHS, et le CT (Comité Techniques) en lieu et place des CTP (Comités Techniques Paritaires).
- **..., la Circulaire DRT6 du 18 avril 2002, de la Direction des Relations du Travail (Ministère du travail) :**
décrit assez précisément les modalités de réalisation de ce document, dont la finalité est de rassembler des données éparses mais existantes (ou devant exister) dans l'établissement, dans l'objectif de disposer d'une visibilité afin de conduire une politique de prévention des risques professionnels, qui se traduit en actes par l'élaboration d'un plan de prévention et son exécution.
- **Le plan de prévention** (art.L.4614-16, CT ou art.49, décret n°85-603) :
est issu, principalement de la réalisation du DUERP, et doit être soumis à consultation du CHSCT de la collectivité.
- L'importance de ces documents, y compris du **PV de CHSCT** :
est soulignée par une circulaire de la Chancellerie d'octobre 2002⁴¹ qui renvoie également aux dispositions de l'article L.121-3 du Code Pénal.

Le DUE disponible de la DEE, qui a été transmis (juin 2015) pour la réalisation de cette expertise, date de 2012.

Il n'a donc pas été actualisé selon les dispositions obligatoires de l'article R.4121-2 (CT).

5.3.1.1 L'évaluation des risques réalisée

Les éléments qui ont été mis à notre disposition font état de la réalisation du DUERP avec la mise en place de Comité de Pilotage.

La synthèse des travaux de réalisation du DUERP ont été présentés au COPIL le 7 juillet 2012, avec le plan de prévention.

On notera que le document fait référence à la **circulaire DRT6 du 18 avril 2002**. Toutefois, le déroulé conduit à observer, d'abord un clair discernement entre « dangers » à identifier et « risques » à identifier et à évaluer (page3).

Mais ce principe étant posé, le document fourni montre une dérive vers une confusion sémantique entre les 2 notions (page6 : « **d. Méthodologie d'identification et d'évaluation des dangers** »)

En effet, le danger se définissant comme la propriété intrinsèque d'un produit, d'une substance ou d'un process à altérer la santé, il ne s'agit pas ici d'en définir une valeur,

⁴¹ Voir annexe

mais, en l'identifiant, de vérifier qu'il existe ou pas une présence humaine face à ce danger du fait de la réalisation du travail par les agents, et donc un risque d'altération de la santé des agents exposés.

Le « risque » quand à lui, tel qu'il est défini dans le document de 2012 (page7) :

« e.- *Méthodologie d'évaluation des risques* » :
...
Une fois les dangers identifiés, ils ont été analysés afin de définir s'ils constituent un risque.
Un risque peut se définir comme l'exposition d'un salarié à un danger.
... »

Une confusion apparait, dans la mesure où est indiqué qu'un danger deviendrait un risque du fait de la présence d'un salarié.

En réalité, le risque est une probabilité⁴² d'altération de la santé d'un agent exposé à un danger.

Un danger, quand à lui, n'est pas une probabilité, mais la certitude de son pouvoir d'altération de la santé.

Cette notion est fondamentale, dans la mesure où le risque, notamment en matière organisationnelle (ou psychosocial), est le plus souvent « multi » ou « plurifactoriel ».

Autrement dit, le risque peut être le produit de plusieurs sources (de dangers ou d'autres risques) qu'il convient d'identifier soigneusement pour élaborer des mesures préventives efficaces. Ces mesures de prévention s'élaborent selon, et dans l'ordre des « dispositions générales de prévention » des risques professionnels (art.5 et 6 de la directive européenne 89/391 du 12 juin 1989, transposés dans le Code du Travail par la loi du 31 décembre 1991 aux articles L.4121-1 et -2, et leurs dispositions réglementaires, applicables à la Fonction Publique Territoriale par l'article 3 du décret n°85-603).

Ce sont donc des notions qu'il convient de distinguer très nettement pour construire une démarche de prévention pertinente conforme aux dispositions prévues par la directive européenne et selon le processus indiqué par cette directive, énoncés notamment par les principes généraux de prévention des articles L.4121-1 et L.4121-2 du Code du Travail et les articles réglementaires (R.) associés.

On constate de fait que le DUE qui découle de cette confusion entre dangers et risques ne permettant pas l'élaboration d'un document réellement utile pour la construction d'un plan de prévention spécifique aux métiers de la DEE.

Cela étant, les risques identifiés, bien que généraux permettent une approche, dont on regrettera la superficialité.

À ce stade, l'employeur associera une valeur à chaque risque afin de définir la priorisation des mesures qu'il prévoit dans son programme de prévention des risques. Il soumet ce programme au CHSCT, en détaillant le montant prévisible de coûts des mesures projetées (Art.49 décret n°85-603).

⁴² Voir § 2.2. du présent rapport

De surcroît, **ce document n'apparaît pas avoir été soumis au CHSCT comme le prévoit l'article 49 du décret n°85-603**, ce qui ne permet pas de connaître l'avis des représentants du personnel sur la qualité du document et celle du programme de prévention qui en est issu, lorsque celui-ci a été élaboré.



Cette situation illégale, au regard de la législation pose la responsabilité pénale encourue du fait d'altérations de la santé d'agents qui auraient pu être évitées en respectant les obligations légales et réglementaires prévues par les dispositions du décret 85-603 et le Code du Travail en matière de prévention des risques pour la protection de la santé des personnels.

Il convient d'observer qu'à ce contexte, s'ajoute l'absence d'actualisation, au minimum annuelle (Art.R.4121-2, CT), de ce document depuis près de 3 ans

Cette absence d'actualisation est préoccupante dans la mesure où, en 2012, ce document, faisant office de DUEr, pointait un certain nombre de risques :
Néanmoins, compte-tenu qu'il s'agit du seul document dont nous disposons, il paraît utile d'en rapprocher les résultats avec les constatations en termes d'arrêts maladie de toutes natures.

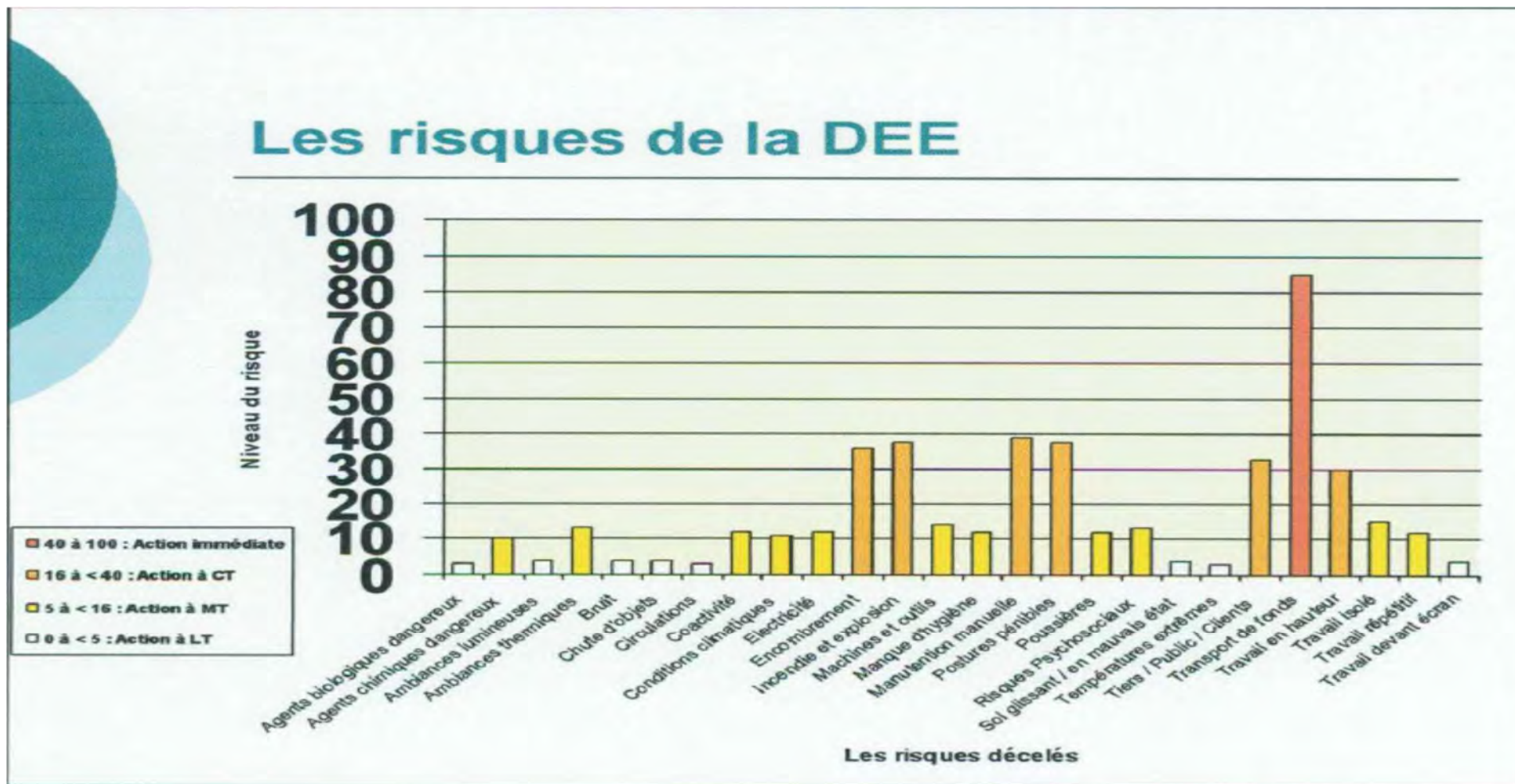
Identification de 26 risques, évalués et classés en 4 catégories, site à cette évaluation :

- Agents biologiques dangereux	- Agents chimiques dangereux	- Incendie et explosion
- Ambiances lumineuses	- Ambiances thermiques	- Encombrement
- Bruit	- Co activité	- Manutention manuelle
- Chute d'objets	- Conditions climatiques	- Postures pénibles
- Circulations	- Électricité	- Tiers / Public / Clients
- Sol glissant / en mauvais état	- Machines et outils	- Travail en hauteur
- Températures extrêmes	- Manque d'hygiène	- Transport de fonds
- Travail devant écran	- Poussières	
	- Risques Psychosociaux	
	- Travail isolé	
	- Travail répétitif	

Chaque catégorie représentant un « niveau de risque » évalué, définissant un niveau d'action dans le temps :

(immédiat(1), court terme (6), moyen terme (11), long terme(8).

5.3.2 Les risques non évitables, d'après le DUEr rédigé en 2012

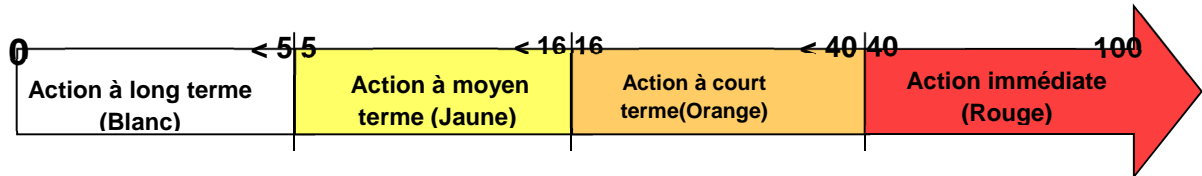


La question de la méthode d'évaluation :

D'après le document, l'évaluation est le produit d'une équation (pages 7 et 8 du document) :

Fréquence d'exposition (F) x **Gravité** (G) x **Maitrise** du risque (M) = **Criticité** du risque (C)

De la sorte, la criticité d'un risque est évaluée sur une échelle de 0 à 100, selon le schéma suivant :



Toutefois, si la notion de Fréquence d'exposition semble aisément objectivable : (Permanente, très fréquent : 2 à 4 heures/jour, fréquent : 1 à 2 heures par jour, de temps en temps ou occasionnel : 1 à 2 fois/semaine, rare : 1 à 2 fois/mois), il en va autrement de la notion de gravité, censée objectiver les conséquences de l'exposition sur la santé, comme de celle de la maîtrise du risque.

En effet, d'après le document, l'indice de gravité « permet de mesurer les conséquences potentielles d'un risque sur la santé et l'intégrité physique d'un agent » (page 7)

On relèvera d'abord que ce n'est pas le risque qui engendre des conséquences sur la santé de l'agent, mais le danger auquel l'agent est exposé.

Ensuite pour objectiver la notion de Gravité, il faut pouvoir connaître les différents types d'affection de la santé qu'un danger fait encourir à un agent exposé.

Exemple : « BRUIT »

Si l'on se réfère à l'inventaire de la page 13 du document :

« **La. Liste des dangers et des risques recensés au sein de la DEE** »

On constate qu'à la rubrique « Bruit » figure le commentaire suivant :

- Risque consécutif à l'exposition à une ambiance sonore élevée pouvant aboutir à un déficit auditif irréversible et générant des troubles pour la santé (mémoire, fatigue)

En réalité, les études scientifiques et épidémiologiques réalisées sur le bruit établissent de nombreuses autres conséquences sur la santé que les seuls effets sur l'appareil auditif et des problèmes de mémoires et de fatigue comme corollaires. On relève notamment des altérations du système cardio-vasculaire, production d'hormones du stress, perturbation du sommeil, troubles de la santé mentale. On notera au passage que ces études montrent une diminution des performances scolaires. Ce qui n'est pas sans conséquences sur les relations entre les agents dont le travail consiste précisément à être au contact des enfants en cours de scolarité, et avec leurs parents.

Nuisance	Conséquences	Références	Commentaire
BRUIT	<i>Lésions auditives</i>	HTTP://WWW.JLE.COM/FR/REVUES/ERS/E-DOCS/EFFETS DU BRUIT SUR LA SANTE DONNEES EPIDEMIOLOGIQUES RECENTES 263387/ARTICLE.PHTML?TAB=TEXTE 43	Pour ce qui concerne la prévention , un peu plus de 10 ans après la loi Bruit votée le 31 décembre 1992, la lutte contre cette nuisance prend un nouvel essor grâce à deux événements. Le premier est la prochaine transposition en droit français de la directive européenne sur l'évaluation et la gestion du bruit dans l'environnement qui prévoit notamment l'élaboration de « cartes de bruit stratégiques » permettant de localiser puis traiter en priorité des zones où les niveaux de bruit peuvent entraîner des effets nuisibles sur la santé. L'autre événement est le lancement, en octobre 2003, par le ministère de l'Écologie et du Développement durable d'un plan d'action contre le bruit avec, récemment, la signature d'une circulaire pour la réhabilitation des établissements recevant des jeunes enfants (crèches, écoles...)
	<i>Impacts sur le système cardiovasculaire</i>		
	<i>Cardiopathies ischémiques et infarctus du myocarde</i>		
	<i>Hypertension et facteurs de risques cardiovasculaires</i>		
	<i>Sécrétion d'hormones du stress</i>		
	<i>Perturbation du sommeil</i>		
	<i>État de santé mentale</i>		
	<i>Diminution des performances scolaires</i>	En règle générale, les résultats obtenus lors de ces études montrent une tendance à la diminution des performances dans les écoles exposées au bruit. Plus récemment, une étude quasi expérimentale a montré que l'exposition au bruit des avions était associée à de plus faibles performances cognitives, qui s'amélioraient lorsque l'exposition au bruit disparaissait	

Pour définir l'indice de gravité, le document ne retient que la seule altération de l'appareil auditif.

De la même manière, concernant les risques identifiés « Manutentions manuelles », « Postures pénibles », ou encore « Travail isolé », ...

Nuisance	Conséquence	Référence	Commentaire
Manutention manuelle	<i>TMS - cardiovasculaires</i>	http://www.ast74.fr/fr/informations-sante-travail/evaluation-des-risques/id-70-evaluation-des-risques-lies-a-la-manutention-manuelle-et-a-l-activite-physique#a1 ⁴⁴	Manutentions manuelles désignent toute opération de transport ou de soutien d'une charge dont le levage, la pose, la poussée, la traction, le port ou le déplacement exigent l'effort physique d'une ou de plusieurs personnes. Rappelons qu'en ce qui concerne la manutention manuelle, un certain nombre de limites réglementaires sont définies suivant la nature de la manutention, et du sexe de l'opérateur.

⁴³ Observatoire régional de santé d'Île-de-France, 21-23, rue Miollis, 75015 Paris

⁴⁴ AST 74 (Service de médecine du travail de Haute Savoie)

Postures pénibles	TMS - cardiovasculaires		Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) : Les TMS sont des pathologies multifactorielles localisées au niveau des membres supérieurs, inférieurs et de la colonne vertébrale et affectant muscles, tendons et nerfs.
Travail isolé	Psychoactif cognitif	Voir INRS : ed985 + PPT	Le travail isolé se définit comme étant la réalisation d'une tâche par une personne seule dans un environnement de travail où elle ne peut être vue ou entendue directement par d'autres et où la probabilité de visite est faible. En effet, une personne sera considérée comme isolée lorsqu'elle est hors vue et hors d'ouïe d'autres travailleurs. À noter : Victime isolée souvent retrouvée à un endroit où elle ne devrait pas être. 17% des cas d'accident ↔ activité annexe
	<i>Types d'accidents du Travailleur Isolé Plus vulnérable dans certaines conditions entretien, maintenance, surveillance tâches de nettoyage, gardiennage</i> <i>Pour le travailleur isolé, si l'on s'attarde sur les facteurs de risque à l'origine des blessures, quatre familles se distinguent : - les chutes avec dénivellation (chutes de hauteur), - la manutention mécanique, - l'électricité, - les environnements dangereux (milieu confiné, produits chimiques, etc.).</i>		
Etc.	...		

Comme on peut le constater, si le document identifie concrètement 26 risques, la détermination de l'indice de gravité ne correspond pas à une analyse sérieuse et documentée des conséquences des dangers sur la santé des agents exposés.

L'indice de maîtrise du risque (M), quant à lui, peut être apprécié en fonction du niveau de formation des agents sur les dangers auxquels ils sont exposés. Ainsi, la formation des agents d'entretien sur les procédés et les produits, constitue un élément important de maîtrise du risque.

On retiendra donc ces risques comme avérés mais, compte tenu de la méthode adoptée et de la sous-estimation des conséquences, donc du paramètre « G », nous ne pouvons accorder de crédit à l'estimation du niveau de criticité (C) qui sert de base à l'évaluation.

On notera particulièrement les risques identifiés concernant les métiers exerçant dans les établissements scolaires⁴⁵

⁴⁵ Extrait du « Diagnostic DUE de la DEE » (pages 66 et 90)

5.3.3 Métiers ciblés par l'expertise et risques identifiés (par le DUE 2012)

Unité : 6 secteurs éducatifs et périscolaires

- Secteur Robertsau – Conseil des XV
- Secteur Neudorf – Esplanade – Krutenau
- Secteur Meinau – Neuhof
- Secteur HautePierre – Cronenbourg – Poterie
- Secteur Koenigshoffen – Elsau – Montagne Verte
- Secteur Gare – Tribunal – Centre Ville

Métiers présents dans l'unité 6 secteurs éducatifs et périscolaires :

Nombre de personnes concernées : 434 personnes

- 6 Responsables éducatifs territoriaux
- 6 Secrétaires-assistants
- 45 Responsables périscolaires de site :
- 14 Adjointes au responsable périscolaire de site :
- 294 ATSEM
- 71 Animateurs vacataires
 - Accompagnateurs restauration
 - Accueillants périscolaires maternels
 - Intervenants activités périscolaires

⁴⁶L'ensemble des risques identifiés pour cette unité sont les suivants :

- Agents Chimiques dangereux
- Bruit
- Chutes d'objets
- Circulations
- (Co-activité ?)
- Encombrement
- Incendie et explosion
-
- (Manque d'hygiène ?)
- (Manutention manuelle ?)
- Postures Pénibles
- (Poussières ?)
- Risques psychosociaux
- (Températures extrêmes ?)
- Tiers / Public / Clients
- Travail devant écran
- (Travail isolé ?)
- Travail répétitif
- Travaux en hauteur

Unité : 3 territoires pour le patrimoine de l'enfance et de l'éducation

- Territoire Centre/Ouest : Centre – Tribunal – Gare – HautePierre – Cronenbourg – Poteries
- Territoire Nord/Est : Neudorf – Esplanade – Krutenau – Robertsau – Conseil des XV
- Territoire Sud : Meinau – Neuhof – Koenigshoffen – Elsau – Montagne Verte

Métiers présents dans l'unité 3 territoires :

Nombre de personnes concernées : 464 personnes réparties dans 114 écoles

- 3 Responsables techniques territoriaux :
- 3 Experts techniques territoriaux :
- 52 Responsables techniques de site :
- 14 Adjointes au responsable technique de site
- 292 Agents d'entretien
- 89 Agents de restauration
- 11 AE/AR

L'ensemble des risques identifiés pour cette unité sont les suivants :

- Agents chimiques dangereux
- (bruit ?)
- Chutes d'objets
- Circulations
- Co-activité
- Encombrement
- Incendie et explosion
- Intervention en milieu clos
- Manque d'hygiène
- Manutention manuelle
- Postures pénibles
- Poussières
- Risques psychosociaux
- Températures extrêmes
- Tiers / public / clients
-
- Travail isolé
- Travail répétitif
- Travaux en hauteur

⁴⁶ En rouge les risques non-identifiés pour les métiers considérés dans le cadre du DUEr (2012)

Les métiers exerçant en milieu scolaires, dépendent d'une part, du service Périscolaire, notamment pour les ATSEM, les RPS, les Animateurs, les Vacataires accompagnateurs, et d'autre part, du service du patrimoine en ce qui concerne les AE, les AR, les RTS.

On peut s'étonner qu'un certain nombre de risques consécutifs à l'exercice du travail en milieu scolaire ne soient pas identifiés pour certaines catégories de personnel, identifiés pour d'autres, notamment du service du patrimoine, alors que ces risques sont consubstantiels au contexte plutôt qu'à l'écart différenciant l'activité des divers métiers concernés.

Ainsi, à l'exception des « interventions en milieu clos » effectuées par les RTS, qui dépendent du service du patrimoine (pénétration en sous-sol ou caves), où néanmoins les ATSEM sont parfois amenées à intervenir pour entreposer du mobilier ou autres objets sortis des classes, on constatera qu'un certain nombre de risques n'ont pas été identifiés ou retenus en ce qui concerne les agents du service périscolaire, alors que, nous avons pu observer que ces agents y étaient exposés, et souvent même de façon fréquente et répétée.

Ainsi, les « **manutentions manuelles** », concernent les ATSEM à au moins deux titres :



- manipulation quotidienne des chaises d'écoliers (entre 4 et 6 kg) afin de permettre le ménage dans les classes, et matériel pédagogique, et nettoyage des classes après goûter ;
- port des enfants pour les changer, leur faire prendre leur douche, les installer sur les toilettes.

Les ATSEM qui prennent en charge particulièrement les enfants pour les accompagner aux toilettes, sont exposées aux « **agents biologiques** » (matières fécales, urines, salives, larmes, voire sang en cas de blessure), tout comme les RPS, les animateurs, ...

De fait, la question du « **manque d'hygiène** » se trouve posée pour tous les agents au contact des enfants qui peuvent être porteurs de maladies ou autres infections.

S'il est évident que les AE sont particulièrement exposés aux « **poussières** », par définition, la poussière ne s'enlève pas, mais se déplace, et tous les personnels y sont exposés, notamment lors des activités de nettoyage pédagogique.

De la même manière, la « **co-activité** » est un élément de fait, dans la mesure où par définition, les ATSEM se trouvent affectées à une ou plusieurs classes en collaboration avec un(e) enseignant(e). Il en est de même pour les RPS qui sont appelés à coopérer avec les directeurs d'école, etc., voire les animateurs, ...

Par ailleurs, concernant le « **travail isolé** », de nombreux témoignages d'ATSEM ou d'Animateurs soulignent, qu'en cas d'effectifs à 2, avec un taux d'encadrement de 1 adulte pour 15 ou 20 enfants, lorsqu'un enfant nécessite d'être accompagné aux toilettes, l'agent reste seul.

Paradoxalement, **le bruit** n'est pas identifié comme source de risque pour les agents du service « patrimoine » alors que, par ailleurs, cette exposition est identifiée pour les agents de restauration (qui font partie du service du patrimoine) page 27 de la présentation du bilan stress réalisé sur la DEE (2009/2011).

Donc pour l'essentiel, ces agents sont exposés à 18 risques « non-évitablement » identiques, sur les 26 identifiés à la DEE, par le DUErp de 2012.

On relèvera également que les risques concernant les agents présents sur le site de Saint Urbain, apparaissent communs, quel que soit le service d'appartenance.

De ce constat d'insuffisance, on peut faire l'hypothèse d'une analyse réalisée sans avoir pris soin d'observer le travail réel des agents, voire d'une réelle méconnaissance du travail des agents.

5.3.4 *Pas d'évaluation des Risques Psychosociaux*

On notera enfin, qu'en ce qui concerne les Risques Psychosociaux, le DUErp (2012) indique systématiquement « [qu'] *une étude a été conduite mais n'ayant pas été validée, les risques ne sont pas évalués* ».

En conclusion :

Dès lors, un rapprochement entre les risques non-évitables identifiés (18 risques concernant particulièrement les métiers opérationnels (dans les sites scolaires et ALM), sur 26 risques identifiés à la DEE) et les arrêts maladie quelle que soit leur nature, avec la nature des pathologies susceptibles d'être engendrées par les risques identifiés, paraîtrait pertinent, pour autant que les pathologies ayant engendré des arrêts de travail quelle que soit leur nature soient elles-mêmes identifiées de façon statistique (pour préserver l'anonymat, mais permettre une corrélation).

5.4 La santé par les indicateurs d'absentéisme⁴⁷ (mise en relation ...)

Service	Fonction	Accident de travail	Longue maladie, Congé de longue durée ou grave maladie	Maladie ordinaire	Maladie prof.	Total (jours)	Effectifs total par type de poste (mars 2015)
Patrimoine pour l'enfance et l'éducation	Adjoint au chef de service, responsable du département gestion et logistique			21		21	1
	Adjoint au responsable technique de site			557		557	10
	Agent de maintenance audiovisuelle			19		19	1
	Agent de maintenance des aires de jeux			120		120	1
	Agent de restauration	248	1431	2106	781	4566	118
	Agent d'entretien des écoles	1185	3167	11581	1604	17537	272
	Agent technique polyvalent	8		49	9	66	1
	Assistant de gestion administrative			58		58	2
	Assistant ressources humaines			50		50	1
	Assistant RH		315			315	1
	Chargé du suivi de la logistique	2		16		18	1
	Chef de service			2		2	1
	Chef d'équipe peinture			5		5	1
	Coordonnateur achats et logistique			8		8	1
	Couturière			30		30	1
	Électricien			4		4	2
	Expert technique territorial			18		18	3
	Installateur sanitaire			23		23	1
	Manutentionnaire	15		61		76	2
	Menuisier			11		11	1
	Peintre	25				25	2
Responsable des projets sur le patrimoine scolaire			2		2	1	
Responsable ressources			2		2	1	
Responsable technique de site	593	725	427		1745	52	
Responsable technique territorial			15		15	3	

⁴⁷ Mathieu Zeggiato - Chargé d'études RH - Direction des ressources humaines (Août 2015 sur états 2014)

	Secrétaire-assistant			18		18	4
	Serrurier	21		59		80	3
	Serrurier chargé de la maintenance des aires de jeu			1		1	1
	Technicien maintenance			2		2	1
	Total Service du Patrimoine	2097	5638	15265	2394	25394	
Périscolaire et éducatif	Adjoint au chef de service, responsable du département éducatif thématique	10				10	1
	Adjoint au responsable périscolaire de site			56		56	14
	Animateur périscolaire	31	299	1127		1457	10
	ASEM	470	3219	5708	365	9762	294
	ASEM volante			120		120	9
	Assistant administratif			1		1	1
	Assistant ressources humaines			118		118	1
	Assistant RH			26		26	2
	Chef de projets périscolaires			33		33	2
	Gestionnaire administratif des activités et services périscolaires			97		97	1
	Gestionnaire des activités périscolaires			8		8	1
	Gestionnaire finances marchés			338		338	1
	Responsable éducatif territorial			44		44	6
	Responsable périscolaire de site	12		556		568	50
	Responsable ressources			2		2	1
Secrétaire-assistant			24		24	7	
	Total Service Périscolaire	523	3518	8258	365	12664	
		Accident de travail	LM/CLD/MG	MO	MP	Total	(891)
	Total DEE (périmètre exp.)	2620	9156	23523	2759	38058	
	Total Services DEE ciblés (par l'étude)	3102	11355	27421	2765	44643	
	Total DEE (dont services généraux)	3103	12034	27733	2765	45635	
	Total Collectivité	14266	49518	125158	7764	196706	
	Tx DEE (périmètre expertise/Total DEE)%	84.4%	76.0%	84.8%	99.7%	83.3%	
	Tx DEE/Total collectivité	21.7%	24.3%	22,1%	35,6%	23.2%	

On observe que l'étude de l'absentéisme, en 2014, des services opérationnels, et notamment ceux du patrimoine et du périscolaire faisant partie du périmètre de l'expertise, montre qu'aucune catégorie de personnel de ces deux services n'est épargnée par une affection de santé, quelle qu'elle soit. On observe que même les catégories composée d'une seule unité ont connu une période d'absence du fait d'un problème de santé, y compris au niveau de la hiérarchie.

Toutefois, on notera que cette étude vise à analyser le « sur absentéisme » et conclut à l'identification des cinq catégories de personnel, d'évidence parmi les services opérationnels.

L'étude réalisée sur l'absentéisme souffre d'avoir laissé à l'écart le « service central » de la DEE. À priori, ce fait reste sans explication.

En effet, l'analyse de ces indicateurs par service permet de les corrélés avec un process organisationnel cohérent.

Ce service comporte environ 40 personnes, au sein duquel les entretiens individuels et collectifs ont mis en évidence des problèmes de santé significatifs, au cours desquels l'absentéisme de longue durée a été évoqué de façon récurrente. Or, aucun des documents qui nous ont été remis ne permet d'en faire un bilan quantitatif objectivable et précis.

On peut néanmoins en déduire, à partir des chiffres de l'étude, que l'écart entre les 3 services opérationnels de la DEE et les chiffres totaux de la DEE correspondent à ceux du service des moyens généraux.

	Accident de travail	Longue maladie, Congé de longue durée ou grave maladie	Maladie ordinaire	Maladie professionnelle	Total
Total services ciblés	3102	11355	27421	2765	44643
Total DEE	3103	12034	27733	2765	45635
Service « central »	1	679	312	0	992

992 jours d'absence, pour 40 agents, ces chiffres apparaissent compatibles avec les données fournis (tableaux Excel IOGST-105⁴⁸) par les tableaux d'absentéisme par filière.

Cela représente en moyenne 24,2 jours/agent/an, dans ce service, tandis que l'étude sur l'absentéisme concernant l'ensemble de la collectivité indique une moyenne de jours d'arrêts par agent est de 17jours/agent/an⁴⁹. Dans le service central de la DEE l'absentéisme est donc en moyenne supérieur de 7 jours/agent/an.

⁴⁸ Tableaux Excel IOGST-105 – Absentéisme de la DEE – 2014/2013/2012 – par filière.

⁴⁹ Slide 10 « étude sur l'absentéisme – recherche des causes et de solution » Comité de pilotage 12 juin 2013

Il paraît surprenant de ne pas avoir porté d'attention à ce service. On notera que les Maladies Professionnelles représentent zéro jour d'absentéisme.

On notera, d'ailleurs, que les arrêts pour Longue Maladie et Congés longue Durée ou Grave Maladie paraissent peser (679j/992j) pour près de 70% des arrêts dans ce service, qui peuvent correspondre à des affections physiques et/ou mentales lourdes.

À une telle échelle de nombre et de variété de métiers touchés par des arrêts de travail on ne peut expliquer l'absentéisme par une certaine complaisance médicale dont bénéficieraient les agents des collectivités, ainsi que cela peut être suggéré page 15 du diaporama « *étude sur l'absentéisme, diagnostic, recherche des causes et des solutions* ».

En effet, cette représentation d'une part, prête un manque de rigueur généralisé aux médecins qui délivrent des arrêts de travail, alors même que les contrôles se sont renforcés, et d'autre part, les entretiens menés ont été l'occasion de rencontrer nombre d'agents en situation de douleurs physiques et mentales évidentes, déclarant refuser de s'absenter ou d'utiliser les arrêts délivrés par leur médecin traitant, pour ne pas laisser leurs collègues seuls au travail, sachant qu'ils ne seraient pas remplacés. Toutefois et inversement, bien que nous nous gardions d'en faire une règle générale et absolue de ces comportements solidaires identifiés parmi les presque 400 agents rencontrés, ils sont évoqués de façon suffisamment récurrente pour être considérés comme significatifs pour éviter d'apporter plus de crédit qu'il ne convient à la théorie des « *arrêts de convenance* » ou de « *confort* », dont il serait fait abus dans la Fonction Publique.

Aucun élément ne permet d'objectiver ce raisonnement.

Par contre, les 26 risques identifiés par le document faisant office de DUErp (2012) dont 18 auxquels sont particulièrement exposés les agents exerçant leur activité dans les établissements scolaires, ou ALM, invitent davantage à conduire une investigation entre le siège des lésions consécutives à des accidents du travail, ou des affections consécutives à des maladies contractées dans le cadre de l'activité de service.

C'est précisément l'objet du rapport d'activité de la médecine du travail prévu par l'article 26 du décret n°/85-603 du 10 juin 1985, mais que nous n'avons pu obtenir, malgré nos demandes réitérées.

5.4.1 Une approche strictement gestionnaire et à finalité « non-préventive » de l'absentéisme

Privé des indicateurs pertinents, les études sur l'absentéisme ne peuvent que présenter approche gestionnaire d'analyse de coût, et non de préservation de la santé.

Dans ces conditions, l'étude sur l'absentéisme décrite ci-avant, conduit à une analyse gestionnaire, dont l'intérêt est assez restreint pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de prévention des risques professionnels, puisque les indicateurs fournis ne permettent aucun rapprochement entre les risques professionnels identifiés et les conséquences sanitaires constatées en termes d'absentéisme. Il ne peut donc y avoir d'analyse de l'efficacité de la politique de prévention des risques en termes de succès, comme en termes d'échec. Cela pour chacun des services, chacun des métiers, chacun des agents exposés.

Cela tend à faire **confondre la conséquence** (Absentéisme) **avec la cause** (altération de la santé du fait ou pas de l'exposition aux risques professionnels).

Cette analyse conclut sur :

- « Ces 5 postes concentrent 80% des jours d'absence pour maladie ordinaire des services ciblés alors qu'ils représentent 74% de l'effectif total :

Fonction	Jours Maladie ordinaire 2014	Effectif absent en 2014	Effectif total par type de poste (mars 2015)
Agent d'entretien des écoles	11581	212	272
ASEM	5708	213	294
Agent de restauration	2106	82	118
Accueillant petite enfance	1521	60	82
Animateur périscolaire	1127	88	210

Mais également :

- « Ces 5 postes concentrent 90% des jours d'absence pour accident du travail des services ciblés alors qu'ils représentent 62% de l'effectif total :

Fonction	Jours Accident de travail 2014	Effectif absent en 2014	Effectif total par type de poste (mars 2015)
Agent d'entretien des écoles	1185	21	272
Responsable technique de site	593	8	52
ASEM	470	20	294
Accueillant petite enfance	308	4	82
Agent de restauration	248	4	118

Et encore :

- « Ces 5 postes concentrent 82% des jours d'absence pour longue maladie, grave maladie des services ciblés alors qu'ils représentent 59% de l'effectif total :

Fonction	Jours Longue maladie, Congé de longue durée ou grave maladie 2014	Effectif absent en 2014	Effectif total par type de poste (mars 2015)
ASEM	3219	11	294
Agent d'entretien des écoles	3167	11	272
Agent de restauration	1431	4	118
Accueillant petite enfance	730	2	82
Agent d'entretien et de restauration	730	2	10

Enfin :

- « Ces 5 postes concentrent 100% des jours d'absence pour maladie professionnelle des services ciblés alors qu'ils représentent 52% de l'effectif total :

Fonction	Jours Maladie professionnelle 2014	Effectif absent en 2014	Effectif total par type de poste (mars 2015)
Agent d'entretien des écoles	1604	11	272
Agent de restauration	781	7	118
ASEM	365	4	294
Agent technique polyvalent	9	1	1
Agent d'entretien	6	1	9

On constate que :

- 247 ATSEM sur 303 (81.5%) ont connus un arrêt de travail,
- 255 AE sur 272 (93,75%), 97 AR sur 118 (82.2%).

On notera également que

- 88 animateurs périscolaires sur 210 (42%) ont été absents du fait d'une maladie ordinaire.

Ici, il est possible d'associer chacun de ces métiers à un service (périscolaire ou patrimoine), ce qui n'est pas possible en ce qui concerne le service central, puisque les éléments mis à notre disposition agrègent l'ensemble des agents de la filière « administrative » (102) et non le seul service central (45).

Toutefois, compte-tenu des éléments déduits, il est probable que ces personnels puissent malheureusement figurer dans ce palmarès, si l'étude avait été ciblée sur les seuls personnels techniques.

On peut s'interroger sur les motifs qui ont conduit cette étude à s'attacher à ce périmètre spécifique de la DEE, puisqu'aucune piste d'analyse en prévention des risques professionnels et de protection de la santé des personnels ne se dégage.

Néanmoins, nous pouvons constater que le périmètre correspond à une partie des activités externalisables, ou en cours d'externalisation ?

5.4.2 Analyse de l'absentéisme par filière et catégorie au sein de la DEE⁵⁰

5.4.2.1 Évolution 2012 - 2013 - 2014 par filière

Libellé Filière	Effectif		Effectif en ETP			Taux d'absence calendaire		Nb de jours d'absence			ETP Absents		Nombre jours absence / effectif		Nombre jours absence / agents malades						
	2012	2013	2012	2013	2014	2012	2013	2012	2013	2014	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2014				
DIR. DE L'EDUCATION	1391	120	78	1285,6	89,36	54,08	5,46%	0,03%	0,04%	27719	2441	1737	75,94	6,88	4,76	19,93	1,00	1,01	28,58	1,07	0,94
ADMINIS-TRATIVE	103	1	1	99,7	3,83	2,04	3,43%	0,49%	1,47%	1287	195	559	3,53	0,54	1,53	12,52	1,16	1,75	20,76	1,35	1,31
ANIMATION	207	107	73	164,7	79,47	53,84	1,86%	-2,11%	-1,03%	1404	-47	-8,5	3,85	-0,12	-0,02	6,78	0,47	0,64	12,65	0,65	0,66
CULTURELLE		-2	-1		-1,90	-1,12		-5,19%	-2,94%		-38	-12		-0,10	-0,03		0,00	0,00		0,00	0,00
SOCIALE	530	-8	-3	503,8	-5,83	-2,68	4,87%	0,18%	0,33%	3403	194,5	82,5	25,78	0,60	0,25	17,77	1,04	1,02	23,29	1,05	0,96
SPORTIVE	6,42			6,3	2,08	1,44	0,94%	0,34%	0,06%	22			0,06	0,02	0,02	3,42	0,50	1,07	7,333	0,51	0,46
TECHNIQUE	543	18	6	509,3	10,48	-0,52	7,87%	0,86%	0,48%	15597	2146,5	1103	42,73	5,98	3,02	28,73	1,12	1,06	39,99	1,14	0,95
	2,17	1	1	1,8	1,22	1,03		-0,82%	0,00%		-3	0		-0,01	0,00		0,00			0,00	

On notera que la filière « culturelle » qui disparaît en 2014, la filière « sportive » et la filière « sociale » sont en dehors du périmètre de l'expertise (la filière « sociale » connaît une dégradation continue et importante de l'absentéisme pour maladie, puisque en moyenne 17,77 jours/agent/an et 23,29 jours/agent malade, ce qui signe un taux de gravité significatif.

On observe essentiellement une dégradation régulière de l'absentéisme dans la filière « administrative » et surtout dans la filière « technique » de la DEE, où l'absentéisme atteint 28,73 j/agent/an, représentant 42,73 ETP/an, soit un déficit de près de 8% de l'effectif tout au long de l'année.

⁵⁰ Extrait de IOGST_105_Vue par filière 2014

En 2013, une « *Étude sur l'absentéisme, diagnostic, recherche des causes et de solutions* » est présentée à un Comité de Pilotage le 12 juin 2013.

Cette étude présente 3 chiffres comme étant la clé du diagnostic⁵¹ :

- **55%** des arrêts maladie seraient dus à la Maladie Ordinaire
- Les arrêts pour « maladie ordinaire » pèsent pour **4,53%** dans un taux d'absentéisme global de 8,25%
- **77%** des agents de la collectivité s'arrêtent au moins une fois dans l'année

Et précise que « *ce sont les 3 indicateurs principaux qu'il faudra faire baisser* » ce qui est la manifestation d'une détermination.

L'étude souligne les caractéristiques de ces arrêts :

« ...⁵²

- *Que la maladie ordinaire explique à elle seule la quasi-totalité de la hausse,*
- *Le nombre d'agents exposés augmente (+ 4% sur 4 ans),*
- *La fréquence a progressé de 8 % (4,3 arrêts/an/agent),*
- *La moyenne du nombre de jours d'arrêts est de 17/agent/an (entre 6 et 30),*
- *Le lundi et le mardi concentrent la moitié des arrêts,*
- *La tranche des 10/19 ans d'ancienneté est beaucoup plus malade en proportion (43 % des arrêts alors que 34 % de l'effectif).*

... »

L'étude évoque « *les principales caractéristiques et les points de vigilance* »⁵³

« ...

L'expression des craintes et des espoirs sur la question de l'absentéisme a permis de révéler les questions les plus fréquemment posées à l'intérieur de chacun des services.

- *La question de la reconnaissance et de la motivation au travail pèse fortement. 14 fois cette problématique est exprimée sur un total de 38, soit plus du tiers,*
- *10 fois, des questions d'organisation sont posées comme problématiques, très souvent avec des spécificités à chaque service,*
- *6 fois, la question de l'autorité et du rôle du cadre est exprimée,*
- *5 fois, les outils sont évoqués avec une focalisation sur la question de la facilité à obtenir un arrêt de travail.*

Tous ces éléments ont été étayés par des situations concrètes décrites par les agents.

Ce qu'il faut comprendre :

- *Résorber l'absentéisme n'est pas le fruit de recettes toutes faites qui pourraient se décliner partout en France.*
- *Si des absences sont clairement dues à des pathologies réelles, d'autres sont aussi la conséquence de problèmes de motivation au travail, d'ambiance dans le service ou d'attitudes individuelles. Dans les groupes, cela a été évoqué et illustré un nombre significatif de fois.*

⁵¹ Page 9 du diaporama « *étude sur l'absentéisme, diagnostic, recherche des causes et des solutions* »

⁵² Page 10 du diaporama (Ibid)

⁵³ Page 15 du diaporama Ibid

Il convient de noter que chacun des points évoqués renvoie aux facteurs de Risques Psychosociaux identifiés par le rapport d'expert conduit par Michel GOLLAC (avril 2011).

On observera également que la question de « **la facilité à obtenir un arrêt de travail** » est évoquée, sans en définir les hypothèses sous-jacentes, comme par exemple le constat par le praticien d'un état de santé mentale nécessitant un arrêt mais perçu comme inutile par le patient qui n'a pas conscience de son état, soit par ignorance ou méconnaissance de la nature et de l'origine de ses symptômes, ou par crainte de s'absenter. Il est clair que si le salarié consulte, c'est qu'il en éprouve la nécessité. Cette perception étant elle-même une caractéristique de la dégradation de la santé mentale au travail (voir le tableau clinique du Burn Out ⁵⁴)

Or, **l'absence de formulation d'hypothèse** à ce sujet, comme on le voit, n'a pas conduit à approfondir les entretiens au cours de cette étude, ni à chercher à vérifier l'existence d'un lien avec des symptômes d'altération de la santé, mais **laisse avant tout supposer la facilité offerte d'arrêts de travail facilement délivrés par des praticiens**, risquant de jeter le doute sur la rigueur de leur diagnostic autant que de leurs ordonnances.

On dispose ici de la production d'un faisceau d'indices évoqués par l'étude elle-même, mais sans en établir clairement un lien à explorer, des éléments qui incitent à devoir analyser la nature précise des pathologies qui ont conduit à des arrêts de travail.

Au-delà d'une vérification de la validité des procédures de déclaration et de reconnaissance, voire de contestation des AT et MP, pour éclairer et permettre l'élaboration d'une politique de prévention des risques professionnels efficace et d'en mesurer les effets, il conviendrait, comme y incite la notion « *d'obligation de sécurité de résultat* » d'intégrer les analyses scientifiques valides qui touchent à chacune des problématiques, comme ici sur la question de l'absentéisme.

Ainsi, l'analyse de l'absentéisme en lien avec les maladies saisonnières, comme le suggère la DARES⁵⁵, n'est pas évoquée, encore moins explorée. Pas davantage les liens avec les conditions de travail, comme le constate la même étude de la DARES :

« L'absentéisme augmente fortement avec le niveau d'exposition aux contraintes physiques et psychosociales. Si les cadres sont beaucoup moins souvent absents pour maladie que les ouvriers (1,6 % contre 4,5 %), c'est dans une large mesure parce qu'ils sont dans l'ensemble moins exposés aux contraintes physiques et psychosociales dans le travail. »

On évoquera, à cet égard, également, l'étude (2010) de la Fondation de DUBLIN relative aux conditions de travail⁵⁶ qui montre que **48% des salariés français sont allés travailler malades** au moins un jour dans l'année. C'est au-dessus de la moyenne européenne, qui est autour de 40%.

Ce que de nombreux témoignages en cours d'entretiens sont venus confirmer.

⁵⁴ (Source : Freudenberg, H. (1987). « *L'épuisement professionnel : la Brûlure interne* ». Québec : Gaétan Morin Éditeur. Université Laval Québec)

⁵⁵ DARES – (Directions de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques) du Ministère du Travail – in. : Analyse – Février 2013 n°009

⁵⁶ EWCS2010 « Santé et Bien-être » Eurofund

De ce point de vue, tous les observateurs avertis, y compris les économistes, pointent les enjeux de la médiocre performance à travailler en état de santé dégradé et les coûts induits, mais également les risques engendrés de contaminations en cas de maladies infectieuses, pouvant entraîner des arrêts de travail plus longs et plus généralisés.

À défaut, on peut aisément comprendre que le diagnostic étant, sinon faussé, très largement superficiel, les mesures mises en œuvre peuvent s'avérer contre productives et aggraver une situation, plutôt que l'améliorer.

Or, c'est bien ce phénomène qui semble être à l'œuvre, sinon au sein de l'ensemble de la collectivité, en tout cas au sein de la DEE.

Le déficit d'indicateurs pertinents, pourtant réglementairement prévus incline à cette hypothèse.

5.5 Les indicateurs d'impact de changements – qui auraient dû alerter

(Changements des rythmes scolaires 2014/2015)

On ne trouve pas d'évaluation des risques engendrés par le projet de changement des rythmes scolaire préalable à la mise en place, par la réalisation d'un DUErp spécifique conformément à l'article R.4121-2, 2°(CT).

De fait on ne trouve pas trace de la consultation du CHSCT prévue par l'article 45 du décret 85-603.

Toutefois, un bilan à posteriori, réalisé par le biais d'une enquête (questionnaire) en ligne diffusée par intranet du 24 avril au 15 mai 2015 a été mis à notre disposition.

Le dépouillement et le traitement de cette enquête a été assuré par le service « *Contrôle de gestion* ».

5.5.1 Taux de participation par métier

	ATSEM	Animateurs périscolaires	RPS sans ALM	RPS avec ALM et adjoints	Agents d'entretien	Agents d'entretien et de restauration	Agents de restauration	Adjoints aux RTS	RTS	TOTAL
Effectifs (avril 2015)	304	210	35	30	273	23	116	12	52	1055
Nombre de réponses	195	130	33	24	68	5	20	7	23	505
Taux de réponses par métier	64,1 %	61,9 %	94,3 %	80 %	24,9 %	21,7 %	17,2 %	58,3 %	44,2 %	47,9 %

Le taux de réponse est faible pour ce type d'enquête, même s'il est égal ou supérieur à 80% concernant les RPS, mais qui représentent de très faibles effectifs au regard de l'ensemble de la DEE qui porte sur 1 055 agents.

5.5.2 Taux de participation par territoire/périscolaire

	Meinau / Neuhof	Centre-ville / Gare / Bourse / Krutenau	Hautepierre / Cronenbourg	Robertsau / Conseil des XV / Esplanade	Neudorf	Koenigshoffen / Elsau / Montagne verte / Poteries	TOTAL
Effectifs (avril 2015)	177	189	171	189	149	180	1055
Nombre de réponses	71	68	102	100	63	101	505
Part représentative de chaque territoire	14%	13,5%	20,2%	19,8%	12,5%	20%	100%
Taux de réponses/ effectifs du territoire	40.11%*	36%	59.6%*	53%	42.2%	56.1%*	

Le taux de réponse n'est pas corrélé aux caractéristiques des quartiers où exercent les agents.

5.5.3 La réforme des rythmes scolaires a-t-elle **modifié votre planning de travail ?**

	ATSEM	Animateurs périscolaires	RPS sans ALM	RPS avec ALM et adjoints	Agents d'entretien	Agents d'entretien et de restauration	Agents de restauration	Adjoints aux RTS	RTS	TOTAL	%
TOTAL réponses	195	130	33	24	68	5	20	7	23	505	100%
Oui	195 100%	130 100%	20 61%	20 83%	53 78%	2 40%	7 35%	5 71%	22 96%	454	90%
Non	0	0	13 39%	4 17%	15 22%	3 60%	13 65%	2 29%	1 4%	51	10%

*Quartiers identifiés comme « difficiles »

5.5.4 Si oui, cela a-t-il eu un impact sur vos conditions de travail ?

	ATSEM	Animateurs périscolaires	RPS sans ALM	RPS avec ALM et adjoints	Agents d'entretien	Agents d'entretien et de restauration	Agents de restauration	Adjoints aux RTS	RTS	TOTAL	%
TOTAL réponses	195	130	20	20	53	2	7	5	22	454	100%
Négatif	105 54%	26 20%	4 20%	9 45%	31 58%	1 50%	5 71%	3 60%	16 73%	200	44%
Neutre	51 26%	48 37%	7 35%	8 40%	11 21%	1 50%	2 29%	1 20%	6 27%	135	30%
Positif	39 20%	56 43%	9 45%	3 15%	11 21%	0	0	1 20%	0	119	26%

Le bilan général montre que pour 26% de répondants, le changement des rythmes scolaires a été ressenti par une modification positive de leurs conditions de travail, ce sont 30% pour qui cela paraît neutre, mais **44% qui le ressentent de manière négative**.

Bien évidemment, la présentation de ce résultat peut consister à additionner les réponses « positives » et les réponses « neutres » (56%)⁵⁷ pour en tirer l'affirmation que les ressentis « négatifs » (44%) sont minoritaires et finalement s'en réjouir, au lieu de s'en inquiéter.

Alors que de fait, cela interroge sur le sens du changement lui-même. En effet, comment contribuer à un changement qui détériore sa propre situation ? et que seulement 26% l'apprécie positivement et que 44% le vivent comme une détérioration.

Cela d'autant que page 21 du même diaporama la question de la qualité du service rendu :

Depuis la mise en place de la réforme des rythmes scolaires, diriez-vous que la relation avec les utilisateurs des locaux est

		Enseignants	Élèves	Associations
% moyen sur l'ensemble des métiers	Bonne	32%	11%	30%
	identique	67%	88%	66%
	meilleure	0.80%	0.20%	0.30%

On peut ainsi constater que des indicateurs inquiétants en matière de prévention des risques notamment psychosociaux, produits par la structure elle-même, sont finalement interprétés comme favorables du point de vue de la mise en œuvre du projet.

Ce qui interroge sur les modalités d'organisation du dialogue social en matière de transformation de l'organisation du travail et de la prévention des risques.

⁵⁷ Page 6 du diaporama « Restitution globale de l'enquête 2015 »

5.5.5 Éléments d'explication fournis par les agents

ATSEM	Animateurs périscolaires	RPS et adjoints	AE	AE/AR	AR	RTS et adjoints
<p>Les +</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finir plus tôt le soir et plus d'APM allège la fatigue <p>Les -</p> <ul style="list-style-type: none"> - Horaires difficiles à articuler avec vie de famille + frais supplémentaires de garde ou de trajets - Davantage de fatigue et de stress car même charge de travail sur journées plus courtes (= moins de temps pour préparer les classes de l'après-midi et effectuer le nettoyage pédagogique) - Tâche plus difficile car enfants plus fatigués et plus agités (cf. suppression de la récréation de l'après-midi + classe le mercredi matin) 	<p>Les +</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration statutaire - Augmentation du volume horaire - Meilleure qualité de travail car plus de temps de préparation - Moins de fatigue grâce au planning des mercredis (suppression des 10h et démarre plus tard) - Plus de journées continues <p>Les -</p> <ul style="list-style-type: none"> - Temps de préparation des activités trop courts - Grande amplitude horaire avec emploi du temps à trous et beaucoup de déplacements - Fatigue des enfants 	<p>Les +</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plus de souplesse pour vie familiale car possibilité de partir plus tôt quelques soirs / semaine - Davantage de relations avec les ATSEM <p>Les -</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surcharge et stress suite à l'évolution des missions (charge plus importante dans le même temps qu'avant) - Éparpillement et moins de temps pour les projets, l'administratif, les réunions d'équipe car plus de services (resto plus longue, NAE, transitions) 	<p>Les + (Néant)</p> <p>Les -</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cadences plus élevées car sur-occupation des locaux (école + accueil de loisirs les mercredis) et perte d'une heure le mercredi matin => souhait de ramener les horaires du mercredi à 6h-13h - Stress, difficulté de gestion des tâches et de l'absentéisme, notamment quand horaires d'arrivée décalés - Qualité du nettoyage amoindrie 	<p>Les + (Néant)</p> <p>Les -</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercredi trop court - Exigence de réactivité plus forte - Report de certaines charges sur les collègues (par exemple : le nettoyage des toilettes passe du mardi soir au mercredi matin) 	<p>Les + (Néant)</p> <p>Les -</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail plus complexe car moins de temps pour manger + augmentation de la fréquentation en restauration scolaire et manque de personnel pour y répondre 	<p>Les + (Néant)</p> <p>Les -</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualité de travail amoindrie car sur-occupation des locaux moins de temps hors présence scolaire (Cf. perte du mercredi matin pour faire des travaux et entretenir la cour et les espaces verts) - Relations plus compliquée avec les autres acteurs

Le tableau des éléments explicatifs montre que le ressenti de la dégradation des conditions de travail a exclusivement trait à des facteurs de risques socio-organisationnels qui auraient pu être anticipés si la réglementation, notamment la mise à jour du DUerp sur le projet de changement des rythmes scolaires avait été effectuée (art.R.4121-2, 2°- CT)

5.6 Évaluation du stress – sans les suites qui auraient dû s'imposer

On notera qu'à cette rubrique, le DUE mentionne systématiquement sur chaque catégorie de poste de travail dont les risques sont évalués :

« **RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

(Contraintes organisationnelles ; charge mentale ; responsabilité ; manque d'autonomie ; non reconnaissance du travail ; situations conflictuelles ; contrainte relationnelle ; ...)

Une étude sur le stress a été menée suite à la précédente EvRP. Un diagnostic avait été posé à ce sujet ; néanmoins aucune restitution n'a eu lieu et aucun plan d'actions n'a été prévu en ce sens. »

Comme on peut le lire, l'étude évoquée porte sur le « stress », qui n'est qu'une des composante de ce qui est dénommé « catégorie » de cause de risque ou facteur de risques psychosociaux. Toutefois, on s'étonnera que cette étude, aussi partielle soit-elle sur les RPS, qui est antérieure (2009/2011) à la dernière actualisation du DUErp qui nous a été remis (2012), n'ait pu être intégrée à cette actualisation.

Circonstance aggravante, le DUErp n'a pas été actualisé depuis 2012, comme la réglementation le prévoit (R.4121-2 – CT).

On relèvera néanmoins que **cette étude fait état de 2 alertes** (page 2 du CR étude Stress) :

« ...

- **le personnel administratif et technique** car risque important de stress au travail et faible stimulation au travail

- **le personnel de direction et les encadrants** car risque de stress élevé (59) malgré une très bonne stimulation au travail

... »

L'étude pointe un certain nombre d'éléments de risques, dénommés « Points de Vigilance » pour les divers métiers de la DEE :

(Page 3)

« ...

Personnel des services et des pôles de la direction situés à ST Urbain

...

Un sentiment partagé d'absence de prise en compte des préconisations des agents sur certains dossiers (recrutement, mise à disposition des locaux, dérogations, commissions de sécurité etc...) au profit d'avis et souhaits des élus/directeurs d'écoles, syndicats, situations qui génèrent chez ces agents :

- un manque de reconnaissance de leur expertise sur les dossiers

- un sentiment d'inutilité / travail réalisé

- une incompréhension surtout quand les décisions prises vont à l'encontre de prises de positions partagées et pouvant représenter des risques juridiques et sécuritaires

- un manque de crédibilité envers les partenaires (associations, directions d'écoles)

(Page 4)

Point de vigilance sur les agents des ateliers

...

Un sentiment d'appartenance à la DEPE relativement faible.

Un sentiment partagé de manque de reconnaissance du travail réalisé et des compétences présentes par la hiérarchie directe et plus généralement par la direction.

Un climat social tendu avec des relations conflictuelles avec certains responsables de section et des conflits interpersonnels entre agents.

Un manque d'information sur la planification des interventions dans les écoles qui est potentiellement source de tension avec les directions des écoles.

Des difficultés plus générales sur les interventions techniques (gestion des demandes et coordination des différents corps de métier).

Des limites d'intervention entre les concierges et les agents des ateliers qui mériteraient d'être clarifiées.

(Page 5)

Point de vigilance sur le métier de concierge

Une évolution du métier ces dernières années : passage d'un métier purement technique à un métier alliant technicité et management d'équipes

⇒ *Augmentation du travail administratif et des responsabilités*

⇒ *Quid du terme de concierge au regard des évolutions « notre job ce n'est pas d'être dans une loge toute la journée d'ouvrir la porte »*

Des difficultés dans la gestion quotidienne des agents

⇒ *Au regard de l'absentéisme dans les équipes et les difficultés de remplacement*

⇒ *Au regard de l'absence de leviers pour reconnaître le travail des agents notamment en cas de remplacement prolongé de collègues absentes = surcharge de travail pour l'agent*

⇒ *Des difficultés concernant les EAP notamment sur la partie renvoyant aux objectifs.*

Pour certains, une véritable difficulté pour encadrer les ATSEM (cœur de métier différent et un manque de clarté dans la répartition du rôle managérial entre la direction des écoles et la DEPE).

Un manque de soutien de la part de la hiérarchie et plus généralement de la part de la DEPE lors de conflits ou de désaccords avec la direction des écoles (discrédite le concierge).

Des difficultés de circulation de l'information (exemple : travaux dans les écoles).

(Page 6)

Point de vigilance sur le métier d'agent d'entretien

...

Un absentéisme important et des difficultés de remplacement exprimés par 32% des agents ayant pour conséquences :

- *une augmentation de la charge de travail malgré la mise en place de priorités de nettoyage (décalage entre le prescrit et le réel) □ on fait vite □ fatigue physique*

- *le sentiment partagé de ne pas faire un travail de qualité*

- *une manque de reconnaissance de l'effort de présentéisme / absentéisme chronique (« c'est toujours les mêmes qui se tapent le boulot ».)*

- *des conflits entre agents*

Une organisation du travail qui doit tenir compte de l'occupation des locaux (périscolaire, associations) et nécessite une adaptation constante.

Les agents soulignent un manque de respect du travail et de la fonction par les enseignants, les directions des écoles, les parents et les élèves.

Un soutien du management de proximité plus ou moins présent selon les sites.

(Page 7)

Point de vigilance sur le métier d'ATSEM

- Les situations problématiques exprimées sont *l'absentéisme, le manque de personnel, le bruit* (durant la restauration scolaire) et des difficultés liées au métier (responsabilité envers les enfants, enfants difficiles etc.), un statut pas clair (renvoie à la double hiérarchie).

- Un métier qui a évolué dans le temps avec plus de présence dans les classes, plus de responsabilité et de charge de travail

Ce qui génère des effets positifs : reconnaissance par les enseignants, les parents, les enfants, développe l'intérêt au travail (motivation valorisation)

- mais de fait qui provoque un sentiment d'inadéquation entre les missions exercées et le salaire perçu (risque de frustration).

Autres problématiques

- Quid de la charte des ATSEM, quelle réalité aujourd'hui ? Qui fixe les règles, les directions des écoles ou la direction de l'éducation ? Quid des instances de régulation

- La relation entre la direction de l'éducation et les directions des écoles : qui est l'interlocuteur et intervient en cas de problème ?

- Sachant que les ATSEM sont sous l'autorité et la responsabilité des directeurs d'écoles quel est le rôle du concierge auprès des ATSEM durant le temps scolaire ?

- Les EAP des ATSEM : quelles modalités ?

- Restauration scolaire : recrutement et formation des vacataires + responsabilité envers les enfants

On notera que cette étude ayant eu lieu en 2009/2011, la réorganisation de 2012 qui place les ATSEM sous la responsabilité des RPS, n'est pas encore en œuvre.

Donc les ATSEM sont encore sous la responsabilité des « concierges (devenus RTS), ce qui reste le cas en dehors des périodes scolaires, même après la réorganisation de 2012.

Cette étude ne prend pas en compte les métiers qui apparaitront dans le cadre de la réforme de 2012 (RPS, RET, RTE, ...)

Enfin, on notera, que le bilan global⁵⁸ de l'étude fait état de signes inquiétant sur la dimension « **AVENIR** » – pour les catégories professionnelles :

- « ADMINISTRATIF ET/OU TECHNIQUE » (« Une impression que le travail se dégrade »)
- « CONCIERGES » (« Une impression que le travail se dégrade »)
- « AGENTS DE RESTAURATION » (« Malgré une croyance en l'avenir de leur métier, ils attendent avec impatience l'âge de la retraite »)

⁵⁸ Document intitulé : « Synthèse des 2 volets »

5.7 Le Programme annuel de prévention et son exécution « laissés en friche depuis plusieurs années »

Le document « *diagnostic des risques DEE* » présenté comme DUErp indique à sa page 2, qu'une « [12] - Proposition de plan d'actions » sera présentée dans le cadre d'une restitution au « COPIL » (Comité de Pilotage).

Le document de restitution intitulé « **Restitution du diagnostic au C.O.P.I.L - Direction de l'enfance et de l'éducation le 4 juillet 2012** » indique, de la diapositive 8 à la diapositive 12, les thèmes d'actions à mener immédiatement, à court, moyen et long terme.

Il précise pour finir, qu'il appartient au COPIL de définir le plan d'action sur la base de ce diagnostic.

Nous rappellerons que le COPIL est composé de (page 1 du document diagnostic) :

1. Son rôle est primordial :

*Suivre les travaux du groupe de travail
Valider les préconisations et les plans d'actions
S'assurer de la mise en œuvre et du suivi*

Sa composition :

▪ M. Jean-Luc IFFRIG	Directeur
▪ Mme Madeleine MATHIS	Directrice adjointe
▪ Mlle Christelle GAMO-KUBA	Responsable RH
▪ Mme Isabelle LANG-WACK	Chef de service des inscriptions et de la scolarité
▪ M. Clément KELLER	Chef de service Patrimoine pour l'Enfance et l'Éducation
▪ M. Régis GIUNTA	Chef de service Périscolaire et Éducatif
▪ M. Gabriel WILLINGER	Chef de service Famille et Petite Enfance
▪ Mme Dominique GEOFFROY-LOUX	Médecin du travail
▪ M. Vincent JUNG	Chef de service Prévention au travail

Concernant le bilan du plan d'action, le document indique :

« ...

b.- Informations relatives à l'EvRP (Évaluation des Risques Professionnels) antérieure

*Suite à l'EvRP engagée en 2008 pour le **service Éducation**, un plan d'actions avait vu le jour. Ainsi, **88 actions avaient été mises en place** pour éviter la survenue des différents risques décelés et évalués.*

- 53 actions ont été réalisées
- 25 ont été engagées sur le long terme et sont encore en cours de réalisation
- 10 ont été abandonnées ou non finalisées

S'agissant des actions abandonnées ou non finalisées, il y a lieu de citer :

- ***l'étude des Troubles Musculo-Squelettiques (TMS)***
- ***l'étude sur le stress au travail*** engagée mais non restituée contrairement au service Famille et Petite Enfance
- ***la matérialisation des zones de regroupement en cas d'incendie***
- ***la rédaction et la mise en place de consignes générales de sécurité incendie écrites. Cette action est restée à l'état d'une étude.***

- **la co-activité**, les conditions d'intervention d'entreprises extérieures (cf. Décret 92-158 du 20 février 1992 et note aux services n° 20) dans les écoles sont à formaliser avec la mise en place systématique d'un plan de prévention. **Cette action a été engagée mais non finalisée**
- des points lumineux à variateur (site St Urbain)
- la mise sur roulette du mobilier lourd dans les écoles (testé mais non généralisé)
- la procédure d'accueil TIG

...

**Les actions non finalisées ou abandonnées
suite à l'ancienne EvRP
feront l'objet d'une proposition dans le plan d'actions 2012.**

...

d.- Apports de l'actualisation du DUER
 Les visites des structures ont permis de mettre en évidence l'existence de trois approches du travail :

- **le travail prescrit** : Travail que l'employé est sensé faire conformément aux orientations de l'employeur (fiche de poste)
- **le travail réel** : Travail qui est effectué par l'employé pour atteindre les orientations fixées
- **le travail « non répertorié »** : Travail non prescrit mais réalisé

On retient que ce phénomène est principalement influencé par les éléments suivants :

- l'organisation du travail n'est pas ou peu adaptée aux contraintes d'exécution
- le savoir-faire et/ou l'organisation personnelle ne répond pas aux exigences du poste

Dans certains cas le travail « non répertorié » conduit à des prises de risque importantes qui pourraient, en cas de survenue d'accident, engager la responsabilité individuelle de l'auteur et entraîner la responsabilité de la Direction, voire de la Collectivité.
 Il est à préciser que le travail « non répertorié » est principalement détecté dans les métiers à dominante technique.

Ce dysfonctionnement nécessite, de la part de la ligne managériale, une vigilance toute particulière et une implication forte.

Au bilan de l'examen de ces divers documents, l'on relèvera la nature « originale » du **DUERp, et du plan d'action**, qui ne répondent pas, comme on l'a vu plus haut, aux divers critères exigés par la réglementation, donc **en infraction aux articles 49 (1° et 2°) et 50 du décret 85-603**.

Ainsi, il n'apparaît nulle part le contenu du registre prévu à l'article 5-3 du décret susnommé, pas davantage le détail des actions prévues avec les conditions d'exécution et le coût approximatif de chacune d'entre elles.

Toutefois, on notera que **si des risques sont identifiés**, de son côté, **le plan d'action reste non-élaboré**, et le précédent abandonné en l'état et depuis 2012, qui n'était déjà d'une réactualisation du DUERp de 2008, donc au bout de 4 ans, en **infraction avec l'obligation annuelle d'actualisation (R.4121-2)**

De la même manière si l'est indiqué qu'un certain nombre d'actions prévues n'ont pas été réalisées, ou ont été abandonnées, on ne dispose que d'une liste incomplète sans que les motifs n'en soient mentionnés en infraction aux dispositions de l'article 50 du même décret.

Cela est assez surprenant compte tenu du rappel des responsabilités des divers acteurs et des risques judiciaires qu'ils encourent en cas de manquement mentionné dans le document lui-même par son(s) auteur(s) (voir dernier encadré précédent).

Ajoutons qu'en cas de réalisation du dommage sur un travailleur, les risques ayant été identifiés, et l'information remise aux divers membres du Comité de Pilotage, l'inaction préventive, conjuguée au non-respect des dispositions légales et réglementaires, modifie le régime de la responsabilité en la portant dans les registres de la faute inexcusable, tant au plan de la réparation pour la victime, qu'au plan de la responsabilité pénale (article 121-2, 121-3, et 222-19 et suivants du Code Pénal) – voir Annexes 9.5 à 9.11 de ce rapport.

5.8 Les indicateurs de la Médecine du travail

5.8.1 Pas de rapport de la médecine du travail

Malgré plusieurs sollicitations nous n'avons pu disposer du bilan de la médecine du travail prévu par l'article 26 du décret 85-603, ni sur un an, moins encore sur 3 ans.

5.8.2 Bilan des visites médicales :

	PERISCOLAIRE				PATRIMOINE ENFANCE ET EDUCATION			
	2012	2013	2014	janv à juin 2015	2012	2013	2014	janv à juin 2015
Nb agents convoqués	166	168	252	173	169	296	337	178
Nb agents vus	92	102	210	142	120	170	256	141
Tx présence (%)	55,42	60,71	83,33	82,08	71,01	57,43	75,96	79,21
Tx d'absence (%)	44,58	39,29	16,67	17,92	28,99	42,57	24,04	20,79
Postes								
Agent d'entretien					13	119	181	95
Tx /258					5%	46.1%	70.1%	36.8%
Animateur	55	21	84	47				
Tx/211	26%	10%	40%	22.3%				
ATSEM	28	57	101	78				
Tx/320	8.7%	17,8%	31.5%	24.3%				
Agent Technique					11	14	21	7
Concierge					3	13	26	7
EJE								
Puéricultrice								
Visites occasionnelles								
Dde agent	6	18	15	9	13	20	23	18
Dde du service	1	5	7	5	2	2	1	6
Dde Médecin du Travail	2	1	3	3	6	2	4	8
Non-venus	74	62	42	31	49	126	81	37
Taux d'absence (%)	44,58	36,90	16,67	17,92	28,99	42,57	24,04	20,79

On observe un taux élevé d'absentéisme aux convocations de la médecine du travail qui interroge sur les possibilités d'action du médecin du travail.

Il est assez fréquent qu'au cours des entretiens des agents indiquent n'avoir pas vu la médecine du travail depuis plus de 3, 4 voire 5 ans.

Lors de la réunion intermédiaire du 24 septembre 2015, les Médecins présents indiquent avoir connu une période de pénurie de moyens et être, à présent, en mesure de résorber le retard. Toutefois, cela n'explique pas l'absentéisme aux convocations du médecin du travail.

On constate que sur 3,5 années (2012/06-2015) seulement 82% de l'effectif des ATSEM a été convoqué à la visite médico-professionnelle au lieu de 150% (la visite est bisannuelle minimum, soit 100% tous les 2 ans ou 200% tous les 4 ans ou 150% sur 18 mois). Une partie de l'effectif des ATSEM n'a donc pas encore bénéficié d'une visite depuis plus de 3,5 ans.

De la même manière, sur la même période seulement 98,3% des animateurs ont été convoqués au lieu de 150%.

Nous rappellerons le dispositif déontologique de l'exercice professionnel de tout médecin, prévu également par le Code de Santé Publique (CSP) :

Article 50 Code de déontologie (article R.4127-50 du CSP)

Le médecin doit, sans céder à aucune demande abusive, faciliter l'obtention par le patient des avantages sociaux auxquels son état lui donne droit.

À cette fin, il est autorisé, sauf opposition du patient, à communiquer au médecin-conseil nommément désigné de l'organisme de sécurité sociale dont il dépend, ou à un autre médecin relevant d'un organisme public décidant de l'attribution d'avantages sociaux, les renseignements médicaux strictement indispensables.

Compte-tenu de ces éléments, et de l'absence massive des indicateurs réglementaires évoqués aux chapitres précédents, il paraît difficile pour les médecins de préserver ou de faciliter les droits des agents sans disposer de tous les éléments propres à établir ou non un lien entre pathologie, affection, lésions et situations de travail.

En l'absence de ces éléments le médecin ne peut disposer des moyens qui lui permettront de prendre toutes les dispositions garantissant « *de faciliter l'obtention [par le patient] des avantages sociaux auxquels son état lui donne droit* », (comme d'établir un lien entre une affection ayant entraîné un arrêt maladie et les risques non-analysés) donc d'accomplir leur mission en parfaite adéquation avec le Code de déontologie et le Code de Santé Publique (CSP).

En outre, à défaut de disposer des informations fiables contenues dans ces documents réglementaires, il est légitime de s'interroger, y compris, sur les moyens dont dispose le Médecin du Travail pour exercer son **obligation d'information auprès des salariés**, notamment en cas de **restrictions médicales temporaires ou définitives**, comme d'inaptitude au poste (délivrées par le médecin de prévention ou du travail), qui constituent un acte médical, engendré par les risques professionnels, qui constituent un des moyens de protéger l'agent :

Article L1111-4 (CSP)

Modifié par [Loi n°2005-370 du 22 avril 2005 - art. 3 JORF 23 avril 2005 rectificatif](#)
[JORF 20 mai 2005](#)

Toute personne prend, avec le professionnel de santé et compte tenu des informations et des préconisations qu'il lui fournit, les décisions concernant sa santé.

Le médecin doit respecter la volonté de la personne après l'avoir informée des conséquences de ses choix. Si la volonté de la personne de refuser ou d'interrompre tout traitement met sa vie en danger, le médecin doit tout mettre en œuvre pour la convaincre d'accepter les soins indispensables. Il peut faire appel à un autre membre du corps médical. Dans tous les cas, le malade doit réitérer sa décision après un délai raisonnable. Celle-ci est inscrite dans son dossier médical. Le médecin sauvegarde la dignité du mourant et assure la qualité de sa fin de vie en dispensant les soins visés à l'article [L.1110-10](#).

Aucun acte médical ni aucun traitement ne peut être pratiqué sans le consentement libre et éclairé de la personne et ce consentement peut être retiré à tout moment.

... »

De fait, cette situation induit une absence d'information pertinente sur les droits afférents du salarié, lui permettant le cas échéant de procéder ou non à une déclaration de maladie professionnelle, et de bénéficier des moyens et du statut alloués à la reconnaissance en Accident de service ou du travail, comme en en Maladie contractée en service ou Maladie professionnelle.

En d'autres termes, il s'agit non seulement de protéger l'agent atteint d'une affection, d'effectuer des tâches qui nuiront à son état de santé, mais il s'agit également de lui indiquer si l'affection pour laquelle une restriction est rendue nécessaire pour protéger sa santé, est la conséquence du risque auquel il a été exposé.

Il s'agit là, non seulement de délivrer une information utile au salarié pour se protéger dans le cadre de l'exécution de son travail, en le dispensant d'effectuer certaines tâches, mais également, sa santé recouvrée d'éviter de rechuter en se trouvant à nouveau exposé au même risque. Il s'agit d'autre part, dans le cadre de la politique de prévention collective, de modifier les conditions de travail pour que l'affection dont a été victime un agent, ne touche à son tour un autre agent qui sera exposé au même risque.

Par ailleurs, en fournissant cette information, selon les dispositions du Code de santé publique, il s'agit également de permettre à l'agent de bénéficier des garanties et droits sociaux auxquels son état lui permet éventuellement de prétendre. Dans ce cadre il s'agit également de permettre à l'agent l'accès gratuit pour lui et sa famille, aux soins et traitements que son état de santé nécessite. Il s'agit également d'éviter de transférer sur le régime général de solidarité sociale les coûts de prise en charge, qui doivent incomber à la collectivité du fait d'une prévention des risques défaillante.

Les entretiens ont donné lieu à de nombreux témoignages d'agents dont les pathologies, notamment TMS membres supérieurs, rachis lombaires, etc. n'ont fait l'objet d'aucune déclaration en MP, alors même que les observations, d'une part, et les risques identifiés par le DUE, même obsolète d'autre part, font supposer un lien évident, mais dont la démonstration et le diagnostic médical incombent aux médecins du travail. Encore faut-il que ceux-ci disposent de tous les éléments nécessaires, notamment réglementaires, mais qui semblent ne pas exister, puisqu'il n'a pas été possible de nous les communiquer.

6 Diagnostic

6.1 ACCEUIL ET INFORMATION DU PUBLIC : TRAVAIL ECLATE ET CONTRAINTES EMOTIONNELLES

Nous allons suivre le travail d'accueil, d'information et d'inscription des départements et des agents en charge du montage du dossier d'inscription.

Le dossier est un instrument central, car il rassemble des données indispensables pour identifier les enfants et leurs activités au sein de l'école et aussi leurs familles : il permet un suivi des activités auxquelles ils ont choisi de participer en plus de l'activité scolaire au sein d'un établissement.

En apparence le travail est bien cadré et il est équipé et outillé d'une part, par les supports techniques élaborés comme le dossier avec ses rubriques et ses cases à remplir et d'autre part, par des logiciels permettant de centraliser et de rendre accessible aux utilisateurs ces informations (inscription scolaire, choix d'activités périscolaires, vacances, restauration etc.).

L'analyse de ce travail a été réalisée au travers d'observations du service accueil, mais aussi dans les écoles, au travers d'entretiens avec les agents et enfin par une analyse succincte du dossier qu'il faut remplir.

Nous commencerons par exposer le travail demandé, puis nous caractériserons le travail réel des agents qui remplissent ou complètent et actualisent le dossier au service accueil ou dans les écoles. Enfin, nous mettrons au jour la contrainte émotionnelle qui pèse sur les agents

6.1.1 LE TRAVAIL DES AGENTS SANS IMPREVU

6.1.1.1 Réorganisations des missions des départements accueil et inscription

Partons du projet réorganisation de la DEE soumis au CTP du 16 Novembre 2011 qui fixe le cadre des activités du département accueil informations et du département inscription : ce projet vise l'amélioration de la qualité du service avec un point d'entrée unique pour les parents qui veulent inscrire leurs enfants.

Les missions de ce service étaient auparavant

« d'accueillir les enfants et des familles, de réaliser les inscriptions scolaires et périscolaires, et de gérer les dérogations ».

De plus ce service se doit de

« Proposer la sectorisation scolaire et la carte scolaire et d'assurer la veille en matière de démographie scolaire et d'adéquation des capacités d'accueil des écoles » etc.

Le projet de réorganisation ne change pas les missions fondamentales, mais tente d'en améliorer la réalisation, notamment par un guichet unique, l'usage de nouvelles technologies ou de logiciel type Concerto et par des demandes de requalification de postes.

Dans le cadre du projet d'organisation, l'amélioration du service rendu aux usagers en matière d'amélioration de la qualité de l'accueil et de l'information se matérialise pour le département accueil information du public par :

*« Une mission **d'information élargie** : le bureau d'accueil aura une vocation de centre de ressources, en capacité de renseigner les usagers sur l'ensemble des prestations municipales (voire*

associatives) proposées aux enfants âgés de 4 à 11 ans : structures scolaires et périscolaires, conditions d'admission et tarification ». Il a « une fonction **de conseil** aux familles sur l'offre proposée dans leur quartier, sur le type d'activités ou de prestations les mieux adaptées à leurs besoins... »;

Enfin, le service réalisera

« l'**optimisation des délais d'attente** des usagers par une **fluidité accrue** entre le département accueil – information du public et le département inscriptions ».

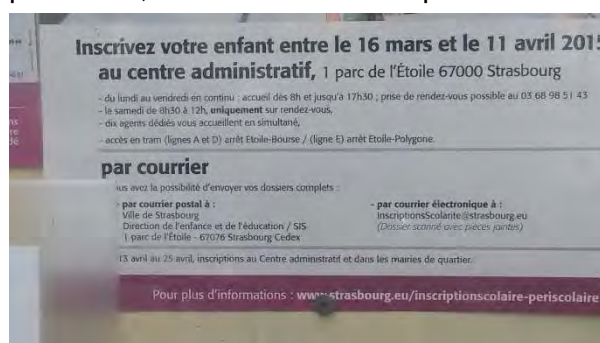
L'orientation majeure du projet d'organisation pour le département inscription concerne

« l'**amélioration du service rendu aux usagers** par la création d'une cellule polyvalente de type "guichet unique", devant permettre aux familles de procéder à l'ensemble des opérations d'inscriptions scolaires et périscolaires des élèves auprès d'un seul interlocuteur ».

6.1.1.2 Le montage du dossier d'inscription

L'enjeu du département accueil-information, c'est de disposer de toutes les informations relatives aux enfants et à leur famille : l'enjeu, c'est donc de les aider à faire des choix sur les activités de façon à procéder à l'inscription dans le département situé près de l'accueil et de répondre à leurs questions ou à leurs inquiétudes.

Premièrement le **travail est irrégulier et comporte des pics d'activité**. Rappelons qu'il y a une période d'inscription (16 mars au 25 avril par exemple), puis de réception de dossier (avec une attestation transmise aux parents) suivie du traitement des dossiers remplis par les parents que contrôlent les agents du service d'accueil et enfin de vérification que toutes les cases de l'inscription sont remplies de manière pertinente, le tout étant clôturé par une demande de complément de justificatifs ou



d'information si nécessaire. À ce moment-là les agents demandent aux parents de venir à l'accueil et de porter les pièces manquantes. Il faut bien retenir ici que durant cette campagne d'inscription, les personnels de l'accueil sont sur d'autres sites et loin de leurs bureaux

Deuxièmement, le **travail est réparti entre plusieurs centres de décisions**, impliquant une importante activité de coordination. Le dossier d'inscription suit des chemins multiples qui semblent clairs du point de vue administratif : dans le dossier d'inscription il y a plusieurs rubriques. Les deux premières pages concernent les informations pour l'entrée à l'école maternelle ou élémentaire, avec les identifiants de l'enfant à inscrire, la composition du foyer de l'enfant, la situation de famille etc. ; sont alors précisées les pièces justificatives à fournir.

Les pages trois et quatre concernent l'inscription aux services périscolaires à l'école élémentaire ou à l'école maternelle.

Arrêtons-nous un instant sur ce qui est demandé « *avant et après la classe* », le « *mercredi après la classe* » et « *pendant les vacances scolaires* » et à midi (catégorie de repas, abonnement ou tickets achetés en mairie ou au centre administratif).

Ce qui pose problème pour les parents, c'est que l'inscription « *avant et après la classe* », soit l'accueil du matin, du soir et du mercredi de 11h30 à 12h15 est une inscription ferme et énoncée ainsi

« À partir du moment où j'inscris mon enfant, je paie qu'il fréquente ou non l'accueil ».

Mais pour le mercredi après la classe et pendant les vacances scolaires, l'accueil de loisir est conditionnel : on fait une pré-inscription qui devra être validée par l'établissement dans lequel se déroule ces activités, ce qui est notifié ainsi :

« Après confirmation par la Ville, je paie que mon enfant fréquente ou non l'accueil ».

Il faut bien admettre que le langage de la machine administrative est clair pour ceux qui maîtrisent cette machine et obscur pour ceux qui ne la maîtrisent pas.

Tout d'abord, il faut comprendre que dans un cas, c'est définitif, tandis que dans l'autre, c'est conditionnel c'est à dire sous réserve de validation par l'école, après que les familles aient été reçues par le RPS (Responsable Périscolaire de Site) ou son adjoint.

De plus, il faut comprendre que la Ville qui valide, c'est en fait l'école qui ratifie la demande ou la récuse. Enfin, ajoutons que les distances entre l'accueil d'un côté et les établissements scolaires de l'autre peut être importante et imposer aux familles des trajets dont ils ne comprennent pas les fondements.

Point n'est besoin de rappeler ici que tous les parents ne maîtrisent pas la langue française et que tous les parents n'ont pas le même niveau de formation et de culture pour entrer dans les arcanes de la « *bureaucratie* » à la française.

La conséquence de ces ambiguïtés langagières, c'est que les parents qui n'ont pas compris la logique du dossier « *se réveillent* », comme dit un RPS, en septembre pour s'assurer de l'emploi du temps périscolaire de leurs enfants. Ils doivent se rendre à l'accueil qui, leur dit qu'il faut aller en établissement ou qui reviennent souvent à l'accueil après qu'on leur ait dit qu'il n'y avait pas de place dans cette école pour que leur enfant participe aux activités de loisir pendant les petites ou les grandes vacances.

Voici ce que dit un RPS :

« Avant, nous périscolaire, on gérait les inscriptions périscolaire ; avant 2012, je gérais les inscriptions ; maintenant c'est le service inscription scolarité dont l'accueil fait partie. Il faut une inscription administrative, puis une inscription scolaire à faire dans l'établissement »

En résumé le travail prévu des agents d'accueil et d'information des publics consiste à monter le dossier d'inscription et à le compléter pour qu'il soit cohérent avec les informations exigées et exigeantes. On comprend bien la nécessité d'avoir le téléphone des parents, mais lorsque le formulaire exige 5 à 6 numéros au moins (le père la mère au bureau au domicile et le portable), on imagine bien que certains dossiers ne sont pas complets. Le formulaire est clair du point de vue administratif, mais il est bien compliqué pour les parents peu familiers des logiques administratives

françaises. Pour bien mesurer cette complexité, analysons maintenant le travail réel des agents.

6.1.2 LE TRAVAIL REEL

6.1.2.1 Le travail des agents d'accueil : écoute, règle et médiation

Nos observations du travail réel sur le terrain, au service d'accueil font apparaître quelques éléments caractéristiques de la difficulté du travail des agents : l'écoute, le rappel des règles, la médiation

L'accueil, c'est premièrement un travail de réception et d'information du public

Un parent qui avait rendez-vous à 10h00 entre à 11h45 dans la salle du service d'accueil et s'adressant avec vigueur à un agent lui demande un changement d'école pour ses enfants.

- **Parent** : « *Je viens pour un changement d'école.* »
- **Agent d'accueil** : « *Pour changer d'école, il faut prendre RV* »
- **Parent** : « *Ah bon ? Mais j'avais pris rendez-vous...* »
- **Agent** : « *oui, mais vous avez 2 heures de retard. Or j'ai besoin de temps pour vous écouter. On va prendre un autre rendez-vous* »
- **Parent résigné** : « *d'accord* ».

L'agent lui explique que ce n'est pas elle qui choisit les établissements de manière arbitraire, mais qu'il y a des règles. Elle ajoute qu'elle est prête à enregistrer sa demande et ses raisons pour les transmettre à sa hiérarchie

L'accueil, c'est deuxièmement un travail de rappel des règles

Au guichet de l'accueil, il y a généralement une personne prête à répondre au téléphone et aux usagers qui viennent demander ou apporter une information. Une deuxième personne qui, si elle n'est pas déjà en rendez-vous peut apporter sa contribution pour répondre aux attentes des usagers. Dans la séquence observée, qui se répète souvent lors des inscriptions, l'agent rappelle les règles qu'il explique à l'usager pour s'assurer qu'il a bien compris.

Le téléphone sonne

- **Accueil** : « *pour l'inscription vous allez en Mairie de quartier, vous remplirez le formulaire, il faut les justifications de domicile de moins de 3 mois, le livret de famille, le carnet de santé, la copie des vaccins, l'attestation de QF avec le nom des enfants* ».
- **Réponse accueil** (2° fois) : « *allez en mairie de quartier, ils le font directement* »
- **Réponse accueil** : « *pour la cantine on ne peut pas le dire en petite section par téléphone, faut voir avec l'école* »
- « *Long silence* »
- **Réponse** : « *faut voir avec l'école pour savoir si ça se passe bien, alors peut-être ils le garderont toute la journée, mais on ne peut pas le dire ici. C'est l'école qui décide.* »

Et la personne de l'accueil commente cet échange téléphonique :

« *Les parents ne comprennent pas et la mairie de quartier donne de mauvaises informations : quand on leur dit, on n'a plus de place pour nous, ce n'est pas ça, car nous on va en trouver* »

L'accueil, c'est troisièmement, un travail d'explication et de médiation

Dans un autre cas, la famille se rend à l'accueil pour se plaindre que leur fils n'a pas été accepté pour les loisirs, car il n'y a plus de place.

Alors l'agent essaie de préciser les critères : d'abord, on privilégie les enfants inscrits dans l'établissement, ensuite on explique qu'il y a d'autres solutions et que l'on peut les conseiller pour trouver une association qui les dépannera.

Illustrons cette démarche de médiation, en école cette fois-ci, par les propos d'un RPS qui répond à un parent déçu

Un parent arrive dans l'établissement pour s'inscrire pour les activités de loisir.

- **Famille** : « *je viens inscrire ma fille* » ;
- **La RPS** lui répond : « *il n'y a plus de place* ».
- **Le père** s'agite et manifeste un peu de déception et demande « *pourquoi ?* »
- Puis **le RPS** demande « *votre enfant est inscrite pour les vacances scolaires du point de vue administratif ? Vous êtes allé à St urbain ?* »
- **Le père** : « *non !* »
- **RPS** : « *vous devez d'abord passer par là* »
- **Le père** : « *mais il n'y aura pas de désistement ?* »
- **Le RPS** : « *je vous mets sur une liste d'attente si vous voulez* »
- **Le Père** : « *oui merci* »
- **Le RPS** prend un cahier et note le nom de la personne

6.1.2.2 Le dossier continue à se remplir dans les écoles : cohérence, complétude et coordination

Nous découvrons dans nos entretiens que le dossier est en permanence et de différents endroits l'objet d'un remaniement, d'une actualisation etc. Le dossier continu à s'élaborer par les usages qui en sont faits au niveau de l'établissement scolaire : les agents (RPS et adjoints) mettent de la cohérence, de la fiabilité, et de la coordination dans ce dossier. Voilà une obligation implicite qui s'ajoute au travail demandé aux agents dont certains

« *Ne plus pouvoir faire de la qualité, on fait que remplir des tableaux et des stat* »
(RPS)

Premièrement, il faut valider les préinscriptions et vérifier la cohérence avec le souhait des familles : remplir le dossier à l'école, c'est

« *faire connaissance avec les familles !* ».

Le dossier est repris par les établissements qui l'utilisent pour y rentrer des données liées aux activités choisies et qui doivent être validées par l'établissement. Il s'approfondit au vu de nouvelles informations, mais ce que nous disent les RPS, c'est que l'inscription définitive, ce n'est pas cocher des cases, mais échanger avec les parents.

Qu'est-ce que faire une inscription ?

« *Faire une inscription, c'est faire connaissance avec la famille, expliquer le fonctionnement. On fait des panneaux pour communiquer sur les activités, on reçoit les familles lors de la permanence ou on échange par téléphone. Au téléphone, il faut donner des renseignements, aider à s'inscrire, parler de*

l'organisation et puis les parents ce sont les questions sur l'enfant auxquelles il nous faut répondre, mais ça peut durer 30 mn »

Deuxièmement, il faut actualiser le dossier pour le rendre fiable : actualiser le dossier, c'est construire une main courante fiable c'est à dire comportant des données sûres : il faut actualiser le dossier à distance pour saisir les petits changements qui accompagnent la vie des familles. L'activité supplémentaire concerne ici un travail de détection auprès des familles c'est à dire

- (a) en rappelant qu'il faut faire part des changements au sein de la famille ou dans ses coordonnées comme le téléphone,
- (b) en détectant au travers d'échanges avec les parents des micro-changements dans leur espace privé, même s'il n'est jamais facile d'annoncer un divorce ou une séparation à une tierce personne,
- (c) en détectant des informations incomplètes dans le dossier informatisé.

Le système informatique a permis d'une part, de disposer d'un dossier unique et d'autre part, accessible au moins en consultation aux établissements et aux RPS en particulier :

« Un enfant peut être inscrit de son entrée en crèche jusqu'au CM2, on centralise les infos sur la composition de la famille. L'actualisation pose problème, on force pour avoir l'info : si le téléphone de la famille a changé sans nous le dire et s'il y a un accident, c'est difficile de la joindre ».



Certains agents sont moins familiers que d'autres à la logique de « Concerto ». Pourtant l'une des responsables de la formation à l'usage de ce logiciel dit ceci :

« Je suis chargée d'organiser la formation pour que la saisie soit plus simple et ceux qui en auraient besoin ne viennent pas (10 demi-journées) ; je fais formation Word Excel, mais ne viennent pas »

Troisièmement, le dossier est un outil pour se coordonner

Certes, le dossier est un outil de coordination permettant de mutualiser des informations nécessaires sur les activités choisies pour l'enfant, les plages horaires de sa présence à l'école et pour avoir les données sur les familles. Mais la coordination est une activité supplémentaire : ce n'est pas l'outil qui coordonne mécaniquement les personnes, mais les agents qui se coordonnent au travers de l'usage de l'outil (dossier) et coordonnent les services entre eux (mairie, accueil, école).

La coordination est une activité supplémentaire qui suppose une forte coopération entre les agents pour :

- (a) détecter des incomplétudes et combler les lacunes,
- (b) identifier des incohérences et mettre en cohérence les informations qu'ils détiennent avec celles contenues dans le dossier,
- (c) établir des liens et des échanges avec les différents services concepteurs ou utilisateurs du dossier.

« Les données contenues dans le dossier sont directement utilisées : la famille lorsque elle va acheter les tickets en mairie, si l'enfant n'est pas inscrit ; je signale au RPS qu'il contacte la famille pour régulariser l'inscription, on se bat avec les

parents. En septembre entre 10 et 20 familles à rappeler ; il faut rappeler le fonctionnement, informer les nouveaux »

En résumé, le travail des agents d'accueil s'avère bien plus complexe qu'il n'y paraît : remplir un formulaire, c'est écouter les familles, c'est faire partager les règles administratives et parfois faire de la médiation avec les usagers. De plus nous venons de voir que le travail d'inscription se déplace au-delà des agents d'accueil et mobilise les agents RPS dans les écoles qui ont, semble-t-il perdu du pouvoir au regard du logiciel Concerto « *car ils ne pourraient plus modifier l'adresse de l'enfant* », dit une personne.

6.1.3 **LE TRAVAIL VECU : DE FORTES CONTRAINTES EMOTIONNELLES**

Dans cette dernière partie, nous avons souhaité, après avoir énoncé le travail prévu, puis le travail réel des agents d'accueil, proposer une autre perspective liée à ce que les agents vivent. Nous allons entrer dans l'un des facteurs des risques psychosociaux que sont les contraintes émotionnelles

La première composante du travail émotionnel concerne le contact avec le public, qui peut être valorisant, mais qui peut être pénible. Illustrons cela par l'accueil des bénéficiaires du service scolaire, parascolaire ou des loisirs.

L'accueil est en principe un lieu de formulation d'une demande d'un bénéficiaire (accès à la cantine, garde du mercredi, accès au centre de loisir, options scolaires comme la 2^e langue) à laquelle l'agent apporte la réponse dont il dispose ou bien oriente l'administré vers le service compétent. Dans cette direction de l'éducation, l'accueil est bien matérialisé par un espace ouvert au public, délimité par une sorte de comptoir où le demandeur peut s'adresser à un agent qui dispose d'un espace auquel le demandeur ne peut pas avoir accès ; dans cet espace des formulaires, des dossiers et diverses notes peuvent être transmis au demandeur.

Prenons l'exemple du changement des rythmes scolaires.

Tout changement comme celui des rythmes scolaires déstabilise les personnes, les oblige à re-moduler leur activités, qu'il s'agisse des familles ou des agents eux-mêmes : désormais le mercredi matin n'est plus chômé et les plages horaires de l'accueil de l'enfant sont étendues, notamment après 15h45.

En écoutant nos interlocuteurs, la mise en œuvre de la réforme des rythmes scolaires crée des contraintes émotionnelles, ce qui fait dire à l'un d'eux

« Avec la nouvelle réforme, on a servi de bouclier entre les usagers et les élus ».

Ce cas revêt une grande importance tant pour les bénéficiaires que pour les agents qui doivent inscrire les enfants dans des activités touchant notamment le périscolaire. L'agent est confronté à l'étonnement, voire au désarroi du parent qui sent que son univers est tout à coup désorganisé, sans qu'il ait eu le temps d'imaginer une autre organisation :

« Surtout pendant l'inscription : désormais, l'école qui finit à 15h30 ensuite, c'est la garderie : les parents sont perdus. Ils râlent car à 15h45 il faut payer avant jusqu'à 16h30 c'était gratuit ; or cette inscription peut coûter 300€ pour un élémentaire : l'accueil est fait par des associations dont on a la liste et on peut les aider ».
(accueil)

De même, pour le mercredi matin :

« Dans le cadre des nouveaux rythmes : pour le mercredi matin, on se fait critiquer comme si on avait instauré les rythmes scolaires ; les parents disent on est des nuls au téléphone et raccrochent le téléphone » (accueil).

Les agents ont le sentiment que la décision de modifier les rythmes a été prise sans qu'ils aient eu le temps eux-mêmes de se familiariser avec toutes les conséquences concrètes qui émergent lors de la mise en œuvre et qu'ils découvrent avec les parents :

« La décision de changement des rythmes scolaires a été prise à la va vite, sans nous laisser prendre le temps ; on nous dit "Vous êtes responsables, débrouillez-vous". Dans les mairies de quartiers ils sont formés et heureusement les Mairies de quartier nous donnent coup de main ; quand le rythme a changé on devait tout savoir ; mêmes les centres de loisir sont déboussolés. Il n'y a pas eu de période d'adaptation » (accueil).

La deuxième composante concerne **le contact avec le désarroi, la déception ou la souffrance des parents et l'agressivité que l'agent subit** sans pouvoir s'y soustraire.

D'un côté, l'agent subit une détresse des bénéficiaires et d'un autre côté, l'agent n'est pas certain de pouvoir apporter la réponse attendue : l'agent n'a pas toujours les moyens de réduire la tension. Ce carrefour des plaintes qui retombent sur l'agent l'amène à considérer

« qu'on est ici à l'accueil avec un rôle de filtres, on est un mur des lamentations, une éponge qui absorbe tout, les parents nous parlent des profs dont ils ne sont pas content » (accueil).

Cette gestionnaire des inscriptions scolaire est aussi référente des cas spécifiques :

« il faut trouver toujours une solution pour des cas très différents : les enfants qui sont dans les foyers, les sans-abri, avec le 115 qui téléphone tous les jours ; certes, l'affectation à une école dépend de l'endroit où on dort, mais il y a les réfugiés, les étrangers et il faut leur trouver une école spécifique ; de même pour les gens du voyage ou les forains qui repartent car presque aucun ne reste un an ».

Les parents manifestent leur déception de ne pas avoir obtenu de dérogation demandée pour aller dans une classe bilingue ou bien l'école à laquelle ils prétendaient :

« La personne pleure lors de la déposition d'une demande de dérogation pour accéder à une classe bilingue : si c'est refusé, ils s'effondrent, crient du tout petit au puissant. Je voudrais cette école et qu'ils y retournent : une rue différente. Le problème nous dit cet agent c'est qu'on n'a pas toujours la réponse » (accueil).

Subir le désarroi des parents, c'est aussi faire face aux menaces pour ces horaires dérangeant pour certains parents

« qui nous jettent les dossiers des enfants, nous jettent les dossiers là sur le bureau, menacent de nous envoyer un verre d'eau ».

Pour un autre agent, ce sont des menaces symboliques

« Le mercredi, je vais vous laisser des enfants, nous dit un parent ; ils pleurent. Ce qui pèse dans le travail, ce qui fait mal, ce qui fait problème, c'est d'être critiqué ».

On le voit les relations parfois tendues avec les parents exposent les agents à un sentiment de dévalorisation de leur métier, d'incompétence alors que la tension

résulte d'une impossibilité de faire ce qu'ils devraient faire et d'un sentiment que ce qu'ils font ne correspond pas à un travail bien fait.

La troisième composante concerne la **régulation des émotions**, soit en cachant ses émotions, soit en trouvant une astuce pour résoudre le problème des bénéficiaires.

D'une part, la charge émotionnelle intervient lors de la fabrication ou de l'actualisation du dossier, lorsque le parent reçoit une réponse négative ou lorsqu'il ne reçoit pas la réponse qu'il attend : l'interaction avec l'agent se déroule en temps réel selon deux voies : téléphonique ou en face à face et les occasions ne manquent pas. Sans entrer dans le détail de ces interactions, observons qu'elles ont parfois des effets détériorant sur l'agent condamné à gérer ses émotions, à ne pas répondre à des incivilités, à faire preuve d'engagement pour tenter de résoudre le problème : n'oublions pas que l'agent est sous le regard d'autrui en permanence et qu'il doit cacher ses sentiments, se censurer dans ses comportements et ses réponses ; exprimer ses émotions, avouer sa peur face aux menaces serait un aveu d'impuissance.

Cette tension subie se retrouve dans la confrontation entre deux logiques dans lesquelles il est placé : la logique administrative qu'observe l'agent, et celle du demandeur bénéficiaire d'un service. La logique administrative du montage du dossier qui est une logique d'opérations séparées, successives et traitées de manière séquentielle : c'est la logique du formulaire (dossier), qui obéit à la machine gestionnaire.

Après la période d'inscription et de traitement du dossier, les agents demandent aux parents de venir à l'accueil et de porter les pièces manquantes (attestation de quotient familial, domicile, téléphone) :

« Mais quand on inscrit, c'est une prévision et s'ils n'obtiennent pas satisfaction pour le centre de loisir par exemple, alors on reçoit la dose de colère ».

L'agent est pourvoyeur d'informations pour le dossier d'inscription qu'il doit obtenir auprès des familles lorsque le dossier est incomplet.

La logique du bénéficiaire est bien différente : ce demandeur souhaite avoir une réponse sur le champ concernant les raisons pour lesquelles son enfant n'a pas été pris au centre de loisir dont on sait que la capacité d'accueil est bien inférieure aux demandes. Pour un autre, ce sera le refus d'une deuxième langue refusée par l'agent parce que l'enfant d'origine étrangère doit d'abord maîtriser le français avant d'entamer une seconde langue étrangère, comme l'allemand

D'autre part, gérer ses émotions, c'est pour l'agent tenter de trouver une solution qui convienne aux deux logiques. Pour ce gestionnaire d'inscription, il contrôle le dossier qui lui est présenté au guichet, vérifie l'inscription à l'école, à la cantine et s'il s'aperçoit que la cantine n'est pas payée, il trouve une astuce pour ne pas bloquer le dossier :

« En cantine, je regarde si payée, et si la cantine n'est pas payée et pour éviter un désabonnement, je peux faire un nouvel abonnement mais je ne vais pas désinscrire l'enfant si ce n'est pas payé » (accueil).

Dans un autre cas, celui de l'école sectorisée, l'agent se heurte à des procédures formelles de désignation de l'école qui ne correspond pas au souhait des parents ou qu'ils ne comprennent pas comme cette répartition de deux écoles appartenant à une même rue :

« Je mets l'adresse et le système me donne une autre école ; je ne peux rien faire pour avoir l'école que souhaite le parent. Il ne comprend pas pourquoi dans une même rue avec 2 écoles, l'affectation se fait selon que le numéro de l'habitation est pair, on a l'école située à gauche et si l'on habite du côté des numéros impairs, on a l'école située à droite. Mais nous on a un savoir sur les usagers : notre parole s'arrête au n+1 qui va aux réunions de découpage ; et il nous donne des réponses satisfaisantes » (accueil).

En résumé, nous venons d'illustrer la dimension émotionnelle du travail des agents d'accueil : d'abord, le travail émotionnel résulte de l'interaction entre l'agent et le bénéficiaire qui convoque la subjectivité des parties en présence. Les agents sont soumis à des contraintes émotionnelles auxquelles ils ne peuvent pas déroger : déception, détresse, colère, agressivité, menaces en provenance du bénéficiaire.

Ces contraintes ont des effets sur les agents et créent un sentiment de ne pas pouvoir agir pour résoudre ces tensions, de ne pas faire son travail comme il devrait être fait, de ne pas avoir les réponses attendues, d'être disqualifié. Lorsque cette composante émotionnelle de la charge de travail devient insupportable, elle entraîne des troubles et des désordres dans l'engagement de l'agent : humiliation, peur de ne pas réussir son travail, perte de sens du travail, dépression, burn out, autant de symptômes qu'il faut dissimuler, prendre sur soi, cacher pour tenir son poste et se maintenir pour continuer à travailler.

6.1.4 **CONCLUSION**

Premièrement le travail d'inscription accueil et information est bien plus complexe qu'un simple remplissage de rubriques ou de croix à mettre dans les cases.

D'une part, les parents s'en rendent bien compte lorsqu'ils vont en mairie ou bien téléchargent le dossier et le remplissent à leur domicile. D'autre part, pour les agents, le travail est un travail de veille sécuritaire, car toute information manquante ou inexacte sur l'enfant ou sa famille peut être dramatique ; c'est un travail d'écoute, d'explication sur les règles en vigueur dans cette collectivité et parfois de médiation.

Deuxièmement, le travail des agents d'accueil comporte une forte contrainte émotionnelle avec un coût pour la santé lié à ce travail émotionnel.

Le travail émotionnel renvoie à des formes de mobilisation de la subjectivité spécifique d'une interaction avec le public ou les usagers.

Cette interaction est à l'origine de relations entre le travail émotionnel, la souffrance, des troubles de l'humeur ou un état dépressif pouvant conduire à l'épuisement ou au burn out.

Cette contrainte émotionnelle constitue une situation perturbante pour l'agent, a des effets délétères sur sa santé et entraîne une charge supplémentaire : elle oblige l'agent à réguler ses émotions pour maîtriser les émotions des destinataires avec qui il est en interaction

6.1.5 **PISTES DE SOLUTIONS**

Une piste de solution qui permettrait de diminuer cette charge émotionnelle consisterait d'abord à **pouvoir l'exprimer** lorsqu'elle n'est plus supportable. Ensuite à trouver les **moyens de protection** de la personne déstabilisée par des telles tensions, agressions ou menace que les responsables hiérarchiques pourraient

mettre en place et enfin, des **mesures organisationnelles** permettant de faire connaître et de faire comprendre aux usagers les contraintes institutionnelles issues des décisions des élus relayés par l'encadrement que les agents doivent mettre en œuvre (sans toujours partager les fondements).

Ajoutons que le dossier et son cheminement pourraient être simplifiés : l'ambiguïté langagière peut être résolue en prenant en compte la diversité des situations de maîtrise de la langue française qu'ont les usagers ; de plus, les circuits que doivent emprunter les parents pourraient être simplifiés.

6.2 RESPONSABLES PERISCOLAIRE DE SITE (RPS) ET LEURS ADJOINTS (RPS-A) : LA DIFFICULTÉ À CONSTRUIRE LE SENS

Nous allons instruire la question du **sens du travail difficile à construire au fur et à mesure que des réformes** font leur apparition par un exemple, celle de 2011 qui a touché de plein fouet les Centres de loisir au profit de la notion de site comme espace intégrateur d'activités distinctes avec l'apparition des RPS Responsables Péricolaires de Site.

Sans aucun doute un tel raisonnement pourrait être étendu à d'autres catégories de personnel. Il ne s'agit ni de faire l'apologie de la réforme, ni de se transformer en porte-parole des agents confrontés à cette réforme, mais de comprendre d'une part ce que fait la réforme aux individus et ce qu'ils en font.

Il s'agit de comprendre comment le sens du travail prend des voies différentes au cours de l'expérience, de quelle manière il se reconstruit ou non au cours d'un changement et de quelles manières ces changements obligent le sujet à une réorganisation de ses représentations, mais aussi à des renégociations intimes des valeurs ou des significations qu'il attache à son travail, dès lors que les repères habituels ont été remis en cause.

Pour comprendre cette construction du sens du travail, on s'appuiera sur les vécus des personnes, sur leur expérience subjective de la réforme, conformément à notre cadre d'analyse qui est celui des Risques Psychosociaux.

C'est en laissant s'exprimer les agents sur leur travail et le sens qu'ils lui attribuent que se construit d'une part, le diagnostic permettant d'établir des relations entre des facteurs organisationnels et des effets sur la santé et d'autre part, un plan d'action permettant d'agir sur les causes identifiées pour prévenir de tels effets . Essayons de comprendre alors comment les individus construisent le sens de leur travail.

Certes nous n'avons pas une représentation fiable des relations entre facteurs de risques et état de santé.

Cependant les risques pour la santé identifiés concernent les facteurs organisationnels et relationnels qui interagissent avec le fonctionnement mental. Parmi les facteurs psychosociaux rappelons l'intensité du travail et les contraintes temporelles, les contraintes émotionnelles, l'autonomie insuffisante, la mauvaise

qualité des rapports sociaux au travail, les conflits de valeurs et l'insécurité au travail⁵⁹.

En prenant l'exemple des activités périscolaires et donc du travail des RPS, précisons ce facteur « *intensité* » associé à des contraintes temporelles, intensité qui n'a rien à voir avec un débit : c'est autre chose plus qualitatif et lié à des enchainements de tâches et de temporalités.

Observons que d'un côté, la sécurité des enfants n'est pas une option mais le centre du métier et du service délivré : la pression est continue pour maintenir en permanence la sécurité.

Ce flux continu d'activités orientées sécurité est un impératif qui crée du stress chez les agents : la norme sécuritaire envahit ses propres activités d'inscription, de pointage, de suivi des enfants qu'il doit pouvoir localiser à tout moment ; en temps réel, il doit pouvoir tracer le lieu occupé par l'enfant et identifier l'activité en cours, voire l'apprécier tant dans son objectif que dans sa qualité.

Nos interlocuteurs parlent de « *stress* » pour désigner cette préoccupation permanente de sécurité des enfants. Pour les RPS, la centralité du travail, c'est la sécurité des enfants qui passe avant tout par un travail de surveillance distribué, mais dont la coordination est au cœur de la fonction de RPS.

6.2.1 **DES REORGANISATIONS MAL VECUES**

Premièrement, le sens du travail se construit par une confrontation entre d'une part, des significations produites par l'individu sur son travail et de l'autre des orientations décidées comme la réorganisation de 2011 faisant l'objet d'énoncés ou de directions prises qui structurent l'environnement du travail. Dans le cas des RPS (Responsables Périscolaires de Site) et de leur Adjoints (RPS-A), cette confrontation laisse entrevoir un décalage ou une distorsion entre ce creuset de la subjectivité dans lequel s'élabore le sens du travail et le monde de l'objectivité qui s'exprime dans les schémas d'organisation, les réformes et les changements bien éloignés du travail concret.

La perte sens, ce serait alors cette confrontation négative entre d'un côté, l'expérience subjective du travail rapportée à l'histoire et la biographie de l'individu et de l'autre le cadrage objectif du travail tracé, au plan de la réforme, dans des dispositifs, des règlements, des fiches de postes : une confrontation entre le sujet agissant et l'altérité des énoncés des autres, sans que cette confrontation ait pu générer un temps de l'appropriation, c'est à dire de l'internalisation d'énoncé externes.

Illustrons ce décalage entre la réforme de 2011 qui regroupe deux entités professionnelles en une seule, celle du monde des Centres de Loisirs et celle du monde de l'Éducation.

Partons de cette réforme que nous allons qualifier pour ensuite expliciter la requalification que les individus vont en faire.

⁵⁹ Rapport d'experts conduit par GOLLAC (2011)

6.2.1.1 Qualification de la réforme : regroupement d'activités et de responsabilités par site

Avant de voir comment les agents vivent cette réforme de 2011 et subissent les effets, présentons là en nous référant au CT (Comité Technique) du 16 novembre 2011. Que dit le texte ?

Objectifs :

« Les objectifs assignés au projet d'organisation conduisent à la création d'un service périscolaire et éducatif unique, en charge de l'ensemble des temps périscolaires proposés par la Ville aux enfants de 3 à 11 ans, dont la mission principale sera de piloter, animer et évaluer le projet éducatif municipal, incluant tous les temps périscolaires (restauration, accueils périscolaires maternels, accueils de loisirs maternels, activités périscolaires, contrat local d'accompagnement à la scolarité, projet de réussite éducative, projets associatifs concourant à la politique municipale) ».

Activités :

« Les activités principales du service seront : □ d'apporter une aide à la décision concernant les orientations stratégiques de la collectivité en matière périscolaire et éducatif (projet éducatif de la Ville) ; d'assurer le pilotage de l'ensemble de ces orientations en veillant à leur déclinaison territoriale et sur site ; d'assurer l'évaluation de leur mise en œuvre ; d'animer les relations partenariales internes et externes servant le projet périscolaire de la Ville (État, CAF, CG, associations, autres directions de la collectivité...) ».

« Y seront rattachés **l'ensemble des personnels éducatifs intervenant auprès de l'enfant âgé de 3 à 11 ans** (équipes périscolaires, ATSEM, vacataires – actuellement rattachés au service action territoriale ; directeurs d'établissement, adjoints et animateurs des accueils de loisirs maternels – actuellement rattachés au service famille et petite enfance). »

« L'organisation de ce nouveau service s'appuie sur trois niveaux de responsabilité :

1. des responsables périscolaire de site¹ (assistés d'un adjoint sur les sites comprenant un accueil de loisirs maternels), en charge, dans chaque groupe scolaire², de la mise en œuvre du projet périscolaire municipal proposé aux enfants de 3 à 11 ans et du management des personnels afférents ;
2. des responsables éducatifs territoriaux, assurant l'élaboration, la conduite et l'animation du projet périscolaire de territoire, la coordination des différents sites périscolaires de leur territoire, ainsi que le management des responsables périscolaires de site ;
3. un service central, doté de moyens de pilotage et de suivi de l'activité, »

Les raisons

« Cette organisation vise les objectifs suivants :

- améliorer le **pilotage et de l'évaluation** du projet périscolaire au niveau de chaque territoire par la responsabilisation des cadres concernés, au service d'une plus grande **qualité** et d'une **cohérence accrue** des actions menées ;
- mieux assurer la **continuité** des actions éducatives dans chaque site ;
- améliorer la **qualité** de l'accueil (par l'affectation d'un responsable éducatif de proximité à chaque site - relais essentiel pour les parents - en charge de l'encadrement des personnels éducatifs).
- mettre en **cohérence** les actions éducatives de la Ville sur l'ensemble du territoire ;

□ accroître la **lisibilité** et la **visibilité** de l'action éducative municipale au niveau de chaque territoire pour les usagers comme pour les partenaires de la Ville (Éducation Nationale, associations de quartier...) ; »

Alors que les deux mondes étaient relativement distincts, la réforme les égalise pour les regrouper par site en un seul monde qu'illustre la fonction de Responsable Péri-scolaire de Site. La fonction de RPS est bien balisée si l'on considère les détails affichés dans la fiche de poste à laquelle nous renvoyons et que nous présentons succinctement :

« Le RPS est responsable de l'organisation et du bon fonctionnement des temps péri-scolaires du site dont il a la responsabilité, à savoir l'accueil de loisir maternel (mercredi et vacances) la pause méridienne l'accueil péri-scolaire maternel, les activités péri-scolaires municipales etc. » (D'après la fiche de poste)

Ce RPS est responsable d'activités telles que le projet pédagogique adapté aux rythmes de l'enfant, la sécurité physique et affective de l'enfant et la qualité de son accueil ; il assure l'accueil des parents et une information de qualité. Il assure aussi l'encadrement hiérarchique de l'ensemble des personnels intervenant sur le site en temps péri-scolaire : ATSEM, accompagnateur restauration, accueillant péri-scolaire maternel, « *garantit la qualité de la pause méridienne* », travaille en collaboration avec les différents partenaires de l'école et enfin, est « *responsable de la gestion administrative et financière du site* » : inscription aux accueils de loisir, maternels et péri-scolaires, assure le pointage des présences et absences, commande le matériel.

Et la fiche conclue qu'il est secondé par un adjoint et il dépend du RET (*Responsable Éducatif Territorial*).

Jusqu'à présent, ce nouveau contexte semble obéir à une logique d'efficacité en repensant les activités par site selon un enchaînement temporel fondé sur la successions d'activités hétérogènes et non plus selon des lieux séparés dans lesquels se déroulent des activités homogènes selon des temporalités simultanées et des emplois du temps synchrones.

Tout semble dit par ces quelques énoncés que nous voudrions reprendre et les détailler à partir du point de vue de ceux qui réalisent le travail ainsi prescrit pour dégager ensuite les problèmes que ce nouveau contexte pose à l'exercice même du travail.

6.2.1.2 La requalification de la réforme par ceux qui la vivent

La manière de voir la réforme de 2011 par les agents RPS ou adjoints est présentée comme un regroupement de composantes hétérogènes désormais rattachées :

« On migre. Avant, il y avait la direction Éducation et la Petite Enfance qui relevait de la DASS, puis ils ont estimé que le regroupement était nécessaire ; service famille et petite enfance et service péri-scolaire vont vers l'éducatif » (RPS).

La réforme a laissé des traces chez les agents du péri-scolaire qui, en majorité, ont le sentiment d'avoir perdu quelque chose de fondamental comme le sens du travail, ses significations ou bien les valeurs qu'ils lui attribuent, sans avoir retrouvé le sens de leur action.

Bien entendu, nous retiendrons la tendance dominante qui n'exclue pas pour d'autres des propos extrêmement positifs à l'égard de la réorganisation. De plus, nous parlons essentiellement des situations de travail qui comportent l'Accueil Loisir, car les situations qui sont privées de cet accueil ne posent pas les mêmes problèmes.

Certains parlent de « migration », d'autre de « Big Bang ». Rappelons qu'il s'agit de propos déclaratifs correspondant à un vécu et une conscience assez largement partagée. En voici quelques extraits qui font état de ce sentiment :

« d'avoir perdu quelque chose », « de ne plus pouvoir faire », « de ne pas être reconnu », « de vivre une baisse », de « ne plus être », de « devoir renier » (RPS) :

« Quand on était responsable de Centre De Loisir (CDL), on était reconnu comme **directeur** ; là on se retrouve avec une baisse de notre **savoir-faire**, beaucoup d'administration, avec de l'urgence ; on ne peut plus s'occuper des enfants comme avant ou consacrer le temps à recevoir les familles, tout ça, c'est fini ; là maintenant on a des dossiers et des formulaires à remplir »

« De par notre poste de directeur, on était **garant** ; on nous demande de **renier nos valeurs professionnelles** et nos compétences ; on nous dit on va arrêter le qualitatif »

« Revoir à la baisse nos exigences, les projets on n'a plus le temps, c'est fini avec un AL »

« On était directrice accueil loisir ; on avait un trois quart temps et 6 mois »

« On travaillait les vacances d'été et le reste à 70% du poste de direction et 30% le reste »

« Avant on avait un budget annuel et on était autonome ; maintenant toute demande doit être signée 3 fois, vérifiée plusieurs fois ; avant on gérait ».

Pour la plupart des agents, il y a le sentiment « de perdre en qualité d'accueil », de perdre le contact avec les familles et les enfants du fait de cette réorganisation. Pour eux, le travail relationnel est fondamental car

« créer une relation de confiance avec les parents, c'est créer une relation avec les enfants » (RPS-A).

Il faut écouter les parents,

« car si les parents ne se confient pas, si la maman n'ose pas dire que son enfant a un TOC ou qu'elle a l'impression d'être une mauvaise maman, on ne peut pas aider son enfant à la cantine correctement ».

Pour cet agent,

« la petite enfance, nous c'est du qualitatif ».

Cela veut dire qu'il n'y a pas dans le travail de situations standardisées, qu'il faut en permanence ajuster son action aux circonstances particulière de chacun : il ne peut pas y avoir de réponse standardisée. Mais pour doser son action, encore faut-il connaître ce que vit l'enfant

« Dans un quartier en difficulté, on sait que pour l'enfant avoir un repas équilibré c'est important. On demande que les parents apportent des fruits, donc il faut rencontrer les parents pour cela on cible ce qu'ils doivent apporter, et là on essaie de leur demander des jus de fruit : on n'éduque pas les parents, mais on conseille, ce qu'on fait c'est des conseils et il y a des parents qui demandent des conseils sur le comportement de leur enfant et nous interrogent : mon enfant est hyperactif, est-il normal ? »

Au total, la perte de sens du travail apparaît bien chez certains agents comme si la construction de signification repoussait la réorganisation au rang d'un des facteurs qui altère la situation professionnelle vécue.

La signification est tout d'abord une **comparaison** avec une situation antérieure énoncée comme un « avant » ; observons ensuite que cette situation antérieure survalorisée sert d'**étalon** pour mesurer la dégradation du modèle « d'avant » du fait de la réforme.

Enfin, le nouveau schéma proposé est **requalifié comme un ensemble d'interdits**, d'impossibilité d'agir, de reniement, de baisse de compétence, d'abandon de valeurs.

Observons aussi que les agents ont conscience d'une perte de sens du travail désormais reconfiguré : sa signification négative vient de la distorsion entre les significations subjectives construites par le sujet et la manière dont la réforme positionne leur travail et le cadre par une hiérarchie, celle des RET.

La perte de sens est en première analyse liée au fait que la face objective du travail affiché ne cadre pas ou ne s'accorde pas avec la face subjective telle que les agents la voient.

6.2.2 **LE TRAVAIL IMPOSSIBLE ? LE TRAVAIL REEL AU DELA DU TRAVAIL PRESCRIT**

Deuxièmement la confrontation entre l'activité de travail au regard du travail prescrit qui fixe les actions à entreprendre pour réaliser le service à rendre à l'enfant et les moyens qui leur sont alloués.

Le rapport subjectif à cette description est déficitaire : un décalage se fait jour entre les significations que les individus attendent de ce qu'ils font (l'activité) et de ce qu'ils pensent que l'organisation attend d'eux, la prescription « renormalisée » par le sujet (DANIELLOU 2008).

Une tension s'installe entre l'activité de travail concrète et le travail demandé dont les énoncés remettent en question les significations que les agents attachent à leur travail. Ce conflit a ses origines dans la distance entre la description de ce que le sujet doit faire (les énoncés prescriptifs) et l'inscription de cet énoncé dans son action (l'appropriation). Le décalage porte sur deux aspects : le travail réel ou l'activité qui dépasse le travail prescrit et le conflit de valeurs entre ce que l'institution avance et ce que les individus considèrent comme un travail bien fait.

6.2.2.1 *Sentiment d'un travail étrange : « je ne me reconnais plus dans le site où je suis »*

Les agents vivent un décalage entre ce qu'ils font réellement et ce qui est prescrit ou que la hiérarchie attend d'eux : des tâches en plus grand nombre et hétérogènes (encadrement, administration, accompagnement de l'enfant et l'écoute des parents,), des activités qui débordent le cadre de travail et s'exportent à la maison, avec en prime une hiérarchie, voire des collègues qui sont là pour leur signifier que s'ils n'y arrivent pas c'est bien parce qu'ils ne savent pas s'organiser et que finalement ce sont des « pleurnicheuses ».

Le sens du travail est bien ce rapport subjectif aux activités menées dans un contexte organisationnel qui le rend difficile à réaliser du fait de la distance évoquée comme en témoigne cet agent :

« Mon travail, ce n'est plus mon métier ; **je ne me reconnais plus dans le site où je suis**, avant j'étais directeur de colo ; je songe à aller ailleurs ; je suis animateur socioculturel. C'est un métier de passion et de volonté ; je n'ai pas décidé de prendre des responsabilités ; dans d'autres villes ils ont des secrétaires, le poste est calibré. À ce jour la hiérarchie est loin de la réalité des choses. Je suis mal à l'aise dans mon travail ; suis-je en mesure d'assurer la sécurité des enfants ? » (RPS) :

6.2.2.2 Sentiment d'impossibilité de faire son travail,

Les agents RPS, notamment, ont le sentiment d'être débordés, de devoir travailler chez soi et de risquer un arrêt de travail. Les plaintes exprimées concernent le sentiment d'un surcroît de tâches administratives pour ces RPS :

« On a plus de tâches administratives, des tableaux à remplir, des listes à éditer d'enfants, des inscriptions à la restauration, le remplacement une fois par semaine on gère les absences et si il y a une difficulté, on y va ».

Pour d'autres :

« Maintenant on a des tâches en plus : il faut faire l'accueil, gérer les ATSEM, la période de restauration ; nous on est en contact avec 27 personnes : la CUS reconnaît 13 agents et ne compte pas les intervenants du soir ou les vacataires ; une autre collègue gère 18 titulaires, cela veut dire qu'il faut organiser le droit à la formation, on a des entretiens avec le personnel, en plus de l'entretien annuel d'évaluation ». (RPS).

D'autres ajoutent :

« Les temps de réflexion on ne peut plus les avoir, les échanges, les réflexions c'est entre deux portes ; on a une heure de réunion le mercredi pour préparer. Au plan de l'encadrement, il faut rappeler les règles car il faut gérer les enfants de la même façon, et empêcher que l'un qui dise oui, l'autre non sur les règles de vie, ce qu'on permet ou pas. » (RPS)

6.2.2.3 Sentiment d'un travail qui déborde : « jamais on ne termine le travail »

Les plaintes exprimées concernent le sentiment d'être débordé :

« Ce n'est pas normal d'en rêver la nuit, de pleurer dans sa baignoire : à un moment donné ça ne marche pas ; pendant 365 jours on est au taquet » ;

Pour d'autres, ce sont les troubles du comportement qui apparaissent dans la sphère privée :

« Le soir on pense à ce qu'on a oublié de faire ; le soir j'en peux plus ; en rentrant, on ne tolère plus le bruit, on ne peut pas claquer la porte ; je me fâche, je crie ; en plus on amène du travail à la maison en Mai et Juin pour faire la gestion des horaires, le planning, le projet pédagogique. Ma fille me dit, "Maman je ne te parle plus de mes problèmes, tu en as assez avec les tiens ; moi j'y peux rien si ta eu une mauvaise journée" me dit-elle » (RPS)

De plus, un autre décalage se fait jour entre les valeurs que les individus veulent accorder à ce qu'ils font et ce qu'on leur demande faire.

Ce qu'ils font ne cadre pas avec l'idéal du travail qu'ils ont fabriqué ou leur conception du travail bien fait, centré sur le travail relationnel avec l'enfant, du partenariat avec les parents, leur sens de l'autorité et de la hiérarchie :

« Jamais on ne termine le travail ; on a la responsabilité de l'activité restauration, on doit gérer l'absentéisme, l'accueil du midi, du soir : on n'a pas le temps de faire nos missions. On nous a dit vous apporterez une plus-value. Mais quand je calcule

le volume horaire par tâche et en rajoutant les nouvelles missions, je suis arrivée à un volume horaire de travail qui a doublé. Par rapport à la charge, on n'arrive pas à faire un travail de qualité. Nous on veut accueillir les parents, faire du partenariat ; on veut connaître les enfants par leur prénom. Pour faire de l'éducatif, on abandonne, le suivi, l'accueil des familles, le partenariat » (RPS).

D'autres ajoutent ce qu'est pour eux la valeur du travail :

« L'accueil c'est bien car on a le contact avec les parents et les enfants ; la préparation des sorties, c'est plus riche. Le périscolaire, c'est une bouffée d'oxygène de voir autre chose. L'accueil loisir c'est plus intéressant. Des familles, nous disent "Heureusement que vous êtes là" » (RPS).

6.2.2.4 Sentiment de culpabilité : « vous êtes mal organisé »

Le plus dur à vivre dans ce décalage, c'est le sentiment de culpabilité, de ne pas pouvoir l'exprimer ou bien lorsque ces agents l'expriment, il est disqualifié au motif que ce sont les agents qui s'organisent mal et non le travail qui est mal organisé :

« On le paie, depuis le départ, on essaie de faire remonter les choses, mais il n'y a pas de répercussion ; on n'a jamais été contre la direction ; **on nous dit vous n'êtes pas bien organisées**, vous ne savez pas gérer le temps de travail et on est rabaissé ; notre hiérarchie n'entend pas. On (le RET) nous dit "Vous allez être déchargé mais chaque année on nous rajoute des missions supplémentaires : par exemple avec le changement, on n'a plus le temps de faire des projets, projet pédagogique, projet de site, de territoire, PEL (plan éducatif local) etc." » (RPS)

Ajoutons les conséquences en termes de santé dont l'arrêt de travail indique non la solution mais le problème :

« On prend sur soi, on essaye de s'en sortir jusqu'à que l'on ne puisse plus. Et puis, il y a l'arrêt de travail comme seule issue : une collègue a été arrêtée 4 mois, elle 15 j, une autre 3 semaines ; en arrêt on travaille. Si je m'arrête je ne reviens pas [disent 3 personnes] ; on est 2, on pleure chacune son tour ». (RPS)

Une autre ajoute :

« Certes, il y a la médecine du travail ; elle dit "Tout ne va pas si mal" ; le discours est le même que celui du service ; "Je vous propose de vous réorganiser" » (RPS)

Au total, dans les situations avec Accueil Loisir, les RPS ont le sentiment de ne pas pouvoir faire le travail qu'ils pensent devoir être fait : le travail est impossible ou empêché du fait de l'augmentation des tâches, d'un cadre temporel qui ne permet pas de le faire, d'urgences et de priorités souvent renouvelées et surtout de rétrécissement de ce travail relationnel qui leur paraît si important.

6.2.3 COLLECTIF ECLATÉ ET IDENTITÉ PROFESSIONNELLE DECOMPOSÉE

Troisièmement, le travail n'est pas réductible à une construction subjective de ce que représente le travail pour l'agent, mais à une requalification par les normes sociales de groupe et de métier dans lesquelles le travail s'insère.

La représentation du travail se construit dans cette confrontation entre le travail individuel inscrit dans la trajectoire biographique et le groupe social d'appartenance : ce passage du « je » au « nous » semble d'après nos entretiens bloqué par l'éclatement du métier en tâches et par la disparition des collectifs identitaires.

Les éléments de construction du jugement que l'institution donne aux individus (par le travail prescrit) n'aident pas les individus à construire et à faire reconnaître ce qui est important pour eux dans le travail, mais introduisent de l'inquiétude, de la crainte au regard du métier qui s'en va ou des collectifs qui s'effilochent.

Force est de constater qu'il y a une tension entre d'un côté l'expérience professionnelle qu'ils font quotidiennement et de l'autre l'identité professionnelle qu'ils revendiquent, les représentations qu'ils se font du métier et du collectif. L'institution n'assure pas ou plus la stabilité de ce rapport entre expérience et représentation du fait de l'atomisation du métier en une collection de tâches hétérogènes et du fait de l'éclatement des collectifs identitaires en individus séparés.

Trois raisons attestent des difficultés à construire une identité professionnelle dans laquelle chacun puisse se reconnaître, mais aussi qui puisse être reconnue par les autres.

6.2.3.1 Sentiment de « perte du métier »

La première raison a trait à une décision perçue par certains comme « **une perte du métier** » du fait de son éclatement en tâches hétérogènes.

Cet agent, travaille à la CUS depuis 2002 dans la petite enfance, puis au Centre de loisir et estime qu'elle a perdu le cœur de métier :

« Jusqu'au 1^{er} nov., l'accueil de loisir était l'âme du métier, la partie intéressante du travail ; c'est une dévaluation professionnelle par rapport à directeur du centre de loisir ; je travaille en Août, il y avait une reconnaissance ; il y avait un chef, des échanges au sein de l'équipe alors que maintenant on a une réunion par trimestre, pas d'échange sur le fond ou sur les territoires » (RPS).

Pour d'autres, le projet de regroupement ne correspond pas à la réalité vécue :

« On nous a dit qu'on serait force de proposition sur l'éducatif ; on attendait un apport sur le projet éducatif ; on a des projets de site ; on nous a vendu du rêve il y a 3 ans » (RPS)

6.2.3.2 Collectif hétérogène « et des petites tâches supplémentaires qui s'empilent »

La seconde raison évoquée concerne le sentiment d'appartenir à **un collectif hétérogène**, mais pas à un groupe social avec ses règles d'appartenance et de circulation, ses valeurs et ses coutumes :

« Des petites tâches administratives qui se rajoutent » dit l'un,

Ou bien pour un autre,

« Depuis que je suis là se rajoute des petites tâches, de nouvelles techniques pour faire plus vite et ce qui est pédagogique ça fond au profit de l'aspect administratif et gestionnaire ; on nous demande des chiffres pour communiquer avec les parents, je suis en train de rattraper, je suis dans l'urgence ». (RPS).

Pour un autre, les RPS ne forment pas un collectif soudé autour d'un métier, mais un collectif hétérogène de personnes issues de milieux très différents, sans que l'on puisse identifier une filière conduisant à une activité spécifique :

« Le RPS a une fiche de poste calibrée : mais tout le monde peut l'être, que l'on soit animateur territorial, éducateur sportif, assistante sociale, technicien ; toutes les branches conduisent à RPS avec 50 professions, avec des agents classés C ou A ».

Un autre ajoute :

« RPS est une base sur laquelle on crée une liste de tâches, mais pas un métier ; ensuite il y a ceux qu'on récupère de la petite enfance, ceux qu'on embauche, des rédacteurs car il y a le courrier, des éducateurs sportifs. Un métier nouveau avec une palette de personnes si différente » (RPS)

6.2.3.3 Une méconnaissance du travail réel : le modèle d'organisation unique

La troisième raison concerne **un modèle d'organisation unique** alors que les situations sont différenciées :

« Le modèle c'est un RPS par site sans se rendre compte de la charge de travail avec 400 enfants ; c'est la carte scolaire qui définit le nombre. Mais en zone prioritaire au centre-ville, les parents travaillent et donc les enfants sont dans le périscolaire » (RPS).

Pour un autre

« La charge pas la même dans les sites ; on nous rajoute de la charge depuis novembre »

et il ajoute :

« Un site c'est une école, soit un groupe scolaire avec maternelle et élémentaire ; s'il y a accueil de loisir, notre mission est plus complexe et la charge de travail a augmenté. L'accueil de loisir, c'est un centre aéré, le travail le mercredi, pendant les vacances scolaires avec une charge administrative en plus »

A ce stade de la compréhension proposée de ce qui est une perte de sens du travail, l'individu se trouve déstabilisé dans son identité professionnelle, sa place menacée au sein des collectifs et ses représentations contredites par l'éclatement du métier, portant un socle d'intégration d'une variété de significations construites au cours de son histoire.

Au total, les RPS ont le sentiment d'une remise en cause de la dimension collective du travail : le collectif des RPS est hétérogène et ne forme pas un groupe soudé autour d'un métier, des règles communes et de traditions

6.2.4 SECURITE DES ENFANTS ET STRESS DES AGENTS : INTENSITE DU TRAVAIL

Nous voudrions montrer l'importance d'un des facteurs psychosociaux que constitue « l'intensité du travail » pour les RPS en charge des activités périscolaires.

Il s'agit de responsabilité concernant la sécurité des enfants qui engendre un stress : le stress résulte d'un côté d'une dispersion des enfants dans les activités et les espaces qui leur sont dédiés et de l'autre, d'une nécessité pour le RPS de savoir où l'enfant se trouve, ce qu'il y fait et si sa présence est bien certifiée par ses parents.

Le RPS est face à une situation contradictoire faite d'un agencement temporel d'activités discontinues et successives et d'une mobilité spatiale qui distribue en différents lieux les enfants selon l'activité à réaliser. La conséquence de cette situation sur le travail des agents est de mettre le RPS en obligation

- d'une part, de reconstituer la cartographie des déplacements de l'enfant
- et, d'autre part, de reconstituer le processus d'accompagnement et d'éducation de l'enfant pour s'assurer de cette sécurité matérielle et affective dont l'enfant doit être entouré.

Le travail des RPS, nous le connaissons, du moins en principe. Pourtant, lorsqu'elles parlent de leur travail, ces responsables de site ajoutent

« qu'il faut gérer le « stress ».

Le stress proviendrait alors de cette inquiétude ou de cette crainte de ne pas pouvoir reconstituer cette vue panoramique qu'exige la contrainte sécuritaire.

Ce sentiment de ne pas pouvoir y arriver provient de ce rythme de travail qui impose

- (a) de gérer la dispersion des informations,
- (b) de contrôler la validité de cette information dans les dossiers d'inscription,
- (c) de gérer des absences détectées lors de l'appel et enfin,
- (d) de gérer des aléas liés à la perte du contrôle de la présence d'un enfant.

Reprenons ces quatre composantes du stress

6.2.4.1 *Conflits de disponibilités : la dispersion*

La première composante du stress provient de cette forêt de tâches à réaliser qui sont :

- d'une part, incompatibles entre elles du point de vue du temps qu'il faudrait consacrer à chacune
- et d'autre part, difficile à réaliser sans compromettre la réalisation de l'autre.

Cet empilement de tâches (voir la définition du poste de RPS) va de la sécurité physique et affective de l'enfant et de la qualité de son accueil ainsi que de l'accueil des parents, tout en leur donnant une information de qualité pour assurer en même temps l'encadrement des collègues, sans oublier le fait de construire des projets et de fournir à la machine administrative toutes les informations dont elle a besoin.

L'agent est placé devant un **conflit de disponibilités** :

- d'un côté, il faut être disponible pour aider les personnels qu'elles encadrent ou recevoir les parents qui veulent les rencontrer
- et d'un autre côté, il faut être concentré pour rédiger un **projet** ou préparer l'activité périscolaire, mettre à jour des informations ou participer à une réunion.

Pour l'une d'elles,

« Il faut régler les problèmes à la seconde ; on a beau programmer, mais on est court-circuité, sollicité, pressé compressé ; il faut se projeter et on y arrive mal, car on est pris par l'urgence, l'immédiateté et on prend le travail à l'arrache » (RPS).

De plus, le travail à faire est variable et il y a des pics d'activité :

« En juin ou en septembre, il faut remettre à jour les dossiers, après il y a des périodes plus calmes ; deux pics rentrée et clôture de l'année. Quand ils s'inscrivent, je lui donne un dossier, on écrit le dossier, on choisit les activités ; on va dans les classes on donne les dossiers et on les récupère remplis ; nous on a tant de places ».

On aura observé qu'à ce conflit de disponibilités s'ajoute des formes d'engagement variables : des actions à court terme pour gérer les activités en cours et des actions situées sur le long terme pour les projets.

6.2.4.2 *Contrôle de l'autorisation de présence en périscolaire*

La deuxième composante du stress correspond au **contrôle de l'autorisation de présence des enfants**.

Ce contrôle de légalité sous réserve de l'autorisation parentale porte sur le dossier d'inscription pour l'entrée à l'école et pour les services périscolaires précisant l'accueil du matin du soir et du mercredi ainsi que le mercredi après la classe et pendant les vacances scolaires. Une information inexacte ou absente peut avoir des conséquences en termes de responsabilité du RPS.

Dans ce dossier, **il y a l'inscription**, pour les activités périscolaire, la cantine ou les loisirs (lorsqu'il y a un centre de loisir), qui définit d'une part l'identité de l'enfant, certifie l'autorisation parentale ainsi que celle de l'institution et les points de contact pour joindre les parents. En principe cela se fait au moment des inscriptions, mais observons deux choses :

- d'une part, ce dossier d'inscription aux activités est parfois incomplet car pour certains enfants,
« Les parents font des croix, ils cochent les cases mais ne savent pas ce qu'ils cochent ; ce qui fait que dans certains cas, les enfants sont sur les listes, mais pas présents. Le dossier est déposé en avril mais en septembre ils se réveillent ».
(RPS, accueil)
- d'autre part, des enfants sont inscrits, mais tous les jours on découvre un **problème de mise à jour**, c'est à dire par exemple le fait que les informations contenues dans le dossier ne sont pas exactes.

Par exemple,

« Ils changent le téléphone et le numéro tous les 2 mois, ils ne remettent pas à jour les informations. De plus, certains parents, ne parlent pas français. Tout cela veut dire pour nous, qu'il faut courir après le téléphone des parents ou après l'autorisation d'hospitalisation ; on passe un temps fou pour avoir l'info, je demande l'assurance, les vaccins, pour avoir tout, il faut être motivé pour aller à la pêche, appeler les parents ou mettre un mot dans le cahier » (RPS)

Écoutons les RPS faire le récit de la fragilité du système d'information sur lequel les agents se fondent pour exercer le maintien de la sécurité

« Une famille arrive, a un papier du Conseil Général qui donne une aide pour la restauration ; à la mairie il est abonné, mais la mairie ne l'a pas désabonné donc ;

« Certains oublient de radier un enfant pour cause de départ de sa famille »

« J'ai fait l'inscription, je téléphone à la mairie qui me dit : elle n'a pas payé, donc il faut faire les régularisations ; ils devraient nous envoyer un message.

« Les nouveaux inscrits ça n'apparaît pas ; si c'était mis avec une autre couleur... »

« La mère vient, il n'est pas sur ma liste, je ne le prends pas ; mais sur mon Email on me disait vous pouvez accueillir l'enfant au périscolaire ; après à midi on est obligé de faire manger l'enfant »

L'incomplétude des informations ou leur inexactitude est une source de stress pour les agents lorsqu'ils auront besoin de téléphoner aux parents en urgence et que le numéro ne figure pas dans le dossier ; mais le stress a aussi pour origine cette réactualisation permanente du fait des changements dans situation des familles.

6.2.4.3 Le contrôle des absences : le pointage

La troisième composante du stress concerne le **contrôle de présence** qui authentifie la conformité entre ce qui est inscrit dans le dossier et la réalité de la présence de l'enfant.

N'oublions pas que l'enfant se déplace parfois en dehors de l'école pour se rendre à la cantine et que ces espaces constituent des zones de fragilité du dispositif de surveillance et des situations de crainte d'un incident : le pointage consiste d'une part, à localiser l'enfant et d'autre part, à identifier les activités auxquelles il a ou va participer. Mais dans le hall, la vigilance est élevée dans l'équipe :

« L'institut les met dans le hall. Il faut être vigilant mais il y a peu de chances qu'il se sauvent en activité »

En maternelle le pointage se fait d'abord à l'entrée et la sortie, le matin et le soir : les parents signent un cahier à l'entrée, puis le soir mentionnent aussi le nom et la parentèle de la personne qui vient chercher l'enfant.

Ensuite, l'appel est fait à l'entrée de la classe, contrôle de présence renforcé par les ATSEM.

L'appel à midi dans le hall

« On regarde et pointe et vérifie les tickets, réalisé soit par le RPS ou par un animateur, mais il me faut quelqu'un de carré, pour bien vérifier. De plus, on contrôle le ticket et s'il n'est pas abonné, il faut trouver une solution pour le faire manger. Exceptionnellement il peut y avoir un ticket déposé le matin et personne pour prendre le repas ? Pourtant on insiste pour dire si l'enfant ne mange pas, prévenez. Dans le bus au retour on fait un comptage. Le soir, en élémentaire, les enfants ont le droit de partir ».

6.2.4.4 La gestion de l'aléa

La quatrième composante du stress, c'est la gestion de l'aléa qui peut survenir à tout moment et compromettre la sécurité de l'enfant. Pour cet agent,

« la priorité c'est l'enfant et sa sécurité ; la sécurité , c'est ne pas mettre les enfants en danger, veiller qu'ils ne sortent pas ; par ex ne pas faire de roller si l'animateur l'interdit parce que l'on n'a pas de casques. Quand il y a des animateurs en qui on n'a pas confiance, c'est stressant » (RPS)

Voici quelques exemples qui illustrent les situations stressantes auxquelles les agents sont confrontés (Propos de RPS) :

« La mère nous téléphone et nous dit que l'enfant n'est pas rentré à la maison »

« Une autre arrive chercher son enfant et je regarde, il n'est pas là ; elle pleurait, l'enfant s'était caché dans le quartier ; à l'école élémentaire ils peuvent partir » ;

« Une autre élève, elle jette le ticket et va manger chez une copine ; elle ne donne pas le ticket à la directrice, mais elle s'en va. Pour la maman elle est chez moi »

« En maternelle, les parents mettent eux-mêmes le ticket dans la boîte aux lettres ; en élémentaire, c'est à eux de se responsabiliser ».

« Ex. enfant me dit ma mère m'a pas donné le ticket, elle vient me chercher »

« Ex. deux enfants planent, on essaie de repérer ces cas ; la petite ne donne pas le ticket, et je dis à la mère donnez le ticket à la grande sœur ».

« Parfois les parents sont injoignables, je me dis qu'est-ce qu'on fait ? »

« Avec la liste des absents, je parle avec les autres qui me disent il est chez le médecin »

« Parfois la mère me demande où est mon enfant ? On téléphone, souvent ils sont à la maison » -

Cette dernière composante, l'aléa, clôture le processus de sécurisation qui comporte des failles et engendre des inquiétudes, de l'anxiété et des troubles du sommeil, une irritabilité chez les agents.

Ce qui domine dans le travail périscolaire pour les agents, c'est la sécurité des enfants, matérielle ou affective comme le précise la fiche de poste des RPS, mais qui est une préoccupation majeure chez les agents.

En clair, le processus d'accompagnement périscolaire dans lequel l'enfant est inséré, constitue pour le RPS d'un côté, un processus continu de vigilance sécuritaire mais d'un autre côté, un processus discontinu d'activités éclatées dans le temps et l'espace de la période périscolaire.

Le RPS doit alors passer d'un univers d'informations éclaté à une intégration qui doit fournir une vue d'ensemble. Il y a bien une nécessité de reconstruire le processus d'accompagnement sécurisé de l'enfant à partir de la discontinuité des activités et des lieux dans lesquels se trouve l'enfant.

En résumé, nous venons d'explicitier les sources de stress qui accompagne le travail des RPS tel qu'il nous est raconté.

Bien entendu il ne s'agit que de rares situations et les propos recueillis sont liés au vécu des personnes. Il n'empêche que le processus continu de sécurisation comporte des failles du fait de la charge de travail des RPS, du fait des dossiers qui ne sont pas à jour ou qui sont incomplets, du fait d'incidents lors de l'appel révélant un absent qui devrait être là, du fait d'un aléa causé par un enfant qui n'est pas à l'école lorsque la mère vient le chercher et qui n'a pas signalé à sa mère qu'il rentrerait seul.

Bien entendu ces situations sont occasionnelles et rares, mais elles constituent des sources de stress pour l'agent, le RPS et les membres de son équipe (animateurs, ATSEM). Le stress devient ici l'adversaire de la vigilance.

Pour gérer le stress, les agents qui interviennent dans le périscolaire doivent "re"constituer en permanence un système d'information en recevant les parents, en mettant à jour le dossier, en faisant l'appel de façon répétée et en gérant des aléas et des incidents.

Si nous avons privilégié les entretiens avec des RPS, il ne nous a pas échappé que cette surveillance permanente et cette vigilance aigüe pour la sécurité de l'enfant est un travail collectif distribué entre les membres de l'équipe : son efficacité est liée à la qualité des interactions avec les membres de l'équipe, aux échanges et mutualisations d'informations détenues par les différents membres de l'équipe dont l'entraide et la solidarité constituent des liens forts. On pourra se reporter au travail des animateurs après la fin du temps scolaires : le stress se prolonge dans ces situations de garderie comprenant de nombreux enfants pour un personnel réduit...

6.2.5 **AUTONOMIE DANS LE PARTAGE DES TACHES : « On tient par le binôme »**

Les tensions évoquées entre l'organisation affichée et le travail prescrit d'un côté et les représentations des sujets, leur expérience de l'autre ne sont pas inéluctables.

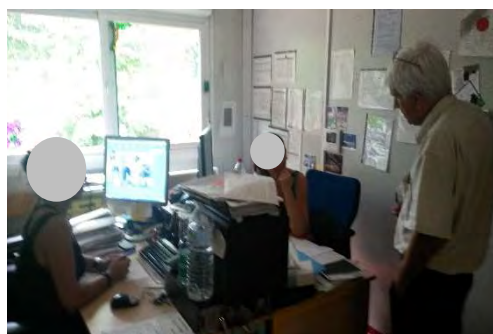
Face aux énoncés des finalités du travail qui ne rencontrent pas les attendus des agents, face aux descriptions impérieuses du travail à faire qui encadrent et

rapetissent son activité, face aux décompositions du métier et des collectifs qui l'empêchent de construire ses repères identitaires et donc de se reconnaître, l'individu peut-il éviter les effets destructifs sur sa santé ?

Examinons une situation dans laquelle les agents ont imaginé une solution pour diminuer les effets d'une situation que nous venons de décrire, sur leur santé

En effet, si l'agent ne veut pas être marginalisé ou exclu, il doit reconstruire des situations acceptables pour lui et donc avoir la possibilité de réajuster son rapport au milieu, de re-normaliser comme le dit Canguilhem, et surtout de reconstruire des significations de son travail : la reconstruction de significations et le pouvoir d'agir (Y.Clot) offre une possibilité pour le sujet de modifier le milieu, de se tenir, de se maintenir et de modifier la situation pour la rendre convenable.

C'est cette voie qu'emprunte les agents du périscolaire et en particulier le binôme d'encadrement que constitue le RPS et le RPS adjoint dont le travail consiste à re-normaliser les énoncés qui ordonnent leur rapport (la fiche de poste en particulier), à inventer, non un autre schéma d'organisation hiérarchique de leur rapport, mais leur rapport de coopération.



Observons que dans la fiche de poste, ce qui sépare le RPS de l'Adjoint au RPS est assez faible. Ils ont en commun le projet pédagogique du site, le RPS est « garant » de la sécurité des enfants tandis que l'adjoint « veille » à la sécurité, ils sont tous deux l'interlocuteur privilégié des parents, ils travaillent en collaboration avec les différents partenaires de l'école, mais seul le RPS assure l'encadrement hiérarchique et est responsable de la gestion administrative et financière et l'adjoint peut remplacer le RPS en cas d'absence.

Ce qu'ils proposent c'est une vision commune de l'action à engager selon des règles qu'ils fabriquent pour faire le travail à deux, en le répartissant soit de manière indifférenciée, soit avec une distribution fonctionnelle, soit selon un schéma de flexibilité. Dans de nombreuses situations, on retrouve une tentative de cette reconfiguration variée du partage des tâches entre le RPS et l'adjoint du RPS. Cette reconfiguration prend plusieurs voies.

La première voie est celle de l'indifférenciation des tâches réalisées selon un schéma égalitaire dans lequel le rapport hiérarchique et de pouvoir est en quelque sorte mis entre parenthèse. De plus, cette solution a été imaginée par les deux personnes et acceptée par la direction :

« On fait la même chose entre le RPS et l'adjoint. Les réunions territoriales, avec le RET on y va toutes les deux, car il y des infos qui se donnent. En accueil loisir, on fait des points avec la direction. L'une ou l'autre va aux réunions. Nous on se dit qui est libre et on décide de qui va en réunion » (RPS-A).

Ce qu'il y a d'intéressant dans ces cas, c'est finalement le fait qu'elles décident en toute autonomie de mobiliser la règle affichée en la requalifiant. Les tâches administratives vont à l'adjointe : tandis que les tâches politiques d'encadrement, c'est plutôt le RPS :

« Le travail administratif, c'est moi qui le fait. Mais la gestion des ATSEN, c'est elle qui le fait avec une autre collègue » (RPS).

Ou encore :

« Dans notre binôme, s'il y a un problème avec les agents ou les parents, c'est plutôt elle, les Entretien individuels ou le budget des ATSEM, c'est elle ; moi je gère plutôt l'administration, l'organisation, les sorties, les repas, le pointage ; on peut gérer à la semaine ; mais le conseil de l'école, la réunion hebdomadaire, **c'est ma collègue elle me fait un Compte Rendu** » (RPS)

Une façon de voir le binôme consiste à égaliser la différence des statuts par une **responsabilité partagée**, à l'exception des tâches d'évaluation qui restent réalisées par le RPS :

« Ma responsable n+2 accepte notre absence de répartition des tâches, il n'y a aucune distinction entre moi et ma collègue ; mais sur le papier, il y a une différence alors que la responsabilité est la même, se faire taper les doigts... » (RPS).

Ce schéma égalitaire se retrouve chez une autre adjointe :

« Sur le secteur, on me demande la même exigence que le RPS ; la responsabilité est partagée, sauf pour les Entretien Annuels de Progrès EAP qu'on n'a pas. Le RPS est le supérieur hiérarchique, mais pas sur le terrain » (RPS).

Il est intéressant d'observer que le terrain n'est pas un lieu de mise en œuvre d'une différence hiérarchique mais un espace social de proximité spatiale qui abolit les distances sociales, un lieu d'égalisation des statuts dans les activités et surtout un lieu de fabrication de règles de non différenciation fondée sur la responsabilité partagée.

Ils inventent une **règle d'engagement réciproque** des deux membres pour réaliser le travail et résoudre les problèmes : un attelage pour faire face ensemble aux tâches nouvelles ou que l'une des parties ne maîtrise pas, pour faire face à des tâches que l'on n'a pas pu réaliser dans la journée ou pour résoudre les aléas qui interviennent dans le travail. La règle d'engagement est une convention qui relie les deux parties qui est une possibilité de coopération qui se transforme en une obligation pour chacune des personnes d'apporter une contribution à la résolution des problèmes

La deuxième voie, c'est la répartition fonctionnelle et horizontale des activités entre le RPS et son Adjoint fondée sur l'expérience, sur les compétences ou les souhaits des partenaires :

« Si il y a une décision à prendre avec une bonne entente avec le RPS, il n'y a pas de différence ; la complexité est qu'on avait 2 écoles et chacune en a une ; 2 jours par semaine dans l'école B et 3 jours sur école A. On s'est rendu compte qu'il était préférable qu'une personne connaisse l'établissement à fond » (RPS).

Et ils ajoutent,

« Un binôme qui fonctionne est un binôme où il y a une bonne répartition des tâches qui repose sur le fait que l'on connaît le travail des unes et des autres ».

Dans cette voie, l'échange entre les deux agents peut avoir lieu car ils vivent dans le même monde, partagent la même réalité du travail et peuvent construire une vision commune des problèmes à résoudre.

La signification n'est plus la confrontation aux prescriptions affichées et lointaines, mais l'interaction entre les acteurs qui se rapprochent des réalités du travail à faire et des problèmes à résoudre.

L'ajustement se traduit ici par l'invention **d'une règle coutumière de rapprochement fondée sur l'entraide et la solidarité** pour faire face aux nouvelles tâches ou à celles qui débordent :

« *La préparation est énorme pour cette activité éducative après 15H45 ; on cherche les lieux les associations, comment donner l'info aux familles, le dossier qu'on va construire, quel support informatif. Moi, ALM, je m'occupe surtout ou davantage de garderie et de restauration ; je gère les maternelles et l'autre gère l'Élémentaire et les activités éducatives plus le soir ; mais la préparation préalable, je suis larguée, y a des choses qu'on ne sait pas gérer ; **on tient et il n'y a pas de burn out car on s'épaule, on a des échanges, on se consulte** mais le RPS a une fonction RH et elle va au conseil d'école ».*

Une autre RPS-A déclare

« *Moi le contexte a fait qu'on travaille comme ça : **on échange** ; j'assiste aux conseils d'école ; mais si la collègue est en congé ou arrêt, j'ai dû faire des choses, et donc on touche à tout ; normal ; au conseil d'école, si elle n'est pas là avec moi, je fais un compte rendu » (RPS-A).*

Une autre façon d'illustrer cette règle de rapprochement et de coopération, c'est le fait de faire ensembles :

« *Les nouvelles activités, on le faisait ensemble, la recherche d'associations, **on le fait ensemble**, si on garde telle ou telle association, **on le voit ensemble**, moi, je fais plutôt la gestion ALM ; rien n'est imposé par le service » (RPS-A).*

Ou encore

« ***On fait la même chose, on a autant d'activités.** La relation avec l'administration, elle (le RPS) gère et elle s'occupe en plus de l'emploi du temps des ATSEN **et moi le soir je fais avec elle** ; là où elle me dit, je ne maîtrise pas tel logiciel comme Excel, le Publipostage, moi je lui dit pas de problème, je le fais : par exemple, il y a 300 enfants à répartir par trimestre, remplir les salles, faire le choix des 5 activités, on rentre les 3 colonnes, puis on envoie aux familles, puis on va éditer les listes » (RPS-A)*

En résumé, les ajustements opérés peuvent être interprétés comme des occasions de retrouver le sens du travail.

La construction de significations du travail repose sur cette double règle qu'ils inventent pour coopérer : l'engagement réciproque et la solidarité et l'entraide.

Cette activité de réajustement a trois caractéristiques.

- D'abord, elle témoigne de l'affirmation de l'autonomie des individus qui affichent une prétention aux règles en élaborant des règles de répartition par le bas, de manière ascendante sous l'œil intéressé de l'encadrement qui ne s'en mêle pas.
- Ensuite, cette activité de réajustement témoigne d'une volonté d'échapper à un rapport hiérarchique défini sur le papier mais qui ne correspond en rien à la réalité vécue du travail à faire qui ne consiste pas à respecter des procédures mais à accompagner l'enfant et les parents dans leur trajectoire éducative et scolaire.

- Enfin, une conception de l'efficacité du service et de la prestation qui témoigne de savoir de gestion et d'organisation que l'institution pourrait prendre en compte dans bien des situations, au lieu de s'arroger le monopole de la réorganisation, du moins de la décision peu concertée

6.2.6 **La hiérarchie des RPS : remarques sur la charge de travail des RET (Responsable Éducatif de Site)**

Nous ne pouvons pas terminer ce chapitre sans approfondir le sentiment d'une reconnaissance insuffisante éprouvée. L'insuffisante reconnaissance du travail des RPS est en partie liée à la charge de travail de leur responsable hiérarchique. Les propos recueillis auprès de deux responsables montrent dans les deux cas qu'ils ne peuvent pas faire complètement leur travail ; l'impossibilité dans laquelle se trouvent les responsables territoriaux les amène à privilégier soit la dynamique du territoire et les projets, soit les agents et leurs difficultés. Nous avons à faire à deux visions du travail, l'une centrée sur le projet et la dynamique territoriale et l'autre proche des besoins des agents

La première vision est un travail découplé des agents du fait de la charge de travail orientée vers la formulation de projet. Pour un premier RET, le travail des RET est découplé du travail des agents qu'ils encadrent ; il y a le travail d'encadrement des agents fait à distance et il y a le travail concernant l'évolution du site, les injonctions de la hiérarchie, bref l'engagement dans ce qui vient d'en haut.

D'une part, l'étendue de l'espace d'intervention du RET interdit qu'il agisse dans tel ou tel établissement, bien qu'il le fasse en situation d'urgence ; d'autre part, le RET

« participe à la construction de cette place, a en charge de créer un réseau dynamique et de confiance. Participe à une dynamique territoriale, agit et prend part au mouvement ; les choses sont posées : le RET, c'est la déclinaison du territoire, déclinaison de projet ; le chef de service veut qu'il y ait le même service pour tous. Le RET intervient sur 18 écoles dont 3 avec Accueil loisir, 11 RPS et adjoints, 200 personnes vacataires et titulaires. Il a des contacts avec les RPS, mais au moment où ça ne va pas, je vais les voir. On a un problème d'équipes nombreuses, peu de temps pour eux car peu de temps libre et beaucoup de réunions. Je les laisse faire les écoles ; restent maître de ce qu'ils font ; mes exigences sur les projets, ils savent ce que j'attends d'eux » (RET)

Pour une autre RET, le travail consiste à se rapprocher des écoles et des personnes qui ont besoin de leur appui : il s'agit au contraire

« de mettre les mains dans le cambouis, d'aller sur le terrain, au contact des agents pour les aider dans leurs problèmes, veiller à ce qu'ils respectent les règles ; mais faire cela c'est s'éloigner du projet. Je fais le rappel des règles de ponctualité, je demande l'application des règles liées aux Ressources humaines ou au management : c'est essentiel le rappel de la règle et de son application, je fais le gendarme et c'est chronophage, mais je me bats, car il y en avait qui se foutaient des règles. Quand on a fini, il ne reste pas beaucoup de temps pour le projet et quand j'ai le temps je fais les tableaux » (RET)

6.2.7 **CONCLUSION**

L'analyse du travail des RPS et de leurs adjoints au travers d'entretiens mais aussi d'observations fait apparaître de façon dominante quatre facteurs qui sont source d'impact sur la santé.

- Le premier facteur est lié à la perte de sens du travail pour une partie des RPS notamment ceux qui ont en charge l'Accueil Loisir : la lecture qu'ils font de la réforme laisse apparaître un déficit de sens fondé sur un éloignement de l'enfant et de l'interaction avec les familles au profit d'autres tâches.
- Le deuxième facteur est lié à une charge de travail estimée excessive : le travail à faire augmente et il déborde le temps de travail imparti.
- Le troisième facteur est lié aux difficultés de construire des repères identitaires du fait que le collectif est hétérogène et que le métier leur apparaît comme éclaté.
- Le quatrième facteur concerne le stress lié à cette extrême vigilance pour maintenir la sécurité des enfants.

Notons cependant que des sources d'améliorations des situations existent comme les différentes manières de partager le travail entre le RPS et son adjoint.

6.2.8 PISTES DE SOLUTIONS

6.2.8.1 DISPOSER D'UN LIEU ET D'UNE PROCEDURE POUR EXPRIMER SON MALAISE

Nous le savons, le premier malaise dans le travail, c'est de ne pas pouvoir l'exprimer. Il est donc essentiel qu'un dispositif d'expression et de recueil des difficultés vécues dans le travail soit mis en place.

Ce dispositif de recueil suppose que de telles plaintes soient analysées pour identifier les causes et résoudre les difficultés rencontrées par les agents. Le déni observé lors des entretiens collectifs consistant à considérer soit que les RPS qui se plaignent sont des « pleurnicheuses » soit qu'elles « sont mal organisées » ne permet pas de remonter aux causes et donc d'avoir des actions correctives ou préventives.

6.2.8.2 POUVOIR DISCUTER DANS LE TRAVAIL DES PROBLEMES DU TRAVAIL

Les effectifs et les contraintes de temps ne facilitent pas la tenue de réunions dans le service qui seraient l'occasion d'échanger entre membres d'une équipe sur les difficultés rencontrées dans le travail. Les échanges d'expériences permettent de mutualiser des solutions. Face au stress rencontré, les RPS et leurs adjoints sont sans aucun doute capables d'imaginer des solutions permettant de diminuer le stress

6.2.8.3 EVALUATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Il serait souhaitable qu'une évaluation de la charge de travail réelle soit faite pour évaluer les facteurs de risques auxquels sont exposés les agents

6.2.8.4 SIMPLIFIER LE SUIVI DU DOSSIER ET SON ACTUALISATION

Le dossier, certes « unique » d'inscription, devrait être aménagé pour éviter ce travail répété et fastidieux qui consiste à chasser les informations pertinentes et actuelles auprès des familles. Une note pourrait être faite pour en rappeler aux familles l'impérieuse nécessité d'une information complète.

6.2.8.5 SUIVI DE LA PRESENCE DES ENFANTS OU DE LEUR SORTIE

Cette question est source de stress et mérite d'être approfondie.

6.3 Les animateurs : de nombreux obstacles au bon développement de l'activité et à l'exercice du métier

Les animateurs de Strasbourg Eurométropole accueillent les enfants de la Collectivité et leur proposent des activités, à des moments où ils ne sont pas en classe.

Ils interviennent le mercredi et pendant les vacances scolaires dans les centres de loisirs, et en semaine dans les jardins d'enfants et dans les écoles pour faire de l'accueil périscolaire.

Dans le cadre de la politique de « dé »précarisation mise en œuvre à Strasbourg Eurométropole, les statuts des animateurs sont en cours d'homogénéisation. Jusqu'alors, les durées hebdomadaires de travail étaient diverses. Désormais, la plupart des animateurs travaillent 33 heures par semaine.

À court-terme, ils travailleront tous 33 heures par semaine.

Chaque site élabore un projet pédagogique local annuel, qui cadre l'activité des animateurs sur l'année en déclinaison du projet pédagogique territorial.

6.3.1 *Une activité dispersée entre plusieurs lieux de travail*

La nécessité de s'adapter à des modes de fonctionnement différents

La plupart des animateurs que nous avons rencontrés travaillent sur plusieurs sites – souvent deux, parfois trois.

Lorsqu'ils passent d'un site à un autre, ils passent d'un cadre de travail à un autre, et, entre autre, d'un RPS à un autre. Or, tous les RPS n'ont pas les mêmes pratiques de travail.



Certains RPS interviennent directement dans l'organisation des activités et souhaitent avoir beaucoup d'informations sur les activités mises en œuvre par les animateurs. D'autres laissent plus volontiers les animateurs faire comme ils l'entendent.

Certains RPS demandent aux animateurs de venir quelques minutes avant l'heure où ils sont censés commencer leur travail ou de repartir quelques minutes après l'heure où ils sont censés terminer leur travail, d'autres s'interdisent scrupuleusement ce type de sollicitations.

Certains RPS s'efforcent, malgré leurs nombreuses tâches administratives, de maintenir un certain lien avec les familles, d'autres se résignent à ne sortir que rarement de leur bureau. Ainsi, les animateurs doivent s'adapter à des modes de fonctionnement assez différents.

Ils comprennent petit à petit, et parfois un peu trop tard, que le RPS avec lequel ils travaillent sur une école où ils viennent d'être nommés ne connaît guère les familles, et qu'il ne faut pas compter sur lui pour qu'il attire leur attention sur le fait que tel enfant vient de perdre sa mère, ou que ses parents sont en désaccord sur les activités auxquelles inscrire leur fille et que cela a des répercussions sur le comportement de l'enfant pendant les activités. Ils comprennent petit à petit, parfois un peu trop tard, que le RPS avec lequel ils travaillent depuis peu tient à ce que les activités mises en œuvre correspondent scrupuleusement à celles qui sont

mentionnées dans le cadre du projet pédagogique annuel, alors qu'ils avaient l'habitude jusque-là de prendre davantage de libertés avec le projet.

En ce sens, le fait de passer d'un RPS à un autre peut être très usant pour les animateurs.

6.3.2 **Les déplacements entre les différents sites – faire face à la complexité de l'organisation**

En outre, le fait que les animateurs travaillent sur plusieurs sites, les contraint à de nombreux déplacements.

Ceci n'a rien d'anodin : le temps que les animateurs passent dans les transports est important, et les conditions dans lesquelles ils effectuent leurs trajets sont parfois problématiques. Il y a des situations où le temps entre le moment où les animateurs en terminent avec leur travail dans une école et celui où ils doivent être présents sur un autre site est juste suffisant pour le déplacement.

Dès lors, le temps de trajet entre deux sites n'offre guère de répit aux animateurs, obligés de se dépêcher et, pour peu qu'ils aient un contretemps lors de leur trajet, de faire leur trajet dans l'inquiétude quant à l'heure à laquelle ils arriveront à destination.

De plus, il arrive que le RPS du site où l'animateur effectue la première partie de sa journée lui demande de rester quelques minutes supplémentaires, que l'animateur accepte, et qu'il soit, du coup, en retard dans l'école où il effectue la deuxième partie de sa journée de travail. Dans ces situations, l'animateur est dans une situation éminemment inconfortable, puisqu'il est pris entre deux RPS qui, tous les deux, comptent sur lui.

Il lui faut refuser la requête d'un des deux RPS, avec les conséquences négatives que cela peut avoir sur la suite de leur relation de travail.

Dans ce cadre, certaines choses qui devraient être simples sont rendues nettement plus compliquées pour les animateurs qui travaillent sur deux sites. C'est le cas par exemple pour les congés.

Le fait de devoir se « partager » entre plusieurs sites est un facteur de pénibilité non négligeable.

Inversement les animateurs qui travaillent sur un seul site apprécient beaucoup de n'avoir pas à se déplacer d'une école à une autre en pleine journée, et d'avoir le temps de construire des habitudes de travail avec leur RPS.

« Depuis cette année je suis sur un seul site. C'est moins compliqué, c'est mieux. »
(Animateurs)

6.3.3 **Décalage entre besoins du terrain et les horaires des animateurs : des heures supplémentaires non désirées, voire non comptabilisées**

On l'a dit, il arrive que les RPS demandent aux animateurs d'arriver quelques minutes plus tôt ou de partir quelques minutes plus tard, à cause de situations où les moyens à sa disposition ne permettent pas de s'occuper des enfants de manière satisfaisante.

« On nous dit de venir en avance. » (Animateurs)

« On a un RPS qui nous dit parfois de rester un peu plus. » (Animateurs)

« *Moi dans mon école ça va mais j'ai des collègues qui me disent « moi j'en ai marre, je dépasse à chaque fois mes heures ».* » (Animateurs)

Certains animateurs notent le temps de travail effectué au-delà des horaires prévus, dans l'espoir d'obtenir des récupérations. Certains RPS y encouragent d'ailleurs leurs agents.

« *On a une RPS qui nous demande de tout noter.* » (Animateurs)

Mais globalement les animateurs témoignent qu'ils ne sont guère encouragés à faire valoir leurs droits à compensation lorsqu'ils travaillent trop.

« *La hiérarchie ne veut pas qu'on génère de la récup'* » (Animateurs)

Ainsi certains animateurs renoncent à noter le temps passé à travailler au-delà de leurs heures normales de travail.

Ces situations engendrent un mécontentement des animateurs.

« *Nos salaires ne sont pas extraordinaires, et on ne le vole pas, mais en plus il faut travailler gratuitement pour la collectivité ... Si la communauté urbaine a des besoins en matière d'accompagnement des enfants, c'est à elle de prendre les mesures adéquates, et pas aux animateurs de faire cadeau d'une partie de leur temps libre ou des heures de travail non payées.* » (Animateurs)

6.3.4 **Un manque de moyens : obstacle à l'accomplissement de la mission des animateurs**

Strasbourg Eurométropole affiche des objectifs élevés en matière éducative. Les documents à usage interne ou externe font souvent état de projets ambitieux concernant les activités proposées aux jeunes administrés de la communauté urbaine. Les animateurs sont en quelque sorte les « *fantassins* » de cette bataille pour offrir aux enfants des activités épanouissantes ou intéressantes. Or ils constatent sur le terrain un décalage important entre ce qui est officiellement prôné ou affiché et ce qu'ils ont les moyens de faire faire aux enfants.

Par exemple, le taux d'encadrement pour l'accueil périscolaire maternel du soir et du matin est de un animateur pour vingt enfants.

De surcroît, beaucoup sont vigilants aux situations qu'ils estiment risquées, comme d'accompagner un enfant aux toilettes : (Animateurs)

« *On évite que ce soit un animateur qui accompagne les enfants aux toilettes. Donc les animatrices y sont préposées* » (Animateurs)

Or, les animateurs ont abondamment témoigné de la quasi impossibilité, avec ce taux d'encadrement, d'assurer les activités prévues aient réellement lieu.

« *On est censés leur faire faire plein de choses. On essaie, mais c'est peine perdue.* » « *Comment on fait de la peinture à 40 ? Un qui fait pipi, ma collègue va le changer, qu'est-ce que je fais avec 40 enfants ?* » (Animateurs)

Ce décalage est frustrant pour les animateurs. Ils ont un métier, une formation, des savoir-faire qui visent normalement à éveiller les enfants, à les initier à des activités, à leur faire découvrir des domaines qu'ils ne connaissent pas.

Souvent, le travail des animateurs s'apparente à de la garderie. Dans ces situations, ils n'ont pas les moyens de déployer leurs savoir-faire, et tout simplement de faire leur métier.

Or c'est parce que nous y exprimons nos savoir-faire, et par là notre personnalité et notre subjectivité, que le travail peut avoir des effets positifs sur la santé⁶⁰. Ainsi, en l'occurrence, le processus de construction de la fierté professionnelle et de développement de la santé des animateurs est fragilisé par des moments où le taux d'encadrement ne permet pas un travail satisfaisant.

En outre, le manque de moyens place parfois les animateurs en porte-à-faux vis-à-vis des parents.

« Ça m'est arrivé il y a quelques jours. Un père qui me dit "Mais en fait cet accueil périscolaire c'est juste de la garderie ?" Je lui ai expliqué qu'on fait ce qu'on peut, mais je n'étais pas très à l'aise. » (Animateurs)

En l'état, beaucoup sont en difficulté à l'égard des parents qui ne rencontrent qu'eux le soir, en venant chercher les enfants :

« Lorsque les parents reprennent leur enfant et qu'il nous demandent comment cela s'est passé pour lui, nous sommes dans l'incapacité de leur répondre. Des fois, l'enfant a pu se blesser légèrement (chute lors de la récréation, ...) et quand les parents interrogent nous ne pouvons souvent pas donner d'explication. Nous avons proposé de faire une fiche de suivi, ou trouver un moyen de transmission lors de la prise en charge des enfants ! Peu d'enseignants sont prêts à rester suffisamment après la classe pour nous informer de la journée de chaque enfant ! Il y en a qui le font, considérant que ce sont justement les enfants dont ils ont du mal à voir les parents » (Animateurs)

« Ce travail de transmission, ça pourrait être les RPS, mais comment voulez-vous qu'ils y parviennent ? » (Animateurs)

Globalement, le décalage entre le discours de la Ville et les moyens dont disposent les animateurs est facteur de frustration et d'usure.

« Ils nous vendent du rêve. La charte qualité, le bien-être de l'enfant... Mais après c'est nous qui sommes sur le terrain et on voit la réalité. C'est nettement moins mirobolant. » (Animateurs)

« Ce décalage entre ce qu'on est censé faire et le peu qu'on peut faire... c'est épuisant, et c'est démotivant. » (Animateurs)

L'attachement des animateurs à leur métier et à pouvoir réellement l'exercer se traduit chez certains par une préférence pour l'accueil loisirs : les vacances sont un cadre propice à faire un véritable travail suivi avec les enfants.

« L'accueil loisirs, là on peut faire quelque chose. Pour une fois. » (Animateurs)

« L'accueil loisirs, au moins c'est possible de faire un projet. » (Animateurs)

6.3.5 Les évolutions récentes des conditions de travail des animateurs

6.3.5.1 La création des postes de RPS

La réorganisation de 2012 a eu plusieurs conséquences sur les conditions des animateurs.

Elle s'est traduite entre autres par la création des postes de RPS. Or, parmi les nouveaux RPS, certains ne venaient pas du secteur enfance, et étaient peu

⁶⁰ Sur les liens entre expression de la subjectivité dans le travail et construction de la santé, cf. Clot, Y., *La fonction psychologique du travail*, Paris, Puf.

familiarisés avec certaines des prestations et des activités proposées par la communauté urbaine.

Dans les faits, ce sont les animateurs qui, au fil de l'eau, ont aidé les RPS à prendre la mesure de leur poste, sans que cette contribution au bon déroulement de la réorganisation soit reconnue. Les animateurs en conçoivent une certaine amertume.

« En fait ils nous ont utilisé comme formateurs. » (Animateurs)

Par ailleurs, les animateurs ont désormais un supérieur hiérarchique qui est très accaparé par les tâches administratives, et qui manque de disponibilité pour s'investir sur le terrain. Certains animateurs ont exprimé le regret que leur RPS ne soit pas plus disponible pour les aider, et d'être évalués par des RPS souvent peu au fait de ce qu'ils ont réellement fait pendant l'année.

6.3.5.2 La « déprécarisation »

Les conditions statutaires des animateurs ont changé récemment concernant le temps de travail : dans le cadre du processus de déprécarisation, leur temps de travail est en cours d'homogénéisation, et bientôt tous les animateurs travailleront 33 heures par semaine. Pour beaucoup des animateurs, cela leur permet d'avoir une situation financière moins précaire, d'accéder à un niveau de vie plus correct. Mais pour certains à qui convenait parfaitement le fait de travailler par exemple une vingtaine d'heures par semaine, le fait que leur soit imposé de s'aligner sur les 33 heures hebdomadaires n'a pas été bien vécu.

« Moi ça m'allait très bien d'être à temps partiel. Et tout d'un coup on nous a imposé un temps plein. On a un an pour se retourner. C'était « c'est ça ou la porte ». J'ai trouvé ça un peu raide. » (Animateurs)

6.3.6 Conclusion

Le nombre de parents qui ont peu de moyens pour offrir des activités à leurs enfants est élevé ; l'accueil loisirs proposé par Strasbourg Eurométropole n'en est que plus important.

Les horaires de travail que l'on appelait à une époque des « horaires atypiques » sont de plus en plus fréquents ; l'accueil périscolaire assuré dans les écoles n'en est que plus important.

Ainsi, les animateurs apportent une contribution cruciale au bon déroulement de la scolarité et à l'éducation des enfants, et représentent une dimension essentielle du dispositif public de services proposés aux familles.

Or, malgré leur dévouement et leur implication, il est difficile pour les animateurs de remplir leur mission d'une manière qui puisse satisfaire leur conscience professionnelle.

Ils sont pris entre les moyens limités qui sont mis à leur disposition et les attentes, parfois fortes, des parents. D'autre part, ils ressentent une certaine usure à être ballotés, souvent au cours d'une même journée, d'un site à un autre, d'un RPS à un autre, d'un projet pédagogique à un autre, d'un cadre de travail à un autre.

Les animateurs s'efforcent de passer outre les difficultés du travail et de faire de leur mieux avec les moyens dont ils disposent, mais l'instabilité de leurs cadres de travail et les effectifs limités les expose au risque d'une surcharge de travail (on l'a vu, les

animateurs travaillent souvent plus longtemps que ce qu'ils devraient) et entravent le développement de leur activité et constituent un facteur de risques pour leur santé.

6.4 LES ATSEM – S'ADAPTER CONTINUUELLEMENT !

6.4.1 Les tâches des ATSEM

Les ATSEM (Agents territoriaux des écoles maternelles) travaillent au contact des enfants dans les écoles maternelles. Elles⁶¹ accueillent les enfants à la garderie du matin. Pendant la classe, elles aident l'institutrice⁶² au bon déroulement de la classe : elles préparent les ateliers (découpage, collage, activités manuelles) prévues pour les enfants ; elles accompagnent les enfants aux toilettes, ou à la douche s'ils se sont souillés. Chaque ATSEM est rattachée à une ou plusieurs classes, apporte son concours à l'enseignant. Chaque trimestre, en général, les ATSEM changent de classe.



Les ATSEM ont des tâches de nettoyage. Elles nettoient le matériel utilisé au cours des ateliers ; pendant les vacances scolaires, elles effectuent un nettoyage de plus grande ampleur.

Les ATSEM contribuent au bon déroulement de la restauration. Elles emmènent les enfants à la cantine, les surveillent et les aident à manger. La réglementation définit un taux d'encadrement qui est assoupli lorsqu'un Projet Éducatif Territorial (PEDT) a été élaboré et mis en œuvre⁶³.

⁶¹ Les ATSEM que nous avons rencontrées sont toutes des femmes.

⁶² Selon les témoignages des ATSEM, la plupart des instituteurs avec lesquels elles travaillent sont des institutrices, et elles-mêmes disent « les institutrices » ou « les institutrices ». Nous avons fait le choix d'utiliser le terme institutrices, au féminin.

⁶³ En maternelle, il n'est pas prévu de taux d'encadrement spécifique par les ATSEM. L'article R.412-127 du code des communes prévoit que « toute classe maternelle doit bénéficier des services d'un agent communal occupant l'emploi d'agent spécialisé des écoles maternelles et des classes enfantines », ce qui équivaut à un ATSEM pour 25 à 30 élèves par classe.

D'une manière générale les ATSEM peuvent intervenir dans le cadre des activités périscolaires organisées par les communes. Dans le cadre des accueils de loisirs périscolaires organisés par la collectivité qui les emploie, les ATSEM, fonctionnaires titulaires exerçant des fonctions prévues par leur statut particulier qui, sans être directement liées aux activités d'animation, sont susceptibles de s'y rattacher accessoirement, font partie des cadres d'emplois pouvant exercer des fonctions d'animation dans la catégorie des « animateurs qualifiés » (arrêté du 20 mars 2007).

En revanche, dans un accueil de loisirs périscolaire déclaré, les taux d'encadrement prévus à l'article R. 227-16 du Code de l'action sociale et des familles (CASF) peuvent être assouplis à titre expérimental avec la mise en place d'un Projet Éducatif Territorial (PEDT). - Au moins 1 animateur pour 14 enfants de moins de 6 ans (1 pour 10 pour les accueils de loisirs périscolaire mis en œuvre hors d'un PEDT) ; - au moins 1 animateur pour 18 enfants de 6 ans et plus (1 pour 14 pour les accueils de loisirs périscolaire mis en œuvre hors d'un PEDT). Les personnes qui participent ponctuellement avec le ou les animateurs à l'encadrement pendant les temps d'activités (éducateur sportif, intervenant artistique...) peuvent être comprises, pendant le temps où elles participent effectivement à l'accueil, dans le calcul des taux d'encadrement de l'accueil de loisirs périscolaire. (source : Ministère de l'Éducation Nationale)

Les horaires de travail des ATSEM varient selon les situations. Pour beaucoup d'entre elles, la journée de travail commence à 7h40, et se termine, selon les cas, à 16h00, 16h15, ou 16h30, avec une demi-heure de pause pendant la journée. Certaines ATSEM ne travaillent pas pendant les deux heures du service restauration en milieu de journée.

6.4.2 Pénibilité physique



Le travail des ATSEM est pénible physiquement. Elles doivent souvent porter, langer, aider des enfants. Il leur faut souvent se baisser, se pencher ou s'accroupir. Les contorsions que doivent effectuer les

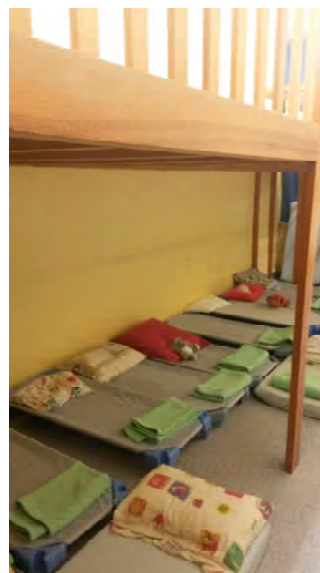
ATSEM tiennent à la petite taille des enfants. Ainsi, lorsqu'elles aident les enfants à enlever ou à enfiler un manteau, à retirer ou à chausser des souliers, elles travaillent dans une position physiquement pénible. En outre, le travail des ATSEM est d'autant plus pénible physiquement lorsque les équipements ne sont pas adaptés à leur travail. C'est



le cas par exemple lorsqu'elles doivent accompagner des enfants à la sieste sous une mezzanine sur laquelle elles ne peuvent pas tenir debout. C'est alors dans une position voûtée, en devant être attentives à ne pas se cogner, qu'elles aident les enfants à s'installer. Dans le même ordre d'idées, les situations où les tables à langer (lorsqu'elles en disposent, il n'y en a pas dans toutes les écoles) ne sont pas à la bonne hauteur

augmentent la pénibilité physique, en soulevant ou en portant l'enfant. Cela, d'autant que majoritairement, elles font le constat d'une croissance du nombre de jeunes enfants qui ne sont pas encore propres et doivent porter des couches ou s'oublient dans leur culotte. Certaines indiquent que cela peut représenter près de 10% d'enfants dans certaines classes. D'autres indiquent que ce taux ne dépasse pas 2%. Quoiqu'il en soit, même si aucune donnée statistique ne nous a permis d'objectiver ce constat, toutes s'accordent pour considérer que cela s'est accru dans les dernières années.

En outre, les tâches de ménage contribuent aussi fortement à la pénibilité physique. Lors du grand ménage qui est effectué l'été en coordination avec les agents d'entretien, les ATSEM portent des meubles lourds. Il n'est pas rare, faute de collègues disponibles, de porter ces meubles seules.



Les ATSEM ont témoigné de manière très convergente de troubles physiques importants. Elles ont fait état de tendinites au coude, au bras, d'opérations du canal carpien, de douleurs lombaires chroniques, de polyarthrites, de troubles musculo-squelettiques. Plusieurs ont témoigné s'être bloqué le dos en manipulant seules une armoire, et n'avoir pas depuis recouvré un usage normal de leur dos.



6.4.3 **Un rythme de travail élevé**

Le rythme de travail des ATSEM est élevé.

Elles ont très largement exprimé le sentiment de ne jamais avoir le temps de souffler, de travailler dans l'urgence toute la journée.

« C'est du non-stop : scolaire ; périscolaire ; cantine ; périscolaire ; c'est sans arrêt. »

« On est toujours pris par le temps. »

« On n'a pas une seconde pour nous, c'est épuisant. »

« On a à peine le temps d'aller faire pipi. On est tout le temps, tout le temps sollicitées. »

De fait, elles doivent être disponibles pour faire face aux fréquentes sollicitations de la part des enfants. À cela s'ajoutent des tâches de préparation des ateliers.

Les ATSEM les plus anciennes ont témoigné des évolutions qu'a connu leur métier au fil des années. Les ATSEM ont été de plus en plus impliquées dans des tâches éducatives et pédagogiques. Les ATSEM estiment que ces tâches éducatives pourraient contribuer à renforcer l'intérêt de leur métier. Mais elles s'accordent pour constater que, à cause du manque de temps dont elles disposent et de l'urgence constante dans laquelle elles travaillent, le fait d'être impliqué dans les tâches pédagogiques est surtout allé de pair avec une pénibilité croissante.

6.4.3.1 Un emploi du temps minuté et difficilement tenable

Chaque ATSEM dispose, normalement, d'un planning d'emploi du temps pour chaque jour de la semaine. Calculé sur un temps de travail hebdomadaire de 35h00,

ANNEE 2014 / 2015			
Lundi			
Prise fonction / Accueil	08h15-08h20	0H05	08h
Nettoyage pédagogique			
Garderie			
Temps scolaire	08h20-11h50	3H30	08h
Restauration	11h50-13h50	2H00	11h
Nettoyage pédagogique			
Temps scolaire	13h50-15h35	1H45	13h
Nettoyage pédagogique	15h35-15h55	0H20	15h
TOTAL		7H40	
Mardi			
Prise fonction / Accueil	08h15-08h20	0H05	08h
Nettoyage pédagogique			
Garderie			
Nettoyage pédagogique			
Temps scolaire	08h20-11h50	3H30	08h
Restauration	11h50-13h50	2H00	11h
Nettoyage pédagogique			
Temps scolaire	13h50-15h35	1H45	13h
Nettoyage pédagogique	15h35-15h55	0H20	15h
TOTAL		7H40	
Mercredi			
Prise fonction / Accueil	07h40-07h45	0H05	07h

dont 24h00 de temps scolaire. Il détaille le découpage de la journée pour l'ATSEM. Entre activité scolaire, placée en « collaboration » avec l'enseignant, et les temps périscolaires. Il peut entrer dans le détail jusqu'à 5 minutes près, (ex. : pour la fonction d'accueil), mais il n'y a plus de détail lorsqu'il faut accomplir des tâches non prévues comme le comptage des tickets de cantine.

« On nous fait bien comprendre que pendant ce temps-là, on n'est pas dans la classe avec l'enseignant, et l'impatience se manifeste. On fait le comptage dans le couloir en surveillant les toilettes au cas où un enfant doit être accompagné. Quand on s'interrompt, il faut recommencer le comptage de tickets »

Pour la « pause WC », il y a vingt minutes pour permettre à 30 enfants d'une classe de faire leurs besoins. L'enseignant doit être présent, mais compte tenu du nombre de toilettes, il faut diviser la classe en deux. En dix minutes il faut donc parvenir à faire faire leurs besoins naturels à 15 enfants, pendant que l'enseignant reste avec les moitiés des élèves dans la classe.

Puis durant l'interclasse (récréation il faut préparer les fournitures après avoir nettoyé la classe où les enfants ont pris leur goûter. L'hygiène est une question de sécurité pour les enfants comme pour les adultes. Les enfants qui sont déposés par leurs parents avec de la fièvre ne sont pas des cas rares

6.4.3.2 Des locaux exigus et du matériel mal adaptés



Seule au milieu de 15 enfants dans les toilettes, lorsque l'ATSEM doit s'occuper d'un(e), les autres restent seuls. Pour saisir le papier toilette, les rouleaux ne sont pas disponibles près des cuvettes. Les enfants doivent penser à en attraper en passant

devant les rouleaux. Puis pour se laver les mains, les distributeurs de savon sont sur les murs, éloignés des fontaines. Les enfants traversent la pièce en faisant tomber du savon sur le sol, puis de l'eau, ... provoquant des risques de chutes pour les enfants et les adultes sur le sol devenu glissant.





Les salles de classes avec parfois plus de 30 enfants et le mobilier nécessitent de se déplacer avec les plus grandes précautions. Les salles de sieste ne permettent pas d'aller d'un lit à un autre de façon aisée.



Les douches sont surélevées, mais il faut porter l'enfant pour le mettre dedans



Dans certaines écoles (pas toutes) il y a des escabeaux pour faire accéder l'enfant sans avoir à le porter, mais il n'est pas adapté, ni sécurisé

6.4.4 **Relations asymétriques avec les enseignants**

Le travail des ATSEM se fait en étroite coordination avec l'équipe enseignante, et principalement avec « leur » institutrice. Les ATSEM jouent un rôle central dans le bon déroulement de la classe. Si l'ATSEM doit s'absenter ne serait-ce que quelques minutes, la tâche de l'instituteur en est grandement compliquée.

Les ATSEM sont très sensibles à la qualité de la relation de travail qu'elles ont avec les institutrices. La relation est parfois de bonne qualité. Certaines ATSEM ont évoqué le plaisir qu'elles ont à travailler avec telle institutrice. Il y a des ATSEM qui sont devenues amies avec des institutrices. Le fait pour les ATSEM de sentir que leur contribution au bon déroulement de la classe et à l'éducation des enfants est reconnue par l'équipe éducative constitue une ressource précieuse dans leur activité et leur donne de l'énergie.

« Quand on se sent reconnu, on va avec plaisir au boulot. »

Mais de nombreuses ATSEM ont exprimé un sentiment de non reconnaissance. Bien souvent, ce n'est que lorsque surviennent des problèmes que les enseignants semblent se souvenir de l'importance du rôle des ATSEM. Il arrive que les instituteurs aient envers les ATSEM des attitudes blessantes.

« *Moi je ne supporte plus d'entendre les institutrices se dire entre elles « je te prête mon ATSEM ». Je suis un être humain, je ne suis pas un objet que les gens se prêtent comme ça. »*

« *Mon institutrice, quand je suis pas là c'est la panique, là elle a besoin de moi. Mais le reste du temps elle m'ignore un peu. Ce n'est pas très motivant. »*

« *Quand on ne se sent pas reconnu, ça devient dur. Il y a beaucoup de souffrance parmi les ATSEM. »*

Tout au long de la journée, l'institutrice et « son » ATSEM sont dans la même salle, au contact des mêmes enfants, et partagent un but similaire : faire en sorte que l'activité ou l'atelier en cours se déroule le mieux possible, dans le calme, et qu'elle contribue à l'éducation de l'enfant.

Or, cette collaboration est éminemment dissymétrique. L'institutrice a des objectifs éducatifs et des buts pédagogiques, en fonction desquels elle anime la classe. L'institutrice ne s'adapte pas à l'ATSEM.



L'ATSEM, par contre, doit s'adapter au rythme de l'institutrice, aux activités choisies par l'institutrice, aux choix pédagogiques de l'institutrice, aux priorités de l'institutrice, aux conceptions pédagogiques de l'institutrice.

Il est normal que l'institutrice, qui a été formée pour cela, aie la responsabilité du déroulement de la classe. Toutefois, concrètement, l'ATSEM doit s'adapter au fonctionnement de l'institutrice, et non l'inverse. Or ce travail d'adaptation est éprouvant.

« *Elles ont chacune leur manière de faire. Si y a un peu de brouhaha, ou si on prend un peu de retard, il y en a qui vont relativiser, et il y en a qui vont s'énerver. C'est à nous de nous adapter. »*

Ainsi, l'entente professionnelle entre l'institutrice et l'ATSEM est quelque chose qui se construit au fil du temps. Les ATSEM ont besoin d'apprendre à connaître les attentes et les manières de travailler des institutrices. Or, dans la plupart des écoles, les ATSEM changent de classe chaque trimestre.

Ce système de rotation a un avantage : lorsqu'une ATSEM ne s'entend pas bien avec « son » institutrice, elle a au moins le soulagement de savoir qu'elle en changera au plus tard trois mois plus tard. Cependant, cette rotation trimestrielle met à bas, tous les trois mois, le travail effectué par les ATSEM pour construire des habitudes de travail en commun avec l'institutrice, et les oblige à s'habituer à une nouvelle enseignante.

Plusieurs fois dans l'année, les ATSEM sont amenées à consacrer de l'énergie à ce travail d'adaptation aux pratiques d'une institutrice. Dans un contexte où le rythme de travail des ATSEM est élevé, où les sollicitations dont elles sont l'objet sont nombreuses, et où les ATSEM ont souvent le pénible sentiment de devoir « bâcler » leur travail, la charge de travail supplémentaire occasionnée par cette rotation trimestrielle pèse fortement sur les conditions de travail des ATSEM. De fait, la

plupart des ATSEM que nous avons rencontrées ont indiqué qu'elles préféreraient pouvoir se projeter sur toute une année avec une institutrice.

Les relations entre institutrices et ATSEM sont souvent correctes, et parfois très bonnes. Mais elles sont parfois franchement mauvaises. Les ATSEM « volantes » savent d'ailleurs qu'il y a certaines écoles où il est préférable de ne pas être envoyées. La relation entre les ATSEM et les institutrices est une relation inégale, dans laquelle il y a souvent des situations de domination de l'ATSEM par l'institutrice.

« Voilà des années que cette institutrice, dans la classe où je suis, en entrant dans la classe, dit bonjour aux enfants et à la mascotte de la classe (un mollusque) mais ne m'adresse même pas un regard ! Bien sûr cela m'atteint, et quel exemple devant les enfants ! La RPS l'a évoqué avec la Directrice qui a répondu qu'elle n'y pouvait rien que cette institutrice était comme cela, qu'il ne fallait pas y prêter attention ! Je n'en peux plus ! On m'a dit qu'il fallait se débrouiller pour avoir des relations de qualité ! Donc, je n'ai qu'à continuer d'accepter cela. »

« Ce jour-là, l'institutrice avait décidé que les enfants devaient faire leur besoin lors des pauses prévues à cet effet ! La classe reprend et un enfant demande à aller aux toilettes. L'institut. L'ignore ! L'enfant trépigne et je vois qu'il va faire dans sa culotte ! Je prends sur moi de l'emmener aux toilettes. L'institut. Fait irruption dans les toilettes et m'attrape par le col de ma blouse et me sort brutalement en vociférant qu'elle avait donné des instructions que je devais respecter ! Une vraie furie ! N'est-ce pas humiliant pour un enfant de le conduire à faire dans sa culotte ? C'est éducatif cela ? Et puis, qui va le changer, lui donner une douche ? »

Une charte (souvent nommée « Convention ») définissant le rôle de l'ATSEM a été réalisée en concertation avec les enseignants, et a été mise à disposition sous forme de fascicule. Néanmoins, il est impossible de traiter toutes les situations qui peuvent se présenter.

Ainsi, dans cette école, la directrice fait respecter les horaires en procédant à la fermeture des portes à l'heure précise. Mais elle exige que ce soit une ATSEM qui se tienne à la porte pour effectuer cette fermeture.

« Ce n'est pas notre rôle ! Alors les parents retardataires, bien évidemment, il faut qu'ils s'en prennent à quelqu'un, et comme c'est nous qu'on a obligé à être là, on s'en prend plein la figure, comme si c'est nous qui décidons de ces façons de faire. Et puis la Directrice est là, derrière à quelques dizaines de mètres, derrière pour que les parents ne la voient pas. Quand c'est fermé et qu'on s'est copieusement fait "fleurir" par des parents mécontents, elle nous attrape et nous demande ce que les parents nous ont dit ! C'est insupportable et que peut-on dire ? La RPS nous dit qu'à ce moment on dépend de l'autorité de l'Éducation Nationale, et puis que si elle intervient trop fort, ça peut dégrader les relations ! Alors personne ne fait rien

Lorsque l'institutrice se permet parfois des comportements incorrects. Dans ces situations, les ATSEM sont relativement démunies. Si elles font état du problème relationnel avec « leur » institutrice, il arrive que l'une des deux protagonistes change d'école : celle qui doit changer de lieu de travail, à chaque fois, c'est évidemment l'ATSEM.

6.4.5 Un manque de reconnaissance du travail des ATSEM

Les ATSEM souffrent d'un manque de reconnaissance de leur contribution à la vie scolaire dans les écoles maternelles. Beaucoup d'entre elles se sont résignées à ne

pas attendre d'être valorisées dans leur travail par leur hiérarchie ou les institutrices. C'est de la part des enfants et de leurs parents qu'elles obtiennent le plus de marques de reconnaissance.

« Heureusement, il y a parfois des parents qui nous disent, « vous êtes importante pour mon fils, pour ma fille ». Ça, ça fait chaud au cœur. »

« C'est les enfants qui nous apportent de la reconnaissance. »

Les ATSEM s'impliquent beaucoup dans leur travail. Elles sont très affectées par les situations où elles se sentent ignorées ou oubliées. Elles ont très mal vécu le fait que la participation aux kermesses de fin d'année ne leur soit plus comptée que partiellement dans leur temps de travail.

Cette modification place les ATSEM dans des situations délicates. La kermesse de fin de d'année est un temps fort dans la vie d'une école. C'est un moment où les parents sont réunis dans l'école, un moment que les enfants attendent parfois avec une certaine excitation. Les spectacles et activités qui se déroulent lors de la kermesse ont souvent été préparés depuis plusieurs semaines, avec une importante participation des ATSEM.



Tout le monde s'attend à ce que les ATSEM assistent à la kermesse, et le souhaitent. Les institutrices, les élèves parfois, la veille de la kermesse, disent joyeusement « à demain ! » aux ATSEM. Celles-ci doivent choisir entre venir bénévolement ou renoncer à assister au déroulement d'une fête qui est la fin (dans tous les sens du mot « fin ») d'une bonne part de ce à quoi elles se sont consacrées les semaines précédentes.

Le choix est mal vécu par les ATSEM, qui, dans les deux cas, se sentent flouées.

Si elles viennent, c'est au détriment de leur temps libre. Elles sont contentes d'être là, mais sont replongées dans un cadre professionnel, et susceptible d'être sollicitées pour contribuer à ce que la kermesse se déroule bien. Et si elles ne viennent pas, c'est pour elles une sorte de privation : elles ratent la fin d'année. Cette situation est douloureuse pour les ATSEM, et symbolise à leurs yeux le manque de reconnaissance de leur travail dans les écoles maternelles.

6.4.6 Un univers qui s'est largement transformé : plus exposées et mal protégées

Les ATSEM, pour la grande majorité d'entre elles, sont âgées de plus de 42 ans, et ont plus de 10 ans d'ancienneté. Le constat est unanime pour considérer que les enfants, les parents ne sont plus les mêmes. On a vu précédemment qu'elles constataient que de nombreux enfants « pas propres » (comme on disait avant) sont davantage présents, les comportements, les attentes ont considérablement changé.

Dans ce contexte, elles constatent que si leur métier à lui aussi évolué, qu'on prétend les intégrer à la communauté éducative, elles en constatent souvent les effets négatifs et plus rarement les effets positifs que pourrait manifester l'équipe éducative à laquelle elles souhaitent appartenir comme on leur a dit.

« Un petit garçon de 5 ou 6 ans me traite de pu... La maitresse est présente. Je lui signifie que les choses ne peuvent rester ainsi et qu'un entretien avec les parents s'impose. Elle est d'accord. Lorsque le père vient récupérer son fils le soir,

j'indique à la maitresse qu'il faut lui parler. Elle me laisse faire en se tenant quelques pas en arrière. J'indique au papa le comportement de son enfant. Celui-ci me répond "C'est que mon fils avait de bonnes raisons" et il s'en va sans même nous saluer ! La maitresse n'a pas bougé, pas dit un mot, et n'a pas souhaité donner suite ! »

« Personne ne nous protège ! Pire en laissant faire, il n'y a plus de limite et c'est nous qui subissons ! »

6.4.7 Les relations entre ATSEM et Agents d'Entretien

Suite à la réorganisation de 2012, les ATSEM ont changé de hiérarchie.

Leur supérieur n'est plus le RTS, mais le RPS. Les ATSEM témoignent de manière convergente de ce que cette réorganisation a compliqué le grand ménage annuel qui se déroule pendant l'été. C'est en effet en collaboration avec les Agents d'entretien que s'effectue ce grand ménage : les ATSEM et les Agents d'entretien interviennent au même endroit, mais pas au même moment : pour que le nettoyage soit fait de manière satisfaisante, il faut que les ATSEM puissent intervenir juste avant pour débarrasser les sols et après que les Agents d'entretien aient fait le nettoyage des surfaces. Les ATSEM témoignent que cette coordination se passait mieux lorsque les AE et les ATSEM avaient la même hiérarchie. Il était plus facile, par exemple, d'articuler les dates de départ en congé estival des différents agents avec les nécessités du nettoyage des écoles.

En outre, depuis que les Agents d'entretien et les ATSEM obéissent à deux hiérarchies différentes, il semble que les relations se sont distendues dans certaines écoles. Les AE et les ATSEM se fréquentent moins, ont moins conscience des contraintes qui pèsent sur les unes et les autres.

« Depuis la réforme, on se regarde un peu plus en chiens de faïence avec les collègues. C'est dommage. »

« On a besoin de bien s'entendre avec les Agents d'entretien. Et dans mon école, on se connaît moins qu'avant, on se parle moins. Ça complique les choses. »

Les ATSEM remplissent une fonction cruciale dans les écoles. Tout le monde dans les écoles sait que, si les ATSEM n'étaient pas là pour accompagner les enfants aux toilettes, les changer, les laver, les accueillir le matin à la garderie, et pour préparer les nombreux ateliers qui rythment la journée scolaire, les enseignantes ne pourraient pas faire classe. Les ATSEM ont une conscience aiguë de l'importance de leur rôle dans les écoles, et sont fières de ce rôle. Elles aiment leur métier.

Cependant, du fait du renforcement considérable de leurs tâches relevant de l'aspect éducatif, du fait aussi des nombreuses situations de non-remplacement en cas d'absences, leur charge de travail a beaucoup augmenté. Elles doivent de plus en plus souvent renoncer à consacrer aux enfants autant d'attention qu'il faudrait. Elles sont contraintes de travailler à un rythme de plus en plus élevé, où il leur faut toujours être disponibles pour faire face à des sollicitations impératives et qui requièrent une intervention immédiate, qu'il s'agisse d'un enfant qui a fait pipi au lit pendant sa sieste ou d'un atelier dont il faut finir la préparation en urgence parce qu'il est censé commencer un quart d'heure plus tard. Et le ménage d'été se fait souvent dans des conditions qui les exposent à des risques, notamment lorsqu'elles doivent manutentionner seules des objets lourds.

Les ATSEM travaillent avec dévouement au bien-être des enfants et au bon déroulement de la vie scolaire. Mais du fait de la pénibilité croissante et du manque de reconnaissance dont elles pâtissent, elles expriment un sentiment d'usure.

« Nous on aime notre métier. C'est notre métier qui ne nous aime plus. »

En outre, de nombreux témoignages indiquent que l'usure se traduit par des restrictions médicales délivrées par le médecin de prévention. Lorsqu'une restriction médicale est prescrite pour ne pas manipuler de charge, comme les chaises, dont le poids peut atteindre 5 à 7kg, multiplié par le nombre de chaises par classe qu'il convient de placer sur les tables afin de permettre le nettoyage des sols par les AE, cela peut représenter plus de 180kg par classe de 30 élèves. Ce sont alors les collègues qui doivent accumuler cette charge supplémentaire compte tenu que l'équipe d'ATSEM ne sera que rarement renforcée pour cause de restriction médicale.

Ce qui n'est d'ailleurs pas démenti par la hiérarchie ;

« Oui, nous avons des agents qui présentent des restrictions, et nous en tenons compte. Cette restriction est transmise à l'encadrement de terrain. Mais après, ils s'organisent. La restriction ne dit pas que l'agent ne peut effectuer son travail, mais seulement certaines tâches ! Pour moi, ça forme une équipe qui doit faire le travail étant au complet ! » (Direction)

En d'autres termes, la charge physique qu'un agent ne peut accomplir conformément à la prescription médicale, l'équipe doit se débrouiller pour la répartir entre les valides, jusqu'à ce qu'elles fassent elles-mêmes l'objet d'une restriction médicale à leur tour.

6.4.8 **Conclusion**

Les ATSEM apportent une contribution cruciale à la vie scolaire. De part la diversité de leurs tâches et leur présence toute la journée auprès des enfants, elles sont en première ligne chaque fois qu'un problème survient, et travaillent beaucoup dans l'urgence.

Certaines de leurs tâches sont pénibles physiquement, et ce d'autant plus lorsque les équipements sont mal adaptés (tables à langer trop basses ou trop hautes, espaces de sieste (mezzanines) où il n'est pas possible de se tenir debout, etc.). Surtout, leurs tâches leur imposent une constante adaptation au rythme des autres, notamment des institutrices et des enfants.

Or, leur charge de travail a nettement augmenté du fait notamment de leur implication croissante dans les activités éducatives. Du fait de cette posture, qui les contraint à s'adapter au rythme des autres et à en être en quelque sorte une « variable d'ajustement » associée à cette charge de travail élevée, il y a un sentiment de grande fatigue et d'usure parmi les ATSEM. Ces difficultés constituent un facteur d'usure important et de risque psychosocial pour les ATSEM.

Lorsque, en plus de ces difficultés, elles se sentent peu reconnues ou dévalorisées par les agents de l'Éducation nationale, les ATSEM sont exposées à un risque important de souffrance au travail.

6.5 CONCIERGE (RTS) : TRAVAIL INVISIBLE ET DEFICIT DE RECONNAISSANCE

Concierger. Un métier que tout le monde semble connaître pour avoir bénéficié de ses services. Mais, la plupart du temps, on parle des concierges comme gardien d'immeuble qui représentent en France une population d'environ 200 000 personnes (Stébé et Bronner, *Les annales de la recherche urbaine*, 2005, n°88) : c'est ce qui ressort de la revue des nombreuses publications dont un bel exemple nous est donné par les travaux d'Hervé Marchal « *Les gardiens d'immeuble : le présent conjugué au passé* » (Formation et emploi, 2007, n° 97). De cette revue de littérature, rapide on retiendra que le concierge a deux caractéristiques : c'est un **agent de terrain** qui exerce une activité de **médiation** rendant l'accès aux immeubles sûr et adapté ; on est loin de l'image disqualifiante de la concierge réduite aux tâches ménagères et à la distribution du courrier.

En revanche une bien moins grande attention a été portée aux concierges d'établissements scolaires qui partagent avec les concierges en général cette activité de médiation avec les riverains et de maintien des locaux dans un état d'hygiène et de sécurité satisfaisant pour l'utilisateur, ce qui suppose, vigilance, entretien, réparation, maintenance, améliorations etc.

Dans les établissements scolaires de la CUS, les concierges occupent une place stratégique : d'une part, ils sont en contact avec les directions et le personnel des établissements qui peuvent leur demander de réaliser des tâches, d'autre part ils sont en lien avec les enfants et parfois leurs familles, et enfin ils dialoguent avec les riverains et les acteurs immédiats et proches avec qui ils règlent les problèmes de voisinage.

Ils ont une position stratégique pour deux raisons essentielles :

- tout d'abord, le fonctionnement des locaux et des installations dépend de leur initiative et compétences ;
- ensuite ils détiennent des savoirs sur les usagers et riverains, sur les installations et leur fonctionnement.

Ce collectif de plus de 50 personnes est formé d'agents de catégorie C (quelques B) et la totalité sont des hommes. Ils bénéficient à la CUS d'un logement de fonction sauf pour quelques-uns qui n'en ont pas. La plupart du temps ils ont un adjoint et ils encadrent plusieurs groupes professionnels dont les personnels d'entretien et les agents de restauration.

Nous présenterons le travail demandé (1^o partie), puis le travail observé lors de visites de terrain (2^o partie), enfin, le travail réel bien souvent invisible (3^o partie). Ajoutons qu'ils ont le sentiment d'un déficit de reconnaissance notamment du fait d'une insuffisante prise en considération par leur hiérarchie (4^o partie). Nous terminerons par quelques conclusions et des pistes de solution.

6.5.1 LE TRAVAIL DEMANDE : LA FICHE DE POSTE DES RTS

Normalement à la CUS, il n'y a plus de concierge, mais des Responsables Techniques de Site (RTS) qui ont perdu l'encadrement de certaines catégories de personnel. La fiche caractérise de façon formelle et précise le poste intitulé RTS Responsable Technique de Site depuis 2012, puisqu'avant le poste était connu sous

le nom de « *concierge* ». Cette fiche de poste suit le plan habituel des postes qui débute par les missions, et responsabilités, les activités et compétences, puis relations et conditions de travail etc.

Le travail demandé est énoncé par le contenu : garant du patrimoine en charge de la maintenance et du management des équipes qu'il encadre. Voici ce que dit la fiche de poste du RTS et de son adjoint :

« Le Responsable Technique de Site est garant du patrimoine municipal que représente son établissement scolaire d'affectation. Il est responsable du bon fonctionnement technique de l'établissement et assure le management du personnel municipal qui y est affecté. L'Adjoint au Responsable Technique de Site a pour mission de seconder le RTS dans ses actions quotidiennes et de le remplacer en cas d'absence » (Document d'une page, Strasbourg, EU).

Chacune des rubriques détaille le contenu dans un autre document : pour les missions on trouve que

« le responsable technique de site est l'interlocuteur privilégié, pour les questions techniques, des directions d'école et des autres utilisateurs des locaux situés dans les établissements auxquels il est affecté. Sous la responsabilité hiérarchique du responsable technique territorial, le responsable technique de site :

- assure le **management** des agents affectés aux écoles concernées : agents d'entretien, agents de restauration et adjoint au responsable technique de site le cas échéant,*
- assure la **sécurité**, l'entretien et la maintenance du patrimoine scolaire (écoles) dont il a la charge et un rôle d'observation et de signalement pour les logements du groupe scolaire »* (Extrait fiche de poste).

Ensuite les activités principales sont précisées comment l'encadrement des agents d'entretien et des agents de la restauration, les tâches de suivi et de gestion, d'animation et d'évaluation qui sont associées à ce poste.

Suivent les tâches de maintenance, de gestion des incidents ; la liste se poursuit par la veille sécuritaire et par les activités de communication et d'échanges entre les usagers. Il est intéressant de noter les qualités requises telles que :

« Bonne condition physique, disponibilité, autonomie ; prise d'initiative en cas d'intervention urgente et sens de l'organisation »

6.5.2 **LE TRAVAIL RÉALISÉ VISIBLE : OBSERVATIONS DE TERRAIN**

Nous avons procédé à une demi-douzaine d'observations de terrain d'environ 2 heures chacune dans plusieurs écoles.

En suivant le concierge dans ses activités, on mesure la diversité des tâches à réaliser, mais aussi la pénibilité de certaines d'entre elles. Certes, les situations ne sont pas comparables, mais nous prendrons une seule observation pour présenter le travail réalisé qui correspond à la partie visible de son activité que nous décomposons en 7 entités correspondant à ce qui préoccupe les concierges au plan professionnel.

Une journée type d'un concierge commence à 6h00 par les tâches d'ouverture, de nettoyage des cours (dont les aires de jeux et bacs à sable), de vérification de l'hygiène et de la sécurité des locaux ; puis il y a une discussion avec la directrice d'école, avant la pause. Puis le concierge consulte l'ordinateur mutualisé vers 9h00

et procède aux réparations, réalise les opérations urgentes avec son équipe. Ensuite, il y a la pause de 11h30 à 13h30. L'après-midi est l'occasion de poursuivre le programme de réparations et de travaux à la demande.

6.5.2.1 Détecter et faire réparer les dégâts causés par des riverains indéclicats.

Quelques heures passées sur le terrain avec un concierge révèlent l'hétérogénéité et les difficultés de son travail.

En accompagnant le concierge dans ses activités du matin (6h00 8h00), il indique que cette école se situe dans un quartier réputé « *difficile* ». Cela veut dire que le périmètre de l'école est visité la nuit, les week-ends et les jours fériés et qu'il appartient au concierge désormais (RTS - Responsable Technique de Site) de remettre le site en état de propreté pour accueillir les élèves le lundi matin.

En faisant le tour des bâtiments, il nous fait voir les 7 ou 8 vitres qui ont été cassées un week-end et qui ont été remplacées, mais aussi la porte d'un premier étage qui a été forcée et qu'il a fallu colmater en attendant la réparation définitive :

« *Il a fallu nettoyer, sécuriser, faire un compte rendu d'incident, commander le matériel, bref perdre du temps* ». (RTS)

C'est ce qu'il nomme « *la hantise du lundi matin* ».

Il a deux établissements éloignés de 800 mètres sous sa responsabilité et ne loge pas sur place à la différence de la plupart de ses collègues. L'un des établissements comporte 240 enfants, sert 162 repas à la maternelle ou à l'école élémentaire.

6.5.2.2 Le nettoyage des espaces extérieurs

En arrivant à 6h00, il commence par aller chercher deux énormes poubelles remplies pour les tirer jusque dans la rue de façon à ce qu'elles soient accessibles pour les éboueurs.



Puis il nettoie la cour et en ce début d'automne : pousse les feuilles de platane dans le coin d'une des cours car le bac à feuille est plein ; il précise que vers la mi-septembre, le service interne viendra vider ces bac. En attendant, son travail de regroupement des feuilles risque d'être vain si le vent se lève. Il m'indique que

c'est un travail sans fin, d'une part, parce qu'il faut recommencer tous les jours et d'autre part, parce qu'il ne peut utiliser le bruyant propulseur d'air qui pourtant l'accompagnerait bien dans son travail, mais à 6 ou 7h00 du matin, il faut protéger le sommeil ou l'éveil du voisinage et donc balayer à la main ; à partir de 8h00, on ne peut plus l'utiliser à cause de la présence des enfants. Il m'indique que l'hiver le travail est ingrat, lorsqu'il s'agit de déneiger dans l'établissement qui comprend 3 cours d'une superficie d'environ 1 500 m² : à 6h00 du matin, il faut passer l'engin autotracté de déneigement pour rendre les salles de classe accessibles, mais aussi les aires de jeux extérieurs couvertes.

6.5.2.3 Les petites réparations demandées par la Directrice d'école

Chemin faisant il décrit les petites réparations qu'il fait sur demande de la directrice et se rend dans le sous-sol vers son atelier, sorte de couloir souterrain plutôt aménagé pour servir de passage pour les canalisations que d'atelier. Il indique que c'est aussi son vestiaire, mais qu'il n'a pas de douche. Il en profite pour évoquer la tendance à

la sous-traitance des travaux ; il prend un exemple pour convaincre de la non-pertinence de l'externalisation des activités de réparation :

« Un jour on a fait faire un devis pour une réparation qu'on pouvait faire : le devis indiquait 2 400€, alors qu'on pouvait le faire pour 800€ » (RTS)

6.5.2.4 L'inspection des locaux : priorité à l'hygiène et à la sécurité.

Nous entrons dans le bâtiment principal et faisons le tour de toutes les pièces : il va au sous-sol voir le local technique des chaudières, jette un coup d'œil dans les salles de classes pour en vérifier la propreté, salue les agents d'entretien dont il est responsable et qui travaillent elles aussi depuis 6h00 du matin, il jette un coup d'œil sur les chasses d'eau et confie :

« On a jamais assez l'œil partout ». (RTS)

Cette inspection de l'état des locaux est sans aucun doute la partie la plus délicate de son travail : en un coup d'œil il doit détecter les machines en panne ou les petits travaux à faire de manière urgente, vérifier la propreté des salles et des parties communes, s'assurer que les conditions de sécurité sont optimales et qu'il n'y a pas de risque de blessure pour les enfants.

6.5.2.5 L'encadrement des collègues : transmission des informations et vie collective

Pour exercer sa responsabilité d'encadrement, il s'organise pour avoir un moment de dialogue avec ses agents. Il se rend dans le bureau qu'il partage avec ses 5 agents (3 AE et 2 agents de restauration - AR) qui peuvent ainsi accéder à la messagerie intranet, voir les offres d'emploi à la CUS, tandis qu'il peut lui accéder à l'internet. Il explique qu'il consulte les documents transmis par la hiérarchie et les analyse, en imprime certains pour ses collègues et les distribue au courrier.

Par cette machine gestionnaire, il acquiert un nouveau rôle de pourvoyeur d'information que le système réclame, imprime des tableaux qu'il remplit en cochant des cases et en mettant des chiffres, puis recueille le formulaire des congrès qu'il imprime pour que ses collègues le remplisse et le pose à cet effet dans le classeur qui leur est destiné.

6.5.2.6 La réalisation des réparations programmées la veille

Après ce contrôle et cette prise de contact avec ses collègues, le concierge va, vers 9h00, débiter les petits travaux qui lui ont été demandés, un néon qui ne fonctionne pas, un rideau qui est resté bloqué. Ce n'est sans doute pas grand-chose, diront certains ; mais un état défectueux d'un store qui ne marche pas ou d'une fuite remonte vite aux parents et parfois des parents aux élus qui, à leur tour, vont s'adresser au Responsable de Site qui demandera des explications.

6.5.2.7 Les urgences : polyvalence, disponibilité et fluidité

Il précise qu'il ira à la cantine voir comment les choses se passent, pour

« donner un coup de main si nécessaire ». (RTS)

Certes tous les concierges ne travaillent pas de la même façon et n'iront pas dépanner à la cantine ; en revanche tous sont concernés par la sécurité des enfants lors de leur passage à la cantine.

En résumé, un travail bien plus important que ne le dit la fiche.

De nos observations de terrain, nous retiendrons que le travail du concierge couvre l'ensemble des espaces de l'école et s'exerce tout au long de la journée. C'est sans doute le seul groupe professionnel qui a une responsabilité aussi étendue dans l'espace et dans le temps. De plus, le travail doit garantir le bon fonctionnement de l'école en termes technique, mais aussi en termes de management d'équipe. Enfin, il a un regard aussi sur l'environnement et ses habitants avec qui il entre en interaction pour régler les « *petits problèmes* » de voisinage.

6.5.3 **LE TRAVAIL INVISIBLE NON COMPTABILISÉ : « On aime notre métier »**

Lors de nos entretiens, nous avons découvert, une autre facette du travail des concierges et de leurs adjoints qui correspond à la face cachée du travail que nous appellerons le travail invisible.

Il comporte deux aspects :

- d'une part, la gestion des aléas et de tous ces petits problèmes du quotidien qui perturbent le bon fonctionnement de l'école ou rendent difficile le travail des autres, comme des locaux de stockage encombrés ou en désordre ;
- d'autre part, l'engagement, au-delà de ce qui est prescrit, du concierge disponible pour intervenir à la demande, avec une présence rassurante et des activités de médiations lorsque le voisinage l'exige.

6.5.3.1 **Le travail réel et aléas : « tous ces petits rien qui font travail »**

Premièrement le travail invisible, ce sont toutes ces **tâches ponctuelles** qu'il faut réaliser instantanément pour répondre aux attentes des personnels et de la direction, auxquelles s'ajoutent **la gestion des aléas** qui s'ajoutent aux tâches récurrentes et aux tâches occasionnelles dont ils perturbent le déroulement prévu.

Tout d'abord, analysons ces tâches ponctuelles. Les tâches ponctuelles ont trois caractéristiques :

- d'une part, elles sont éphémères et de courte durée ;
- d'autre part, elles sont issues de la direction, donc elles ont un caractère impératif et sont peu négociables.
- Enfin, on ne peut pas les planifier, les tracer et les chiffrer : elles disparaissent avec leur réalisation, ce qui fait que les agents qui les réalisent ne peuvent pas s'en réclamer ou les faire reconnaître par leur hiérarchie. Le déficit de reconnaissance prend sa source dans le caractère invisible du travail.

Ajoutons qu'elles viennent perturber le travail prévu : elles s'ajoutent aux tâches récurrentes et doivent s'intercaler dans les tâches occasionnelles centrées sur les conditions d'activité des personnels éducatifs comme l'entretien des locaux :

« *Il faut changer des ampoules grillées, repeindre un couloir* », (RTS)

ou bien les

« *Tâches de réparation des vélos détériorés, de rangement des locaux de stockage des matériels* ». (RTS)

Il y a bien des **tâches ponctuelles**, comme

« *Réparer un portail enfoncé, des vitres cassées lors d'une virée des gens du quartier* ». (RTS-A)

L'un d'eux dira

« **C'est souvent, "Tu fais ci, tu fais ça !".** Dans ces conditions il est difficile de s'organiser, car j'ai ma liste des choses à faire et ensuite j'ai la liste des choses non faites par mon prédécesseur » (RTS-A)

Illustrons ces tâches ponctuelles par nos observations lors d'une visite de terrain avec un concierge adjoint (RTS-A). Il nous fait visiter les sous-sols composés de plusieurs salles dans lesquelles est stocké tout ce dont on n'a plus besoin ou qui est hors de fonctionnement : des vélos d'enfants dont le guidon est cassé, des tricycles dont une partie tubulaire a été arrachée, des roues de trottinette usées ou des pneus à changer. C'est une sorte de « *grenier en sous-sol* » qui abrite tout ce qui est hors d'usage depuis plusieurs années.

Dans deux autres salles, la hiérarchie lui demande de ranger les chaises et tables stockées en désordre, de réparer des vélos irréparables pour cet agent.



Ces tâches ponctuelles peuvent consister à refaire ce que l'on a déjà fait comme pour ce concierge qui règle le matériel avec des données sur les enfants qui ne sont pas les bonnes :

« On a du mobilier réglable. Je demande la liste des élèves avec leur taille en maternelle et en élémentaire et je règle en juillet ; et en août, je m'aperçois que ça ne collera pas à la rentrée, car entre temps il a changé de liste » (RTS)

Regardons l'impact de ces tâches ponctuelles sur l'organisation du travail de l'agent en prenant un exemple d'un concierge remplaçant qui montre bien que la plan de travail est bien difficile à stabiliser avec ces aléas et tâches ponctuelles :

« Le matin j'arrive à 6h00, je fais mon planning de la journée, de la semaine. Je me planifie moi-même ; ça veut dire chercher le courrier, aller à l'inspection académique, aller à la poste ; puis rapatrier le courrier arrivé et l'amener aux écoles ; ça se fait avec la voiture de service. Puis, je fais les réparations, changement d'ampoule ; du travail de peinture, du déménagement de meubles. Mais je peux avoir aussi le coup de tel et le plan tombe à l'eau » (RTS)

Mais pour lui, l'incertitude du travail à faire est un facteur de pénibilité : le travail à faire, il faut aller le chercher, c'est à dire détecter le besoin, là où il y a une dégradation :

« On ne peut pas travailler aussi bien que sur un poste fixe ; mais j'ai accepté pour avoir un travail et être titulaire. Ne pas savoir ce que je dois faire le lendemain ; je remplace le temps qu'il recrute un concierge Je devrais être informé par le chef mais je n'ai jamais eu le planning et c'est en faisant le tour des écoles, des agents, en passant dans les bâtiments voir les choses à faire qu'on va chercher le travail. Pour moi c'est mon rôle, si on attend que ça tombe, pas le bon boulot ». (RTS)

Ensuite analysons les aléas. Certes, les concierges disposent d'une grande flexibilité dans leur travail qu'ils peuvent organiser à leur convenance :

« On a un programme libre de travail » (RTS)

même si une certaine chronologie reste imposée :

« Ouvrir, préparer les salles, nettoyage extérieur, maintenance des bâtiments, des équipements que l'on peut changer à l'identique, la maintenance des chaudières, les cloisons à faire, des réparations électriques » (RTS).

Mais il ajoute aussitôt qu'il y a les aléas

« *Qu'il faut gérer les évènements, traiter les demandes urgentes des directions* ». (RTS)

En plus, il y a

« **plus les 20 messages de 8h00 à 16h00 qui sont du type** : "Pouvez-vous monter les ventilateurs ?" ; "Attention au planning des travaux saisonniers d'Août : ils vont couper l'eau", donc il faut que je prévois ; "N'oubliez pas la commande des matériels". En plus il faut savoir s'exprimer ; il faut se mettre dans le même langage qu'eux » dira l'un d'eux (RTS)

En même temps, il y a le lot quotidien d'activités ponctuelles, parfois récurrentes comme

« *la gestion des congés, les EAP, les horaires, le matériel qu'il faut avoir, prévoir les Équipements de Protection Individuels* ». (RTS)

6.5.3.2 Disponibilité, présence rassurante et médiation

Le travail invisible, c'est deuxièmement, cette présence continue et rassurante des concierges dans les écoles, mais aussi cette disponibilité pour que l'établissement fonctionne, à laquelle s'ajoute « la médiation » qu'ils opèrent avec les riverains ou les habitants du quartier. Personnage clé, le concierge est le garant de la continuité de service aux usagers, de l'ouverture à l'heure et dans des conditions de sécurité exigées, du coup de la mobilisation immédiate en cas d'incident etc.

D'une part, les concierges assurent **une présence continue et rassurante** pour les usagers ; la plupart des concierges ont une présence continue sur les lieux de leur travail :

« **Nous on est tout le temps dans le travail, on l'a accepté** ». (RTS).

Certes, la plupart des concierges ont un logement attenant à leur lieu de travail, et donc un logement de fonction, ce qui constitue un avantage non négligeable au plan du loyer, même s'ils apprennent qu'ils devront désormais payer les charges afférentes à leur logement.

En contrepartie, qu'ils soient en astreinte ou pas, ils restent mobilisables

- (a) pour tout incident technique qui pourrait survenir pendant leur période de repos dans la journée ouvrable,
- (b) pour tout événement qui remettrait en cause le fonctionnement de l'école ou la sécurité des enfants, même si cet incident survient après leur journée de travail.

Ajoutons

- (c) qu'ils assurent une présence rassurante la nuit du fait qu'ils exercent depuis leur espace privé une « **vigilance silencieuse** » sur ce qui se passe dans l'établissement et qui viendrait troubler l'ordre public : ils peuvent signaler les intrusions aux responsables de l'ordre.

Au total, du seul fait de leur présence quasi permanente, qu'ils soient en service ou non, les concierges apportent une contribution importante à la sécurité des enfants par les alertes qu'ils peuvent déclencher ; en même temps, ils garantissent une certaine tranquillité aux usagers qui peuvent en toute confiance amener leurs enfants à l'école, mais aussi de bonnes conditions de travail aux personnels qui travaillent dans l'école.

Cet aspect invisible de leur travail, non reconnu et peu valorisé constitue une composante de leur travail nécessaire au bon fonctionnement de l'établissement.

D'autre part, **le concierge est aussi pour les gestionnaires un personnage central** au vu des informations qu'il détient,

- au vu de sa capacité de mobilisation ou de sur-mobilisation des équipes qu'il encadre (agents d'entretien),
- au vu enfin de l'entraide et de la solidarité qu'il développe dans des situations d'urgence et de crise.

On s'appuiera ici les propos d'une gestionnaire des absences qui révèlent le rôle clé du concierge dans la continuité et la fluidité du processus éducatif. Visiblement pour cet agent, la gestion des absences est contraignante. Assurer la continuité de service dans des conditions de sécurité relève d'un jonglage risqué. Le travail d'ajustement des effectifs compte tenu d'absence relève de compromis et d'arrangements pour avoir la continuité du service dans des conditions de sécurité minimales :

*« En arrivant, le principal c'est assurer la continuité ; demain, il y a 3 absences que je ne peux pas assurer ; on regarde avec **le concierge** s'il n'y a pas un agent d'entretien formé en amont ; mais en faisant cela, on n'est pas forcément en accord avec le règlement. Le concierge téléphone et demande aux agents d'entretien de venir dépanner et de prendre le poste du lendemain matin en échange de récupération et de compensation » (Service RH).*

Cette gestionnaire insiste sur l'importance des relais locaux et en particulier du concierge, sans qui le processus serait interrompu :

*« Le concierge, c'est un bon interlocuteur sur le terrain, le 1^{er} à constater, un relai, en cas d'absence il faut pouvoir le joindre et doit être disponible ; je demande comment s'est passé la volante et je le **demande au concierge** ; certains d'entre eux sont dans l'équipe et à la cantine, sont là en habit ».*

Cette vision d'une personne extérieure sur le travail des concierges montre son rôle : le talon d'Achille de la continuité du processus éducatif, ce sont les pannes, les absences, les incidents, les intrusions et les dégradations.

Pour cette gestionnaire, le concierge est l'homme clé de la fluidité du processus éducatif :

« Le concierge gère les agents, allument les tel dès 6h00, ils ont des coups de fil, reçoivent les entreprises qui viennent, résolvent les fuites, les introductions nocturnes, les bris de glace, le planning des horaires des personnes, car il est responsable des personnels d'entretien » ;

Enfin le concierge prend en charge la médiation avec les riverains ou avec le dialogue et la confrontation avec les jeunes des quartiers qui tentent de développer leurs activités dans l'enceinte scolaire et en dehors des heures ouvrables. La plupart des concierges ou de leurs adjoints nous ont fait part de cette nécessité de dialoguer avec les riverains pour développer des compromis afin de préserver l'intégrité des locaux et de se prémunir d'interventions détériorantes sur le patrimoine scolaire dont ils sont garants.

Voici comment l'un d'eux énonce la manière dont il a tenté de pacifier les relations avec le voisinage à propos de chats :

« J'ai mis un an pour avoir des relations avec les gens ; tant qu'ils me cassent pas mes vitres, ce n'est pas grave de ramasser les déchets ; mais maintenant ça va ; les vieux nourrissaient les chats dans la cour de l'école, il y avait 30 chats dans la

cour ; il y a encore 3 ou 4 chats ; la SPA est intervenue. Là on a monté le grillage ; chaque jour cette dame nourrissait les chats depuis sa fenêtre, elle habite le rez-de-chaussée. On a eu beaucoup de réunions avec la police. Parfois, c'est plus agressif : un matin un collègue prend des patates avec des clous ; on ne veut pas mettre des barrières ; les gens balançaient avec les riverains étrangers ; si ils ne cassent pas les portes, je discute avec eux et leur demande de se tenir en dehors » (RTS)

En résumé le travail des concierges et de leur adjoint se présente comme **un travail inscrit dans trois cercles** :

- le **cercle de la « fiche de poste »** qui décrit ce qu'ils faut faire pour être garant du patrimoine, de la sécurité et manager des collectifs ;
- le deuxième **cercle** est celui du **« travail observé »** qui montre comment sécurité et hygiène constituent une préoccupation permanente pour le concierge et comment il exerce son activité d'encadrement à base d'échanges et de communication avec les équipes qu'il pilote.
- Enfin le troisième **cercle** enrichit les deux précédents **d'un travail peu connu car méconnu** à savoir le **« travail invisible »** : le concierge est omniprésent même s'il n'est pas toujours présent dans les salles ou les espaces qu'empruntent les enfants et le personnel.

6.5.4 RECONNAISSANCE

Même si la plupart des concierges disent *« aimer leur métier »*, même si l'absentéisme est faible, même si ce groupe professionnel apparaît comme soudé autour d'une manière de voir le métier et de liens forts entre eux, même s'ils bénéficient d'une grande autonomie dans leur travail, il n'en demeure pas moins que les concierges souffrent d'un manque de reconnaissance.

La reconnaissance, c'est une attente de considération ou un sentiment que l'on prend en considération sa contribution tant au niveau du travail que des valeurs auxquelles ils obéissent. Ce déficit de reconnaissance est en partie lié à la dimension invisible de leur travail à cette disponibilité permanente. Dans ces conditions il leur est difficile de faire reconnaître leur action ou d'imputer à leur action la bonne marche des établissements.

S'ils ne peuvent pas se reconnaître dans ce qu'ils font, ils peuvent encore moins obtenir la reconnaissance d'autrui.

C'est dans cette insuffisance de reconnaissance mutuelle que se joue le malaise des concierges qui travaillent souvent à l'extérieur, qui sont confrontés à la gestion d'aléas et sont confrontés à des risques notamment chimiques comme l'indique la fiche de poste.

Nous allons illustrer ce malaise au travers de deux exemples :

- Le premier concerne la veille sanitaire qui témoigne de l'exigence de vigilance permanente non seulement lors de l'inspection des locaux le matin mais tout au long de la journée.
- Le second concerne les relations avec la hiérarchie qui témoigne d'une perte de confiance dans la hiérarchie et d'un sentiment de ne pas être pris en considération.

6.5.4.1 La veille sanitaire et la surveillance de l'entretien

Dans la fiche de poste de RTS (mise à jour le 29/03/2012), il est clairement mentionné d'une part que les RTS font le

« Suivi des conditions de sécurité et d'hygiène au travail » et d'autre part, qu'il *« assure le management des agents affectés aux écoles concernées : agents d'entretien, agents de restauration et adjoint au responsable technique de site le cas échéant »*.

La fiche de poste dit ce qu'il faut faire, mais par définition ne précise pas comment ce travail est réalisé.

Tout d'abord, d'après certains concierges, ce travail de contrôle de la propreté des locaux est actuellement plus difficile à réaliser du fait de l'externalisation parce que les entreprises étant extérieures, il est plus difficile de joindre la hiérarchie. Les agents de nettoyage travaillent dans l'école, mais leur hiérarchie est à l'extérieur :

« Tous les jours je prends des zones pour faire mon métier de contrôleur, mais il faut intervenir auprès de la hiérarchie de la société qui n'est pas sur place, alors qu'avec l'agent ville, il est au travail pour 8 heures, on le voit » (RTS)

Ensuite, le constat d'un entretien moins rigoureux est partagé par beaucoup de concierges :

« Avant l'entretien était plus rigoureux, maintenant c'est superficiel ». (RTS)

Ce constat est à rapprocher de ce qui a été demandé par la CUS pour l'entretien, sans doute limité aux tâches de nettoyage visibles et traçables.

Or nos observations montrent que le travail d'un agent de nettoyage de la collectivité va au-delà de tâches prévues et déborde sur des pratiques d'entraide et de coopération avec d'autres corps de métier. Le travail réalisé par les agents de la CUS était plus rigoureux veut dire aussi plus étendu que ce que l'entreprise extérieure demande à ses agents. De plus la notion de collectif de travail, d'entraide et de coopération avec les ATSEM, les animateurs ou les RPS n'est pas identique selon que l'on a à faire à du personnel de la collectivité ou du personnel sous-traitant. De fait la stabilité des agents appartenant à une entreprise extérieure est bien plus faible qu'un collectif stable :

« Personnel privé signifie turn-over ; or dans une école, ce qui compte, c'est l'hygiène plus que la propreté. En maternelle il faut désinfecter » [et il ajoute] *« l'entretien avec boîte privée, c'est moins stable, car il y a un changement tous les 3 ans »* (RTS).

Enfin, ils observent que des problèmes d'hygiène apparaissent avec l'externalisation du nettoyage

« J'ai eu un cas de gale, donc il faut désinfecter ». (RTS)

Pour d'autres concierges,

« Avant le personnel nettoyait tous les jours, quand la société (extérieure) a pris en charge alors on entend parler d'hygiène. La gale dans cette école, c'est la première fois ; souvent les parents ne nous informent pas sur la santé des enfants ; à l'aspect éducatif s'ajoute la question du gardiennage ». (RTS).

Les concierges ajoutent éprouver un sentiment de ne pas être respecté :

« Il y a un manque de respect ; avant il y avait plus de considération ; lors d'échange avec les parents ; il arrive que l'on nous dise "Vous ne savez pas qui je suis, vous aurez à faire à moi !" ». (RTS)

De par leur position centrale au sein de l'établissement, il y a des interactions avec les parents qui sont parfois délicates voire tendues :

« Si un parent se plaint, ils vous cassent, sans vous le dire ; je dis à cette maman qui est là avec le chat en laisse que ça va poser un problème, ça a été toute une histoire ; mais j'avais fait une lettre à ma hiérarchie ; pour le voile, la loi dit pas de voile dans l'accès à un bâtiment public et on nous demande d'intervenir auprès des personnes qui ont un voile » (RTS)

Dans leurs échanges avec la direction de l'école, ils ont un sentiment de ne pas être reconnu :

« On travaille plus avec les directions d'écoles et on n'a plus de considération et de remerciement » (RTS)

6.5.4.2 Relations avec la hiérarchie

Le soutien technique reçu par les supérieurs hiérarchiques est une forme de reconnaissance pratique. Les concierges estiment dans la plupart des cas que leur hiérarchie ne les soutient pas suffisamment. En voici une illustration :

« On a perdu confiance dans notre hiérarchie » (RTS)

« On n'a plus confiance dans notre direction »

« Ils nous écoutent mais ils ne nous entendent pas »

« Ceux qui sont nommés ne nous soutiennent pas »

« Avant la hiérarchie, c'était au rez-de-chaussée à la mairie, on allait sur place. Avant ils écoutaient nos demandes » (RTS)

Les concierges sont bien conscients de la charge de travail des Responsables Techniques Territoriaux (RTT), dont nous verrons dans le paragraphe suivant que cette charge les empêche de faire leur travail correctement :

« Ils ont 20 écoles pour un territoire : on a eu un turn over des Responsables de secteur ; depuis 2000 on a eu 14 ; 2 ont tenu 3 ans, mais les autres ... » (RTS)

La première cause de cette perte de confiance dans la hiérarchie provient de l'absence de réponse face à une demande. Bien entendu, on peut imaginer aisément que la résolution du problème ne dépende pas seulement du supérieur hiérarchique ; néanmoins ce qui pose problème, c'est l'absence de réponse :

« Nous on remonte les problèmes ; quand on pose une question au RTT, ça peut mettre 6 mois pour avoir la réponse. Un jour on remonte la question des absences : on nous répond, on peut ne pas en parler car ce n'est pas à l'ordre du jour. On n'a pas confiance dans notre hiérarchie, car ils n'écoutent pas, ne répondent pas à nos demandes ; moi je défends mes agents, quand j'estime que c'est nécessaire » (RTS).

Certains d'entre eux considèrent qu'avant le lien avec la hiérarchie était plus direct

« Avant le responsable de secteur on posait des questions et on pouvait demander et on avait une réponse. Maintenant on attend des réponses sur des notes pondues sans nous concerner » (RTS)

Le deuxième raison de cette perte de confiance concerne le sentiment de décisions imposées : d'un côté, les agents sont consultés au travers de groupes de travail ou de concertations et de l'autre, ils ont le sentiment que leurs avis et suggestions ne sont pas pris en compte. Voici ce qu'ils en disent de ces échanges :

« On nous dit on fait un, groupe de travail : moi, je rassemble dit le chef et vous trouvez la solution ; on aimerait avoir quelqu'un qui décide, qu'on dise oui ou non » ; (RTS)

« Ils font semblant de nous associer, ils nous écoutent pas. On fait des groupes de travail et ils ne prennent pas nos avis » (RTS)

« On impose tout et n'importe quoi et les agents sont démotivés » (RTS)

« Le n+1, ils ne connaissent pas votre travail » ; (RTS)

« Ils font un groupe de travail, mais ils font ce que eux veulent, alors qu'on leur explique que ça peut pas fonctionner par exemple pour le marché du lavage de vitre ; l'agent enlève le scotch mais l'autre nettoie la vitre » (RTS)

Troisièmement, cette perte de confiance est atténuée par la qualité des relations avec les collègues. Les concierges ont conscience de la place centrale qu'ils occupent au sein des écoles et c'est avec une certaine fierté qu'ils disent

« On est le relai de la mairie ».

De manière dominante, ils considèrent que c'est

« Un beau métier, on rend service » (RTS)

et que leur collectif est soudé comme en témoigne les propos de l'un d'eux :

« On s'arrange entre nous, on s'entraide on a un bon groupe ». (RTS)

Ils précisent que ce groupe est solidaire et que des règles coutumières sont partagées, ce qui fait la force des liens fiables :

« Il y a une bonne entente entre nous ; on a de l'informel, on se voit on discute ; on a besoin de confronter nos expériences » (RTS)

Pourtant, certains d'entre eux aspirent à la retraite :

« Vive la retraite disent plusieurs personnes, à cause de la dégradation, bien que ce soit un métier intéressant, mais la manière de le faire est une hérésie ». (RTS)

Cependant, il en est autrement pour les concierges adjoints qui ne partagent pas le même enthousiasme que leur chef et ont parfois un sentiment d'injustice ou d'abandon au regard du travail qu'ils font ; de même les concierges remplaçants ne sont pas totalement intégrés au groupe des concierges.

6.5.5 CONCLUSION ET RESUME

La **première conclusion** concerne l'importance du rôle du concierge au sein des écoles :

Le concierge est l'acteur clé et le garant de la continuité de service dans conditions d'hygiène et de sécurité acceptables.

Ce rôle est sous-estimé et il faut changer de regard pour apprécier sa contribution au bon fonctionnement de l'école, qui ne résume pas à mettre en œuvre ce qui est décrit par la fiche de poste.

Illustrons cette position stratégique par les savoirs qu'il détient et qui sont des savoirs indispensables au bon fonctionnement de l'école. Il a

- (a) la connaissance du matériel, des installations et de leur maintien en sécurité ;
- (b) il détient des savoirs des élèves et de leurs besoins ;
- (c) il connaît tous les incidents et dérapages qui se produisent dans l'espace scolaire puisque dès qu'il y a un dérapage, concierge est appelé et a la mémoire des interactions avec les parents ;
- (d) il a la connaissance du quartier et peut jouer un rôle de relais voire de médiation lorsqu'un problème se fait jour.
- (e) Il rassure par sa présence en dehors heures ouvrables et prévient des absences restauration ;
- (f) il est rassurant du fait de sa polyvalence qui lui permet d'être un gestionnaire d'incident assurant la continuité du service ;
- (g) il aide à rappeler les règles et la ligne jaune à ne pas franchir et enfin peut être amené à « boucher un trou » à la cantine pour maintenir en sécurité les enfants.

Deuxièmement, les concierges vivent un déficit de reconnaissance notamment par leur hiérarchie. Ils ont un sentiment d'abandon et

« Un sentiment d'impuissance, lorsque nos demandes ne sont pas honorées », (RTS)

Ou que leur hiérarchie ne les considère pas de la même manière,

« Le problème, c'est comment on est considéré par la Hiérarchie » ; (RTS)

Ils considèrent que leur hiérarchie saisit une opportunité de carrière en venant sur un poste de RET :

« Un RET vient chercher un poste de cadre et ils sont de passage », (RTS)

et revendiquent des cadres moins éloignés de leur travail :

« On demande des postes de terrain et des réponses à nos questions ». N'oublions pas que la plupart des concierges sont catégorie C : « Un seul est B dit l'un d'eux » (RTS)

Troisièmement, ils considèrent que l'avenir de leur métier est incertain et que l'évolution du travail s'apparente à une dégradation. Cette inquiétude est renforcée tout d'abord par la baisse des effectifs qui se traduira selon eux par « la suppression de 1000 postes ou le non remplacement d'ici 2017 », mais aussi par des responsabilités qui leur ont été retirées sans qu'ils comprennent le fondement de cette décision :

« Avant on gérait les ATSEM jusqu'en 2012, mais on vérifie quand même le matin que les ATSEM sont là ». (RTS)

Les concierges ont une position qui leur donne accès à toutes les parties de l'école et accès à un dialogue avec toutes les personnes de l'école.

Voici ce qu'ils observent, tout d'abord au plan de la santé de leurs collègues

« Les agents sont en souffrance car il nous manque du personnel : l'agent finit par nettoyer alors que ce n'est pas à lui, mais ils ont une conscience professionnelle » (RTS)

« État de santé, ras le bol, confiance en personne, » (RTS)

« ATSEM, l'absentéisme augmente, agents restauration l'absentéisme augmente ; s'ils avaient plus de respect dans le personnel, y aurait moins d'absentéisme ; les collègues font des efforts pour travailler en équipe et s'ils s'absentent ils reviennent trois jours après pour pas gêner » (RTS)

De plus, au plan du travail, ils font quelques observations

« Ils envoient des entreprises extérieures pour un robinet ; 700 € la réparation au lieu de 3 000€ de devis » (RTS)

« Les Chauffagistes : ils ne font plus rien maintenant ils demandent aux extérieurs ; on change le matériel » (RTS)

« Depuis 4 ans, je suis en remplacement ; on ne me titularise pas car si titularisé, tu ne tournes plus » (RTS)

« Une réparation pour la sécurité, je le signale mais on me dit pas grave ça ira au contentieux » (RTS)

6.5.6 PISTES DE SOLUTIONS

6.5.6.1 ECOUTER LES CONCIERGES ET LEURS ADJOINTS ET LES CONSULTER REELLEMENT LORS DE L'ELABORATION DE PROCEDURE OU DE PROJETS

Les concierges sont détenteurs de savoirs et de connaissances sur les espaces, sur tous les recoins de l'école et sur les personnes et les collectifs. Sa position multicentrique en fait un coordinateur d'activités central.

Ils devraient être mieux écoutés, entendus et surtout consultés dans tout changement aussi petit soit-il, car ils sont à même d'en mesurer l'impact sur l'utilisateur, et sur l'enfant, mais également sur les équipes de travail de la collectivité.

6.5.6.2 AUGMENTER LE POUVOIR D'ENONCER DES AMELIORATIONS PAR LES CONCIERGES

Le concierge est aux conditions de vie des enfants et du personnel ce que la directrice de l'école est à l'éducation des enfants. C'est un personnage clé qui doit pouvoir faire des suggestions d'amélioration, faire remonter des demandes, et surtout avoir une réponse rapide et les moyens pour augmenter la qualité de la prestation. Les demandes de moyens pour ses équipes ou d'outillage dans son travail devraient être davantage prises en compte.

6.5.6.3 AMELIORER LA RECONNAISSANCE

Le paradoxe du concierge est qu'il est d'un côté, l'un des personnages de l'école les plus connus et l'un des moins reconnus.

Quand il travaille la plupart du temps on ne le voit pas et quand on ne le voit pas, on a l'impression qu'il ne travaille pas.

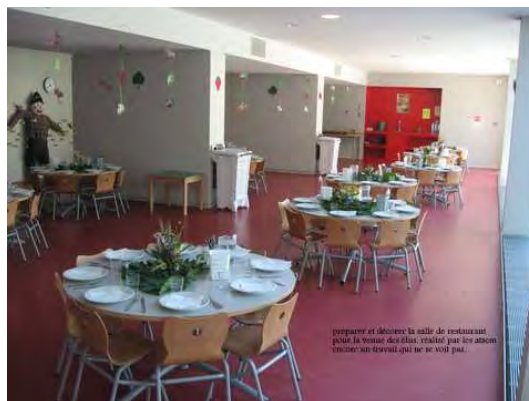
Améliorer la reconnaissance peut être lié à une meilleure prise en considération par la hiérarchie ou à une carrière plus valorisante pour eux.

6.6 AGENTS DE RESTAURATION (AR) : UNE DIMENSION RELATIONNELLE ET ÉDUCATIVE BIEN REELLE

6.6.1 *Les tâches*

Les agents de restauration préparent et servent les repas dans les écoles.

Le matin, elles⁶⁴ réceptionnent la nourriture, font chauffer les plats, remplissent les ramequins, équeutent les fruits, coupent le fromage, mettent la table s'il s'agit d'un service à table. Dans les restaurants self-service, les élèves défilent avec leur plateau. Ils saisissent certains aliments (les salades, les desserts) et les mettent sur leur plateau. Pour ce qui est des plats chauds, ils passent devant un agent qui leur remplit une assiette et la leur tend ou la pose sur leur plateau. Lorsque les enfants sont servis à table, elles apportent la nourriture. Ce sont les animateurs et les ATSEM qui les servent.



Après le service, elles font le ménage. Elles effectuent le ménage entre 2 services, lorsqu'ils se succèdent dans le même réfectoire.

Le pic d'activité de la restauration : un temps de travail particulièrement intensif

Le travail des agents de restauration se caractérise par un pic d'activité entre le moment où les premiers enfants arrivent et celui où les derniers quittent le réfectoire. Pendant ce temps du service proprement dit, les agents travaillent à un rythme intensif. S'ils doivent s'éloigner du guichet où ils servent les plats, ils le font le plus rapidement possible, souvent « au pas de course », en trottant littéralement dans le réfectoire.

Le bruit pendant que les enfants mangent est important.

6.6.2 *L'importance de la qualité de la relation avec les enfants*

Tous les jours pendant près de deux heures, les agents de restauration sont au contact direct des enfants.

Pour bien faire leur travail, les agents ont besoin de nouer et d'entretenir des relations avec les enfants. Les agents de restauration ne considèrent pas les enfants comme une foule d'individus anonymes ou interchangeable. D'une part, les enfants ont des régimes alimentaires différents les uns des autres. Il y a un système qui permet de servir les bons plats aux bons enfants : les enfants se saisissent d'un macaron de couleur distinctive, qu'ils montrent aux agents de restauration.

Toutefois, il arrive que certains enfants se trompent de macaron. Il arrive aussi que certains enfants, désireux de goûter un plat qui est proposé aux enfants suivant un autre régime alimentaire que le leur, soient tentés de laisser croire qu'ils ont un régime alimentaire autre que le leur. Les agents de restauration ont à leur disposition

⁶⁴ Les agents de restauration que nous avons rencontrés sont des femmes. Nous avons fait le choix de les désigner par le pronom « elles ».

une liste avec les noms des enfants et les régimes alimentaires correspondant. Toutefois, il leur est précieux de se souvenir des différents élèves pour éviter les erreurs susceptibles de survenir, et aussi assurer la cadence au risque de perdre du temps à rechercher trop souvent sur la liste.

« En fait, c'est un flot, un flux d'enfants à gérer ! On fait des efforts pour mettre des noms sur les visages des enfants ! »

En outre, les agents sont sollicités par les enfants. Ceux-ci leur posent des questions sur les plats, leur racontent avoir déjà mangé tel aliment quelques jours avant chez leurs grands-parents, leur disent fièrement que jusqu'à il y a peu ils n'aimaient pas tel plat mais qu'ils ont récemment appris à l'aimer, etc.

Les agents de restauration jouent un rôle dans l'éducation au goût. Ce sont eux qui disent à tel enfant de ne pas manger trop de pain, qui rassurent tel autre qui n'est pas rassuré à l'idée de goûter un aliment pour la première fois, qui encouragent les enfants à manger de tout, à ne pas mâcher trop vite, etc.

Les agents apprécient ce rôle, et s'investissent beaucoup dans les relations avec les enfants. Nous avons d'ailleurs constaté lors de nos observations que les agents font des efforts importants pour apprendre le plus vite possible les prénoms des enfants. Et, pendant les quelques secondes où l'enfant attend que lui revienne son assiette pleine du plat chaud, les agents de restauration, malgré les contraintes de temps, disent souvent un ou deux mots à l'enfant, lui souhaitant bon appétit, lui demandant si son week-end s'est bien passé, s'il a passé une bonne matinée, etc.

Tout ceci contribue à donner du sens au travail des agents. Ils ne sont pas des machines à servir, mais bien des partenaires des enfants, qui les aident à manger calmement. Mais ceci contribue aussi à faciliter le travail des agents. Bien connaître les enfants, c'est être mieux en situation de bien réagir si l'un d'eux mange trop, ou trop peu, ou tente de mentir sur son régime alimentaire pour obtenir de goûter d'un plat qui lui fait envie mais qui n'est pas conforme à son régime.

Les agents de restauration apprécient ces temps d'échange avec les enfants. Ils y trouvent une source de reconnaissance importante.

6.6.3 Départs non-remplacés et intensification du travail

Les agents témoignent que leur travail s'est intensifié ces dernières années. Il y a de nombreuses situations où les agents travaillent en effectifs réduits.

« Avant on était deux et demi, maintenant on est deux. Ce n'est pas évident, surtout entre midi et deux. » (AR)

« Il y a une collègue qui est partie, qui n'a pas été remplacée. C'est nettement plus dur qu'avant. » (AR)

La plupart des agents de restauration que nous avons rencontrés témoigne en ce sens.

Les agents ont perdu une partie des marges de manœuvre qui leur permettent de remplir leur fonction de manière satisfaisante sans mettre en danger leur propre santé.

Dans ce contexte d'intensification du travail, elles soulignent la contribution cruciale des animateurs et ATSEM. Dans de nombreuses cantines, c'est au zèle des animateurs et à leurs efforts pour aider les agents de restauration, par exemple

lorsqu'ils aident les enfants à bien vider leur plateau, que repose le bon déroulement du service de restauration.

« Heureusement les animateurs nous aident. Quand ça bouchonne au niveau des plateaux, qu'il y a des enfants un peu perdus, ou un peu lents, et que nous on est déjà en plein rush, heureusement qu'ils sont là. Sans eux on n'y arriverait pas. »
(AR)

6.6.4 **L'importance de la qualité des équipements**

Les contraintes de temps et d'espace sont fortes pour les agents. Ils travaillent à « flux tendu » : la nourriture arrive peu de temps avant le repas ; il y a de la vaisselle qu'il faut laver en urgence après le premier service pour qu'elle puisse être réutilisée au second service ; il fait parfois très chaud l'été dans les arrières-cuisines.

Dès lors, tout ce qui contribue à donner des marges de manœuvre aux agents, ou à les aider à faire face aux contraintes d'espace et de temps, est très apprécié. Symétriquement, lorsque des équipements sont de mauvaise qualité ou dysfonctionnent, cela a souvent des conséquences immédiates très négatives sur le travail des agents.

Si le système de ventilation n'est pas assez puissant dans l'arrière-cuisine, il y fait souvent trop chaud pour que les agents travaillent dans de bonnes conditions. Or, nous avons rencontrés des situations où les agents avaient amené de chez eux un ventilateur personnel pour faire en sorte que la température reste apparemment supportable.

Dans le même ordre d'idées, un dysfonctionnement du lave-vaisselle peut engendrer une forte complication : si le lave-vaisselle a un problème au moment où la vaisselle du premier service est censée être en train de se laver, il faut alors en urgence faire monter des assiettes, des verres, ... d'un réfectoire voisin sur le champ. Un lave-vaisselle qui tombe en panne, engendre des conséquences en chaîne.

Les agents de restauration ont un métier difficile, caractérisé notamment par un pic d'activité très intense et des conditions de travail difficiles pendant que les enfants mangent.

Il faut tenir la cadence pour assurer le service suivant dans le cadre des horaires prévus.

Dans ce contexte, c'est pourtant en large partie dans les interactions avec les enfants qu'elles trouvent des satisfactions et construisent leur santé au travail. C'est lorsqu'elles sentent qu'elles contribuent à l'éducation des enfants au goût, lorsqu'elles constatent qu'elles participent à aider les enfants à bien manger, qu'elles sentent que ce qu'elles font est irremplaçable, au sens où ce qu'elles font, une machine ne pourrait pas le faire, et une autre personne le ferait différemment.

C'est ce qui apparaît les faire tenir, y compris quand c'est difficile.

Dès lors, tout ce qui complique les relations entre les agents de restauration et les enfants est mal vécu par les agents.

De ce point de vue, certaines modifications dans la configuration des locaux peuvent avoir des effets ambivalents. Ainsi, une réorganisation de la file d'attente dans un restaurant self-service peut faciliter certains gestes sans constituer pour autant une amélioration des conditions de travail.

Il semble que c'est le cas dans une école où les équipements ont été modifiés de manière à éviter que les agents aient besoin de se tourner pour tendre l'assiette à l'enfant. Le « *chaud* » est maintenant, depuis la dernière rentrée, face à l'enfant. Les agents témoignent de ce que cela ne facilite pas leur travail. Certes elles n'ont plus besoin de se tourner, mais le bac contenant la nourriture se situe maintenant entre elles et l'enfant. Il leur faut tendre l'assiette par-dessus le bac, espérer que l'enfant s'en saisira bien, sans laisser tomber l'assiette. Surtout, les agents ne voient pas bien l'enfant pendant qu'elles le servent. D'ores et déjà, cela ne facilite pas le service : lorsqu'un agent tend une assiette à un enfant, elle prend soin que rien ne soit renversé. Si le plateau est juste devant elle, elle pose l'assiette sur le plateau. Sinon, elle jette un coup d'œil bref mais précis sur l'enfant, cherche à croiser son regard, pour s'assurer qu'il est attentif et prêt à prendre l'assiette sans la laisser tomber ou sans la renverser.



Elle peut alors sans inquiétude tendre l'assiette à l'enfant. Or, dans le cas où le bac de chaud est situé entre l'agent et l'enfant, ces opérations sont rendues plus difficiles, et ces coups d'œil d'ajustement qui permettent que tout se déroule bien ne peuvent plus être faits dans de bonnes conditions. Il en résulte un inconfort accru et une pénibilité certaine pour les agents.

En outre, à plus long terme, il est à craindre que les relations entre les agents et les enfants s'appauvrissent.

Comment demander à un enfant s'il a passé un bon week-end si on ne distingue qu'une petite partie de sa tête et qu'on n'est pas sûr de l'avoir reconnu ? Comment écouter la question d'un enfant (« il y a des arêtes dans ce poisson ? », « c'est quoi ce truc blanc ? ») dont on ne voit pas bien les yeux ? Quel sens cela a-t-il de s'astreindre à apprendre par cœur le prénom des enfants si on ne peut plus échanger deux mots avec eux pendant le service ?

Ces questions commencent à poindre auprès des agents concernés par ce nouveau type d'équipements.

« Là ça fait que depuis la rentrée ; mais je pense qu'il y a un risque que ça change le rapport à l'enfant. »

Tous ces éléments semblent indiquer que décideurs et concepteur (tant des processus que des installations), la hiérarchie, ne connaissent pas leur travail, le contenu réel de leur activité. Cela nécessite de prendre le temps d'observer, d'échanger pour comprendre, et de consulter pour organiser les évolutions, les modifications avec ceux que cela touche.

6.6.5 **Conclusion**

Il y a beaucoup de sites où les agents de restauration font les mêmes tâches qu'auparavant mais, du fait de départs non remplacés, avec des effectifs moindres, tandis que la fréquentation par les enfants s'est accrue.

Ceci les expose notamment à des moments où le rythme de travail est particulièrement intensif pendant le temps de restauration, et constitue un facteur d'usure et de lassitude chez les agents, d'autant plus lorsque les équipements (lave-

vaisselle peu fiables, ventilation insuffisante, etc.) ne sont pas à la hauteur des besoins.

De plus la diminution des moyens humains limite la mise en œuvre de la fonction éducative des agents de restauration.

En effet, ceux-ci nourrissent les enfants. Ces agents ont parfaitement conscience de l'importance, pour bien l'effectuer, d'avoir de bonnes relations avec les enfants. Elles font l'effort d'apprendre le plus vite possible leurs prénoms, de se souvenir d'eux. Par leur connaissance, souvent individualisée, des enfants, par leur implication dans leur travail, elles jouent un rôle important dans leur éducation à l'hygiène et dans leur éveil au goût.

Or, il y a beaucoup de situations où les effectifs sont moindres qu'auparavant. De plus, un faisceau d'indices convergents donne à penser que l'idée de privatiser le service de restauration existe parmi les élus de la communauté urbaine.

Dans le même temps, Strasbourg Eurométropole affiche une volonté de sensibiliser ses enfants à la diététique et de les éduquer au « bien-manger ».

Beaucoup d'interrogations s'expriment déjà :

Quel sens y a-t-il à ce que Strasbourg Eurométropole proclame cette volonté d'éveiller les enfants au goût si, dans le même temps, celles qui aident tous les jours les enfants à avoir du discernement dans la manière dont ils se nourrissent, les encouragent à mâcher lentement, à ne pas prendre trop de pain, à goûter de tout, voient leurs moyens diminuer ?

Quel sens y a-t-il à ce que Strasbourg Eurométropole veuille sensibiliser les enfants à la diététique si dans le même temps, celles qui, par leur présence régulière et leur connaissance individualisée des enfants peuvent constater leurs progrès en la matière et les encourager à les poursuivre ? Celles qui, par leur dévouement et leur implication dans les interactions avec les enfants, par leurs sourires et la cordialité que, malgré la tension du pic d'activité du temps de restauration, elles prodiguent aux enfants, contribuent à ce que la pause méridienne soit pour les enfants un moment le moins stressant et le plus éducatif possible, voient leurs moyens diminués ou, à plus forte raison, leurs postes privatisés ?

6.7 Les agents d'entretien (AE) – Au-delà des apparences

6.7.1 Les tâches

Les agents d'entretien font le ménage dans les écoles. Leurs horaires varient selon les écoles. Il y a des écoles où, les jours où il y a classe, les agents travaillent en « coupé » : elles commencent tôt le matin (souvent de 6h00 à 9h00) puis reviennent en fin de journée (souvent de 15h00 -19h00) ; les autres jours (le mercredi et pendant les vacances scolaires) elles travaillent en continu, souvent de 6h00 à 13h00. Dans les autres écoles, les horaires sont continus même les jours où il y a classe. Les agents travaillent alors par équipes, chaque équipe comportant au moins deux agents : les unes travaillent de 6h00 à 13 h00 (ou de 6h30 à 13h30) ; les autres travaillent de 13h00 à 19h00.

Le supérieur hiérarchique des agents d'entretien est le RTS de l'école.

6.7.2 La pénibilité physique

Le travail des agents d'entretien est un travail très physique. Pour faire partir la saleté, il faut frotter. Pour atteindre toutes les zones à nettoyer, il faut se baisser, faire des contorsions, porter et manipuler des machines relativement lourdes, porter des seaux.

Les agents d'entretien, à l'exception des plus récemment recrutées, ont le corps abîmé. S'intéresser au travail et à la vie des agents d'entretien, c'est plonger dans un monde où les opérations du canal



carprien, les tendinites récurrentes au poignet et au coude, les maux de dos, les douleurs articulaires, sont des choses banales. Beaucoup d'entre elles consultent régulièrement un rhumatologue, un kinésithérapeute, ou un ostéopathe. Ces consultations régulières leur sont nécessaires pour tenir le coup et parvenir à travailler, mais permettent rarement une complète guérison. Certains agents prennent régulièrement de la cortisone ou d'autres médicaments antidouleur.

Les agents d'entretien paient de leur personne, au sens fort du terme, pour nettoyer au mieux les écoles qui accueillent les enfants de la Communauté urbaine.

Du fait de la dimension éminemment physique de leur métier, les agents sont très sensibles aux caractéristiques physiques des lieux qu'ils doivent nettoyer et à la qualité du matériel avec lequel ils doivent travailler. Ainsi, les plus anciennes s'accordent pour trouver que le fait de travailler avec des chariots à roulettes sur lesquelles il leur est possible de déplacer une partie du matériel a constitué une amélioration des conditions de travail. Dans le même ordre d'idées, les agents d'entretien sont sensibles à la qualité des produits d'entretien.

Elles sont également sensibles à la différence entre le travail en école primaire et en école maternelle : en maternelle, les équipements, les toilettes, les lavabos, sont plus bas qu'en primaire, les contraintes de posture plus importantes.

Quant aux caractéristiques des revêtements, ils jouent beaucoup sur leurs conditions de travail. Il y a des surfaces sur lesquels la moindre trace se voit de loin, d'autres où les traces restent relativement discrètes ; il y a des revêtements sur lesquels il faut beaucoup frotter, d'autres qu'il est plus facile de nettoyer. Enfin, le positionnement du local où elles entreposent leur matériel, la distance entre le local et l'ascenseur s'il y a plusieurs étages, l'emplacement et la hauteur des robinets, l'état des siphons, ont des répercussions non négligeables.

Ainsi, les conditions de travail des agents d'entretien, dont le corps est souvent usé et la santé souvent altérée par leur travail, dépendent donc entre autres de choix architecturaux. Or, les agents d'entretien ont la pénible impression que leurs conditions de travail ne pèsent pas lourd dans les décisions prises lors de la construction ou de la rénovation des bâtiments. Elles constatent parfois que le local qui est leur est affecté est mal placé ou trop petit, ou que le revêtement choisi est certes très joli à regarder mais très pénible à nettoyer.

6.7.3 *La reconnaissance du travail*

Les agents d'entretien travaillent souvent loin du regard d'autrui. Elles nettoient les salles de classe lorsque les enfants et les enseignants ne sont pas encore arrivés ou déjà partis. Elles nettoient les couloirs et les toilettes lorsque l'école est déserte ou lorsque les enfants sont en classe. Elles arrivent tôt le matin, alors qu'il n'y a encore personne à l'école.

Les agents d'entretien n'ont certes ni besoin ni envie qu'on les regarde travailler. Mais elles font typiquement un travail dont on ne voit les effets que lorsqu'il n'est pas fait ou mal fait. Et lorsque les autres les aperçoivent, c'est souvent lorsqu'elles prennent leur pause ou lorsqu'elles quittent l'école.

Ainsi, lorsque les agents peinent et s'échinent à laver les toilettes, les tâches d'encre



Urinoir pour enfants

sur le sol, le vomi des enfants malades, les traces de doigts sur les murs, les traces de poussette dans les couloirs, elles le font sans que cela soit toujours perçu par les utilisateurs de l'école. Lorsque, malgré leurs douleurs aux épaules ou au dos, les absences non remplacées, elles manutentionnent des meubles lors du grand nettoyage de l'été, c'est, là aussi, sans que les usagers de l'école le

voient et souvent sans qu'ils y pensent. Les agents d'entretien n'en sont que plus sensibles aux signes de reconnaissance ou de non-reconnaissance de leur travail.

Ces signes viennent entre autres des enseignants. Les agents d'entretien sont affectés lorsque, alors qu'elles viennent de passer la serpillière pour la troisième fois de la journée parce que le temps est pluvieux et que des parents sont entrés dans l'école avec des poussettes dont les roues sont quelque peu boueuses et ont laissé de grosses traces, elles voient un enseignant marcher en plein dans le mouillé. C'est encore, l'enseignant qui pose le gobelet de café sur le rebord de la fenêtre et rentre en classe, ou encore marcher dans le café renversé du fait d'un faux mouvement ou d'une bousculade.

D'après les témoignages des agents, ce type de comportement de la part des enseignants n'a rien de systématique, mais est suffisamment choquant pour les blesser, et les relations sont parfois très bonnes entre les enseignants et les agents d'entretien.

Mais elles sont parfois assez mauvaises, et lorsque les agents d'entretien sentent que leur travail n'est pas respecté, elles en conçoivent une certaine amertume. Inversement, les remerciements et les échanges courtois, voire chaleureux, sont très appréciés par les agents.

Les témoignages convergent pour constater que dans certaines écoles, les directrices, présentent les AE, comme les autres adultes qui encadrent les enfants, ou que ces derniers vont rencontrer au long de leur scolarité. Cela leur donne le sentiment d'appartenir à la « communauté éducative » et renforce leur attention à l'égard des enfants et de leur bien-être. Dans d'autres établissements, les enseignants ne leur adresse la parole que lorsqu'ils en ont besoin, qu'il faut nettoyer un endroit souillé.

Les relations avec les enfants ont une fonction importante dans la santé des agents. Face aux difficultés de leur travail, les agents apprécient que les enfants les remercient, les saluent, leur fassent des petites confidences, leur proposent de les aider, les complimentent, leur posent des questions.

« Les enfants, ils viennent parfois nous parler. Ils disent, "ah, c'est propre !". "Ah ! Ça sent bon !". "Je peux t'aider ?". »

« Ça dépend des enfants, mais il y en a qui viennent nous parler. Des fois c'est "bonjour !". Des fois "t'es belle !". »

6.7.4 **Reconnaissance et qualité du travail**

Ainsi, la reconnaissance du travail des agents d'entretien vient entre autres des enseignants, des parents, et des élèves. Mais la reconnaissance n'est pas seulement quelque chose qui vient directement de l'extérieur. Le processus de reconnaissance passe aussi par le fait de se reconnaître dans son travail, d'en être fier, d'avoir les moyens de le faire d'une manière conforme à ce que l'on pense devoir être fait.



Ainsi, c'est en partie lorsqu'elles regardent la salle qu'elles viennent de nettoyer et qu'elles constatent qu'elle est bien propre que les agents éprouvent un sentiment de satisfaction. C'est lorsqu'elles parviennent à venir à bout d'une tâche récalcitrante, ou qu'elles constatent que le sol brille, que les agents d'entretien éprouvent la satisfaction de constater que le travail qu'elles ont fait est digne d'elles, et qu'elles peuvent s'y reconnaître et en répondre.

À cet égard, les situations de plus en plus fréquentes de non-remplacement en cas d'absence sont inquiétantes. En effet, le processus de reconnaissance du travail est entravé par ces situations où les agents sont contraints, faute de moyens, de travailler moins bien.

Pour un agent d'entretien qui a à cœur de bien nettoyer l'école, qui sait par expérience que les usagers ne sont pas insensibles à ce que la poussière ait été enlevée sur les rebords des fenêtres ou que le sol soit bien décapé, il est douloureux d'avoir le sentiment de « bâcler » son travail.

Ainsi, les situations de non-remplacement contraignent les collègues de l'agent que son médecin a mis en arrêt de travail à une charge de travail accrue et tend à diminuer la satisfaction au travail.

En outre, le non-remplacement tend à fragiliser les collectifs de travail. Les agents savent que lorsqu'une collègue est mise en arrêt de travail par son médecin, ce n'est pas parce que l'agent a décidé d'être souffrante, mais parce que le médecin a pris la responsabilité de la mettre en arrêt.

Cependant, du fait des non-remplacements, les maladies des unes se traduisent par un surcroît de travail pour les autres. Dans beaucoup d'écoles, il y a une précieuse solidarité entre les agents d'entretien. Elles se serrent les coudes et s'entraident pour faire face au manque d'effectifs et pour s'acquitter de tâches qui restent les mêmes malgré les non-remplacements et les restrictions médicales imposées aux agents. Mais le bon fonctionnement des collectifs de travail est quelque chose de fragile, et

il y a des écoles où les obstacles croissants à ce que les agents puissent travailler dans de bonnes conditions et de manière satisfaisante pour elles et les usagers ont entraîné de la démotivation et une diminution de la solidarité entre collègues.

Les horaires des agents ont été modifiés récemment. Notre étude n'est pas exhaustive, et les agents d'entretien que nous avons rencontrés n'ont pas été choisis en fonction de leur « représentativité ». Signalons simplement ici que nous avons rencontré des situations diverses. Certains agents travaillent en coupé et s'en réjouissent. Elles ont pris l'habitude de la grande amplitude entre le début et la fin de leur journée de travail. Elles parviennent à faire en sorte que le temps entre le moment où elles quittent leur école le matin et celui où elles y arrivent de nouveau l'après-midi soit globalement du temps libre, et pas du temps « vide ».

Pour peu que la distance entre l'école et le domicile ne soit pas trop grande, elles parviennent à articuler temps de travail et temps hors-travail d'une manière qui leur convient. Et elles estiment qu'il serait compliqué de faire le ménage pendant la journée.

D'autres agents, qui sont passés en horaires en continu, apprécient leurs nouveaux horaires, et le fait que ça limite le temps qu'elles passent dans les transports.

Sans doute le fait que la mise en place des nouveaux horaires ne se soit pas faite trop abruptement en même temps pour tout le monde, et que les agents aient été consultés, contribue-t-il à ce que les agents que nous avons rencontrés préfèrent le système auquel elles sont soumises à l'autre système en vigueur.

6.7.5 **Externalisation du travail et blessures**

Les agents d'entretien vivent mal le processus en cours de privatisation de l'entretien des écoles. Il y a d'abord une inquiétude concrète quant à l'avenir de leur travail. Les agents d'entretien sont bien placés pour savoir que la construction de relations de bonne qualité entre les personnels de la communauté urbaine et les personnels de l'Éducation nationale, entre les ATSEM et les agents d'entretien, entre le concierge et les agents d'entretien, et au sein de l'équipe d'agents d'entretien elle-même, est très précieuse.

Pour réussir à faire le travail le mieux possible, à plus forte raison dans un contexte où les attentes des usagers sont fortes, où les équipes sont souvent en sous-effectif, où de nombreux agents ont des restrictions médicales, et alors que le travail est pénible physiquement et relativement peu reconnu, il est très important que l'ambiance de travail permette qu'il y ait de l'entraide et de la solidarité entre collègues. Les agents qui connaissent leurs collègues, qui savent de quelle manière elles réagiront à telle demande ou telle proposition – qui savent par exemple que si l'une des deux met plus de temps à finir ses classes sa collègue viendra l'aider si elle a terminé ses classes – sont mieux armées pour faire face aux difficultés de l'activité. Plus globalement, les agents d'entretien ont souvent connu plusieurs écoles, et ont pu mesurer la différence entre une école où l'ambiance est bonne et une école où l'ambiance est mauvaise. Ainsi, la perspective, au gré du processus de privatisation du nettoyage, de devoir changer d'école, n'a rien d'anodin.

En outre, il leur est pénible de constater que, dans les écoles où leurs postes ont été supprimés, le ménage est fait selon des standards moins élevés que les leurs.

Est-ce à dire que ce que les femmes de ménage s'échinent à faire depuis des années dans les écoles est superflu ? Mais alors pourquoi le leur demandait-on ?

Et si ça n'est pas superflu, quel sens cela a-t-il, alors que la Communauté tente par ailleurs de contribuer à l'hygiène de ses enfants, de laisser se mettre en place des normes de ménage de moins bonne qualité que jusqu'alors ? Il y a quelque chose de blessant et de démotivant, pour les agents d'entretien, à constater que la communauté urbaine semble se résigner à passer par pertes et profits les normes professionnelles élaborées, apprises et suivies par les agents depuis des années.

Enfin, les agents, déjà en butte à un travail difficile, vivent mal l'atmosphère de suspicion qu'elles ressentent autour d'elles. La manière dont leurs interlocuteurs de la direction les renvoient, lors de réunions formelles ou d'échanges informels, aux statistiques relatives aux absences, leur donnent le douloureux sentiment qu'on les soupçonne. De ne pas assez travailler. De ne pas vouloir travailler. De simuler des maladies. Rappelons ici que personne ne « se met » en arrêt, mais que ce sont des médecins, dont c'est le métier, qui décident souverainement, au vu de l'état de leur patient, de s'il est apte ou non à travailler.

La rareté des remplacements des absences a créé une situation où les agents travaillent trop, jusqu'à ce qu'ils ne soient plus en état de travailler en santé et que leur médecin les arrête. Cette situation ne saurait être imputée à on ne sait quelle « mauvaise volonté » des agents d'entretien, qui malgré la pénibilité physique et les troubles (TMS, troubles articulaires, mal de dos) liés à leur travail, continuent d'œuvrer à ce que les écoles soient le plus accueillantes possibles pour les enfants et leurs enseignants.

Chaque école est un petit huis-clos, où les ambiances semblent différentes selon les cas. Nous avons vu beaucoup d'écoles où les relations entre les agents sont soit correctes, soit franchement bonnes. Les agents se respectent, ont des relations de confiance qui leur permettent de faire part à leurs collègues de leurs difficultés, n'ont pas peur de leur supérieur hiérarchique.

Mais il y a aussi des écoles où il apparaît que les relations de travail sont mauvaises. Nous avons rencontré des agents d'entretien qui ont peur de leur concierge ; des écoles où les ATSEM et les agents d'entretien, ou les agents d'entretien entre elles, se soupçonnent de ne pas bien travailler. C'est souvent par simple méconnaissance des contraintes de leurs collègues que les agents considèrent que leurs collègues sont indifférentes, voire malveillante

6.7.6 **Conclusion**

Le travail des agents d'entretien se caractérise par une pénibilité physique certaine. Dès lors, elles sont très sensibles à la qualité du matériel et des équipements. En ce sens, autant l'introduction des chariots il y a quelques années avait constitué une amélioration de leurs conditions de travail, autant certains choix architecturaux dans les nouvelles écoles, où les arbitrages entre ce qui relève de l'esthétique et ce qui facilite l'entretien des locaux semble faire peu de cas des conditions concrètes dans lesquelles les agents d'entretien travaillent.

La pénibilité physique du travail des agents d'entretien est d'autant plus aiguë dans des situations de sous-effectif chronique qu'elles connaissent actuellement, du fait des non-remplacements en cas d'absence.

Par ailleurs, le travail des agents d'entretien est peu reconnu. C'est surtout lorsque l'école est sale que l'on se souvient qu'il y a des agents d'entretien.

Les agents d'entretien ont le sentiment d'être tenus comme quantité négligeable au sein de Strasbourg Eurométropole.

« *On est la dernière roue du carrosse !* »

Lorsque nous les avons rencontré, leur envie de s'exprimer, de parler de leurs conditions de travail était grande, et elles ont explicitement fait part de leur soulagement de pouvoir, « ***pour une fois !*** », évoquer la manière dont, concrètement, elles contribuent à ce que la scolarisation des enfants se passe dans les meilleurs conditions possibles.

6.8 LES FONCTIONS SUPPORT – EMPÊCHÉES DE « *SUPPORTER* »

Les fonctions support au sein de la DEE sont réparties dans des services directement rattachés à la Direction et dans des cellules internes au service périscolaire et éducatif et au service du Patrimoine, de l'Enfance et de l'Éducation⁶⁵.

Le service « *Administration générale* », qui s'occupe des ressources humaines, des finances, de l'informatique, et le service des « *Inscriptions et de la Scolarité* », qui s'occupe notamment des inscriptions et de la « *démographie* » scolaire, sont directement rattachés à la Direction.

Le service périscolaire et éducatif comporte une cellule Ressources, où travaillent trois gestionnaires des ressources humaines et deux gestionnaires finances et marchés.

Le service Patrimoine comporte un département Gestion et Logistique, qui se subdivise en une cellule « *Achats et logistique* » (trois agents) et une cellule « *Gestion des locaux et des logements* » (quatre agents). Il y a aussi, au sein du service périscolaire, un département éducatif thématique avec deux chefs de projet périscolaires, une responsable qualité en restauration collective et un gestionnaire administratif en restauration, et, au sein du service Patrimoine, un départements « *Projets* », qui compte deux agents, et un département « *Maintenance* », qui compte quatre agents (cf. organigrammes, p.).

Tous les agents exerçant les fonctions support travaillent au même endroit, dans les locaux de la rue Saint-Urbain. En outre, par-delà les différences de rattachement hiérarchique et d'appartenance de service, les conditions de travail de ces agents ont des caractéristiques communes importantes.

Ainsi, nous avons fait le choix de dégager ces principales caractéristiques et de les présenter de manière transversale, sans entrer à chaque fois dans le détail des situations de tous les services et de tous les départements⁶⁶.

6.8.1 ***Une charge de travail en augmentation***

Les agents ont témoigné de manière très convergente d'une augmentation de leur charge de travail ces dernières années.

« *On a de plus en plus de travail.* »

⁶⁵ Rappelons ici que le service de la Famille et de la Petite enfance ne fait pas partie du périmètre de notre étude.

« J'ai plus de travail qu'avant. »

« J'ai toujours des choses en retard. Avant ça ne m'arrivait pas, mais maintenant j'ai toujours des dossiers en attente, je me sens souvent débordée. »

« J'ai de plus en plus le sentiment d'être prise de vitesse par les choses à faire. »

Les préoccupations liées à la charge de travail ont des répercussions sur la vie privée des agents.

« Je me réveille la nuit, je fais des do-list. J'ai un bloc-notes à côté de mon lit, souvent, il y a quelque chose qui me travaille, ça me réveille, alors je le note. »

« Il m'est arrivé de faire des tableaux à la maison. »

« A tout prendre, je crois que je préfère avec la pointeuse, parce que avec toutes les choses que j'ai à faire, j'ai tendance à travailler au-delà de mes heures. »

La charge de travail des agents évolue parfois selon les choix politiques organisationnels. Par exemple, l'encouragement à la fréquentation des restaurants scolaires a considérablement accru la facturation, la mise en œuvre de la politique de « dé-précarisation » modifie les tâches des agents chargés des ressources humaines ; l'obligation faite aux RTS de payer les fluides de leur logement de fonction risque d'occasionner de nombreuses questions et sollicitations pour la cellule Gestion des locaux et des logements ; etc.

Mais globalement, par-delà ces variations liées à des choix de la communauté urbaine, il ressort des entretiens que nous ont accordés les agents qu'il y a une augmentation de la charge de travail qui découle directement du renforcement des procédures et de l'augmentation des tâches de reporting, en plus de l'écart existant initialement, entre les effectifs théoriques par service et les effectifs réels, auxquels il convient d'ajouter les absences non compensées.

6.8.2 Le poids croissant des procédures et du reporting

Les agents qui s'occupent des fonctions support doivent faire face à une complexification des procédures. C'est notamment le cas pour les agents qui s'occupent des achats.

« Les procédures de recrutement sont devenues plus contraignantes. »

« Le Code des marchés publics était beaucoup plus souple il y a quelques années. »

« Les procédures d'achat sont devenues beaucoup plus complexes qu'avant. Il y a plein d'étapes à respecter, beaucoup de contraintes. »

« Les procédures sont tellement compliquées maintenant, il faut être très vigilant. Sinon on a vite fait de ne plus être dans les clous. »

« C'est un peu laborieux. La moindre commande, pour que ce soit validé, il faut avoir bien respecté toute la procédure. C'est parfois pesant. »

Les témoignages de nos interlocuteurs indiquent de manière très convergente que, pour chaque domaine d'activités qui sont régies par des normes et des procédures, il y a une tendance à ce qu'elles s'alourdissent et que, pour les domaines d'activités qui ne sont pas régis par des normes et des procédures, il y a une tendance à ce que l'on en élabore.

Dans un registre voisin, les agents sont confrontés à la nette augmentation des tâches dites de « reporting », c'est à dire de tâches qui consistent à faire remonter des informations, généralement chiffrées, sur l'activité.

Les agents des fonctions support sont au cœur de cette augmentation du reporting.

Il est banal pour eux que les services centraux de Strasbourg Eurométropole leur demandent de leur faire parvenir des tableaux remplis ou des statistiques.

Lorsque c'est le cas, les agents de Saint-Urbain doivent alors se plonger dans des données déjà collectées et procéder à des extractions, ou, très souvent, demander à leurs collègues qui travaillent dans les écoles de leur « remonter » des données chiffrées concernant leur activité.

En outre, les agents qui exercent les fonctions supports sont en quelque sorte « *entre le marteau et l'enclume* ». On leur demande des données ; or, pour les produire, ils doivent bien souvent, eux-mêmes, répercuter ces demandes auprès des agents qui travaillent dans les écoles, alors même qu'ils savent que cela leur sera pesant tout autant que pour eux, et qu'ils n'ont pas tous les éléments en main pour leur expliquer à quoi exactement servira tout ce travail de reporting.

« On est souvent amenés à demander aux collègues de terrain de nous remonter des chiffres. On le fait pas de gaieté de cœur, on sait que ça les énerve au moins autant que nous. »

Ces demandes sont souvent faites tardivement. Elles ont souvent un caractère présenté comme « assez urgent (!) », et contraignent les agents à un travail parfois long, souvent fastidieux, et dont l'utilité ne leur saute pas aux yeux.

Dans un contexte où les marges de manœuvre diminuent, où il est de plus en plus difficile de faire un travail satisfaisant, le fait pour les agents de devoir consacrer une part croissante de leur temps de travail à remplir des tableaux ou à extraire des données leur est pénible.

6.8.3 **Contraint à ne pas pouvoir faire le travail prévu**

Lorsque les agents se consacrent à ces tâches, ce qui leur pèse, c'est ce qu'ils font : remplir un tableau ou extraire des chiffres dont ils ne voient pas forcément l'utilité.

Mais ce qui leur pèse également, c'est aussi ce qu'ils ne font pas, les mails auxquels ils ne pourront répondre que plus tard, les dossiers à instruire qu'ils avaient prévus de faire le jour même et dont ils s'aperçoivent qu'ils seront obligés de les instruire un autre jour, etc.

Or, du point de vue de la santé, le plus coûteux, bien souvent, c'est ce que l'on voudrait faire et que l'on ne peut pas faire⁶⁷.

En ce sens, le poids croissant des procédures et l'augmentation des tâches de reporting constitue un risque pour la santé des agents, à la fois parce qu'il les expose à une charge de travail trop élevée et parce qu'il fait obstacle à ce que les agents puissent se consacrer à des tâches qui leur semblent nettement plus importantes.

⁶⁷Cf. Clot, Y., *La fonction psychologique du travail*, Paris, Puf, 1998.

À cet égard, une majorité d'agents témoigne de mode de fonctionnement managériaux réactifs à ces sollicitations qui ne les protègent pas, et seraient plutôt de nature à les exposer davantage :

« Comme cadre B ou A nous avons des activités et des dossier qui nécessitent des planifications. Moi, par exemple, je sais qu'il faut que j'accomplisse certains travaux que je prévois. Immanquablement, dès que j'arrive, mais aussi tout au long de la journée ma hiérarchie fait "irruption" dans mon bureau à tout instant pour me dire "On nous a demandé ceci, ou cela, tu t'y mets ! C'est urgent !" Parfois je constate que ce travail que j'ai fait toute séance tenante reste sur le bureau de celui qui me l'a demandé ! La journée de travail achevée, souvent très tard, je constate que je n'ai rien pu faire de ce que j'avais planifié ! Au bout du compte, les délais passant cela finit par devenir une urgence que je fais à l'arrache ! C'est épuisant, démotivant, un sentiment de mal faire ! C'est simple, depuis des mois, je viens le matin au travail avec la boule au ventre en me demandant ce qui va encore mettre ma journée en l'air ! Je n'en peux plus ! »

6.8.4 **L'importance du lien au terrain**

Les agents qui exercent des fonctions support ont une connaissance plus ou moins bonne des écoles. Or ils ont besoin de relais sur le terrain. Qu'il s'agisse d'un technicien projets qui a besoin de connaître le plus précisément possible les besoins matériels dans une école, ou d'un agent chargé d'organiser l'activité des agents de restauration « volantes », ou d'un gestionnaire de patrimoine qui a besoin d'une précision sur l'état d'un équipement ou d'un local, ou sur l'emplacement d'un double de clés, ils ont souvent besoin de s'appuyer sur les agents dans les écoles. Ce sont souvent les RTS qui peuvent renseigner ou dépanner les agents des fonctions support.

« Les RTS sont des relais précieux. »

« Franchement souvent ils sont adorables. Il y en a, je sais d'avance, même si ce n'est pas à eux de le faire, même si ce n'est pas sur leurs heures de travail, ils vont me dire "T'inquiète, je vais m'en occuper". C'est un soulagement pour nous en cas de problème. À mon avis tout le monde ne se rend pas bien compte de tous les petits problèmes que les concierges nous aident à débrouiller »

À cet égard, les évolutions actuelles pourraient avoir des conséquences en ricochet sur les conditions de travail à Saint-Urbain. Un RTS à qui on annonce qu'il doit désormais s'occuper non plus d'une école, mais de deux, c'est un RTS qui risque d'être moins disponible pour informer ou dépanner un agent qui cherche à le joindre depuis Saint-Urbain. De même pour un RTS qui passe chaque semaine des heures et des heures devant son ordinateur pour faire du reporting.

En ce sens, la diminution des moyens pour les agents dans les écoles risque d'avoir des conséquences sur les conditions de travail des agents de Saint-Urbain.

6.8.5 **La communication interne : des pratiques chronophages, anxiogènes et blessantes !**

Les agents qui travaillent à Saint-Urbain reçoivent beaucoup d'informations et de sollicitations par mail. Les agents estiment qu'il y a une tendance à privilégier le mail dans les échanges internes.

« J'ai l'impression que, de plus en plus, la moindre question, la moindre information, les gens la transmettent par mail. »

« Même pour quelque chose de pas très important, les gens ont le réflexe "Je me couvre, je mets tout le monde en copie". »

Ces mails nombreux mettent les agents dans des situations délicates. Les lire, cela prendrait un temps considérable, que leurs fonctions ne leur laissent pas.

Les ignorer, cela les expose à se voir reprocher de n'avoir pas intégré l'information ou traité la question contenue dans le mail.

Ainsi, les agents sont pris entre la nécessité, faute de temps, de ne pas tout lire et la crainte, s'ils ne lisent pas tout, d'être pris en faute, de laisser passer une information ou une question importante.

Alors les agents gèrent cette contradiction comme ils peuvent. Certains répondent parfois à des mails par des appels téléphoniques, et racontent à quel point cette simple démarche leur fait parfois gagner du temps et éviter des complications.

« Souvent c'est des questions toutes simples. Par exemple l'autre jour, une question par mail "Est-ce que je peux prendre un rendez-vous pour l'agent à la médecine du travail ?" J'ai téléphoné tout de suite et en trente secondes c'était réglé. Sinon, j'aurais répondu par mail, proposé des dates, mon interlocuteur m'aurait répondu mais dans l'intervalle certaines créneaux auraient peut-être pris, il aurait fallu faire des navettes... »

Personne ne conteste que la communication par mail a des côtés pratiques. Le fait d'écrire permet parfois de clarifier ses idées ; et le mail permet de donner exactement la même information dans les mêmes termes à plusieurs personnes sans avoir besoin de les réunir au même endroit. Mais les agents se sentent souvent débordés par le nombre de mails qu'ils reçoivent, et constatent que la gestion de leur messagerie pèse sur leur charge de travail.

« Ça prend du temps, mine de rien. Souvent j'arrive le matin, je me dis "Je jette un œil à mes mails et je me mets à tel dossier" Sauf que des mails, il y en a plein, les gens demandent une réponse urgente, alors je réponds, et puis quand je lève la tête de mon ordinateur, on est déjà en milieu de matinée. Et pendant ce temps le boulot n'avance pas. C'est très souvent comme ça. »

Le traitement des mails prend beaucoup de temps, parce qu'il est parfois long de tout lire, mais aussi parce que les agents redoutent parfois que le contenu de leurs propres réponses les expose à des reproches ou engendre des crispations. Ils passent alors de longues minutes à réfléchir à la manière de formuler telle remarque, ou aux interlocuteurs à qui il convient d'envoyer leur message.

« Il y a toute une diplomatie du mail. Je me retrouve parfois à me prendre la tête, à hésiter entre mettre untel en copie ou non. Si je le mets en copie il risque de trouver ça pénible, lourd ; si je ne le mets pas en copie, il risque de se vexer... »

La dimension anxigène tient entre autres à leur quantité : quand on est absent pendant trois jours et qu'on constate en arrivant le matin qu'on a reçu trois cent mails⁶⁸, on a peur de devoir renoncer à une bonne part des choses qu'on a prévu de faire dans la journée.

⁶⁸ Cet exemple est, espérons-le, extrême, et concerne un agent qui a le statut de cadre, mais il s'appuie sur un témoignage d'un de nos interlocuteurs : *« Je ne suis pas là deux jours, j'ai trois cent mails. »*

Par surcroît, cette peur d'être débordé par les informations à ingurgiter et les sollicitations à traiter se diffuse hors du temps de travail. Nous avons ainsi recueilli des témoignages, notamment auprès de l'encadrement intermédiaire, d'agents que l'inquiétude quant aux mails qu'ils trouveraient le lendemain matin empêche de dormir, et qui, du coup, ouvrent leur messagerie le soir avant de se coucher.

En ce sens, l'usage immodéré de la messagerie électronique a des effets sur le temps-libre des agents : celui-ci tend à être phagocyté par des préoccupations liées au travail.

La lecture des mails le soir est en soi un problème, puisqu'elle signifie la pénétration du temps censé être libre par le travail ; mais en plus, elle n'est pas toujours rassurante.

Certes, les agents qui prennent connaissance de leurs mails le soir, une fois avertis de ce à quoi ils doivent s'attendre le lendemain matin, s'endorment sinon rassurés du moins dans un état plus « normal ». Mais parfois, la lecture de leurs mails les inquiète franchement.

« L'autre jour, mon smartphone qui sonne, un dimanche soir. C'était mon supérieur, qui posait une question assez compliquée, et qui me disait "réponse avant 11h !", Avec plein de points d'exclamation. Eh bien c'est sûr qu'après ça mon dimanche soir il était foutu ! Et au lieu d'arriver le lundi matin un peu reposé comme après un week-end normal... je suis arrivé au boulot le lundi matin j'étais déjà fatigué. Ma semaine de travail avait commencé la veille, en fait. »

Ainsi, outre la quantité de mails, c'est aussi leur teneur et le moment où ils parviennent à leur destinataire qui diffuse de l'inquiétude et du mal-être parmi les agents. À cet égard, si l'écrit aide parfois l'auteur à clarifier ses idées, il est parfois plus violent pour le récepteur : les remarques négatives y sont souvent plus lapidaires et plus blessantes, les injonctions plus stressantes.

Personne ne propose que chaque mail soit remplacé par un coup de téléphone. Les agents seraient débordés par les appels au lieu de l'être par les mails. Mais il semble que la facilité avec laquelle on peut, par mail, diffuser une information ou poser une question, a des effets pervers en termes de charge de travail et, parfois, de diffusion d'une certaine inquiétude parmi les agents.

6.8.6 Des situations de décalage entre les prérogatives officielles et la répartition effective du travail : un risque de fragilisation des collectifs de travail

Il y a des situations où la tension au sein d'une équipe ou d'un service est liée en partie à une différence entre ce que les gens sont censés faire et ce qu'ils font.

Ce peut être le cas dans un service où tout le monde fait la même chose alors que les grades hiérarchiques ne sont pas les mêmes, ou, inversement, dans un service où, alors que tous les agents ont le même grade, l'habitude a été prise que certains, du fait d'une compétence plus grande ou d'une appétence plus grande pour certaines tâches, fassent plus de travail ou endossent plus de responsabilités que leurs collègues.

Dans certaines situations de manque de personnel ou de personnel pas suffisamment formé, il peut être tentant pour les personnes concernées de « jouer » avec les prérogatives officielles pour mieux tenir compte des nécessités du service ou des savoir-faire des uns et des autres. Mais ces situations de répartition trop

inégalitaire des tâches entre des agents de même grade mettent souvent en danger le collectif de travail.

On ne saurait se satisfaire de situations où la communauté urbaine laisse les agents aux prises avec le manque de personnel compétent et doivent durablement effectuer des tâches pour lesquelles ils n'ont pas la reconnaissance statutaire. Si les agents compensent en effectuant plus de tâches ou en prenant plus de responsabilité qu'ils ne le devraient, il y a un risque qu'apparaisse de l'amertume et de l'usure chez les agents concernés.

Dans le même ordre d'idées, il y a des situations où un agent confie une tâche à un subordonné puis, de peur que tout ne soit pas bien fait, tend à le « court-circuiter » en s'acquittant lui-même et sans prévenir d'une partie de la tâche, ou en se renseignant, avant même d'avoir eu le retour de son subordonné, pour savoir si la tâche a bien été effectuée. Ces situations sont évidemment blessantes pour le subordonné, et risquent à terme d'entraîner une perte de confiance et de motivation.

« Le chef m'a appelé tout à l'heure pour savoir si tu m'avais bien demandé ces renseignements et je lui ai déjà donné »

6.8.7 La course aux informations

Les agents des fonctions support sont souvent au cœur de la transmission d'informations au sein de la DEE. Ils doivent souvent répondre aux questions du public et aux questions des agents de terrain.

Or, il est fréquent qu'ils n'aient pas les réponses aux questions qui leur sont posées, et qu'il en résulte de l'agacement, de l'exaspération, voire de la colère chez leurs interlocuteurs, et un pénible sentiment d'impuissance pour eux.

Ainsi, lorsqu'un RTS a fait au printemps 2014 les démarches nécessaires pour obtenir une tondeuse et, au printemps 2015, n'a toujours rien vu venir, s'il en parle à ses collègues de Saint-Urbain, ça risque d'être avec dépit ou avec colère.

Si un professeur des écoles qui a appris sa mutation à Strasbourg téléphone pour la cinquième fois pour avoir des réponses sur le parc immobilier proposé par Strasbourg Eurométropole aux enseignants officiant sur son territoire, et s'entend répondre à chaque fois que les informations ne sont pas disponibles, il en conçoit légitimement de la déception et de la frustration.

Ces situations sont pénibles pour les agents de Saint-Urbain eux-mêmes. Alors que la finalité de leur travail est de permettre que les choses se passent bien dans les écoles, ils sont réduits à avouer leur impuissance, à présenter de plates excuses, parfois à faire des promesses (« rappelez la semaine prochaine, nous aurons la réponse ») dont ils ne savent pas s'ils pourront les tenir.

Ces situations d'impuissance vont à l'encontre de la construction de la santé au travail. C'est précisément lorsque nous apportons des services à autrui ou des réponses aux questions d'autrui que nous nous sentons utiles et sentons que nous apportons une contribution au fonctionnement de la société. Inversement, les situations d'impuissance, on l'on doit s'avouer à soi-même et avouer à autrui que l'on

ne peut rien pour lui, sont des situations où l'on n'exerce pas ou peu son « *pouvoir d'agir*⁶⁹ », et constituent de ce fait un facteur de risques pour la santé.

« *Franchement c'est pénible. Moi je ne suis pas à l'aise dans ce moment-là, et puis je n'ai pas de crédibilité. Je dis juste "Désolé je ne sais pas". Ce n'est pas très glorieux, on va dire. »*

« *Moi je n'ai qu'une envie c'est de répondre aux gens. Mais si je n'ai pas l'info, je n'ai pas l'info. Je ne peux pas l'inventer. »*

Nous n'avons pas mené d'enquête systématique au sein de Strasbourg Eurométropole pour savoir, cas par cas, où exactement se « *perdent* » les informations.

Cependant, à la lumière des témoignages recueillis au cours de l'expertise, il apparaît que les problèmes relatifs à la circulation des informations touchent parfois aux relations entre la DEE et d'autres services de Strasbourg Eurométropole.

Dans le cas d'un équipement demandé par un RTS et qui ne donne lieu, des mois après, à aucune réponse, il arrive que la demande arrive, comme elle doit le faire, jusqu'au service Parc Véhicules Atelier (PVA), que les agents du service PVA consultent leur base de données et y lisent qu'il y a déjà une tondeuse disponible au sein de la DEE, et omettent de faire cette réponse.

Si quelqu'un de la DEE fait remarquer au service PVA qu'il aurait été bon qu'il fasse ce retour à la DEE, le service PVA sera tenté de répondre que la DEE pourrait au moins savoir combien elle a de tondeuses en stock. Dans le même ordre d'idées, lorsqu'un agent de la DEE ne peut pas donner toutes les réponses aux questions relatives au parc immobilier de la communauté urbaine, c'est parfois parce qu'elle n'a pas encore été transmise par une autre Direction.

Quoi qu'il en soit, ces situations font obstacle à l'exercice du « *pouvoir d'agir* » et à la construction de la fierté professionnelle. En ce sens, elles constituent clairement un facteur de fragilisation de la santé et de risque psychosocial pour les agents des fonctions support, et au-delà pour tous les agents de la communauté urbaine.

Cela signifie aussi que des procédures sont mises en place, avec un caractère opérationnel théorique, mais ne correspondent pas à la « *vie réelle* » et parfois handicapent plus qu'elles ne favorisent ou facilitent le travail.

6.8.8 Décisions politiques et conséquences pratiques – « *le désaveu !* »

De la même manière, les agents en contact avec le public ont pour tâche de faire respecter des règles, que ce soit pour les inscriptions, les facturations, les retards paiements et toutes autres questions concernant les relations avec les usagers.

Ces règles, leurs modalités d'application sont issues des décisions prises par le Conseil Municipal de la Ville concernant les établissements scolaires.

Ces décisions se traduisent par des dispositions pratiques qui deviennent des règles auxquelles les agents ont le devoir de veiller à leur application, mais ils constatent

⁶⁹ La notion de « *pouvoir d'agir* » est une notion centrale dans l'ergonomie de langue française. L'amputation du pouvoir d'agir y est analysée comme étant étroitement lié à la maladie. Cf. Clot, Y., *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Puf, 2008.

que lors de la prise de décision, ils ont le sentiment que personne n'éclaire les élus sur les conséquences pratiques de leurs décisions.

« Quand les élus prennent des décisions, ça peut se traduire par de vraies usines à gaz ! On s'en ouvre des fois à la hiérarchie et là ils deviennent fébriles. Il n'y a pas de marge de discussion sur la traduction concrète. Si on signale que cela va poser un grave problème, ça ne fait rien, ils persistent, et on finit par risquer de devenir ceux qui s'opposent alors que notre souci c'est précisément de parvenir à faire.

Alors on fait comme ils disent, et lorsqu'on constate que malgré tous les efforts cela ne marche pas, alors il faut tout défaire, comme si cela n'avait pas eu lieu ! Mais c'est non seulement parfois des semaines de travail passées par-dessus bord, mais ce sont aussi des mois de travail pour défaire ce qui a été fait, surtout quand c'est rentré dans l'informatique ! » (Gestionnaires catégories B et C)

Au-delà, il y a également l'action de respect de l'application des règles issues des décisions politiques des élus :

« Dès que des règles sont mises place, il y a immédiatement les contre-règles qui permettent à certains d'y déroger ! » (Agent administratif, RPS)

« Ça m'en a rendu malade, grave ! » (Agent administratif)

Ce qui fait dire à ces autres agents :

« Ici, ce principe est une règle en soi, et la hiérarchie n'est pas en mesure de le rappeler aux élus, du coup c'est nous qui nous retrouvons en première ligne ! » (RPS)

« Lorsqu'une décision politique comme les périmètres d'inscriptions scolaires ou de centres d'accueil, ou de règlement de la cantine scolaire est prises, il y a des règles qui doivent être respectées par les familles. Notre rôle est de les appliquer et de la faire appliquer. Cela n'est pas du tout drôle d'accueillir une famille et d'être obligé de lui dire des choses qu'elle n'a pas envie d'entendre, ou qu'elle ne comprend pas ! Sans compter que dans certaines circonstances, le bon sens est plutôt de leur côté. Mais nous, notre boulot c'est de faire appliquer les règles par tous, et pour tous ! » (Agent administratif, RPS)

« Des parents peuvent ne pas être contents, ont le sentiment qu'on ne les écoute pas, alors il y a des lettres de réclamations, des insultes verbales, des gestes obscènes, des menaces verbales et mêmes parfois physiques. On balance un dossier à travers la pièce ! À l'accueil, il y a la fontaine d'eau et des gobelets qui peuvent valser ! »

"On se reverra !" Et quelques jours plus tard la hiérarchie appelle pour vous dire que "Pour tel ou tel, il faut arranger le coup". Quand on demande en vertu de quel principe, on finit par nous expliquer que tel élu du Conseil d'école, etc. souhaite qu'on arrange la famille ! On passe pour qui ? C'est un désaveu ! Et les autres familles alors ? Où est l'égalité républicaine que nous avons le devoir de veiller ? » (Agent administratif)

6.8.9 Les locaux

Les agents sont sensibles aux conditions physiques dans lesquelles ils travaillent. Ils sont amenés à se plonger dans des dossiers dont l'instruction demande une concentration certaine. Ils sont amenés à téléphoner à des interlocuteurs dans les écoles, à des fournisseurs, à des agents des services centraux. Ainsi, ceux qui ont

un bureau individuel après avoir eu auparavant un bureau collectif savourent leur nouvelle situation.

« Heureusement que je suis en bureau individuel. Déjà que j'ai du mal à faire tout ce qu'on me demande... »

« Avant j'étais dans un bureau collectif. Ça m'arrivait de ramener du travail chez moi juste pour pouvoir le faire au calme. »

Inversement, les agents qui sont dans des bureaux collectifs témoignent de l'inconfort de la situation. Certaines choses qui seraient relativement simples dans un bureau individuel deviennent plus compliquées dans un bureau partagé.

« Des fois je suis à fond dans un dossier, y a trop de bruit autour, ou tout simplement un collègue qui téléphone, c'est dur de rester concentré. Et si je me déconcentre il faut me replonger dedans. »

En outre, les témoignages des agents suggèrent l'existence d'un lien entre le fait de travailler dans un bureau partagé et la propension à privilégier le mail.

« C'est sûr, des fois je me dis je vais téléphoner, et si y a du bruit dans le bureau je me dis ah ben non je vais plutôt faire un mail. »

Dans un contexte d'alourdissement de la charge de travail et de fragilisation du sens du travail, les obstacles à la concentration et à la communication (notamment par téléphone) que constitue le fait de devoir travailler dans des bureaux collectifs pèsent sur les agents concernés.

Pour autant certaines activités peuvent nécessiter un partage pour assurer le relai ou des échanges d'informations qui doit être favorisé par un espace de travail commun. Néanmoins, celui-ci doit répondre à des caractéristiques de nature à préserver la santé de ses occupants.

Ainsi, « l'Open Space » ne constitue pas une solution en soi et constituer une situation pathogène, s'il n'a pas été aménagé en tenant compte de la nature réelle des tâches accomplies par les agents qui l'occupe. Il s'agit d'un des sujets de consultation du CHSCT au sens de l'article 45 du décret n°85-603.

6.8.10 **Conclusion**

Il y a une certaine diversité parmi les agents de Saint-Urbain. Certains de nos interlocuteurs considèrent que les conditions sont réunies pour qu'ils travaillent correctement. Mais beaucoup sont aux prises avec des difficultés croissantes et en conçoivent de la frustration, voire de l'exaspération, et de la lassitude.

Ces difficultés sont liées entre autres à l'augmentation du reporting. Les agents des fonctions support sont au cœur de ce processus de collecte de données et de fabrication d'indicateurs : ils sont parfois ceux à qui l'on réclame des chiffres, des tableaux, des données ; ils sont parfois ceux qui en réclament aux agents sur le terrain.

Quoi qu'il en soit, l'accroissement de cette dimension de leur travail, n'en augmente pas l'intérêt à leurs yeux, au contraire. Il en va de même pour le poids croissant des procédures. Il y a là un facteur de démotivation et d'usure pour les agents.

Par ailleurs, les fonctions support travaillent en interdépendance avec les agents de terrain. Dès lors, il y a un risque que, si les situations de sous-effectif et de départs non-remplacés dans les écoles se pérennisent, les personnes ressources que

constituent notamment les RTS soient moins disponibles pour répondre aux sollicitations des fonctions supports et leur faire les nécessaires remontées du terrain.

Symétriquement, les agents des fonctions support ont souvent exprimé le regret de n'avoir pas le temps d'aller sur le terrain, de pouvoir rencontrer les gens de visu, de connaître les sites. Si la charge de travail des agents de la rue Saint-Urbain continue d'augmenter, il est à craindre que la qualité du lien entre les écoles et les services administratifs se dégrade, et, du même coup, la qualité du travail des agents. Or, le sentiment de ne pas faire un travail de qualité est un facteur de risque important pour la santé.

7 Santé/réorganisation – Dialogue social

7.1 LE DIALOGUE SOCIAL, PRÉVENTION DES RISQUES, PROTECTION DE LA SANTÉ

Soulignons que la Directive européenne 89/391 du 12 juin 1989, « maitresse », principalement transposée dans le Code du Travail par la loi du 31 décembre 1991, place le « Dialogue Social » au cœur de la démarche de prévention des risques professionnels et de son efficacité autant que de son efficience :

« ...
considérant que, pour assurer un meilleur niveau de protection, il est nécessaire que les travailleurs et/ou leurs représentants soient informés des risques pour leur sécurité et leur santé et des mesures requises pour réduire ou supprimer ces risques; qu'il est également indispensable qu'ils soient à même de contribuer, par une participation équilibrée conformément aux législations et/ou pratiques nationales, à ce que les mesures nécessaires de protection soient prises;
considérant qu'il est nécessaire de développer l'information, le dialogue et la participation équilibrée en matière de sécurité et de santé sur le lieu de travail entre les employeurs et les travailleurs et/ou leurs représentants grâce à des procédures et instruments adéquats, conformément aux législations et/ou pratiques nationales; ... »

Le dialogue social constitue un facteur déterminant dans la construction de la politique de prévention. Le CHSCT constitue le lieu naturel et indispensable de ce dialogue, sans en être le lieu exclusif.

7.2 Définition du « dialogue social »

C'est l'Organisation Internationale du Travail⁷⁰, qui définit le « dialogue social » et ses « conditions » :



« Le dialogue social joue un rôle essentiel pour atteindre l'objectif de l'OIT de promouvoir l'accès des hommes et des femmes à un travail décent et productif dans des conditions de liberté, d'égalité, de sécurité et de dignité. Selon la définition de l'OIT, le dialogue social inclut toutes les formes de négociations, de consultations et d'échanges d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des sujets d'intérêt commun.

Le dialogue social et la pratique du tripartisme entre les gouvernements et les organisations représentatives des travailleurs et des employeurs aux plans national et international sont, aujourd'hui, encore plus pertinents pour parvenir à des solutions et pour renforcer la cohésion sociale et l'État de droit, entre autres moyens par le biais des normes internationales du travail."

⁷⁰ Institution spécialisée des Nations Unies - ONU - créée en 1919

Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable

Les formes de dialogue social varient selon les pays et les régions. Il peut prendre la forme d'un processus tripartite, le gouvernement étant officiellement partie au dialogue, ou de relations bipartites entre les travailleurs et la direction, avec ou sans intervention gouvernementale. Il peut être informel ou institutionnalisé, il est souvent une combinaison des deux. Il peut se situer au niveau national, régional ou de l'entreprise. Il peut être interprofessionnel, sectoriel ou combiner les deux échelons.»

Nous avons pu faire le constat du déficit de dialogue social à l'occasion des nombreux entretiens où les agents comme les représentants du personnel font état que bon nombre de risques identifiés par eux et signalés à maintes reprises (Cf. les procès-verbaux des instances) et qu'ils constatent dès lors que rien ne bouge ni ne change.

De la même manière, nous ne pouvons que constater que le déficit d'indicateurs réglementaires en matière de prévention des risques professionnels, au-delà de la situation gravement infractionnelle qu'elle revêt, constitue également un véritable handicap à l'organisation du dialogue social indispensable préconisé par la directive européenne, dans la mesure où les protagonistes ne disposent même pas d'un socle commun d'informations qui puissent leur permettre de parler des mêmes choses.

Néanmoins, de son côté la direction affirme passer beaucoup de temps dans le « dialogue social », au travers de très nombreuses réunions de concertation.

« Le dialogue social est très important pour nous. Je passe énormément de temps avec les représentants des organisations syndicales » (Direction de la CUS)

De leurs côtés, les agents évoquent également de nombreuses réunions au sortir desquels beaucoup de déception s'exprime :

« Ils nous organisent des réunions où on est censé parler du travail et des solutions à apporter, et ils nous montrent des graphiques, on nous parle de budget dont on ne comprend rien, avec des expressions qu'on n'ose même pas demander ce que cela signifie. Une autre fois une collègue a posé une question, ça a été une humiliation totale. Au bout du compte on ne parle pas de ce qu'on nous avait indiqué ! » (Agents des écoles)

« Je me fais avoir à chaque fois. Je prépare la réunion, et c'est tout juste si on peut exprimer les idées qu'on a travaillé souvent collectivement. C'est simple, il n'y a qu'à regarder les comptes rendus, il n'y a rien de ce que nous avons pu dire. Uniquement les propositions du chef. Il aurait mieux fait de nous dire ce qu'il avait décidé, on aurait évité de perdre notre temps et de se faire prendre pour des blaireaux » (personnels toutes catégories et lieux d'exercice confondus – Saint URBAIN et écoles)

Ce point de vue n'est d'ailleurs pas dénué de fondement, puisqu'interrogée sur la perception du dialogue par les personnels et de la place qui lui est reconnue dans la participation au débat sur les réorganisations, qui se traduisent par l'expression « tu arrives avec tes idées, et tu as l'obligation de repartir en épousant celles du chef », la hiérarchie répond :

« C'est un peu la règle du jeu ! N'est-ce pas ! »

En d'autres termes, le regret vient plutôt du fait que cela se soit trop fait sentir, et que la hiérarchie s'y est peut-être prise maladroitement. Mais l'objectif semble quand même celui-là.

On sera d'autant plus attentif à cette question du dialogue social dans la prévention des risques, et une attention redoublée s'agissant des Risques Psychosociaux, dans le cadre du processus proposé par la Directive européenne 89/691 - du 12 juin 1989.

On touche ici à la compréhension et l'usage du « dialogue social », autrement dit à sa définition, et au moyen de sa mise en œuvre.

Le dialogue social ne peut se réduire à une discussion ou une causerie, aussi conviviale soit-elle.

7.2.1 **Les conditions du dialogue social**

« ...
L'OIT encourage le tripartisme au sein des États Membres en incitant au dialogue social afin d'élaborer et de mettre en œuvre les politiques nationales. Des contrats d'emploi équitables, des conditions de travail décentes et un développement au service de tous ne peuvent être obtenus sans le consentement des travailleurs, des employeurs et des gouvernements, sans l'effort concerté de tous. Pour encourager ces efforts, l'un des objectifs stratégiques de l'OIT est de renforcer le dialogue social parmi les mandants tripartites. Elle aide les gouvernements, les organisations syndicales et les employeurs à établir des relations de travail saines, à adapter le droit du travail pour répondre à l'évolution des besoins économiques et sociaux et améliorer l'administration du travail.
Les structures et les processus de dialogue social qui fonctionnent bien peuvent permettre de résoudre d'importantes questions économiques et sociales, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociales, et de stimuler le progrès économique. Un dialogue social fécond suppose :
1. Le respect des droits fondamentaux que sont la liberté syndicale et la négociation collective
2. Des organisations d'employeurs et de travailleurs fortes et indépendantes, ayant les capacités et les connaissances techniques requises pour participer au dialogue social
3. La volonté politique et l'engagement de toutes les parties à prendre part au dialogue social
4. Un soutien institutionnel approprié
L'OIT aide les gouvernements et les organisations syndicales et patronales à établir des relations professionnelles fortes, à adapter les lois sociales à l'évolution du contexte économique et social et à améliorer l'administration du travail. En soutenant et en renforçant les organisations d'employeurs et de travailleurs, l'OIT contribue à créer les conditions d'un dialogue fécond entre elles et avec les gouvernements. »

7.2.2 **Instaurer les moyens du dialogue social**

Les éléments incontournables à la mise en place et au déploiement du dialogue social sont à la fois simples et très fragiles, notamment dans les situations de crise, qui sont d'ailleurs les situations où s'apprécie la bonne ou mauvaise qualité de l'organisation du travail, notamment à l'égard des exigences supportables ou non

des conditions de travail engendrées dans ces situations. Autant dire que si les conditions ne sont pas supportables dans le contexte ordinaire, elles ne peuvent évidemment pas l'être en situation de crise.

La question est celle de rendre possible l'échange et la recherche de solutions concrètes entre des protagonistes qui peuvent, du fait de leurs places et responsabilités respectives, avoir des points de vue différents, jusqu'à antagonistes.

Un certain nombre de facteurs sont par conséquent à réunir pour rendre le dialogue possible.

Le principal facteur souvent évoqué par les protagonistes du dialogue social est celui de la « confiance »

7.2.3 **Le Dialogue Social et la question de la CONFIANCEI**

« **Confiance** », de quoi s'agit-il, concernant le dialogue ?

Ici, il ne s'agit pas d'un sentiment affectif.

Les partenaires sociaux (principalement les Représentants du personnel au CHSCT) décrivent souvent la question de la confiance, pour le dialogue social comme étant la « fiabilité » de la parole de l'interlocuteur, la fiabilité étant entendue comme la capacité à joindre les actes à la parole et à tenir la position annoncée, sans retournement au gré des circonstances ou des interlocuteurs.

7.2.3.1 **LA LOYAUTÉ**

On citera notamment la « **loyauté** », comme étant un égal niveau d'information :

« *Tout est sur la table !* » « *Pas d'entourloupe ! S'il le dit c'est que c'est vrai !* »

Nous précisons qu'à la différence de certains de nos interlocuteurs parmi la hiérarchie qui définissent la loyauté, dans le service public, comme une forme de « déférence » ou « d'obligation de soumission et d'obéissance » à l'autorité, **dans le cadre du dialogue social, la « loyauté » indique des échanges marqués avant tout par la « sincérité », « l'honnêteté », « l'authenticité », « la fiabilité ».**

Comme on l'a vu, le Document Unique d'Évaluation de la DEE n'a pas été mis à jour depuis 2012. Le programme annuel de prévention issu de ce DUEr n'a pas pris forme, de fait, n'a jamais été soumis à l'avis du CHSCT comme le prévoit pourtant l'article 49 du décret 85-603, pas davantage que n'a été établi le rapport de bilan de mise en œuvre du programme précédent, alors même qu'à la lecture, par exemple du PV de CHSCT du 11 juillet 2014, que tous ces éléments seraient en cours d'actualisation, voire existeraient.

Extrait du PV de CHSCT – réunion du 11 juillet 2014 :

« ...

Point 6. Direction de l'enfance et de l'éducation : Document unique- analyse des risques pour les Responsables périscolaires de site

Ce point 6 fera partie de l'expertise également.

Mme PLATZ souligne que ce point, ainsi que les 2 suivants (Analyse des risques de fin de chantier et l'utilisation des produits par les agents d'entretien), doivent également être intégrés au document unique.

Mme MATHIS répond qu'il existe déjà un Document Unique à la DEE mais avec l'arrivée de nouveaux métiers, comme celui de responsable périscolaire, il n'a

pas encore été actualisé. À l'arrivée du nouveau préventeur, ce sera une de ses tâches prioritaires dès son arrivée. Il est espéré pouvoir l'accueillir au mois de septembre.

M. FONTANEL conclut donc que les points 4, 5 et 6 sont clos provisoirement jusqu'à la réalisation de l'expertise, les points 6, 7, 8 découlent du Document unique.

Mme MATHIS précise, concernant le point 8, que des éléments ont déjà été recueillis sur les produits par la direction, notamment les fiches techniques et leur utilisation. Le groupe de travail va pouvoir commencer bientôt, auquel Mme PLATZ participera. »

On voit clairement dans cet échange, une forme de rhétorique de la hiérarchie suggérant que la demande sera satisfaite, avec retard, mais qu'elle est prise en compte, alors même qu'il s'agit d'une obligation légale qui aurait dû être assumée d'emblée.

Malheureusement, 18 mois plus tard, à ce jour (**novembre 2015**), la promesse n'est toujours pas tenue, ne pouvant qu'engendrer doute et exaspération parmi les sollicitant.

Volontairement ou involontairement, ce type de situation met la loyauté du dialogue en péril.

Le principe étant même que l'une des parties, notamment celle représentant le personnel qui ne dispose pas des mêmes moyens qu'une direction d'établissement, puisse rétablir cet équilibre, au moins momentanément, en faisant appel à des compétences extérieures (internes ou externes), voire à la formation, etc.

On peut constater que le déficit est tel que la DRH de l'Eurométropole a fini par mettre en forme un bilan intitulé « **Projet promotion de la santé, de la sécurité et des conditions de travail** » en perspective d'une réunion du CHSCT le 23 novembre 2015, qui fait notamment état des dysfonctionnements du cadre légal (page 10)⁷¹ :

« ... Dysfonctionnements – cadre légal

- Absence de formalisation des règles d'Hygiène-Sécurité
- DU non-réalisés ou non mis-à-jour
- Absence du programme annuel de prévention des risques professionnels
- Démarche d'évaluation des risques psychosociaux non achevée et absence de programme de prévention
- Formation : absence de formation à l'accueil ; Suivi des recyclages et des habilitations très hétérogènes selon les Directions
- Absence de suivi des expositions individuelles (mesurage des polluants ; évaluation de la pénibilité ; traçabilité des expositions).

Autres dysfonctionnements

- Dans certains services des cycles de travail contraignants physiquement
- Absence de formalisation des responsabilités des encadrants en matière d'HS
- Faible prise en compte des aspects HS et des conditions de travail dans les projets d'organisation. ... »

⁷¹ Document de la DRH Eurométropole : « **Projet promotion de la santé, de la sécurité et des conditions de travail** » en perspective d'une réunion du CHSCT le 23 novembre 2015

Dans le cadre du dialogue social, il ne s'agit pas de contraindre qui que ce soit au respect d'un formalisme administratif, en produisant des indicateurs rendus obligatoires par la réglementation et dénués de sens. Il s'agit bien au contraire de disposer d'un patrimoine de connaissances commun comme socle du dialogue pour protéger la santé du personnel.

On ne peut donc que se féliciter de la production de ce bilan, notamment après que ces manquements aient pu être pointés lors de la pré-restitution de travaux de la présente expertise, le 24 septembre 2015, qui pourrait constituer la manifestation d'une volonté de passer des paroles aux actes et restaurer des éléments propices au dialogue social.

On notera que ce document reconnaît explicitement le déficit de prise en compte des aspects HS et conditions de travail dans les projets d'organisation.

Ceci apporte un éclairage sur l'absence de consultation du CHSCT dans l'externalisation de l'entretien des bâtiments scolaires.

7.2.3.2 LE RESPECT

Le « **respect** », constitue également un facteur puissant de la confiance pour le dialogue social.

Le respect pour le dialogue social se manifeste dans « **l'attention** » réservée aux propos de son interlocuteur lorsqu'il exprime un élément qui lui paraît suffisamment important pour être amené à l'évoquer.

Plus que la « discourtoisie », la « disqualification » de l'autre, de son point de vue et de ce qu'il représente, notamment lorsqu'il est dépositaire d'un mandat ou d'une fonction, c'est aussi, par exemple : participer à une réunion et y faire autre chose.

Cela peut consister à se faire remplacer lorsqu'on occupe une fonction particulière qui justifie sa présence au CHSCT, en ne prenant pas la précaution d'expliquer son absence et finalement de laisser penser qu'on a mieux à faire ;

Cela consiste à quitter la réunion à laquelle on est censé contribuer en plein milieu pendant qu'un interlocuteur s'exprime, sans avoir prévenu, comme si l'on était venu en « touriste ».

Cela consiste aussi à interrompre celui qui expose un problème ; Ou de répondre à côté des questions, comme si elles n'avaient pas été posées ;

C'est aussi ignorer son interlocuteur, ou encore transformer ses propos ;

C'est, encore, abuser de son pouvoir dans la police d'une réunion, refuser la parole aux uns et la donner à d'autres ; etc., etc.

Cela peut engendrer de la discourtoisie de la part des victimes de ces actes, volontaires ou involontaires, mais en tout cas irrespectueux et jetant le trouble.

Techniques d'animation, maladresses ou désaccords, les situations qui conduisent à ruiner la confiance donc les possibilités de dialoguer afin de permettre la recherche de solutions concrètes sont nombreuses.

Elles peuvent également être le résultat d'un sentiment d'impuissance ou de résignation, qui peut conduire les uns à la démobilité et le désintérêt, d'autres à l'autoritarisme, persuadé de posséder la solution et se sentant légitime à l'imposer.

Il n'y a de fait, pas de solution dans la seule critique de ces comportements mais elles se trouveront certainement dans la recherche des causes de ces comportements.

C'est en supprimant les causes, en transformant le contexte que les comportements évolueront, que le dialogue se restaurera et que des solutions s'élaboreront et seront mises en œuvre dans l'action.

7.2.4 LA NECESSAIRE RESTAURATION DU DIALOGUE SOCIAL À TOUS LES NIVEAUX

La restauration du dialogue social, certain ajouteront « de qualité » (en référence à l'obtention de résultats tangibles), passe par la restauration de la reconnaissance respectueuse de la compétence et du rôle légitime que chacun doit pouvoir jouer dans la collectivité de travail et son organisation.

Le propos qui précède se rapporte évidemment au rôle et au fonctionnement du CHSCT. Institution du dialogue social pour la prévention des risques comme le définit la directive européenne du 12 juin 1989

Toutefois, il convient bien de mesurer que cette question du dialogue touche toutes les strates de l'organisation du travail, la plupart des collectifs de travail rencontrés.

En ce sens, toute la chaîne hiérarchique se trouve en situation d'acteur à chaque niveau. Or, tous n'ont pas forcément les moyens d'assumer cette part, notamment lorsque leur propre hiérarchie n'apporte pas, non seulement les réponses, quelles qu'elles soient, attendues par le terrain, mais n'adresse même pas de signe qui puisse signifier que la question a été entendue et se trouve en cours de traitement.

Toutefois, en l'état, et sans rétablissement des éléments nécessaires au dialogue social, notamment au sein du CHSCT, ainsi que dans les unités de travail, le dialogue singulier, comme celui visant la contractualisation d'objectifs, la situation est propice au foisonnement des facteurs de risques psychosociaux.

7.3 DIALOGUE SOCIAL MANQUÉ : « SANTÉ/EXTERNALISATION » DE L'ENTRETIEN

7.3.1 Les Risques Socio-organisationnels et l'externalisation des activités d'entretien des écoles – entre culpabilisation et perte d'estime de soi !

L'externalisation du nettoyage des écoles interroge les agents d'entretien (AE) dans la mesure où se posent pour eux de nombreuses questions qui les mettent en difficulté :

On l'a vu, les agents d'entretien des écoles, malgré les conditions de travail souvent difficiles, vivent très mal l'externalisation de leur travail.

En effet, une multitude d'interrogations et de constats, relatifs d'une part à aux conditions matérielles et à la qualité du travail, et d'autre part à leur avenir, viennent les assaillir.

« j'ai donné mon énergie durant des années, et la seule reconnaissance c'est qu'on nous dit que le privé peut faire pareil pour moins cher !? »

« Faire pareil ? Quand il y a une absente elle n'est pas remplacée, ou alors des mois plus tard. On fait tout ce qu'on peut, et voilà comment on nous considère ! »

« On nous a dit que soit disant le privé coûtait 50% moins cher que nous. Quand nous on gagne 1 450 €uros nets par mois, je voudrais vraiment qu'on m'explique. »

« Même si eux ne sont payés que sur 12 mois alors que nous c'est 13 mois, ce n'est pas possible, ou bien ils ne feront pas le travail comme nous. »

« D'ailleurs il y a déjà eu des épidémies de galles dans certaines écoles. Nous on a été formées aux questions de ménage et d'hygiène. »

« Oui ! bien sûr, ils nous ont dit que ça ne posait pas de problème puisque comme fonctionnaire on gardait notre emploi. C'est seulement les départs en retraite qui ne seront pas remplacés, et les emplois correspondants sont supprimés. »

« Mais moi c'est mon travail que je veux garder. Et puis, quand un collègue part en retraite et qu'il fait partie de l'équipe, alors c'est l'équipe qui est dispersée. Beaucoup d'entre nous ne savent même pas où ils vont aller à la rentrée. »

« On va combler des trous dans d'autres équipes où il y a des absents. Mais s'il y a des absents c'est que les conditions de travail sont dures. Il va falloir s'y confronter. »

« Vu que de toute façon ils vont donner le ménage au privé, ils ne vont pas nous améliorer les conditions de travail. Ça les arrangerait même sûrement si on partait avant. »

« Je voulais suivre une formation pour aller vers un poste d'aide aux personnes, et on nous fait comprendre qu'on n'est pas grand-chose. On nous dit : "Mais enfin, faut quand même pas rêver, vous êtes agent C et vous n'avez fait que du ménage !" Voilà ce que je me suis entendue dire ! »

Si les agents d'entretien soulèvent ces interrogations auxquelles ils n'obtiennent pas de réponses sinon satisfaisantes au moins qui peuvent être la manifestation d'un intérêt, ces questionnements assaillent également d'autres catégories d'agents, comme ceux de la restauration, qui sont pour beaucoup amenés à s'interroger sur leur devenir.

D'autres catégories mesurent que cela va impacter dans leur organisation du travail (RTS, ATSEM, ...), les coopérations possibles entre collègues de la même collectivité, fréquentes, même si elles rencontrent des difficultés croissantes avec les réorganisations récentes, leur paraissent totalement compromises avec les employés d'une entreprise privée sur le même théâtre du travail.

Comme on le voit cette situation induit un mal-être important.

- Leur travail est-il transposable ? Une entreprise extérieure peut-elle vraiment faire leur travail ? sentiment de manque de reconnaissance, d'ignorance de la nature exacte de leur travail par ceux qui les encadrent, ceux qui décident et dont ils ont le sentiment de ne pas être considérés.
- S'ils ont la garantie statutaire de leur emploi, pour autant, l'externalisation conduit à leur mobilité forcée, soit vers un autre lieu, soit vers une autre activité. Laquelle ? Quelle formation pour y exercer dans de bonnes conditions ?

- Que vont devenir ceux qui n'auront ni l'une, ni l'autre ?
- Comment une entreprise extérieure privée peut-elle être moins chère étant donnée ce qu'ils estiment déjà comme leur faible rémunération ? La certitude que la qualité de la prestation ne peut qu'en être dégradée. Ces agents savent qu'ils ont déjà du mal à y parvenir dans les conditions actuelles. C'est donc que tous les efforts quotidiens déployés ne présentent aucun intérêt aux yeux de la hiérarchie, pire encore, aux yeux des élus de la collectivité, ceux qui siègent dans le conseil de l'école où ils travaillent ?

De son côté la direction confirme l'écart budgétaire :

« Il n'y a pas photo ! La même prestation est assurée pour moins de 50% que la masse salariale des agents de la collectivité ! Ce n'est pas possible ! Le contribuable ne comprendrait pas qu'on persiste ! » (Direction)

« La qualité de la prestation est identique et de bonne tenue par le privé. On rencontre des problèmes là où le prestataire ne stabilise pas ses équipes. S'il rencontre de l'absentéisme, c'est son problème, ce n'est pas le nôtre ! C'est à lui d'honorer ses engagements ! » (Direction)

« Il faut les rassurer, car il n'y a pas de problème d'emploi, les agents de la Fonction Publique ont la garantie statutaire. Ils sont redéployés, ils gardent leur emploi. Ils ne doivent pas s'inquiéter. Le rythme d'externalisation est lié aux départs en retraite sur environ 5 années. » (Direction)

7.3.2 Externalisation et dialogue social manqué (art.45 décret n°85-603).

Comme on le voit, la réorganisation du travail par l'externalisation d'une activité réalisé par le personnel de la collectivité, présente des enjeux de santé significatifs, d'une part, pour les agents d'entretien directement concernés comme les propos rapportés le montre, et d'autre part pour les autres catégories d'agents de la collectivité qui assument une partie de leurs activités avec ou en coopération avec leurs collègues agents d'entretien (notamment ATSEM, RTS, ...).

De ce point de vue, la consultation du CHSCT, comme le prévoit l'article 45 du décret 85-603, constitue l'occasion de mettre en œuvre ce dialogue :

Article 45

Modifié par Décret n°2012-170 du 3 février 2012 art.16

Le comité est consulté :

1° Sur les projets d'aménagement importants modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment, avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail ;

2° Sur les projets importants d'introduction de nouvelles technologies et lors de l'introduction de ces nouvelles technologies, lorsqu'elles sont susceptibles d'avoir des conséquences sur la santé et la sécurité des agents.

Si une réunion des AE a été organisée le 10 juin 2015, et une réunion du Comité Technique annoncée pour le 2 juillet 2015, avec mise en œuvre pour septembre⁷² 2015, nous n'avons trouvé aucune trace de la consultation du CHSCT sur cette réorganisation.

⁷² Document présenté aux AE le 10/06/2015 « Rencontre avec les agents d'Entretien »

De fait, bon nombre des arguments du débat sur le choix d'externaliser n'ont pu être explorés et analysés dans la perspective d'envisager les risques de conséquences sur la santé physique et mentale des agents, que pouvait engendrer cette nouvelle organisation.

La question de l'écart des coûts entre la prestation assurée par les agents ou par les entreprises privées est sans doute la question qui suscite le plus d'interrogations pour tous, car l'interprétation qui en est faite donne lieu à des souffrances consécutives au sentiment d'être mal considéré et de coûter plus cher à la collectivité que d'apporter un service reconnu et utile.

Ce sentiment est d'autant plus violent que dans le même temps les agents d'entretien sont attachés à assurer une prestation de qualité au moins au niveau de leur considération souvent exprimée à l'égard du bien-être des enfants, que beaucoup d'entre-eux décrivent les avoir vu grandir années après années.

Et cela, alors que pour beaucoup d'entre eux, l'usure du corps face à des conditions de travail souvent dures est surmontée parfois dans la douleur physique.

Ainsi, à la question : « **pourquoi notre travail passe-t-il au privé ?** », la réponse vient accroître la perception douloureuse dans le ressenti du manque de reconnaissance :

« *Le privé est beaucoup moins cher que vous !* » (Hiérarchie)

« *Il n'y a pas photo ! C'est de l'ordre de 50 à 60% moins coûteux pour la collectivité !* » (Direction)

La question, pour les agents devient donc de savoir :

« *Comment est-ce possible ? Comment peuvent-ils y arriver dans le privé, c'est déjà si dur pour nous ?* » (AE)

D'autres agents s'interrogent sur la qualité du travail après ce changement, mais également sur leurs propres activités :

« *Ils ne comprennent pas qu'en réduisant les diverses catégories d'agents de la collectivité dans les écoles, on ne va plus pouvoir assurer les prestations auprès des enseignants, des enfants, des parents ! Et puis, ils continuent, puisqu'ils ont commencé à privatiser la restauration scolaire ! Nous aussi ils nous trouvent trop chers ! C'est certain, il vont chercher à nous remplacer !* » (AR, RTS, ATSEM, ...)

L'idée la plus répandue consiste à expliquer l'écart économique par la question de la « **productivité** ».

(Rappelons que la productivité se mesure par une quantité de choses prescrites et réalisées rapportée à l'unité de temps, ou encore en économie, la productivité est définie comme le rapport, en volume, entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir.) Cette dimension est au centre des théories du LEAN (forme d'organisation du travail dérivées des méthodes d'organisation de TOYOTA, devenu « *LEAN = chasse au gras* » sous l'influence des concepteurs anglo-saxons. Ces méthodes sont fortement contestées par la communauté scientifique. On notera d'ailleurs que cette méthode est en grand recul, voire abandonnée sur l'archipel nippon depuis la fin des années 1990).

Ainsi, et cette idée semble se reprendre dans l'opinion publique, « *les agents de la Fonction Publique Territoriale seraient moins productifs que dans le privé* » (?!).

Les causes en seraient multiples, et chacun d'y apporter sa propre explication.

Pour les uns, le fonctionnaire n'est « *jamais pressé de faire son travail* », pour les autres, « *les méthodes de travail de la fonction publique seraient plus archaïques que dans le privé* », ce qui expliquerait un certain manque d'efficacité, etc., etc., « *et en plus ils ont la garantie de l'emploi, donc ..., un privilège !* ».

Toutes ces images caricaturales véhiculées sont blessantes parce qu'on l'a vu, elles sont inexactes et portent atteinte à l'image de soi et finalement à l'estime de soi des agents de la collectivité.

« *J'en suis au point, où même dans les réunions de famille ou les repas entre amis, je n'ose même pas dire que je suis fonctionnaire et que je travaille à la CUS !* »
(Agents administratif, ATSEM, AE)

Elles sont d'autant plus blessantes, que les agents qui déclarent en souffrir le vivent comme une injustice au regard des efforts qu'ils déploient dans bien des circonstances pour assurer le service public qu'ils estiment devoir accomplir.

Nombreux sont ceux qui renoncent à leurs arrêts de travail pour être présents, sachant que leur absence ne sera pas remplacée, et voulant éviter des situations plus difficiles pour leurs collègues.

« *Je sais bien ce que c'est de se retrouver seule, alors je ne veux pas que cela arrive à ma collègue !* » (AE, AR, Agents administratifs)

L'étude de la Fondation de Dublin sur le « *Sur-présentisme* » corrobore ces propos qui ont été souvent exprimés.

Devant un tel tableau, la question de comprendre comment la collectivité peut constater que l'externalisation des activités, ici de « *ménage* » ou plus exactement du « *Service de nettoyage des écoles*⁷³ » peut être réalisée par le privé avec une diminution de plus de 50% du budget.

Quels sont les éléments qui expliquent cela ?

Le rapport du collège d'expert conduit par Michel GOLLAC en 2011 identifie un axe de facteurs de risques psychosociaux lié à la soutenabilité du travail, la stabilité et l'avenir pour les travailleurs.

Chacune de ces questions est au cœur des préoccupations exprimées par les agents.

Il convient donc, dans le cadre du dialogue social qui aurait dû avoir lieu au sein CHSCT, s'il avait été consulté comme le prévoit l'article 45 du décret n°85-603, la nature exacte des risques engendrés, pour la santé des agents par cette réorganisation et donc en premier lieu les éléments du débat.

On l'a vu, l'activité des Agents d'Entretien au sein des établissements scolaires ne peut se résumer à l'utilisation d'un outil de nettoyage durant un temps rapportée à un nombre de mètres carrés de surface.

⁷³ Intitulé de l'Appel d'Offre en marché public paru sur Internet « *Service de nettoyage des écoles* » – voir page suivante

De nombreuses autres fonctions sont assurées par ces agents au service des enfants, dans le souci des parents, en collaboration avec d'autres catégories de personnel de la collectivité et des personnels enseignants de l'Éducation Nationale.

7.3.3 *L'instruction du débat sur le coût du privé inférieur à près de 50%*

Il convient, par conséquent de comparer la prestation définie par la collectivité pour substituer les AE par des prestataires externes.

L'examen d'appels d'offre en marché publics publiés par la collectivité permet



LACENTRALEDES MARCHÉS.COM
Votre prochain marché est ici

Services de nettoyage des écoles

A proximité de Strasbourg
67000 Bas-Rhin

Acheteur : Ville Eurométropole de Strasbourg

Adresse :
1 parc de l'Étoile
67076 Strasbourg (Code Insee: 67482)
Fax : 03 68 98 56 32
Envoyer un mail
Accéder au site

Date de clôture dépassée
Date de clôture estimée : 15/09/15

d'apporter un éclairage sur ces interrogations⁷⁴ : L'analyse du **C**ahier des **C**lauses **A**dmistratives **P**articulières (CCAP) fait apparaître des conditions spéciales de recrutement qui sont précisées dans un encadré à son article premier :

Clauses de promotion de l'emploi : (tous les lots)

En application de l'article 14 du Code des marchés publics, le maître d'ouvrage souhaite promouvoir l'emploi de personnes rencontrant des difficultés particulières d'insertion et de lutter

contre le chômage.

Le titulaire du marché s'engage à mobiliser, pour la durée du marché, des personnes en parcours d'insertion, publics prioritaires qui rencontrent des difficultés particulières d'accès à l'emploi (jeunes ayant un faible niveau de formation, jeunes n'ayant jamais travaillé, demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi depuis plus d'un an en continu ou depuis plus de deux ans en chômage récurrent ou âgés de plus de 50 ans, bénéficiaires du RSA, de l'A.S.S., personnes en insertion issues d'une SIAE, travailleurs handicapés reconnus par la CDAPH ...) et pour lesquels les emplois ouverts doivent contribuer à faire acquérir ou à améliorer la qualification et l'employabilité en vue d'une insertion qualifiante et pérenne.

Le titulaire s'engage à désigner un interlocuteur « Insertion », dont l'identité sera communiquée au Relais Chantiers en phase d'exécution du marché (., rue du Verdon 67 100 Strasbourg – Tel : 03 90 40 44 72 – jdoppler@relaischantiers.eu

Concourir à la lutte pour l'emploi est évidemment une cause que, non seulement personne ne peut contester, mais au-delà, sur laquelle il convient de se mobiliser.

Toutefois, les obligations assignées au titulaire du marché en matière de recrutement conduisent à examiner les effets concrets de cette clause.

En effet, en l'occurrence, il n'y a pas de création d'emplois comme le laisse présumer l'affirmation du titre de l'encadré « **Clauses de promotion de l'emploi** », Il s'agit de la substitution d'emplois de fonctionnaires territoriaux, libérés par des

⁷⁴Cahier des Clauses Administratives Particulières (CCAP) - Ici le marché **15038V** concerne les écoles Cronembourg, Camille HIRTZ, groupes scolaires de la Niderau et Martin Shongauer, + autres : **15010V**, etc. ... (Voir sites « centrale des marchés », « alsace marchés publics », ou « BOAMP », ...)

départs (notamment en retraite), non par le recrutement de candidats à l'emploi de fonctionnaire territorial libéré, mais par des emplois du secteur privé et subventionnés à l'employeur privé.

En d'autres termes, le marché mis en Appel d'Offre, impose à l'employeur qui en deviendra titulaire de recourir à des emplois subventionnés dans le cadre de dispositifs sociaux existants.

C'est le Préfet de Région qui fixe le montant des aides⁷⁵ versées aux employeurs.

Ainsi, selon le barème établi sous l'autorité du Préfet de la Région Alsace pour 2015, le montant des aides à l'emploi versées à l'employeur conduit à un coût salarial mensuel à la charge de l'employeur privé d'un montant total maximum de 1 274,00€.

Ce qui revient à 15 288€/an (12 mois), quand dans le même temps un Agent d'Entretien territorial percevant un salaire mensuel d'environ 1 400,00€ net, représente un budget salarial mensuel (chargé) d'environ 2 750,00€ (2014), soit 35 750,00€/an (pour 13 mois).

Pour sa part, la collectivité estime le « coût brut chargé annuel moyen » 2015, d'un ETP Agent d'Entretien catégorie C à 37 250.00€, soit autour de 1 700.00€ nets/ms.

Le marché externalisé représente donc entre 41% à 46% de la masse salariale actuellement mobilisée par la collectivité.

Recourir à l'externalisation de l'entretien des écoles permet par conséquent de réduire la masse salariale budgétée et affectée à cette activité de près de 60%

En outre, comme on le voit, il s'agit non de création d'emplois, mais de substitution d'emplois de fonctionnaires par des emplois privés, non statutaires, rémunérés au niveau du SMIC et subventionnés par le contribuable à travers les systèmes de financement, notamment du Ministère du Travail, l'assurance chômage, le Conseil Départemental, etc.

L'économie prétendue n'est donc qu'apparente dans la mesure où elle apparaîtra sur le budget de la collectivité qui baissera, mais se trouve financée par les usagers et plus largement par tous les contribuables usagers ou pas.

Cette baisse du coût n'a rien à voir avec la productivité supposée plus élevée du prestataire privé, par rapport à celle des agents territoriaux.

Rien à voir avec la qualité du travail des agents.

C'est un choix politique et gestionnaire de recourir à un effet d'aubaine par mesures sociales, en supprimant des emplois de fonctionnaires. Écrivant cela, les rédacteurs ne portent aucun jugement sur le choix opéré qui est de la responsabilité des gestionnaires en charge de la conduite des affaires de la collectivité, mais ils doivent établir la réalité des faits, pour disposer des éléments exacts de nature à engendrer des risques ou facteurs de risques pour la santé des agents concernés.

⁷⁵Voir fiche Régionale (Bas Rhin) de financement des emplois aidés « CAP Emploi 67- 67 » en Annexe X de ce rapport

Ce faisant, nous constatons que les véritables termes du choix opéré, n'ont, en fait, rien à voir avec la productivité, ou autre qualité de service, etc. des agents concernés, donc, cette réalité des faits peut les soulager d'un sentiment de culpabilité dont on a vu qu'il exerçait déjà un certain nombre d'effets sur leur santé.

Les éléments relatifs à l'éclaircissement de cette dimension étant établis, la question de la qualité de la prestation, comparativement à celle accomplie par les AE reste à examiner. Ce qui aurait dû être la possibilité donnée au CHSCT si le projet lui avait été soumis comme le prévoit l'article 45 du décret 85-603. En effet, en sollicitant l'avis du CHSCT sur cette réorganisation, celui-ci aurait été en mesure d'apprécier et d'identifier les conséquences engendrées sur la santé, la sécurité et les conditions de travail des agents de la collectivité, qui ne sont pas seulement les AE.

7.3.4 **Instruire les véritables données pour un vrai dialogue sur la nature comparée des prestations de nettoyage publiques/privées**

D'ores et déjà, un certain nombre de dysfonctionnements semblent être associés à ces modalités d'externalisation du nettoyage des locaux scolaires.

POTERIES Groupe scolaire Gustave-Stoskopf
Pas nettes, les toilettes

L'absence d'une véritable instruction de ces divers paramètres comparés, comme on l'a vu précédemment laisse la place au déploiement d'un discours de disqualification du travail du fonctionnaire territorial qui atteint la sphère du manque de reconnaissance, de la fierté du travail accompli, etc., au bout du compte altère l'estime de soi au travers du regard porté par autrui sur son action professionnelle et finalement sur soi.

L'analyse de situations analogues engendrant des expositions à ce type de risques peut conduire à des décompensations mentales pouvant se manifester par des altérations graves de la santé.

On imagine aisément les ravages d'une telle situation, si elle perdure, pour des agents exposés quotidiennement aux divers publics qu'ils servent. Avoir le sentiment d'un regard péjoratif porté sur soi en permanence, nourrit non seulement un ressentiment d'injustice au regard des efforts fournis depuis des années pour certains, mais aussi de la désespérance.

Ce sont là des risques à composantes plurifactorielles qu'il conviendrait d'instruire dans le cadre de l'avis à formuler sur la réorganisation et le remplacement des agents de la collectivité par une prestation externe.

Sans doute, l'étude engagée sur l'externalisation des activités des agents de restauration fera-t-elle également l'objet d'une analyse des risques et de leur évaluation prévue par l'article R.4121-2, 2° (CT) auquel l'employeur est tenu, s'il envisage de prendre la décision d'externaliser la restauration, afin d'élaborer des mesures de prévention utiles.

Nous rappellerons à cet égard que « *la décision* » correspond au moment de « *l'intention* », et non au moment où le projet est finalisé, ce qui reviendrait à consulter l'avis du CHSCT sans possibilité d'intégrer véritablement le dialogue nécessaire à l'élaboration du projet lui-même, conformément aux dispositions légales prévues notamment par l'article L.4121-3, second alinéa. C'est précisément dans ce cadre

que peut intervenir un dialogue salubre pour la prévention des risques et la protection de la santé par la confrontation constructive des points de vue en présence.

En conclusion, on peut constater que le dialogue social, tel qu'il est préconisé tant par la directive européenne sur la prévention des risques que par l'OIT sur ses modalités est déficitaire à la CUS, mais également par les diverses obligations et dispositions réglementaires qui ne sont pas respectées, ce qui a laissé se développer un mal-être important parmi les agents, et pas seulement les AE.

8 Synthèse



8.1 Risques psychosociaux et santé à la DEE : Tendances et prolongements

Il n'est pas aisé de faire une synthèse ou un bilan de ce qui a été observé et retenu des entretiens effectués, comme de l'analyse d'une documentation foisonnante, bien que ne comprenant pas de nombreux documents réglementaires. Tentons cependant de dresser quelques tendances transversales qui touchent tous les services ou qui pourraient les concerner.

Parler de tendance ne signifie pas que tous les agents sont concernés et encore moins tous les services : mais nous considérons que ce sont des lignes de force qui se prolongeront ensuite dans les préconisations que nous présentons.

On notera au passage, qu'au-delà du constat de la défaillance réglementaire, la documentation fournie, notamment les questionnaires et enquêtes qui ont été dépouillées et analysées pour cette expertise témoignent d'un réel savoir-faire qui pourrait utilement être investi dans la problématique qui nous intéresse ici.

Toutefois, nous devons souligner de nouveau, notamment en matière de santé au travail et de prévention des risques professionnels, que la pertinence de l'interprétation de ces enquêtes passe incontestablement par un dialogue contradictoire et néanmoins constructif avec les intéressés et leurs représentants, qui permet seul de la rendre partageable et opérationnelle.

À défaut, la grille d'interprétation, comme on a pu le constater, se concentre davantage sur la valorisation exagérée des objectifs de réorganisation que sur les difficultés qu'expriment les agents pour se les approprier, accomplir leur missions dans le contexte transformé, et fait perdre l'intérêt de ces travaux d'enquêtes pourtant de qualité.

Dans cette partie, nous appuierons notre propos sur des témoignages collectifs, sur des cas concrets et parfois individuels, comme sur des tendances dégagées lorsque nous avons exploré les différents métiers. Nous prenons également en compte les éléments recueillis lors de réunions générales avec la direction comme avec les représentants du personnel notamment les membres du CHSCT.

Faire une synthèse, c'est restituer la pluralité des points de vue et dégager des tendances. Nous avons choisi de présenter ces éléments au travers de six tendances :

- Changements organisationnels et déstabilisation des agents : « *le dialogue en question* »
- Travail demandé et travail réel invisible : « *la connaissance du travail en question* »
- Intensité du travail et stress : « *la charge de travail en question* »
- Travail relationnel et contraintes émotionnelles : « *les relations de travail en question* »
- « *Surinvestissement* » des agents et « *reconnaissance insuffisante* » : « *l'engagement en question* »
- Atteintes à la santé et décrochage : « *la place de l'agent, en question* »

8.1.1 **CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET DESTABILISATION DES AGENTS : LE DIALOGUE EN QUESTION**

La première tendance qui ressort du diagnostic est que la CUS et la DEE sont en perpétuel changements à deux niveaux :

- d'une part, au niveau global et macro comme le projet de réorganisation soumis au CT du 16 novembre 2011 ou le projet d'externalisation de certaines activités qui concerne notamment l'entretien à la DEE ;
- d'autre part au niveau micro, il y a sans cesse des modifications dans les conditions d'exercice du travail comme l'absence d'un collègue qui n'est pas remplacé, mais dont les agents doivent prendre en charge le travail ou des tâches administratives qui se rajoutent sans compter les demandes ponctuelles qui s'adressent à de nombreux agents de cette direction.

Bien que ces deux types de changements soient de natures différentes, ils sont vécus comme déstabilisants pour les agents. Ils sont de natures différentes puisque l'un touche la structure de la relation de travail et l'autre en modifie le fonctionnement des situations de travail.

Même si des réunions et groupes de travail ont été parfois mis en place lors de ces changements, ils sont vécus comme déstabilisants car ils renvoient à une incertitude sur le devenir de leurs missions et de l'institution, à des changements rapides auxquels il faut sans cesse s'adapter sans que l'on ait prise sur eux. Ce sont encore des orientations qu'il faut subir voire relayer sans que l'on soit vraiment d'accord avec elles et créent un sentiment qu'il faudra de toutes façons « **faire plus avec moins** » (« **LEAN** »).

On retiendra que la réforme de 2011 a laissé quelques traces pour certains agents comme les RPS ayant en charge l'ALM, qui vivent majoritairement une perte du sens du travail, qui ont le sentiment que leur collectif d'appartenance est éclaté que leur métier ne leur permet plus de se concentrer sur l'écoute de l'enfant et des familles.

L'externalisation de l'entretien au motif de son moindre coût inquiète les agents d'entretien qui se sentent stigmatisés et disqualifiés, tandis que leurs collègues concierges ou RPS indiquent que l'externalisation n'est pas très performante au plan de l'hygiène.

De plus la communication sur le changement ne leur permet pas toujours de se repositionner : le changement, c'est à fois les orientations prises, les changements projetés, mais aussi la manière de conduire les changements, de communiquer et de débattre de leurs effets sur la santé des personnes.

Certes, la communication se fait à plusieurs niveaux : central dans les revues internes ou les instances, mais aussi au niveau local de la DEE.

Néanmoins, si l'on prend l'exemple de l'externalisation de l'entretien, cette communication se fait sur un mode de la « **confiance publique** ».

Confiance, puisque des informations sont données informellement par exemple sur le pourcentage des activités externalisées ou le nombre de postes concernés ou encore « *la vague* », et ne peuvent pas être imputées à celui qui les émet car il n'y a pas de traces.

L'un parle de 2° vague, mais personne ne peut certifier s'il y aura une 3° vague.

La communication est « **publique** » puisque les « **confidences** » sont adressées à ceux qui sont là pour les entendre, mais les motifs et calculs qui justifient cette externalisation restent difficiles à discuter car peu accessibles, voire carrément obscurs pour le non-initié.

Ce caractère paradoxal de la communication autorise de dire que les raisons de l'externalisation sont liées au coût de main d'œuvre ou à l'importance de l'absentéisme, sans que l'on puisse avoir des données précises pour comprendre les fondements de telles décisions.

Pour ce syndicaliste, il n'y pas à ce jour de réflexion suffisamment approfondies sur les changements et leurs conséquences sur la santé des agents

« Partons de l'organisation qui est déterminante : à la CUS il n'y a pas de politique de RH, même de politique de sécurité, on fait les choses car il faut le faire, mais l'objectif de réfléchir au Bien Être au Travail n'émerge pas. Donner envie de faire et de rester, n'existe pas. On détruit l'engagement et cette façon de faire se traduit par le fait de ne plus donner aux agents l'envie de faire ; certes, il y a de l'affichage, on aurait l'organisation qui permet de réfléchir à la place de l'agent dans le système par exemple, pour mettre en synergie, pour être alerté sur les situations compliquées. Il n'y a pas de réflexion sur les conditions de travail. Puis y a la souffrance des agents, aucun projet de réflexion sur l'amélioration de leurs Conditions de Travail, sur l'environnement ; il n'y a pas d'écoute, pas de lieu d'échange où les personnels soient associés alors qu'ils sont exposés » (Syndicaliste)

8.1.2 **TRAVAIL DEMANDÉ ET TRAVAIL REEL : LA CONNAISSANCE DU TRAVAIL EN QUESTION**

La deuxième tendance concerne le travail officiellement demandé par les textes de présentation des réformes, par les définitions des postes qui ne recouvrent qu'une partie du travail réel tel que nous l'avons observé et tel qu'il est vécu par les agents.

En effet Le travail réel c'est cette vigilance permanente qui s'exerce pour maintenir la sécurité des enfants.

Comme le fait si justement remarquer cet agent, le travail ne se résume pas à de l'activité visible :

« Ma responsable, elle veut des temps d'activités visibles ; mais on déborde. Par exemple on n'a qu'1h30 au centre de loisir, donc on prépare à la maison et ça ne se voit pas » (Animatrice)

Le travail réel c'est premièrement faire pour arriver au résultat malgré les absences, la surcharge ou la fatigue, même si l'activité n'est pas plaisante

« Ce qui me pèse c'est les tableaux, je ne suis pas opposé à le faire, mais priorité aux enfants, mais je fais les tableaux aussi » (Agent).

Quand on interroge un autre syndicaliste sur l'évolution du travail, il nous montre le paradoxe de la situation dans laquelle se trouvent les agents : tenir à tout prix pour maintenir le service de qualité. Le travail réel des agents dépasse ce qui leur est demandé et va peut-être au-delà de ce que l'on attend d'eux :

« *On gère un retard dans la question des conditions de travail : on a des gens usés, fatigués ; le ressenti de l'agent, c'est "Ma collègue n'est pas là, il faut faire le boulot !" Le service se casse la gueule, on nous dit "Rendons des postes à cause des baisses de subvention de l'État !" Les agents en direct avec les enfants et les familles font tout pour maintenir l'image positive du service qu'elles remplissent, le désir du bien faire, du bien-être des enfants, de maintenir les locaux propres, faire ce qu'elles peuvent avec ce qu'elles ont* ». (Syndicaliste)

Le travail réel c'est deuxièmement, développer un travail d'organisation que la hiérarchie ne fait pas ou ne sait pas faire, à savoir prioriser et inventer des astuces pour y arriver car, disent les agents :

« **Tout est tout le temps urgent : comment filtrer, prioriser ?** »

« *On est un service où on dit jamais non : nous c'est oui, on fera !* »

« *Tout est noyé dans tout. On fait tout tout le temps !* »

Le travail réel, c'est prendre sur soi et arrondir les angles comme ce nettoyage des toilettes sous le regard d'un parent qui les a trouvées sales :

« *Les toilettes étaient restées sales le lendemain matin. [L'ATSEM indique que] « Ça sentait mauvais ce matin, [et elle lance] "t'inquiète ! Je vais nettoyer ; et il y avait un parent resté là, pour nous dire " vous n'avez pas nettoyé". On le fait et ainsi on désamorce* » (ATSEM)

8.1.3 **INTENSITE DU TRAVAIL ET STRESS : LA CHARGE DE TRAVAIL EN QUESTION**

La troisième tendance concerne l'intensité du travail qui augmente et crée des situations de stress pour les agents. L'intensité dépend des objectifs assignés parfois difficiles à atteindre, des moyens alloués souvent insuffisants des interruptions fréquentes donnant un sentiment de dispersion, des contraintes de temps fortes et un haut niveau de responsabilité.

Ainsi définie, la plupart des agents de la DEE ont un travail intense et les agents l'expriment en terme de « *stress* », c'est à dire de réactions face à l'agression du milieu de travail.

Le stress est un ensemble de réponses de l'individu face à des contraintes qu'il estime insurmontables : c'est une agression de l'individu par un facteur physique, psychique ou émotionnel qui entraîne un déséquilibre que l'individu tentera de réduire s'il le peut. Le stress entraîne une réponse adaptative de l'individu, en même temps qu'une modification de l'état physiologique à présent bien identifiée (production d'adrénaline, de cortisol, et risques de déséquilibre hormonal en cas de prolongation de l'exposition à la situation stressante).

La plupart des agents attestent vivre souvent dans une situation stressante : nous l'avons détaillé pour les RPS, mais aussi pour les ATSEM, les AR en pic d'activité, etc., les animateurs au regard de la sécurité des enfants.

Ils parlent de postes non remplacés, mais aussi d'absence de courte durée, les amenant dans les deux cas à prendre en charge le travail de la personne absente.

Mais comment faire lorsque tout est urgent : Le stress, c'est aussi ce sentiment d'une part que

« Tout est urgent, il faut faire du jour pour le lendemain ; on a l'impression que c'est "Faites, mais ne nous en parlez pas !" » (RPS)

et d'autre part,

« Pour nous il y a des fondamentaux comme la sécurité des enfants, le renforcement de la position des agents, l'écoute des enfants, le travail administratif. On a l'impression qu'on n'est pas entendu » (RPS-A)

Il y a beaucoup de sites où les agents de restauration font les mêmes tâches qu'auparavant mais, du fait de départs non remplacés, avec des effectifs moindres. Ceci les expose notamment à des moments où le rythme de travail est particulièrement intensif pendant le temps de restauration, et constitue un facteur d'usure, de lassitude et de stress chez les agents, d'autant plus lorsque les équipements (lave-vaisselle peu fiables, ventilation insuffisante, etc.) ne sont pas à la hauteur des besoins.

Les RPS évoquent les situations de stress lorsque la mère arrive chercher son enfant et que son enfant n'est pas dans l'école ou bien qui téléphone pour savoir où est passé son enfant et que cet enfant est parti chez une amie sans le signaler.

Malgré leur engagement et leur implication, il est difficile pour les animateurs de remplir leur mission d'une manière qui puisse satisfaire leur conscience professionnelle. Ils sont pris entre les moyens limités qui sont mis à leur disposition et les attentes, parfois fortes, des parents.

Les animateurs s'efforcent de passer outre les difficultés du travail et de faire de leur mieux avec les moyens dont ils disposent, mais l'instabilité de leurs cadres de travail et les effectifs limités les exposent au risque d'une surcharge de travail (on l'a vu, les animateurs travaillent souvent plus longtemps que ce qu'ils devraient) et entravent le développement de leur activité et constituent un facteur de risques pour leur santé.

Les animateurs évoquent des heures supplémentaires non payées, le stress dans certaines situations :

« Le midi, je me trouve seule, le RPS n'est pas là ; c'est "Débrouille-toi, donne des enfants à d'autres groupes !" J'ai 25 enfants »

et un autre ajoute :

« Le soir on est deux avec 39 enfants ; si j'en amène un au toilette et qu'il arrive une troisième problème, on fait comment ? ».

De même pour d'autres agents, lorsqu'on ouvre l'écran dit un agent, on lit ce message laconique de l'administration qui dit

« Sauf erreur de ma part, vous n'avez pas remis ce tableau ! ».

Chez les ATSEM, certaines de leurs tâches sont pénibles physiquement, et ce d'autant plus lorsque les équipements sont mal adaptés (tables à langer trop basses ou trop hautes, lorsqu'il y en a, espaces de sieste (mezzanines) où il n'est pas possible de se tenir debout, etc..

Surtout, leurs tâches leur imposent une constante adaptation au rythme des autres, notamment des institutrices et des enfants.

La pénibilité physique du travail des agents d'entretien est d'autant plus aigüe dans des situations de sous-effectif chronique qu'elles connaissent actuellement, du fait des non-remplacements en cas d'absence.

8.1.4 TRAVAIL RELATIONNEL ET FORTES CONTRAINTES EMOTIONNELLES : LES RELATIONS DE TRAVAIL EN QUESTION

A la DEE à peu près tous les agents sont confrontés à de fortes contraintes émotionnelles dans leur travail du fait de l'interaction entre l'agent et le bénéficiaire qui convoque la subjectivité des parties en présence ou bien du fait des relations avec les collègues ou la hiérarchie.

Les agents sont soumis à des contraintes émotionnelles auxquelles ils ne peuvent pas déroger. C'est l'inquiétude des parents sur la journée de leur enfant et la demande d'explication sur la blessure de l'enfant, qui se termine en ce cas par une menace du type

« Je vais en parler à votre supérieur » (animateur) ;

Ou bien la déception, détresse et agressivité des parents à l'accueil, lorsqu'ils n'obtiennent pas l'activité de loisir ou la 2^e langue qu'ils escomptaient, assorties de menaces en provenance du bénéficiaire.

Mais ces contraintes émotionnelles ont aussi des origines internes comme les relations avec la hiérarchie ; cet animateur observe que

« l'on se croise, sans échanger un mot car elle [RPS] n'a pas de temps »

ou bien qui ajoute

« Certains RPS disent ne dites pas ça aux parents, on doit mentir sur tout ; dès qu'on a la possibilité de parler de dire aux parents, on est convoqué par notre chef ».

Il y a une certaine diversité parmi les agents de Saint-Urbain.

Certains de nos interlocuteurs considèrent que les conditions sont réunies pour qu'ils travaillent correctement. Mais beaucoup sont aux prises avec des difficultés croissantes et en conçoivent de la frustration, voire de l'exaspération, et de la lassitude. Ces difficultés sont liées entre autres à l'augmentation du reporting.

Les agents des fonctions support sont au cœur de ce processus de collecte de données et de fabrication d'indicateurs : ils sont parfois ceux à qui l'on réclame des chiffres, des tableaux, des données. Il en va de même pour le poids croissant des procédures. Il y a là un facteur de démotivation et d'usure pour les agents et surtout des interactions parfois tendue avec les usagers, ce qui témoigne de fortes contraintes émotionnelles.

Écoutons également cette ATSEM « volante » :

« Je remplace, je me suis faite agresser par l'enseignante toute la journée parce que je posais des questions. Prenons un exemple : un enfant fait pipi sur lui, je demande si on a des vêtements de change ; elle me répond sèchement de voir s'il y en a dans le sac, et me dit "Allez voir !". Puis je demande si "Vous avez une poche ?" et elle me répond "Vous ne voyez pas que vous me dérangez ne suis

avec des enfants !" Je réponds, mais moi aussi !" Elle me lance alors "Faut faire le nettoyage !", je lui réponds que je connais mon métier et je le fais. Enfin, elle m'agresse et me dit « Il fallait venir nous chercher dans la cour, pour regrouper les enfants !" ; je réponds, il fallait me dire car moi comme volante, je ne sais pas le fonctionnement. En fait je me suis protégé : j'ai répondu et je suis allé voir la directrice qui me dit, je sais que cette enseignante est comme ça... mais je considère qu'il faut le dire »

Comme nous l'avons indiqué, lorsque cette composante émotionnelle de la charge de travail devient insupportable, elle entraîne des troubles et des désordres dans l'engagement de l'agent : humiliation, peur de ne pas réussir son travail, perte de sens du travail, dépression, burn out, autant de symptômes qu'il faut dissimuler, prendre sur soi, cacher pour tenir son poste et se maintenir pour continuer à travailler.

Pour cette ATSEM, la contrainte émotionnelle, c'est aussi l'injonction de se taire ou de ne pas communiquer sur les problèmes du travail qui s'ajoute à l'agression verbale que subit l'agent :

« En conseil d'école, on n'a pas le droit de parler ; si une maman pose une question, c'est le RPS qui doit répondre. Il y a la peur de dire et le devoir de réserve, on nous bassine ; il faut se taire, on n'a pas le droit d'ébruiter ce qui se passe dans l'école ; par exemple, une collègue se fait agresser verbalement dans l'établissement par un parent qui l'accuse d'avoir mal traitée sa fille et la personne lui dit "Je t'attends à la sortie avec la famille"[le père joint le geste démonstratif à la parole en passant son pouce sous son cou] Elle a été menacée de mort ! On a alerté le RPS et fait une main courante auprès du médecin et auprès du directeur de l'école »

8.1.5 SURINVESTISSEMENT DES AGENTS ET RECONNAISSANCE INSUFFISANTE : L'ENGAGEMENT EN QUESTION

La reconnaissance, c'est une attente de considération ou un sentiment que l'on prend en considération sa contribution tant au niveau du travail que des valeurs auxquelles ils obéissent.

Ce déficit de reconnaissance est en partie lié à la dimension invisible de leur travail des concierges, à cette disponibilité permanente. Dans ces conditions il leur est difficile de faire reconnaître leur action ou d'imputer à leur action la bonne marche des établissements. S'ils ne peuvent pas se reconnaître dans ce qu'ils font, ils peuvent encore moins obtenir la reconnaissance d'autrui.

C'est dans cette insuffisance de reconnaissance mutuelle que se joue le malaise des concierges qui travaillent souvent à l'extérieur, qui sont confrontés à la gestion d'aléas et sont confrontés à des risques notamment chimique comme l'indique la fiche de poste.

L'insuffisance de reconnaissance n'est pas un fait mais un processus qui repose bien souvent sur la méconnaissance du travail réel par ceux chargés d'apprécier et d'évaluer le travail. Nous l'avons largement exposé à propos du travail invisible des concierges qui ont la connaissance du matériel, des installations et de leur maintien en sécurité, qui détiennent des savoirs concernant les enfants et leurs besoins. Et surtout concierge connaît tous les incidents et dérapages qui se produisent dans l'espace scolaire puisque dès qu'il y a un dérapage, concierge est appelé et a la mémoire des interactions avec les parents, bref il rassure par sa présence en dehors

des heures ouvrables et prévient des absences en restauration, assurant la continuité du service

De même, le travail en restauration n'est pas reconnu parce qu'il est peu connu de ceux qui préparent des réorganisations :

« Entre 11h00 et 14h00 il y a un grand boom et on dit "Elles foutent rien !" ; On dit "Ce sont des agents vacataires" ou bien "Il y a de l'absentéisme !". Il se discute une étude privatisation ; réfléchissent à l'opportunité d'externaliser. Nous on veut retrouver la confiance ; on peut être co-constructeur des améliorations ; avant le chaos, on pourrait coopérer et éviter des catastrophes mais on ne nous écoute pas » (Syndicaliste).

On retrouve cette méconnaissance du travail des ATSEM qui doivent s'adapter au rythme des autres et à en être en quelque sorte une « *variable d'ajustement* » associée à cette charge de travail élevée : nos observations conduisent à dire qu'il y a un sentiment de grande fatigue et d'usure parmi les ATSEM.

Ces difficultés constituent un facteur d'usure et de risque psychosocial pour les ATSEM. Lorsque, en plus de ces difficultés, elles se sentent peu reconnues ou dévalorisées par les agents de l'Éducation nationale, il y a un risque important de souffrance au travail pour les ATSEM.

Une ATSEM ajoute :

« On n'a pas à être rabaissé car on est là tous pour les enfants »

Ajoutons que le travail des agents d'entretien est peu reconnu.

C'est surtout lorsque l'école est sale que l'on se souvient qu'il y a des agents d'entretien. Les agents d'entretien ont le sentiment d'être tenus comme quantité négligeable au sein de Strasbourg Eurométropole.

Lorsque nous les avons rencontré, leur envie de s'exprimer, de parler de leurs conditions de travail était grande, et elles ont explicitement fait part de leur soulagement de pouvoir,

*« **Pour une fois !** »,*

évoquer la manière dont, concrètement, elles contribuent à ce que la scolarisation des enfants se passe dans les meilleurs conditions possibles.

Un agent témoigne de cette méconnaissance de la réalité par ceux qui décident de l'externalisation et explicite une facette de la non-reconnaissance de leur contribution :

« Le travail que ne font pas les agents extérieurs, c'est nous qui le récupérons. Par exemple, le fait de libérer les sols et descendre les chaises pour que les agents extérieurs n'aient juste qu'à nettoyer ; vous voyez le travail externalisé sans sécurisation, avec travail d'équipe, avec les agents qui connaissent les enfants, créatrice de lien et de lieux de vie ; un autre exemple, les agents d'entretien lavaient les poubelles, et le service extérieur ne le fait pas ; alors on le fait » (ATSEM).

Certains animateurs se plaignent de la façon dont la hiérarchie les voit :

« La façon dont on nous voit de plus haut, c'est humiliant. On voudrait qu'on ne nous regarde pas d'aussi haut et les pressions des regards sont insupportables. Nous on a un temps trop court pour faire ce qu'on nous demande ».

Mentionnons que pour certains, le surinvestissement vient aussi de la manière dont ils considèrent leur métier et leur encadrement.

Pour cet agent,

« On a un chef génial, il a des projets et nous amène ; mais on ne fait pas toujours de la qualité ».

D'autres agents mentionnent leur volonté de coopérer avec la hiérarchie :

« On n'est pas contre la hiérarchie »

dit cet agent, mais ils souhaitent être écoutés lorsqu'elles évoquent des problèmes de charge de travail

8.1.6 **ATTEINTE À LA SANTE ET DECROCHAGE : LA PLACE DE L'AGENT EN QUESTION**

La santé n'est pas un état mais un processus qui suppose de pouvoir s'ajuster au milieu de travail ou de pouvoir ajuster le milieu de travail à son état.

Cette possibilité de réguler son activité est inexistante pour les agents.

- Premièrement, l'intérêt du métier, le surinvestissement, la surcharge de travail consentie lorsqu'on travaille chez soi le soir, la volonté de bien faire et sans doute un brin de fierté à rendre ce service au public, plonge les agents dans un « **sur-régime** » qui les conduit à la limite de leur capacité : même l'arrêt de travail n'est pas une porte de sortie pour ceux qui n'en peuvent plus et ne peuvent plus. Nombreux témoignent d'avoir reçu des arrêts de travail de leur médecin, qu'ils renoncent à utiliser par crainte de ne pas être en mesure de reprendre leur activité professionnelle à l'issue de cette période d'absence
- Deuxièmement, rappelons les contraintes du travail :
 - o contraintes de temps,
 - o intensité du travail,
 - o pénibilité,
 - o charge émotionnelle,
 - o relations de travail difficiles,
 - o changements incessants.

Ces syndicalistes, membres du CHSCT s'interrogent et apportent une réponse :

« Comment accompagner des collègues en difficultés, soit en arrêt lorsqu'ils se sentent exclus soit face à un collègue en burn out pour que les collègues retrouvent leur place, leur dignité, en remettant les valeurs au centre. Sans doute, le CHSCT est le seul endroit où un syndicaliste peut se positionner pour faire avancer les choses, c'est à dire faire remonter ; c'est le seul lieu d'alerte ; quand l'alerte est lancée au CHSCT, ça va mieux, mais on gère la souffrance »
(Syndicalistes)

Dans presque tous les services, les agents se plaignent d'une charge de travail excessive, d'une usure professionnelle lourde et se demandent s'ils pourront tenir :

« Comment faire pour préserver la santé ; mais je ressens des douleurs entre le dos et les épaules ; avec les petits, c'est les pleurs toute la journée, à un moment c'est fatigant On n'a pas de remplacement » (ATSEM)

Voici d'autres exemples. Pour un RTS adjoint, il y a trop de choses à faire

« J'assure le boulot d'un RTS en moins d'heures ; j'ai pété une durite »

Pour cet ATSEM, le travail use au point de ne plus pouvoir de faire dans des conditions supportables :

« Après 35 ans de métier, on a plus de difficultés avec les tout-petits, surtout à la rentrée : que faire avec une ATSEM qui a des problèmes de dos, mais qui veut rester dans le métier, moins de patience ; ne doit-on pas laisser le choix aux ATSEM ? ».

Et elle ajoute :

« Le nettoyage d'été qui dure 4 semaines, alors qu'on est épuisé, porter des tables et des chaises ; on nous dit ne portez pas, mais pour déplacer un meuble y a personne ».

Une troisième ATSEM raconte :

« Après 23 ans de travail, j'ai mal au dos, je suis épuisée, j'ai de l'arthrose, je ne peux plus me baisser et je suis avec les petits et j'ai 1.5 à faire ; ces pleurs, ils sont très nombreux, je suis nouée »

Prenons un exemple individuel.

L'histoire de cet agent se déroule en trois temps.

Dans un premier temps, cet agent tente de s'adapter à une situation difficile du fait de l'arrêt de sa collègue :

« Elle s'arrête et je passe un an seule pour gérer les animateurs, les ATSEM soit 50 personnes, j'ai une stagiaire 2 jours. Je me dis on le fera quand même le boulot ».

Dans un deuxième temps, l'agent prend conscience qu'elle n'arrivera pas à faire le boulot et décide de s'investir encore plus :

« Je fais des heures supplémentaires, je fais tout le boulot, je fais tout au carré ; mon fils passe à la trappe, car j'amène du travail à la maison ; je le fais pour l'équipe ; je suis ce qu'on me dit de faire, j'y crois à fond ! ».

Elle alerte sa hiérarchie mais a le sentiment de ne pas être entendue :

« Ils veulent pas entendre qu'on va pas bien ; il y a un déni. Si une fois on nous disait "On entend, on comprend, si vous avez un souci on va le régler", ça ferait du bien ».

Et puis **dans un troisième temps**, elle atteint les limites de son efficacité et arrive à l'épuisement qui se traduit par divers troubles de santé entraînant l'arrêt :

« J'avais une névralgie, mal aux épaules et aux cervicales, une migraine qui ne s'arrête pas pendant 15 j. Mon médecin me dit il faut arrêter. J'étais un TGV lancé sans les freins. J'étais prise dans l'engrenage, mais j'ai dû m'arrêter, non parce que je l'avais décidé mais parce qu'un jour j'ai été dans l'incapacité de me lever. Mon corps ne me portait plus. Ils m'ont hospitalisée. ».

8.1.7 Conclusion

Ces 6 tendances montrent que tous les services et tous les métiers sont impactés à des mêmes choses à des degrés divers :

Les agents sont exposés à des risques psychosociaux dans leur travail dont ce rapport rend compte de façon détaillée.

Ces risques ne sont pas inévitables, pas davantage inéluctables : ils dépendent de ce que les acteurs du dialogue social pour la prévention des risques au sein du CHSCT, lui permettront de dégager par priorités :

- de ce que le service prévention retiendra comme objectifs et moyens,
- de ce que la médecine du travail mobilisera avec ses moyens
- et ce que l'employeur décidera dans le cadre de son pouvoir d'organisation bordé par son respect de ses obligations légales auquel le CHSCT a pour mission de veiller (Art.38, 3° - décret n°85-603)

C'est dans cette perspective que les intervenants d'ALIAVOX formulent au chapitre suivant de ce rapport, comme le CHSCT lui en a donné mission, un certain nombre de préconisations qui ne sont pas des solutions toutes faites, prêtes à appliquer mais des pistes de prévention à mettre en débat en son sein, pour élaborer les mesures préventives précises pouvant être mises en œuvre.

9 Recommandations

La plupart des risques professionnels, qu'ils soient physiques, biologiques, chimiques, etc., sont le plus souvent associés à d'autres facteurs de risques de nature organisationnelle, et aussi, des facteurs culturels. Pour leur part, les risques psychosociaux et plus largement les risques socio-organisationnels sont, par nature, multifactoriels.

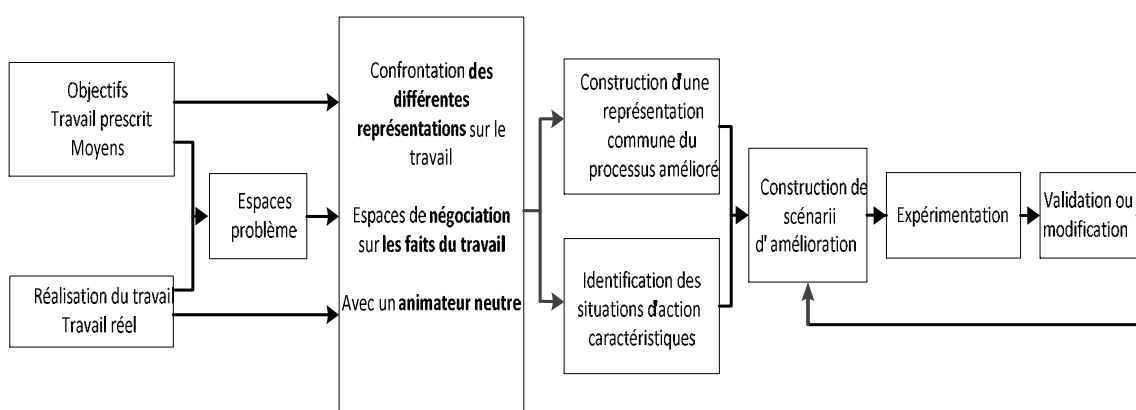
La toute première mesure de prévention consiste à expliciter le fait que le symptôme, qu'il soit un dysfonctionnement ou une altération de la santé (la pathologie physique ou mentale comme le sentiment d'échec ou d'impuissance du salarié) n'est pas la cause du problème mais la manifestation de l'existence d'autres difficultés sur lesquelles les opérateurs peuvent avoir prise ensemble.

Dissocier les effets des causes, c'est déjà s'engager dans une démarche de prévention en recherchant leur source et qui trouvera à s'exprimer sur les multiples facteurs de risques, notamment socio-organisationnels, dans un environnement de travail toujours mouvant (vous référer aux éléments didactiques du chapitre 3).

Les pistes de travail que nous vous soumettons ne sont pas des solutions aux troubles, ni des remèdes aux souffrances des salariés, ni quoi que ce soit qui donnerait l'illusion de la facilité, mais des axes de travail pour permettre au CHSCT de structurer sa réflexion et de débattre du diagnostic, des recommandations et plus largement de la démarche de prévention à engager, et permettre ainsi à l'employeur de conduire une politique active de prévention des risques professionnels.

9.1 La démarche de prévention

La démarche de prévention doit se concevoir comme un processus sans cesse réactualisé. L'expertise que nous avons menée dans votre établissement s'inscrit comme une étape de ce processus. Elle en constitue une partie, ici, la phase de diagnostic.



Nous posons le postulat que chaque acteur possède une part d'expertise sur le travail (au sens de la connaissance des faits du travail).

L'objectif est d'identifier les espaces « problèmes » où existent des difficultés mais aussi où le processus fonctionne bien. Il faut, en effet, faire attention à ne pas supprimer des facilités en transformant le processus de travail. La confrontation des différentes représentations sur un même objet de travail doit aboutir à la construction

d'une représentation commune à tous de ce que devrait être le travail dans un fonctionnement optimal (efficace et prévenant les risques).

Pour ce faire, il y a nécessité d'un espace de négociation sur les faits du travail. La présence d'un animateur neutre, n'étant pas concerné par les enjeux quotidiens du travail, est indispensable. C'est un facilitateur qui permet à chacun de s'exprimer sans que les jeux de pouvoir n'interfèrent.

A partir des éléments de l'échange des points de vue sur le travail, des scénarii sont bâtis pour résoudre les problèmes identifiés. Un scénario est un ensemble de mesures destinées à supprimer ou à réduire un facteur de risque professionnel. Après validation par l'instance de pilotage⁷⁶ et la direction, une phase d'expérimentation est mise en œuvre. Les résultats sont alors évalués, et les transformations sont validées ou modifiées. Si nécessaire, le scénario est alors revu.

9.2 Introduction aux recommandations

Nous allons présenter quelques pistes d'actions à l'issue du diagnostic effectué.

Certaines de ces pistes ont, sans doute, été empruntées, ce qui montrerait la prise de conscience, au sein de la DEE, de l'exposition des agents à de véritables risques professionnels pour la santé, la sécurité, mais aussi de conditions de travail et de qualité de la vie au travail pathogènes.

D'autres pistes sont peut être à l'étude, ce qui montrerait que le retard en matière de prévention des risques et facteurs de risques psychosociaux est en train d'être comblé dans la DEE.

Rappelons que le diagnostic a fait apparaître 6 grands ensembles de problèmes devant faire l'objet d'actions pour les résoudre :

- le dialogue social en question,
- la méconnaissance du travail réel,
- des relations de travail difficiles,
- la charge de travail ignorée qui s'alourdit,
- un sur engagement des agents en question
- et enfin la place du sujet dont la santé se dégrade.

Face à ces grands défis, nous proposerons 15 recommandations que nous pouvons regrouper ainsi :

- Les recommandations institutionnelles touchant le diagnostic et le plan de prévention ;
- Les recommandations touchant les plaintes individuelles ou collectives
- La communication entre collègues ou avec la hiérarchie pour débattre du travail
- La formation aux RPS
- La mission du CHSCT pour veiller au respect des dispositions légales et réglementaires pour la protection de la santé des personnels.

⁷⁶ L'instance de pilotage est généralement composée de représentants de la Direction, des membres du CHSCT, du médecin du travail et de personnes ayant des compétences spécifiques pour résoudre les problèmes identifiés.

9.3 Satisfaire aux obligations légales en matière d'instruction des risques, les documenter et parvenir à les prévenir

Les carences en matière de respects des obligations légales sont étonnantes par leur quantité et leur nature, puisque les principaux indicateurs en matière prévention des risques pour la santé au travail ne sont pas disponibles.

Il est étonnant que la CUS se soit exonéré au moins pour un temps des obligations légales en matière de santé et plus particulièrement en matière de Risques Psychosociaux. Sans doute le CHSCT et les représentants du personnel qui siègent dans cette instance ont rappelé à l'employeur ses obligations, mais force est de constater que cela n'a pas permis de passer d'un DUE dormant à un DUE effectif et porteur de prévention. Lorsque l'employeur et les représentants syndicaux se contentent pour la DEE d'un DU élaboré en 2012 encore non validé et sans plan de prévention, on ne s'étonnera pas de l'importance des risques psychosociaux auxquels sont soumis les agents. L'ampleur des risques encourus par les agents est en partie liée à l'incapacité de disposer des outils qui les objectivent.

Notre première proposition, est de « *faire en sorte que le DUErp et le programme de prévention soient élaborés au plus vite pour la DEE* » et discuté avec les agents. Rappelons que le DUErp est un outil de diagnostic et de dialogue entre les parties prenantes et surtout la base à partir de laquelle se construit le programme de prévention. Ce laxisme est d'autant moins justifiable que le Ministère de la Fonction Publique (M.Lebranchu) a élaboré et diffusé tous les outils pour faire le diagnostic, construire le DUErp et élaborer le plan de prévention depuis plusieurs années.

9.3.1 **L'actualisation du DUE et la production d'un plan de prévention**

Le Document Unique d'Évaluation de risques professionnels déjà incomplet et obsolète, dont l'absence d'actualisation depuis maintenant 4 ans est une infraction relève de l'obligation exclusive de l'employeur (L.4121-2, R.4121-1, R.4121-1-1, R.4121-2 CT).

Les Risques PsychoSociaux sont à traiter au même titre que tous les autres risques professionnels.

Le DUE concerne les risques non évitables, ce qui sous-entend que les risques évitables doivent être traité sans délai, et n'ont donc pas à figurer dans le DUErp.

Les modalités de réalisation du DUE doivent répondre aux dispositions suivantes du Code du Travail :

Article R4121-1

L'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs à laquelle il procède en application de l'article L. 4121-3.

Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement, y compris ceux liés aux ambiances thermiques.

On notera, par ailleurs, que dans plusieurs arrêts, la chambre sociale de la Cour de Cassation fait injonction de remettre aux travailleurs la partie du DUE intéressant leur poste de travail.

Il figure parmi les documents obligatoires. Il permet de rassembler une partie des données nécessaires à la conduite d'une politique préventive des risques professionnelles.

Ne pas le réaliser, c'est comme casser le thermomètre pour ne pas avoir à prendre la température du patient, donc de prendre le risque de le laisser avec la fièvre et s'étonner que son état s'empire jusqu'à ce qu'il soit contraint d'être arrêté.

Nous rappellerons que l'article R.4121-2, notamment en son 2°, prévoit la réalisation du DUErp correspondant aux projets de modifications des conditions de travail.

Dans ce sens l'externalisation des activités de ménage aurait dû faire l'objet de rédaction du DUE correspondant. À ce jour, le DUE devrait être actualisé pour les écoles où l'externalisation est effective, et faire l'objet d'un DUE pour chacune des nouvelles décisions d'externalisation conformément au 2° de l'article R.4121-2.

Nous rappellerons à ce propos que la « *décision* » précède forcément la « *réalisation* ». En d'autres termes le DUE est actualisé avant la réalisation, pour la simple raison que les éléments du DUE pourront ainsi être intégrés dans le projet lui-même afin de procéder à une véritable prévention des risques. À défaut, il ne s'agirait plus de « *prévention* », mais de « *correction* », qui ne correspond pas aux dispositions réglementaires qui précèdent.

L'étude sur l'externalisation de la restauration dans un certain nombre de cantines, si elle se concrétise par la décision de privatiser le service, devra faire l'objet d'une actualisation du DUE, en l'occurrence, vu l'absence du DUE, d'une réalisation de la partie relative à ce projet.

En outre, si la CUS envisage de recourir à la méthode d'évaluation déjà utilisée et analysée dans ce rapport, il conviendra d'en actualiser les connaissances en matière de tableau clinique des conséquences d'altération de la santé de chacun des risques identifiés. À défaut, l'évaluation ne pourrait pas être crédible.

Assurer un niveau élevé du dialogue social, d'autant plus les réorganisations sont profondes et impactent le travail

9.3.2 **Réaliser élaborer, mettre en œuvre le programme annuel de prévention**

Article 49 du décret n°85-603

9.3.3 Tirer le bilan de l'exécution du programme annuel de prévention précédent.

Article 50 du décret n°85-603

9.3.4 Mise en place et analyse des registres Santé Sécurité (art.31)

Le décret 85-603 prévoit la mise en place d'un registre d'Hygiène et Sécurité dans chaque service.

Nos observations et déplacements ont conduit à la visite de près d'une vingtaine de sites (Administration, écoles, ALM, Cantines, ...). Nous n'avons trouvé qu'une seule école où un registre était signalé, accessible par les agents et connu d'eux.

La mise à disposition de ces registres prévus par la réglementation, l'information du personnel sur son usage, le traitement des informations qui y sont consignés par le CHSCT et le (les) Conseiller(s) de prévention constituent une source précieuse d'information pour conduire l'activité de prévention.



Le registre accessible près de l'entrée des locaux

9.3.5 Désignation ou recrutement d'un Conseiller de prévention et d'un ACFI (articles 4 et 5 du décret 85-603)

L'absence de ces deux fonctions au sein de la DEE (Conseiller de prévention) et de la CUS (Agent Chargé de la Fonction d'Inspection) est sans doute à rapprocher des carences réglementaires. Lors de la pré-restitution du 24 septembre 2015, la direction annonçait le recrutement d'un Conseiller de prévention pour la DEE. Le décret prévoit (art.4) la transmission de la lettre de cadrage de la mission du Conseiller de prévention au CHSCT. Le décret prévoit, par ailleurs la désignation d'un ACFI après consultation du CHSCT, et la transmission de la lettre de mission.

9.4 Assurer le respect des agents de la collectivité par tous les tiers et usagers

On a vu que dans un certain nombre de situations, les agents de la DEE, en écoles, ou en accueil peuvent faire l'objet d'incivilités, sous des formes plus ou moins agressives.

Notre deuxième proposition concerne les « modalités de protection des agents par les tiers et usagers » : cette protection pourrait faire l'objet d'une charte, prévoyant les diverses dispositions qui permettent à l'agent de se protéger et d'être protégé contre ces comportements de nature à porter atteinte à son intégrité physique, mentale et sociale. (Qui prévenir ? Obtenir l'assistance de qui ? Le rôle de la hiérarchie en cas d'agression d'un agent ? La protection fonctionnelle ? Déposer plainte ? L'assistance de la CUS auprès de ses agents victimes ? Etc.)

En outre, une première mesure peut consister par exemple à informer le public, les parents, tous les tiers que « tout comportement malséant ou incivilité commise à

l'égard des agents de la collectivité (ATSEM, AE, AR, Agents du périscolaires, agents d'accueil, et services administratifs, etc.) est susceptible d'entraîner des poursuites pénales de la part de la collectivité quel qu'en soit l'auteur. ».

Les agents sont sensibles à la qualité de leurs relations avec les agents de l'Éducation nationale et avec les enfants. Celles qui ont fait l'expérience d'être présentées en début d'année dans les classes auprès des enfants en ont un souvenir positif, et ont constaté que cela avait des effets bénéfiques sur le comportement des enfants à leur égard, plus respectueux et plus attentifs – par exemple à ne pas salir les tables.

Encourager auprès des directeurs d'écoles le fait que les agents, s'ils le souhaitent, se présentent dans les classes en début d'année scolaire.

9.5 Cellule d'écoute ou chacun puisse s'exprimer, sous le contrôle du CHSCT/avoir la possibilité de rencontrer un psychologue du travail

Comme on l'a vu, la première des souffrances au travail est de ne pouvoir l'exprimer.

Notre troisième proposition concerne la mise en place « *d'une cellule d'écoute des plaintes des personnels* » : cette cellule est une cellule d'enregistrement selon un protocole à définir. Le CHSCT pourrait mettre en place une cellule d'écoute composée de plusieurs de ses membres (représentant de personnels, éventuellement de l'employeur) ou de personnels volontaires mais formés à l'écoute, afin d'accueillir les agents rencontrant des difficultés qui souhaitent s'en ouvrir pour rechercher des solutions aux risques psychosociaux qui se trouvent dans l'organisation du travail.

Ce groupe de travail du CHSCT pourrait être assisté d'un psychologue du travail. Il présenterait un bilan statistique régulier chaque trimestre au CHSCT.

9.6 Traitement de plaintes individuelles et des malaises collectifs

Notre quatrième proposition découle de la précédente : **sous l'égide du CHSCT un « groupe de résolution des plaintes individuelles ou collectives concernant les RPS »** pourrait être mis en place **pour identifier les causes des plaintes exprimées, les facteurs et les processus à l'origine de la dégradation de la santé de certains agents.**

Un tel groupe devrait comprendre des experts internes, des membres du service prévention, des responsables hiérarchiques et des représentants des personnels. Il s'agit d'un lieu d'analyse et de débats autour des problèmes de santé au travail et des solutions envisagées

Être attentif à la diversité des situations dans les écoles

Dans beaucoup de sites, les relations entre les RTS et les agents d'entretien sont bonnes ou correctes.

Cependant, un nombre significatif de témoignages font état de situations moins idéales, où les agents ont peur de leur hiérarchie ou de celle de l'Éducation nationale.

Des témoignages convergents parmi plusieurs catégories d'agents qui évoquent des comportements qui pourraient être qualifiés de harcelants (ex. : pendant qu'elles frottent le sol ou les cuvettes des toilettes, elles sont chronométrées à la minute près du temps qu'elles passent par salle, le temps qu'elles passent en pause, à compter les tickets de cantine, ...).

Il importe que le CHSCT et tous les acteurs de la collectivité aient conscience que les écoles peuvent être de « petits huis-clos » où des relations de domination peuvent se matérialiser et que des agents puissent les subir sans oser s'en ouvrir à autrui, ou en le faisant maladroitement.

9.7 Engager une mesure de la charge réelle de travail dans certains secteurs de la Direction de l'Enfance et de l'Éducation

Notre cinquième proposition concerne la nécessité de « *mesurer la charge réelle de travail* » de certains personnels comme par exemple les Responsables Périscolaires de Site ayant l'ALM ou de certaines situations anxiogènes (comme le soir lorsqu'il y a 2 agents pour presque 40 enfants). Il ne s'agit pas d'avoir un diagnostic de la charge moyenne, mais ces pics de charges qui menacent la sécurité des enfants et qui apparaissent dans des situations telles que : l'absence d'un(e) collègue dont le reste de l'équipe fait le travail, des contraintes administratives fortes en matière de données, des postes de travail pénibles (ATSEM), une charge émotionnelle forte (animateur, accueil).

Cette mesure de la charge de travail devrait être discutée au sein du CHSCT pour qu'il exerce une veille sanitaire sur tous les paramètres concernant la santé

Respecter les prescriptions médicales, ne consiste pas seulement à transmettre une restriction médicale d'un agent à sa hiérarchie de proximité pour qu'elle s'en débrouille si celle-ci ne se voit pas affecter les moyens qui permettent de rendre la charge de travail supportable par chaque membre de l'équipe.

Des témoignages convergents évoquent des entretiens annuels de progrès où les objectifs fixés par la hiérarchie consistent à être moins souvent absent, alors que l'agent n'a été absent que sur prescription médicale. Lorsqu'un médecin prescrit un arrêt de travail, il convient d'analyser si les conditions de travail peuvent en être la source.

9.8 Au niveau des services : Favoriser la mise en discussion des difficultés de l'activité rencontrées dans le travail et dialoguer avec la hiérarchie

Notre sixième proposition concerne « *l'ouverture d'un espace de dialogue entre agents et supérieurs hiérarchiques de premier niveau, mais aussi avec les responsables de direction au sein de la DEE* » sur les problèmes de travail et les

difficultés rencontrés dans les services. Ce type de réunion sur les lieux du travail « *au pied des machines* » permettrait aux agents d'exprimer certaines difficultés rencontrées dans le travail, mais aussi à l'encadrement de premier niveau de pouvoir être soutenu dans leurs décisions par leur supérieur hiérarchique.

Pouvoir débattre de son travail avec les collègues ou la hiérarchie est aussi une possibilité pour les agents d'améliorer le fonctionnement du service grâce à leurs suggestions.

Un premier thème pourrait être analysé concernant le « *reporting* ». L'augmentation du reporting, d'une part, l'alourdissement des procédures, d'autre part, sont deux phénomènes différents, mais ils ont un effet similaire : les agents ont le sentiment qu'une part croissante de leur temps de travail est dédiée à des choses qui les éloignent de leur cœur de métier et empiètent sur leur activité concrète au service des usagers.

Le reporting et les procédures ne sont pas forcément absurdes, et correspondent probablement une certaine rationalité gestionnaire. En outre, les décisions qui entraînent l'augmentation de ces tâches « *périphériques* » pour les agents ne sont pas toujours prises au sein de la DEE.

Cependant, la motivation, l'entrain, et la disponibilité des agents auprès des usagers sont une ressource précieuse pour la DEE, et cette ressource risque de s'appauvrir si l'augmentation de tâches périphériques au cœur de métier des agents n'est pas contenue. Il importe notamment qu'au sein de la DEE les différents acteurs aient à l'esprit que toutes les fois où l'on demande à des subordonnés ou à des collègues de faire remonter des données chiffrées ou des statistiques, cela a un coût en temps et en énergie, et a des effets démotivants pour les acteurs dans les écoles.

Un second thème pourrait être débattu concernant la « *simplification des circuits administratifs empruntés par le dossier d'inscription* » où la surcharge liée au travail administratif pourrait être débattue lors de réunion de service permettant de faire remonter et de traiter les problèmes du travail. La direction a indiqué avoir conscience d'une « *certaine faiblesse* » dans l'élaboration du document et s'apprêtait à engager une évolution. Nous suggérons d'y associer les divers acteurs nécessaires à l'amélioration du document pour le travail des agents, l'accueil et la compréhension par les familles, avec un souci d'amélioration des conditions de travail.

Un troisième thème pourrait concerner « *la charge de travail et les pratiques professionnelles* ». Au cours des entretiens collectifs, certains découvriraient avec soulagement qu'ils n'étaient pas les seuls à souffrir de tel problème ; certains écoutaient avec intérêt un ou une collègue expliquer en quoi les pratiques sur le terrain peuvent parfois différer ; tous se réjouissaient de l'occasion qui leur était offerte que le travail dans ses dimensions les plus concrètes puisse être évoqué librement. Dans le contexte actuel, l'existence et le développement de ce type d'espaces de mise en discussion du travail, qui pourraient ressembler à des espaces d'analyse de pratiques, peut constituer une ressource précieuse pour les agents.

Un quatrième thème concerne « *l'encadrement* ». Il importe de faire en sorte que les membres de l'encadrement intermédiaire, puissent trouver la disponibilité pour être à l'écoute des agents de terrain. À cet égard, l'augmentation du nombre de territoires techniques, et donc de RTT, pourrait être une piste débattue lors de ces

réunions. Dans le même ordre d'idées, l'allègement des tâches des RPS pourrait les aider à être en lien plus étroit avec les animateurs et les ATSEM. Il est important que des espaces de mise en discussion des difficultés du travail existent et soient élargis au sein de Strasbourg Eurométropole

Un cinquième thème concerne les « *difficultés de la coopération* ». Il y a des situations où des personnes qui sont amenées à travailler ensemble ont deux hiérarchies distinctes.

C'est notamment le cas des agents d'entretien et des ATSEM, dont le travail se fait en coordination, notamment pendant le gros nettoyage d'été. Il importe, pour permettre une bonne organisation et une bonne entente dans le travail, qu'il y ait une bonne communication entre les supérieurs des agents d'entretien (les RTS) et ceux des ATSEM (les RPS), entre autres pour l'établissement des congés. Plus globalement, tout ce qui permet aux agents d'entretien de connaître les contraintes et les difficultés du travail des ATSEM, et vice-versa, doit être encouragé. Dans le contexte actuel de sous-effectif chronique, le bon fonctionnement des collectifs de travail n'est que plus précieux.

9.9 Développer des études d'impact sur la santé de toutes les réorganisations

Notre septième proposition concerne la nécessité d'introduire, sous l'égide du CHSCT, une « *étude d'impact sur la santé de toute réorganisation ou changement* » même mineur. Avant de procéder à des changements comme l'externalisation, il est indispensable d'abord de vérifier les conséquences que cela peut avoir à court et à moyen terme, non seulement pour les personnels qui continuent à exercer le même travail, mais aussi pour les autres.

L'analyse de l'enquête sur les conséquences de la mise en place des nouveaux rythmes scolaire montre que de précieux éléments peuvent être recueillis sur l'évolution des conditions de travail et de fait, sur les risques qui ont pu être engendré.

Si, d'une part, la réglementation fait obligation de procéder à la réalisation du DUErp (R.4121-2, 2°) du fait, mais aussi indépendamment des carences en la matière, il conviendrait de procéder à des études d'impacts sur la santé des multiples réorganisations qui ont été conduites à la DEE et n'ont pas fait l'objet d'une mise à jour du DUErp.

Toutefois, l'interprétation des résultats, comme on peut le constater à la lecture du bilan de l'enquête sur les nouveaux rythmes scolaires, devrait faire l'objet d'un débat du CHSCT, pour éviter qu'ils ne soient orientés dans le seul objectif de faire la promotion de ces réorganisations, mais bien d'analyser l'existence de risques ou facteurs de risques pour la santé.

9.10 Engager des études statistiques sur l'absentéisme en relation avec la médecine du travail pour corrélérer pathologie et expositions aux risques professionnels

Notre huitième proposition concerne la « *mise en place d'un processus de recueil et d'analyse de données sur l'absentéisme* » mettant à contribution les responsables de service, la médecine du travail sous l'autorité du CHSCT avec le concours du service prévention.

On l'a vu, l'absentéisme constitue une préoccupation partagée importante. On a également constaté que l'approche de ce phénomène est actuellement privée de la dimension de l'analyse des risques professionnels pour n'être essentiellement considérée sous le seul angle gestionnaire (coûts) et bienveillance médicale au travers de la délivrance d'arrêts médicaux (supposés facilement délivrés ce qui instille un doute de légitimité, alors même que les études sur le sujet conduisent à une constatation plus que nuancée à cet égard).

Conformément à ses missions (articles 38 et 39 du décret n°85-603), le CHSCT pourrait conduire ou faire conduire une étude approfondie sur les causes de l'absentéisme en relation avec les risques professionnels identifiés, arrêts de travail, au-delà des seules apparences des chiffres représentant les Maladies Professionnelles et Accidents du Travail reconnus.

À ce propos, l'analyse des déclarations, du nombre et des motifs de contestations, des décisions de la commission de réforme, permettrait d'apprécier le degré de fiabilité de ces indicateurs.

Ces éléments ne nous ayant pas été communiqué (bien que sollicités), cette expertise n'est pas en mesure d'en faire l'analyse. Toutefois, de nombreux indices, comme le montrent plusieurs indicateurs, incitent à faire la lumière sur une éventuelle corrélation. Le médecin du travail, comme conseiller de l'employeur, des salariés, des représentants du personnel et des services sociaux, doit y apporter son concours (R.4623-1 CT).

9.11 Aménagement des locaux et de certains postes de travail

Notre neuvième proposition concerne, sous réserve d'études ergonomiques plus approfondies, la nécessité « *d'adapter les locaux, les équipements et certains postes aux contraintes de l'activité* ». La mal au dos revient si souvent dans les propos qu'il conviendrait de vérifier l'adaptation des locaux par exemple à l'activité des agents qui accompagnent les enfants aux toilettes, salles de sieste, mobilier, etc. (aménagement, temps, espace, quantité, ...)

Un certain nombre de locaux et d'équipements compliquent l'activité des agents et pèsent sur leurs conditions de travail.

Il importe, lors de la construction ou la rénovation d'écoles, que les arbitrages entre ce qui relève de l'esthétique ou du design et ce qui touche aux conditions de travail des agents ne soit pas fait au désavantage de celles-ci.

Il importe que Strasbourg Eurométropole fasse en sorte que, par exemple, les ATSEM aient dans chaque école un local assez grand, compatible avec les nécessités des préparations d'atelier. Il importe que la collectivité fasse en sorte que les agents de restauration puissent compter sur des lave-vaisselle efficaces et fiables, et sur un système de ventilation de bonne qualité. S'assurer d'un fonctionnement correct et permanent des ascenseurs fonctionnels dans les écoles pour permettre la circulation des agents d'entretien d'un étage à l'autre.

L'organisation des bureaux des agents administratifs qui devraient migrer de Saint-Urbain vers un autre espace, puissent avoir des bureaux calmes, compatibles avec leurs besoins de concentration (instruction des dossiers) et de communication (échanges téléphoniques).

L'analyse des nouvelles implantations relève de la vigilance du CHSCT (art.45)

9.12 Formation relative aux Risques PsychoSociaux pour les membres du CHSCT et pour le management

Notre dixième proposition concerne la nécessité de « *former les membres du CHSCT comme le management aux risques psychosociaux* » : il va de soi que la compréhension de l'inquiétude, du malaise ou des souffrances exprimées par les agents ne peut pas se faire sans que l'on dispose des outils théoriques permettant de comprendre les relations complexes entre ces effets et les facteurs organisationnels qui en sont à l'origine.

Beaucoup d'agents vivent mal le contexte de restriction actuel. Il serait souhaitable, pour que le CHSCT puisse au mieux remplir sa mission de protection de la santé des agents, que ses membres soient formés à la prévention des risques psycho-sociaux.

Les managers, et notamment les managers de terrain, sont souvent en première ligne face aux situations de mal-être que vivent certains agents. Pour qu'ils soient le mieux outillés possible afin de concevoir leur méthode de travail et pour y faire face, il serait intéressant qu'ils soient formés à la prévention des risques psycho-sociaux.

De la même manière, il paraît hautement souhaitable que la hiérarchie conceptrice, comme la hiérarchie organisatrice soit suffisamment sensibilisé sur les questions relatives à la production des risques et facteurs de risques psychosociaux, du dialogue social et des enjeux de responsabilité pénale en matière de protection de la santé des agents.

9.13 Renforcer le service médical par des compétences d'écoute clinique

Notre onzième proposition concerne la nécessité que le service médical voit ses effectifs et ses compétences renforcées notamment en termes de « *psychologue du travail* » capable de développer une approche clinique de l'écoute.

La plupart des agents ayant participé aux entretiens ont manifesté leur satisfaction d'avoir pu s'exprimer, d'avoir parlé de leur travail, de ses difficultés mais aussi de ce qui leur convient, de ce qui les préoccupe ou les empêche de dormir.

La mise à contribution des services de psychologues du travail est une impérieuse nécessité pour renforcer le service médical qui n'a pas à ce jour de compétences dans le domaine, et dont les médecins du travail ont fait état d'un certain manque de moyens pour leurs propres missions (réunion pré-restitution CHSCT du 24/09/2015).

9.14 Niveau de compétence et formation des agents sous-traitants

Notre douzième recommandation concerne la nécessité « *d'inclure les sous-traitants dans les politiques santé/sécurité* » dont bénéficient les personnels de la CUS : notamment pour l'entretien, les personnels internes ou externes doivent avoir la même formation et les mêmes ressources pour la sécurité et l'hygiène.

Rappelons que conformément aux dispositions de l'article 38 du décret 85-603, ce personnel sous-traitant est inclus dans le champ de compétence du CHSCT :

« Article 38

Modifié par Décret n°2012-170 du 3 février 2012 art.16

Conformément à l'article 33-1 de la loi du 26 janvier 1984 susvisée, et sous réserve des compétences des comités techniques mentionnés à l'article 36 du présent décret, le comité a pour mission :

1° De contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des agents et du personnel mis à la disposition de l'autorité territoriale et placé sous sa responsabilité par une entreprise extérieure ;

... »

Des risques de propagation de diverses affections comme la gale, etc. nécessitent d'assurer un nettoyage régulier répondant à des règles d'hygiène spécifiques à des établissements recevant du public, notamment de jeunes enfants.

Il convient par conséquent de s'assurer que le nettoyage des locaux est réalisé par des personnels disposant des connaissances certifiées des techniques et moyens nécessaires.

En l'état actuel, seule est prévue la constatation de la bonne réalisation de la prestation.

En matière de protection de la santé, tant des agents de la collectivité ou personnel mis à disposition qui travaillent dans les locaux, que des enfants et autres personnels et tiers (parents, ...) la constatation de la bonne réalisation ne constitue pas une démarche de prévention, et surtout repose sur une observation essentiellement visuelle et à postériori.

Des cas d'infections ont révélé les risques en la matière

Il convient de se situer dans une démarche préventive en s'assurant notamment des qualifications des personnels concernés, comme des moyens adéquats dont ils disposent.

Ils devraient avoir suivi au moins la même formation que celle reçue par les AE de la CUS, sanctionnée par un certificat capacitaire.

Dans le cadre des articles 6 et 7 du décret 85-603, les membres du CHSCT, comme les personnels qui travaillent dans les écoles doivent pouvoir disposer de cette garantie qui peut se concrétiser par un registre des personnes effectuant le ménage. Les mentions figurant dans le registre peuvent se présenter sous forme d'un certificat

où figure l'identité des personnes chargées du ménage, avec l'information sur la nature de leur formation à la réalisation de ces tâches, la date de cette formation, l'organisme qui l'a délivré, le matériel qu'elles utilisent et leur qualification pour cet usage, la date de présence dans les locaux.

9.15 Améliorer la communication avec la direction : Mettre en place les modalités d'émission, recueil, traitement des questionnements professionnels et informations au travers de la DEE

Notre treizième proposition concerne « l'amélioration de la communication avec la hiérarchie et surtout avec la direction ».

À ce jour, les réponses tardent à arriver créant une insatisfaction partagée. Le système informationnel à l'intérieur de la DEE est extrêmement anxiogène, voire pathogène.

L'information et la communication est particulièrement descendante pour adresser des consignes. On peut constater que les divers moyens de communication ne sont pas forcément les plus pertinents en fonction de l'information à faire circuler. Ainsi, si le courriel constitue un mode pratique pour l'émetteur du message, il n'est pas forcément utilisé à bon escient, notamment pour décrire des modalités de travail ou des attentes précises, pour celui qui le reçoit. On peut constater qu'il est surtout employé pour laisser une trace et devient un instrument qui peut être ressenti comme une menace pour le récepteur.

Paradoxalement, cette trace pourrait s'avérer utile lorsqu'une instruction de dérogation aux règles est souhaitée par la hiérarchie, afin de tranquilliser l'agent qui devra permettre cette dérogation.

Inversement, la communication ascendante souffre de réactivité. Certaines questions posées par le terrain, pour effectuer son travail n'obtiennent de réponse que plusieurs mois plus tard, et après avoir fait l'objet de nombreuses relances. Il conviendrait qu'un simple accusé réception permette à l'émetteur de savoir que le destinataire a bien reçu la question et le délai dans lequel il envisage d'apporter une réponse.

Nous ne détaillerons pas tous les problèmes posés par la circulation, sauf pour évoquer la plainte générale sur cette

« *Communication impossible au sein de la DEE !* » (Toutes catégories d'agents de la DEE)

La communication entre les gens est indispensable pour coopérer, agir ensemble, se comprendre, dialoguer, et simplement se connaître. Pour se « reconnaître dans le travail, et se respecter.

9.16 Renforcer et développement des plans de prévention (diagnostic) ; avec implication des personnels :

Où sont les points critiques ? Et que fait-on ?

La quatorzième proposition concerne la nécessité et l'urgence de « *bâtir un programme de prévention* », déjà esquissé dans notre première recommandation concernant le DUE.

Un plan de prévention a plusieurs avantages.

- Le premier c'est de faire l'inventaire des problèmes à résoudre,
- le second, c'est de redonner confiance aux agents,
- le troisième c'est d'établir des préconisations qui peuvent être contraignantes,
- Le quatrième est de pouvoir tirer bilan et enseignement de sa mise en œuvre.

Les agents doivent être associés à l'élaboration du plan de prévention, puisqu'il est clairement établi que les mesures de prévention ne pourront trouver à s'appliquer et être mise en œuvre sans le consentement de ceux qui doivent les appliquer pour protéger leur santé.

9.17 S'assurer de la mise en conformité avec les dispositions légales et réglementaires relative à la prévention des risques et la protection de la santé des travailleurs.

Notre quinzième recommandation consiste à ce que la Communauté Urbaine de Strasbourg, Eurométropole où travaillent près de 8 000 agents et divers autres personnels, se mette d'urgence en conformité avec les obligations légales et réglementaires en la matière.

Rappelons que l'article 38 du décret n°85-603 qui définit les missions du CHSCT dispose :

Article 38

*Modifié par Décret n°2012-170 du 3 février 2012 art.16
Conformément à l'article 33-1 de la loi du 26 janvier 1984 susvisée, et sous réserve des compétences des comités techniques mentionnés à l'article 36 du présent décret, le comité a pour mission :*

...

3° De veiller à l'observation des prescriptions légales prises en ces matières.

Si la loi et la réglementation imposent un certain nombre d'obligations en ces domaines, c'est parce qu'elles fixent le cadre qui participe à la protection des personnes travaillant sous l'autorité ou pour le compte de la collectivité.

Ce ne sont donc pas des « obligations facultatives » mais bien des dispositions qui visent à garantir aux personnes la protection à laquelle chaque individu peut prétendre. Rappelons que la loi est réputée protectrice.

Ne pas accomplir les diligences qu'elle prévoit et organise c'est mettre la santé, donc la vie en péril. Nous rappelons qu'un certain nombre d'infractions pouvant entraîner des dommages pour la santé des agents sont susceptibles d'être réprimées par le Code Pénal.

10 Annexes



10.1 Annexe I : Extraits des débats du CHSCT sur la mise en place d'une expertise demandée par le CHSCT (Art.42 – décret n°85-603)

10.1.1 Extrait du CR de la séance du CHSCT du 13/03/2014 (point n°7)

« ...

7. Points divers

La CGT lit une déclaration concernant les risques psycho-sociaux à la Direction de l'enfance et de l'Éducation, et demandant la réalisation d'une expertise sur ce sujet.

Elle est jointe en annexe n° 4.

M. HERRMANN remercie Mme PLATZ et répond en souscrivant à certaines difficultés citées, qui ne peuvent qu'être entendues. Cette difficulté est réelle, entendue, les médecins reçoivent un certain nombre d'agents qui expriment ce que vous dites dans votre document. J'ai moi-même accueilli une délégation de Responsables Périscolaires de Site particulièrement investis de leurs missions et très engagés et j'ai été extrêmement sensible à leurs propos. J'ai trouvé des gens qui avaient vraiment envie de travailler et de s'investir, des fonctionnaires extrêmement engagés. J'entends des difficultés de relation avec la direction, des contradictions qui apparaissent même entre la direction et l'exécutif.

Une solution doit être trouvée. Une réorganisation de la semaine des enfants et de celle du service est souvent un élément générateur de difficultés, d'inquiétude ou voire une crispation. Ce phénomène n'explique pas tout seul la situation que nous connaissons.

Mais s'il y a des difficultés de management, des décisions devront être prises pour rechercher l'adéquation entre la mission et les agents qui sont en charge de la remplir.

Je propose momentanément de ne pas mandater d'expert, car d'autres solutions peuvent peut-être être recherchées, et de laisser passer le mois de mars compte tenu des élections qui nous paralysent un peu en tant qu'exécutif. Le message est cependant entendu.

M. DIMNET répond qu'il lui est difficile de surseoir à cette demande car qu'est-ce qui se passe si les interlocuteurs changent d'ici un ou deux mois et si un agent exposé à des risques psycho-sociaux devait avoir un souci de santé ?

M. HERRMANN dit que cela peut être rajouté au compte-rendu. On enregistre cette demande d'expertise comme une demande qui est mise à l'étude.

L'expertise demandée porte-t-elle sur l'organisation globale du service ou sur des éléments plus factuels, tels que les RPS ?

M. DIMNET répond qu'il s'agit d'un audit fait par un cabinet d'expertise et porte sur l'organisation globale du service.

M. HERRMANN pose une question complémentaire : Il y a une différence entre la recherche d'adéquation organisationnelle et la recherche de la résolution de la souffrance au travail.

Cette question est essentielle dans la méthode et ne dit pas la même chose. On peut faire le constat qu'il y a aujourd'hui des marques de souffrance au travail, des difficultés et dire qu'il y a un souhait d'évaluer l'organisation générale et de rechercher si l'organisation actuelle est génératrice de ces souffrances.

M. DIMNET précise que le champ d'action n'est pas que les Responsables périscolaires de site et les ATSEM et qu'on ne préjuge pas que c'est l'organisation

qui génère les RPS. Nous souhaitons une étude sur l'exposition aux risques psycho-sociaux des agents de la DEE, sans préjuger de l'origine.

Mme DIETSCH demande s'il s'agit de l'ensemble du périmètre de la DEE ou bien seulement de la partie Éducation, petite enfance exclue ?

Mme PLATZ répond qu'il n'y a que la partie Éducation qui est touchée et qui est donc concernée, à savoir les sites scolaires et périscolaires.

M. HERRMANN conclut en disant que cette demande va être instruite, que l'on peut déjà regarder quels sont les cabinets qui peuvent réaliser ce type de mission. Il souhaite que le choix du cabinet soit effectué avec beaucoup de soin et d'attention.

Le cahier des charges serait également étudié en commun avec les représentants du personnel au CHSCT.

... »

10.1.2 Extrait du CR de la séance du CHSCT du 11/07/20014 (points n°4 à 9)

« ...

4. Direction de l'enfance et de l'éducation rythmes scolaires- impact sur les agents

Mme PLATZ revient sur la réunion du 3 juillet (réunion entre des représentants du personnel du CHSCT, de la DEE, de la DRH et du SCOM), qui avait pour objectif de travailler sur la demande d'expertise des Risques Psycho-sociaux à la DEE. Aussi, concernant les points 4, 5 et 6 de la séance d'aujourd'hui, comme ils seront abordés lors de l'expertise, attendons les retours de l'expert sur ces aspects.

M. LAPLANE réprecise les conditions de mise en œuvre de l'expertise. M. Robert ERRMANN, président alors du CHSCT et ensuite M. Alain FONTANEL ont réaffirmé la volonté de réalisation de cette expertise qui ne remet pas en cause le rôle propre de l'administration, ni des instances paritaires. Elle sera une contribution à un débat et à l'expression des préoccupations des organisations syndicales et de l'administration relative aux conditions de travail et de mise en œuvre du service public.

5. Direction de l'enfance et de l'éducation Lezay-Marnésia - conditions de travail des agents

M. IFFRIG souligne que ce point concernant les conditions de travail des agents mérite d'être discuté aujourd'hui, et passe la parole à Mme MA THIS.

Mme MATHIS répond que la cohabitation avec l'Accueil de Loisir Maternel, principalement le bureau des ATSEM, était délicate. Le déplacement de l'ALM dans les nouveaux locaux de Fischart est un projet qui se concrétisera en septembre. Ce déplacement permettra effectivement aux ATSEM de réintégrer leur bureau qui leur était initialement dédié au départ. L'attente a été longue mais aboutira puisque la rénovation des modulaires de Fischart a été réalisée pour y installer la restauration et un espace dédié à l'ALM.

L'accueil des ATSEM sur le site Lezay-Marnésia sera donc bien meilleur qu'à ce jour.

M. FONTANEL ajoute que toutes ces informations seront à transmettre à l'expert afin qu'il puisse en tenir compte.

6. Direction de l'enfance et de l'éducation : Document unique-analyse des risques pour les Responsables périscolaires de site

Ce point 6 fera partie de l'expertise également.

Mme PLATZ souligne que ce point, ainsi que les 2 suivants (Analyse des risques de fin de chantier et l'utilisation des produits par les agents d'entretien), doivent également être intégrés au document unique.

Mme MATHIS répond qu'il existe déjà un Document Unique à la DEE mais avec l'arrivée de nouveaux métiers, comme celui de responsable périscolaire, il n'a pas encore été actualisé. A l'arrivée du nouveau préventeur, ce sera une de ses tâches prioritaires dès son arrivée. Il est espéré pouvoir l'accueillir au mois de septembre.

M. FONTANEL conclut donc que les points 4, 5 et 6 sont clos provisoirement jusqu'à la réalisation de l'expertise, les points 6, 7, 8 découlent du Document unique.

Mme MATHIS précise, concernant le point 8, que des éléments ont déjà été recueillis sur les produits par la direction, notamment les fiches techniques et leur utilisation. Le groupe de travail va pouvoir commencer bientôt, auquel Mme PLATZ participera.

7. Direction de l'enfance et de l'éducation : Analyse de risque de fin de chantier

Mme MA THIS apporte les réponses concernant l'analyse de fin de chantier : un protocole a déjà été élaboré avec la direction de la Construction en délimitant un certain nombre de positions, principalement sur la sécurité lors des chantiers et des fins de chantiers par rapport au nettoyage.

M. KELLER complète en ajoutant que le protocole mis en place avec la direction de la Construction a vocation dans un premier temps, à définir les responsabilités des constructeurs, des responsables de chantiers et des exploitants. Il en ressort que le principe général est de procéder à une délimitation des zones de chantiers par rapport aux zones d'exploitation de l'établissement, et le principe du recours à des entreprises de nettoyage y est également acté dans le cas où le délai d'achèvement du chantier ne permet pas le nettoyage fin par les agents d'entretien du service Patrimoine enfance et éducation.

L'autre principe de base est la communication entre les responsables techniques de site et leurs encadrant (responsables techniques territorial), et le chargé d'opération qui fait lui le relais auprès du maître d'œuvre en charge de l'ordonnancement et du pilotage, voire auprès des entreprises.

Mme PLATZ répond que si ce dossier a été réinscrit à l'ordre du jour, c'est qu'encore bien souvent les agents sont tout de même obligés d'être sur le terrain, alors que dans le protocole, il est précisé que les agents n'interviennent que lorsque le chantier est bien terminé et ce n'est toujours pas le cas.

8. Direction de l'enfance et de l'éducation : Analyse de l'utilisation des produits sur les agents d'entretien et les risques que cela a entraîné pour les agents

Même si ce point a déjà été abordé au moment du point n°6, **M. IFFRIG** demande qu'une information soit apportée sur le contour ou le cadrage de l'objet de ce groupe de travail mis en place et donne la parole à M. KELLER.

M. KELLER rappelle quelques bases sur l'achat des produits d'entretien, utilisés pour l'entretien des écoles ou des restaurations scolaires. Ceux-ci sont fournis par les marchés transversaux de la CUS et chaque produit a une fiche technique et une fiche de données de sécurité. Ces éléments sont diffusés aux agents pour chaque nouveau produit afin d'adapter les protocoles de travail, les procédures de sécurité et les EPI nécessaires.

Bien entendu, nous sommes prêts à assurer une certaine vigilance pour qu'il n'y ait que des produits issus du marché qui soient utilisés, afin aussi de suivre l'attention de

la collectivité pour l'usage de produits plus écologiques. Le groupe de travail permettra peut-être aussi de regarder cet aspect-là.

Mme PLATZ souhaite que les représentants du personnel au CHSCT puissent avoir accès à la base de données QUICKFDS qui permet d'accéder aux fiches de données de sécurité des produits.

M. FONTANEL répond qu'il n'y a aucune difficulté de principe, les modalités pratiques restant à préciser.

9. Direction de l'enfance et de l'éducation : appel d'offres concernant l'expert pour l'analyse des risques psychosociaux

M. IFFRIG souligne qu'une réunion de travail a déjà eu lieu sur ce sujet, avec des représentants des organisations syndicales, pour mieux définir et cadrer ce projet.

Mme MATHIS souligne que cette réunion a effectivement permis de se mettre d'accord sur un certain nombre de principes : Définition du contenu du cahier de charges, prévu après la rentrée ; L'évaluation portera sur l'évaluation des risques psycho-sociaux pour l'ensemble du personnel après les vacances de la Toussaint ; Retours réguliers auprès des représentants du personnel.

La rédaction du contenu du cahier des charges n'a pas encore commencé, cela pourra débuter au mois d'août.

Le travail portera sur les risques psycho-sociaux, et non sur la nouvelle organisation du travail, même s'il peut y avoir des effets induits, mais l'étude portera bien sur les risques psycho-sociaux.

M. FONTANEL remercie les acteurs de la DEE et demande à passer aux différents points divers en attendant le point concernant l'AST.

... »

10.2 Annexe II : Méthodologie

10.2.1 Étude documentaire

Liste des documents demandés, figurant dans la convention d'intervention (mai 2015) :

- Organigramme par fonction (effectifs par fonction et statut) ;
- Règlement intérieur ;
- Données relatives à l'âge, l'ancienneté dans la fonction, dans l'entreprise des salariés concernés par l'expertise ;
- Représentation des territoires et groupes scolaires avec effectifs et statuts, localisation des Accueils Loisir Maternel et restauration (identification selfs et traditionnels) ;
- Fiches de postes des différents emplois concernés par l'expertise ;(**incomplet – fiches pas à jour**) ;
- Document unique d'évaluation des risques (et les éventuels documents de travail qui ont permis son élaboration) – (R.4121-1 du Code du Travail) ;(**document obsolète et incomplet datant de 2012**)
- Programme annuel de prévention (L .4612-16 du Code du Travail). (**inexistant**)
- Bilan hygiène et sécurité ;(**inexistant**)
- Procès-verbaux du CHSCT (sur 3 années) ;
- Rapport annuel du médecin du travail sur les trois dernières années ;(**non remis**)
- Fiche d'entreprise rédigée par le médecin du travail ;(**non remis**)
- Statistiques des accidents de travail sur les trois dernières années (par fonction et service) ;(**analyse gestionnaire – aucun élément sur la nature des lésions et affections**)
- Statistiques d'absentéisme sur les trois dernières années (par fonction et service).

Nous rappellerons à cet égard, les dispositions de l'article 42 du décret 85-603 :

Article 42

Modifié par Décret n°2012-170 du 3 février 2012 art.16

Le comité peut demander au président de faire appel à un expert agréé conformément aux articles R.46146 et suivants du code du travail :

1° En cas de risque grave, révélé ou non par un accident de service ou par un accident du travail ou en cas de maladie professionnelle ou à caractère professionnel ;

2° En cas de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, prévu à l'article 45 du présent décret.

Les frais d'expertise sont supportés par la collectivité territoriale ou l'établissement dont relève le comité.

L'autorité territoriale fournit à l'expert les informations nécessaires à sa mission. Ce dernier est soumis à une obligation de discrétion.

... »

Nous considérons par conséquent qu'en l'absence de remise des informations demandées, l'autorité n'en dispose pas ou n'a pas procédé à leur confection.

« Le 1^{er} novembre 2015 à 9h11

**À l'attention de Monsieur JUNG et Madame le Docteur Geoffroy-Loux
Copie à Madame la Secrétaire du CHSCT**

Madame, Monsieur,

Je me permets de revenir vers vous en cette période de rédaction du rapport d'intervention de l'expertise CHSCT relative à la DEE, qui nous amène à exploiter les divers documents que vous avez bien voulu nous transmettre.

Nous vous remercions pour tous ceux, nombreux que vous nous avez déjà communiqués, toutefois, sauf erreur de notre part, un certain nombre de documents que nous avons sollicités, notamment en conformité avec les dispositions réglementaires ne nous sont pas parvenus.

Vous trouverez ci-jointe l'état des documents que nous avons sollicité dès la rédaction de la convention en mai de cette année, ainsi que la liste complémentaire adressée le 9 juillet 2015.

Je vous remercie de nous transmettre le plus rapidement possible les documents manquants, ou de nous confirmer leur inexistence.

Dans l'attente de vous lire, Je vous prie d'agréer nos très cordiales salutations

Serge DUFOUR

ALIAVOX

... »

Documents complémentaires demandés :

1. Échantillon planning ATSEM
2. Échantillon planning AE
3. Fiche de postes AE, AR, ATSEM, ASEP
4. Échantillon significatif d'évaluations anonymisées pour toutes catégories de métiers agents « C », « B » **(non fourni)**
5. Convention projet pédagogique avec rectorat (prévoyant place des ATSEM et ASEP)
6. État formation des personnels en poste AE et AR pour poste
7. État formation des personnels en poste ATSEM (bafa, ..., autres formations : gestes et postures, etc.)
8. État des visites médicales sur 3 ans (par catégorie de personnel, état des absences non justifiées **(ok)** –
9. règlement intérieur qui prévoit l'absence à convocation visite médicale pour nécessité de service - bilan des refus et des reports motivés) **(non fourni)**
10. Procédure en vigueur de déclaration, reconnaissance et contestation des maladies professionnelles **(non fourni)**
11. Bilan sur 3 ans des déclarations, reconnaissances, contestations et décisions en matières : **(non fourni)**
 - a. A/T **(non fourni)**
 - b. MP **(non fourni)**
12. Communication des éléments recueillis dans les registres d'évènements **(non fourni)**
13. GPEC

14. État de l'absentéisme sur chaque établissement scolaire depuis 2012 par catégorie d'agents (AE, ATSEM, AR) **(non fourni)**

10.2.2 **Entretiens (29/06 → 18/09)**

- 59 entretiens individuels
 - (dont 30 sollicitations hors dispositif, 12 satisfaites)
- 59 entretiens collectifs (et collectifs à effectifs réduits)
 - Soit 395 personnes

10.2.3 **Observations**

- 19 observations
 - 7 écoles (2 classées en quartiers « difficiles »)
 - 4 rénovées
 - 1 partiellement rénovée
 - 1 en travaux
 - 1 à rénover
 - 5 restaurants
 - 3 selfs
 - 4 traditionnels
 - 4 ALM
 - Administration
 - Accueil/inscriptions
 - Dépôt Faisanderie
- **Toutes les catégories représentées**
(Cat « C », cat « B », cat « A »).

10.3 Annexe III : Pétition RPS (Responsables Péricolaires de Site)

« Monsieur Jung Vincent Prévention au travail

Copie à Mr Hermann

*Veillez trouver ci-après un bilan fait et approuvé par les signataires.
Bilan des Responsables Péricolaires de Site (RPS) et des adjoints du Service périscolaire et éducatif Direction de l'enfance et de l'éducation
La création du service périscolaire et éducatif et sa mise en œuvre effective depuis 2012 ont généré beaucoup de changements et conduit à une souffrance au travail. Celle-ci s'est exprimée à plusieurs reprises tout au long de l'année par différents agents.*

Lors de différentes réunions, en présence parfois du directeur de l'enfance et de l'éducation, de son adjointe, du chef de service et même du directeur adjoint des ressources humaines, des agents, ayant plusieurs années de travail, qui jusque-là accomplissaient leurs missions avec sérieux et engagement se sont retrouvés en larmes. La fatigue cumulée par la multiplicité des tâches, la pression exercée par certains discours et par les délais d'exécution demandés ont entraîné chez plusieurs d'entre nous des symptômes de stress flagrants : hypersensibilité, irritabilité, fatigue générale, troubles du sommeil, maux de dos, troubles digestifs...sans compter les heures supplémentaires faites régulièrement et la non maîtrise des horaires, en particulier au moment de la pause déjeuner et en fin de journée. Tout ceci a bien sûr des répercussions négatives et non négligeables sur la vie privée et les relations familiales :

- Manque de disponibilité, agressivité, détérioration des relations avec les enfants et le conjoint.*
- Certains ont frôlé le burn out.*

Le directeur de l'éducation, son adjointe, le chef du service périscolaire et éducatif...nous ont écoutés sans nous entendre et sans nous faire de propositions pour améliorer nos conditions de travail.

Certes la réorganisation d'un service aussi grand ne se fait pas sans difficulté et sans frein.

Nous avons à plusieurs reprises exprimé que nous n'étions pas réfractaires à cette réorganisation et nous avons aussi exprimé notre volonté de continuer à accomplir nos missions dans l'objectif de maintenir une qualité d'accueil du public (enfants et parents) tout en garantissant la sécurité affective et physique des enfants qui nous sont confiés.

Nous avons également tiré des sonnettes d'alarme, exprimant de réelles difficultés à réaliser toutes les tâches demandées sans qu'aucune de nos paroles ne soient entendues ; au contraire !

Ce qui est exprimé n'est pas traduit en faits réels mais en ressenti, et la hiérarchie nous le reproche.

« Certains y arrivent et même plutôt bien ! Apprenez à déléguer, remettez-vous en question...»

Ces paroles sont aussi très déstabilisantes et génèrent bien sûr une démotivation et une réelle souffrance pour tous ceux qui savaient bien faire et qui ne savent plus.

Nous avons, comme le souhaitait la direction, expérimenté et éprouvé la mise en œuvre. A présent nous attendons les réajustements nécessaires, car à notre niveau le bilan est loin d'être positif. La mise en place d'un groupe de travail sur la charge de travail ne fera que confirmer notre bilan. Nous avons des propositions de réajustement mais il faut que les moyens suivent et c'est là, semble-t-il, que se trouve la réelle difficulté : à moyens constants, nous ne saurons pas faire.

Une nouvelle année scolaire commence, avec son lot de nouvelles missions et nouvelles orientations, et pour nous, de nouvelles difficultés de mise en œuvre. Dès la rentrée, certains agents ont déjà été confrontés à de grosses difficultés de gestion des effectifs très important des enfants en restauration et en accueil périscolaire maternel. De plus les directeurs et adjoints en accueil de loisirs maternel (ALM) ne sont plus en capacité d'accomplir les missions de l'accueil de loisirs dans les temps demandés (mise à jour des dossiers de la rentrée, bilans, projets pédagogiques, préparation des vacances de la Toussaint, suivi des équipes, accueil des nouveaux arrivants...).

L'implication dans le dispositif PEL (plan éducatif local) et la mise en œuvre des nouveaux rythmes scolaires sont des gros dossiers qui vont demander beaucoup d'investissement.

Nous souhaitons par ce message attirer encore une fois l'attention de notre hiérarchie sur les conditions de travail qui se dégradent de plus en plus par l'accumulation et la multiplicité des tâches à effectuer, par la complexité et la rigidité des procédures à suivre, par l'implication qu'on nous demande à différents niveaux d'intervention...tout cela générant déjà une grande saturation.


Notre position de cadre intermédiaire n'est pas des plus simples et si nous n'avons pas une écoute attentive de nos difficultés, les conséquences pour la collectivité ne sont pas à négliger : sécurité des enfants non garantie, mécontentement des parents, arrêts de travail à répétition ou de longue durée, dégradation des relations de travail aboutissant à des conflits...

C'est pour toutes ces raisons que nous nous adressons aujourd'hui en dernier recours au CHSCT pour que la commission 1 soit saisie dans les meilleurs délais pour examiner notre situation, avant que nous n'en arrivions à parler des risques psycho sociaux (RPS) que nous encourons.

Dans l'attente d'une réponse de votre part nous vous adressons nos sincères salutations.

... suivent les signatures ... »

10.4 Annexe IV : circulaire Chancellerie sur DUerp

		PARIS, le 23. OCT 2002
MINISTÈRE DE LA JUSTICE	Le Garde des Sceaux, Ministre de la justice	
DIRECTION DES AFFAIRES CRIMINELLES ET DES SAISIES SOUS-DIRECTION DE LA JUSTICE PÉNALE SPÉCIALISÉE BUREAU DE LA SANTÉ PUBLIQUE, DU DROIT SOCIAL ET DE L'ENVIRONNEMENT	à Mesdames et Messieurs les Procureurs Généraux près les cours d'appel	
<small>ONFPC 0140 Document par Mail ACCORDS OPERAT SD 11 44 77 11 09</small>	OBJET : - Accidents du travail et maladies professionnelles - Sécurité et santé des travailleurs - Décret n°2001-1016 du 5 novembre 2001 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, prévue par l'article L.230-2 du Code du travail et modifiant le code du travail.	
	N/R/E/F : N° 1269-29 C	
	PI : 2	
	<p>J'ai l'honneur de vous adresser, pour votre information et celle des parquets de vos ressorts, le décret visé en objet ainsi que la circulaire d'application de la direction des relations du travail n° 6 DRT du 18 avril 2002, qui me paraissent revêtir un intérêt certain, dans le cadre des enquêtes consécutives à des accidents du travail.</p> <p>Depuis la loi du 31 décembre 1991 transposant la directive-cadre n° 89/391/CEE du 12 juin 1989, le code du travail a fixé des principes généraux de prévention applicables en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail, parmi lesquels figure l'obligation pour l'employeur d'évaluer les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs liés aux activités de l'établissement et à l'aménagement des lieux de travail (L. 230-2 III a).</p> <p>Le décret précité (l'article R.230-1 du code du travail) prévoit la restitution des résultats de l'évaluation des risques dans un document unique, mis à jour annuellement et réactualisé.</p> <p>Ce document unique contient un diagnostic des risques, et le cas échéant un inventaire des risques identifiés : il répond à un impératif de transparence destiné à anticiper de façon globale les risques auxquels peuvent être exposés les travailleurs et à servir de base au dialogue social au sein de l'entreprise.</p>	
<small>DACS 13, place Vendôme 75047 Paris Cedex 01 Téléphone : 01 44 77 60 60</small>	- 1 -	

Pour assurer l'efficacité du dispositif de prévention ainsi instauré, le décret a érigé en contravention de 5ème classe, (article R.263-1-1 du code du travail), le fait pour l'employeur de ne pas transcrire ou de ne pas mettre à jour les résultats de l'évaluation des risques conformément à l'article R.230-1 du code du travail.

L'entrée en vigueur de cette disposition pénale a été différée d'un an, soit au 7 novembre 2002, afin de laisser le temps aux entreprises de s'adapter à cette nouvelle obligation et de déterminer les modalités pratiques de tenue de ce document unique.

Pour mémoire, le défaut de mise à disposition de ce document aux organes de représentation du personnel ou de contrôle externe n'entre pas dans le champ d'incrimination de cette contravention, en raison de dispositions pénales plus sévères, tels les délits d'entrave particuliers (article L.263-2-2 du code du travail pour le CHSCT, article L.482-1 pour les délégués du personnel).

Enfin, il y a lieu d'insister sur l'objet principal de ce document : la traçabilité des risques existants et recensés dans l'entreprise ou l'établissement et leur évaluation, pour chaque "unité de travail".

A cet égard, en cas d'enquêtes consécutives à des maladies professionnelles ou des accidents du travail, ce document sera, à l'avenir, susceptible d'être sollicité par les inspecteurs du travail ou par les officiers de police judiciaire, dans la mesure où il permettra de vérifier comment un risque particulier a été identifié et analysé auparavant, quels étaient les antécédents connus et quelles mesures avaient été préconisées ou adoptées en conséquence dans l'entreprise.

En particulier, il me paraît opportun qu'à l'avenir les parquets veillent, dans le cadre des enquêtes précitées - et notamment si les infractions de blessures ou d'homicides involontaires sont susceptibles d'être recherchés selon les critères de l'article 121-3 du code pénal - à ce que ce document figure, sous forme d'extraits et copies utiles, en procédure.

Des A°B°C°E°
Le Directeur
Jean-L. de MARIÉ

10.5 Annexe V : mise en danger d'autrui par manquement à l'exercice de ses fonctions par personne détenant un pouvoir d'autorité - Article 121-3 du Code pénal

Article 121-3

Modifié par [Loi n°2000-647 du 10 juillet 2000 - art. 1 JORF 11 juillet 2000](#)

Il n'y a point de crime ou de délit sans intention de le commettre.

Toutefois, lorsque la loi le prévoit, il y a délit en cas de mise en danger délibérée de la personne d'autrui.

Il y a également délit, lorsque la loi le prévoit, en cas de faute d'imprudence, de négligence ou de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, s'il est établi que l'auteur des faits n'a pas accompli les diligences normales compte tenu, le cas échéant, de la nature de ses missions ou de ses fonctions, de ses compétences ainsi que du pouvoir et des moyens dont il disposait.

Dans le cas prévu par l'alinéa qui précède, les personnes physiques qui n'ont pas causé directement le dommage, mais qui ont créé ou contribué à créer la situation qui a permis la réalisation du dommage ou qui n'ont pas pris les mesures permettant de l'éviter, sont responsables pénalement s'il est établi qu'elles ont, soit violé de façon manifestement délibérée une obligation particulière de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, soit commis une faute caractérisée et qui exposait autrui à un risque d'une particulière gravité qu'elles ne pouvaient ignorer.

Il n'y a point de contravention en cas de force majeure.

Article 121-2

Modifié par [Loi n°2004-204 du 9 mars 2004 - art. 54 JORF 10 mars 2004 en vigueur le 31 décembre 2005](#)

Les personnes morales, à l'exclusion de l'État, sont responsables pénalement, selon les distinctions des [articles 121-4 à 121-7](#), des infractions commises, pour leur compte, par leurs organes ou représentants.

Toutefois, les collectivités territoriales et leurs groupements ne sont responsables pénalement que des infractions commises dans l'exercice d'activités susceptibles de faire l'objet de conventions de délégation de service public.

La responsabilité pénale des personnes morales n'exclut pas celle des personnes physiques auteurs ou complices des mêmes faits, sous réserve des dispositions du quatrième alinéa de [l'article 121-3](#).

10.6 Annexe VI : Atteinte involontaire à l'intégrité de la personne - Code Pénal

Section 2 : Des atteintes involontaires à l'intégrité de la personne.

Article 222-19

Modifié par [Ordonnance n°2000-916 du 19 septembre 2000 - art. 3 \(V\) JORF 22 septembre 2000 en vigueur le 1er janvier 2002](#)

Le fait de causer à autrui, dans les conditions et selon les distinctions prévues à l'article 121-3, par maladresse, imprudence, inattention, négligence ou manquement à une obligation de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou le règlement, une incapacité totale de travail pendant plus de trois mois est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30000 euros d'amende.

En cas de violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou le règlement, les peines encourues sont portées à trois ans d'emprisonnement et à 45000 euros d'amende.

10.7 Annexe VII : Violation délibéré d'une obligation de sécurité entraînant incapacité de travail à autrui - Article 222-20 du Code Pénal

Article 222-20

Le fait de causer à autrui, par la violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou le règlement, une incapacité totale de travail d'une durée inférieure ou égale à trois mois, est puni d'un an d'emprisonnement et de 15000 euros d'amende.

10.8 Annexe VIII : Harcèlement sexuel - Article 222-33 Code Pénal

Paragraphe 3 : Du harcèlement sexuel.

Article 222-33

Le fait de harceler autrui dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle est puni d'un an d'emprisonnement et de 15000 euros d'amende.

Article 222-33-1

Modifié par [LOI n°2009-526 du 12 mai 2009 - art. 124](#)

Les personnes morales déclarées responsables pénalement, dans les conditions prévues par l'article 121-2, des infractions définies aux articles 222-22 à 222-31 encourent, outre l'amende suivant les modalités prévues par l'article 131-38, les peines prévues par [l'article 131-39](#).

L'interdiction mentionnée au 2° de l'article 131-39 porte sur l'activité dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de laquelle l'infraction a été commise.

10.9 Annexe IX : Harcèlement moral - Article 222-33 Code Pénal

Section 3 bis : Du harcèlement moral.

Article 222-33-2

Créé par [Loi n°2002-73 du 17 janvier 2002 - art. 170 JORF 18 janvier 2002](#)

Le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni d'un an d'emprisonnement et de 15000 euros d'amende.

10.10 Annexe XI : risques causés à autrui

Section 1 : Des risques causés à autrui.

Article 223-1

Modifié par [Ordonnance n°2000-916 du 19 septembre 2000 - art. 3 \(V\) JORF 22 septembre 2000 en vigueur le 1er janvier 2002](#)

Le fait d'exposer directement autrui à un risque immédiat de mort ou de blessures de nature à entraîner une mutilation ou une infirmité permanente par la violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou le règlement est puni d'un an d'emprisonnement et de 15000 euros d'amende.

10.11 Annexe XII : L'abus frauduleux de l'état d'ignorance ou de faiblesse

Section 6 bis : De l'abus frauduleux de l'état d'ignorance ou de faiblesse.

Article 223-15-2

Modifié par [LOI n°2009-526 du 12 mai 2009 - art. 133](#)

Est puni de trois ans d'emprisonnement et de 375 000 euros d'amende l'abus frauduleux de l'état d'ignorance ou de la situation de faiblesse soit d'un mineur, soit d'une personne dont la particulière vulnérabilité, due à son âge, à une maladie, à une infirmité, à une déficience physique ou psychique ou à un état de grossesse, est apparente ou connue de son auteur, soit d'une personne en état de sujétion psychologique ou physique résultant de l'exercice de pressions graves ou réitérées ou de techniques propres à altérer son jugement, pour conduire ce mineur ou cette personne à un acte ou à une abstention qui lui sont gravement préjudiciables.

Lorsque l'infraction est commise par le dirigeant de fait ou de droit d'un groupement qui poursuit des activités ayant pour but ou pour effet de créer, de maintenir ou d'exploiter la sujétion psychologique ou physique des personnes qui participent à ces activités, les peines sont portées à cinq ans d'emprisonnement et à 750 000 euros d'amende.

Article 223-15-3

Modifié par [LOI n°2009-1437 du 24 novembre 2009 - art. 50](#)

Les personnes physiques coupables du délit prévu à la présente section encourent également les peines complémentaires suivantes :

- 1° L'interdiction des droits civiques, civils et de famille, suivant les modalités prévues par l'article [131-26](#) ;
- 2° L'interdiction, suivant les modalités prévues par l'article [131-27](#), d'exercer une fonction publique ou d'exercer l'activité professionnelle ou sociale dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de laquelle l'infraction a été commise, pour une durée de cinq ans au plus, ainsi que l'activité de prestataire de formation professionnelle continue au sens de l'[article L. 6313-1 du code du travail](#), pour la même durée ;
- 3° La fermeture, pour une durée de cinq ans au plus, des établissements ou de l'un ou de plusieurs des établissements de l'entreprise ayant servi à commettre les faits incriminés ;
- 4° La confiscation de la chose qui a servi ou était destinée à commettre l'infraction ou de la chose qui en est le produit, à l'exception des objets susceptibles de restitution ;
- 5° L'interdiction de séjour, suivant les modalités prévues par l'article [131-31](#) ;
- 6° L'interdiction, pour une durée de cinq ans au plus, d'émettre des chèques autres que ceux qui permettent le retrait de fonds par le tireur auprès du tiré ou ceux qui sont certifiés ;
- 7° L'affichage ou la diffusion de la décision prononcée, dans les conditions prévues par l'article [131-35](#).

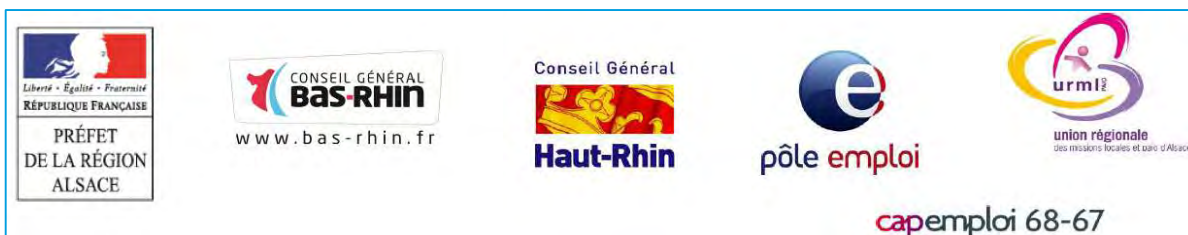
Article 223-15-4

Modifié par [LOI n°2009-526 du 12 mai 2009 - art. 124](#)

Les personnes morales déclarées responsables pénalement, dans les conditions prévues par l'[article 121-2](#), des infractions définies à la présente section encourent, outre l'amende suivant les modalités prévues par l'[article 131-38](#), les peines prévues par l'[article 131-39](#).

L'interdiction mentionnée au 2° de l'article 131-39 porte sur l'activité dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de laquelle l'infraction a été commise.

10.12 Annexe X : Extrait de la Fiche régionale CUI-CIE (financement des emplois aidés) :



capemploi 68-67

Le Contrat unique d'insertion Contrat Initiative Emploi

Le contrat unique d'insertion (CUI) peut être conclu sous la forme d'un CAE (contrat d'accompagnement dans l'emploi) dans le secteur non marchand ou d'un CIE (contrat initiative emploi) dans le secteur marchand.

De plus, l'employeur reçoit une aide directe de l'Etat (et du Conseil général pour l'embauche de bénéficiaires du RSA) versée mensuellement et par avance par l'Agence de Service et de Paiement. Le montant de cette aide est modulé selon la catégorie à laquelle appartient la personne embauchée. Il est calculé sur la base d'un taux du SMIC, selon le tableau suivant :

Bénéficiaires	Taux
<ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaire du RSA socle financé par le Conseil Général • Demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi pendant 18 mois sur les 24 derniers mois • Demandeurs d'emploi âgés de 50 ans et plus et sans emploi depuis plus de 6 mois • Tout bénéficiaire de la liste ci-dessous si l'employeur met en œuvre des actions particulières d'insertion, et sur appréciation du prescripteur 	35 %
<ul style="list-style-type: none"> • Demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi depuis 12 mois sur les 18 derniers mois • Demandeurs d'emploi âgés de 50 ans et plus sans emploi • Bénéficiaires de l'obligation d'emploi au sens de l'art. L5212-13 du Code du travail • Jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus <ul style="list-style-type: none"> - inscrits à Pôle Emploi depuis 12 mois sur les 24 derniers mois - ou suivis par les missions locales et sans emploi depuis 6 mois • Personnes sous main de justice • Personnes sans emploi rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi dûment reconnues par le prescripteur 	25 %

Quel coût pour l'employeur?

Le tableau suivant présente le coût restant à charge pour un CIE de 35h sous réserve :

- de l'application conventionnelle d'un salaire minimum supérieur au SMIC légal,
- du taux d'assujettissement à la cotisation sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, variable d'un établissement à l'autre (dans les tableaux suivants, la moyenne nationale de 1.5% est retenue),
- du versement transport, variable d'une commune à l'autre (exclu du tableau),
- les aides financières incitatives versées à l'employeur au titre du contrat aidé devront être déduites du montant des rémunérations de l'ensemble des salariés qui sont prises en compte, en fin d'année, pour le calcul du Crédits d'Impôt Compétitivité et Emploi (CICE).

Smic horaire au 1er janvier 2015 9,61 €
 RSA sode pour une personne isolée 513,88 €
 Durée hebdomadaire de travail 35 h

	Employeurs de moins de 10 salariés		Employeurs de plus de 10 salariés	
Taux de prise en charge	25%	35%	25%	35%
Rémunération brute mensuelle (référence sur la base du SMIC)	1 457,5 €	1 467,6 €	1 457,5 €	1 467,5 €
Cotisations patronales de droit commun calculées sur la base des taux moyens d'appel	581,7 €	581,7 €	594,1 €	594,1 €
Exonérations de droit commun sur les bas salaires	407,4 €	407,4 €	413,2 €	413,2 €
Montant de l'aide versée par les collectivités publiques	364,4 €	510,1 €	364,4 €	510,1 €
Dont montant de l'aide versée par le Conseil général si la personne embauchée touche le RSA	364,4 €	452,2 €	364,4 €	452,2 €
Montant mensuel des aides versées et des exonérations	771,8 €	917,5 €	777,6 €	923,3 €
Coût salarial employeur mensuel	1 267,5 €	1 121,7 €	1 274,0 €	1 128,3 €