



## Questionnaire de l'UNSA Région Nouvelle-Aquitaine

### Propositions et engagements

*En tant que Président.e de la Région, vous deviendrez l'employeur ou l'employeuse des plus de 8.000 agent.e.s de la Région, comment et dans quel état d'esprit envisagez-vous de tenir ce rôle ?*

Ce n'est pas un rôle qui m'est inconnu, comme vous le savez. Je l'appréhende donc sereinement avec 4 mots d'ordre : responsabilité, écoute, accompagnement et ambition. Être responsable c'est conduire une politique de ressources humaines qui préserve l'emploi dans la durée, qui facilite les conditions de travail et qui permet l'émancipation de chacun dans un collectif. C'est proposer des avancées mais ne pas tout promettre. C'est prioriser aussi, comme nous l'avons fait en 2016 en mettant l'accent sur les plus bas salaires, en déployant aujourd'hui une action forte envers les encadrants, ... Être à l'écoute c'est indispensable. Dans des instances formelles, et j'aborderai plus loin le dialogue social, comme lors des points réguliers que l'on peut avoir en tant que Président avec les agents, au détour d'un rendez-vous ou d'une visite, lors d'un trajet partagé... Être à l'écoute c'est porter de l'attention aux agents. Nous devons accompagner chaque agent dans son parcours professionnel - par la formation, par la mobilité, par les avancements - mais aussi face aux imprévus et aux difficultés de la vie. Enfin l'ambition, celle de construire une administration moderne, innovante, qui réalise le bien-être au travail, qui donne de la souplesse et qui bâtit sur la confiance. Nous sommes une grande collectivité, je sais que le temps de la fusion a pu paraître celui de la procédure, mais nous sommes d'abord un collectif de femmes et d'hommes, et l'humain est notre point cardinal.

*Qu'avez-vous prévu dans votre projet qui concerne directement ou indirectement les conditions de travail des agent.e.s de la Région ? Parmi ces propositions, laquelle mettez-vous en place en priorité ?*

La fusion était l'époque de l'harmonisation des conditions de travail, avec la difficulté d'une région très étendue. L'époque d'aujourd'hui est celle du retour à des modalités de travail post-COVID, prenant en compte un taux de télétravail significatif, des modalités d'encadrement qui prennent en compte ces nouvelles modalités. Je souhaite poser la question de la transformation du cadre de travail dans les bureaux pour permettre des pratiques plus nomades, laissant plus de souplesse à l'organisation du travail - sans tomber dans les problèmes et les tensions que cause le télétravail complet.

S'agissant des conditions de travail dans les lycées, je souhaite poursuivre l'effort d'innovation sur les postes de travail pénibles, comme nous l'avons fait dans ce mandat : assiettes et meubles allégés, aménagement des postes pénibles (plonge, ...)

Plus largement je souhaite engager la réflexion sur la reconversion des agents affectés à des postes pénibles, avant que ne survienne la décision d'inaptitude au poste de travail.

*Quelle est votre vision du dialogue social ? Comment envisagez-vous d'associer les agent.e.s aux réflexions et aux décisions dans le domaine de l'organisation et des conditions de travail ?*

Le dialogue social est essentiel, vous savez mon attachement à ce dernier. Je l'ai montré concrètement en recevant les organisations syndicales régulièrement. Et en nommant au sein des élus un Questeur, interlocuteur privilégié de l'exécutif auprès des organisations syndicales au quotidien. Je m'engage à nourrir et renforcer ce dialogue social permanent et constructif.

J'associerai bien évidemment les organisations syndicales, comme cela se fait aujourd'hui, aux réflexions et travaux menés sur l'organisation et les conditions de travail. Suite aux modifications amenées par la loi "transformation de la fonction publique", les instances formelles en charge des conditions de travail sont intégrées dans le Comité social territorial. Il me semble important de préserver un lieu de débats sur les questions liées à la sécurité au travail en faisant primer le dialogue sur la comitologie. De ce CST pourrait ainsi émaner une commission interne spécialisée sur ces questions.

Quant à l'association plus large, que vous évoquez, des agents, je demanderai au Directeur général des services d'engager en début de mandature un projet d'administration collectif, comprenant des actions de formation, de management, de gestion prévisionnelle des compétences, explorant les modalités du travail de demain en s'appuyant sur un encadrement rénové, sur les outils de télétravail et les meilleurs façons de s'en servir, l'opportunité de repenser l'aménagement de nos locaux, de privilégier la souplesse pour les agents mais aussi la nécessité de conforter le travail collectif et transversal. Ce projet nous permettra d'engager la concertation la plus large possible.

*Aujourd'hui, des situations collectives de mal-être sont connues et partagées, dans des établissements, des services, des pôles. Quelle conception avez-vous de la qualité de vie au travail ? Etes-vous sensibilisé.e à la question des risques psycho-sociaux ? Envisagez-vous d'agir dans ce domaine ? Si oui, comment ?*

La qualité de vie au travail c'est pour moi trois choses essentielles : aller au travail le coeur léger car on y prend du plaisir et l'on s'y sent en confiance, avoir un environnement de travail facilitant et protecteur pour éviter toute pénibilité - qu'elle soit physique, visuelle, mentale... -, et enfin travailler dans un climat sain, clair, transparent.

J'ai conscience, et la crise a peut-être aussi renforcé cela, que certains agents sont en difficultés, que des comportements managériaux sont interrogeables. Je m'appuie sur l'administration pour apporter des éléments factuels lorsque les cas sont graves. Mais les risques psycho-sociaux ne sont pas négligeables, nous devons les prévenir, les réduire s'ils venaient à exister. J'ai également veillé à mettre en place une procédure de signalement de faits de harcèlement et de discrimination avec un suivi des actions déclenchées. Mais il faut aller plus loin, et je m'y engage.

*Lycées*

*A ce jour, il y a de 163 à 213 € de différence selon les grades entre les régimes indemnitaires d'agent.e.s réalisant les mêmes missions au sein des lycées néo-aquitains, selon qu'ils ou elles appartiennent aux cadres d'emploi « adjoint technique territorial » ou « adjoint technique territorial des établissements d'enseignement », prévoyez-vous d'agir pour réduire ou supprimer cette inégalité ? Si oui, dans quelle proportion et selon quel calendrier ?*

Le taux des ATT n'est pas harmonisé avec celui des ATTEE ; cela a déclenché un mouvement d'intégration dans la fonction publique territoriale ce qui a été une bonne chose de mon point de vue, notamment en favorisant la mobilité inter administration dans les déroulés de carrière. Mais ce débat n'est toutefois pas fermé.

*A ce jour, les normes édictées par la Région pour la gestion de son personnel sont très inégalement appliquées dans les établissements, qu'elles concernent le temps de travail, le périmètre d'action, les actions de prévention... Envisagez-vous d'agir pour améliorer ce point ? Si oui, de quelle façon ?*

Je pense que nous devons effectivement, en lien avec les chefs d'établissement et le Rectorat, améliorer le fonctionnement actuel en faisant vivre de façon équilibrée et équitable la double autorité. Cela passera aussi par un rapprochement en interne de nos directions RH et Éducation pour mieux travailler avec les établissements. Nous avons déjà mis en place des groupes contacts avec les chefs d'établissement pour faciliter les échanges, mais je le dis très clairement, sur certains points c'est la Région qui doit avoir le dernier mot et faire valoir sa position. Je souhaite donc poursuivre et structurer ces groupes de contact avec les proviseurs mais aussi les gestionnaires des établissements, et naturellement les DASEN et les rectrices elles-mêmes.

*De nombreux agent.e.s sont en attente de reclassement, leurs capacités physiques ne leur permettant plus d'accomplir les missions qui leur ont été affectées. Seriez-vous prêt.e à mobiliser les moyens budgétaires nécessaires pour leur permettre de travailler à nouveau, au besoin en créant des postes adaptés ?*

Avant d'envisager les moyens budgétaires, permettez-moi de rappeler quelques éléments. D'abord nos efforts pour dépenibiliser les tâches est une constante depuis longtemps : par l'association des agents aux travaux et aménagements intérieurs, par une juste dotation des établissements en agents et en ayant amélioré significativement la politique de remplacement, en adaptant les équipements (vaisselle allégée par exemple), en prévenant les troubles musculosquelettiques par les échauffements... D'autant plus avec une pyramide des âges vieillissante, prévenir doit être la priorité.

Concernant les reclassements, je le redis ici mais la possibilité que nous avons offerte aux agents d'intégrer le cadre d'emploi des adjoints techniques du siège n'a pas qu'un impact indemnitaire. Il facilite aussi les mobilités, y compris dans d'autres collectivités en proximité.

Ma priorité est la formation pour reclasser ; y compris dans l'idée de reconversions complètes. Il faut envisager cela relativement tôt dans la carrière, et s'autoriser à envisager des réorientations professionnelles radicales. Nous avons eu dernièrement de jolis succès. Mais ma priorité est la sécurisation de l'emploi de tous et les contraintes budgétaires incitent plus au redéploiement qu'à la création de postes. Je pense que nous pouvons y arriver ainsi, en développant aussi avec les collectivités de notre région les passerelles nécessaires.

*Aujourd'hui, beaucoup d'agent.e.s contractuel.le.s voient leurs contrats limités aux périodes scolaires, impliquant une perte de force de travail pour les permanences qui permettent d'engager des actions incompatibles avec la présence des élèves, et les plongeant dans de grandes difficultés économiques avec une quinzaine sans salaire tous les deux mois. Que pensez-vous de cette situation ? Envisagez-vous de changer cette pratique ? Si oui, comment ?*

Nous avons pris la décision il y a maintenant près de 2 ans de ne plus interrompre les contrats pour la durée des petites vacances scolaires. Par contre, oui les contrats ne couvrent pas la césure estivale, mais nous procédons avec les mouvements annuels à une très grande déprécarisation : 80% d'intégration à la dernière campagne !

Par ailleurs le Conseil régional peut avoir à mettre en place des actions estivales, sur d'autres questions : inventaire des manuels scolaires, actions culturelles, événements divers... Et à ce titre il met en place des contrats à durée déterminée, accessibles à ces agents.

*Sièges*

*Du point de vue des conditions de travail des agent.e.s, que pensez-vous de la manière dont la fusion a été réalisée ?*

Fusionner deux structures est toujours difficile ; le faire à trois était un défi inédit. Mettre en convergence les méthodes de travail, les régimes indemnitaires, les politiques publiques, l'organisation des services... paraissait un chantier risqué et difficile à réaliser. Mais nous y sommes parvenus, sans perdre les identités. Car au fond, il s'agit de fusionner bien plus que des règles, mais aussi des cultures différentes, pour en créer une nouvelle à trois.

Bref, une convergence lourde, épuisante, parfois démoralisante - mais tous ces efforts d'écoute mutuelle, de compromis ont permis à toutes et tous de s'enrichir des méthodes et innovations dans les anciennes régions, également de se remettre en question ce qui est toujours positif, et au final positive je crois pouvoir dire que tant au plan politique que dans l'administration, nous avons tous à nous réjouir de cette mise en commun de richesses et d'idées.

*Aujourd'hui, il existe un déséquilibre dans la répartition des fonctions d'encadrement entre les sièges de Bordeaux, Limoges et Poitiers. Qu'en pensez-vous ? Envisagez-vous d'agir pour rétablir l'équilibre ? Si oui, comment ?*

Avant tout, je voudrais rappeler que nous avons globalement tenu les engagements de 2015 quant au maintien des effectifs dans chaque site. Je dois dire que c'est aux agents que cela a demandé le plus, en termes de déplacement, d'animation managériale à distance, de mise en place d'une culture commune ... Nous avons aussi maintenu les fonctions d'encadrement, y compris supérieur,, mais j'ai aussi conscience que certains encadrants, face au défi de la fusion et du distanciel, ont dû faire face à des défis lourds au quotidien.

Je pense que lors du prochain mandat il nous faudra faire ensemble le bilan de nos organisations, de ce qui fonctionne bien et moins bien, des attentes des sites en termes d'animation et de vitalité, des attentes des agents comme des encadrants. En intégrant aussi les 9 antennes départementales, destinées à territorialiser résolument l'action publique régionale. C'est notre organisation territoriale que nous devons peaufiner. N'ayez aucune crainte, je souhaite toujours m'appuyer sur les trois sites historiques, véritables bases d'expertise et d'animation territoriale. Mais peut-être pourrions nous trouver ensemble quelque chose de plus intelligent pour donner toute sa place à chaque site qu'une simple répartition arithmétique de postes d'encadrants. Très sincèrement, nous rééquilibrerons (nous l'avons fait sur la DRH et la DSI notamment pour Limoges) s'il le faut, mais inventons ensemble ce que veut dire notre organisation territoriale et les dynamiques à y associer.

*Selon les chiffres communiqués à la Gazette des communes, sur les 10 salaires les plus élevés de la Collectivités, 7 sont attribués à des hommes. Qu'en pensez-vous ? Plus globalement, envisagez-vous d'agir pour corriger les inégalités entre femmes et hommes au sein de la Collectivité ? Si oui, comment ?*

Je pense que nous devons nous améliorer. J'ai demandé au DGS de veiller à la parité parmi les cadres dirigeants, car l'exemplarité est pour moi cardinale. Nous devons procéder au meilleur équilibre possible femme - homme sur les postes d'encadrement et dans les déroulés de carrière. Je pense que nous devons aussi travailler sur notre image employeur pour attirer les femmes sur nos emplois, ainsi que travailler à la dégenrisation des métiers internes à la collectivité ...

Plus globalement, j'ai engagé une démarche de labellisation de la collectivité sur l'ensemble des actions sur l'égalité et la diversité.

*Aujourd'hui, les agent.e.s des sièges sont soumis.e.s à de très fortes lourdeurs de fonctionnement, liées à une multiplicité de contrôles sur leurs actions. Quelle est votre conception d'une organisation*

*performante ? Envisagez-vous d'apporter des modifications aux procédures et à l'organisation de la Région et à la façon dont elles sont élaborées ? Si oui, lesquelles ?*

L'agilité, la capacité d'initiative sont à cultiver. Trop de procédures nuit à notre bon fonctionnement. L'agilité c'est aussi peut-être repenser les strates hiérarchiques pour les alléger, mieux valoriser les expertises, penser autrement. Après le travail de réorganisation conduit ces dernières années, la simplification et l'innovation me semblent être des enjeux majeurs. Je demanderai à la Délégation à la Modernisation d'y travailler, y compris avec les organisations syndicales.

Plus largement je souhaite que la Région s'attèle au début du mandat à un projet d'administration, fondé sur la confiance et l'écoute, le décroisement et la "dé-bureaucratiation" de l'administration, l'écoute et l'approche des ayants-droits et usagers différents.

*Les absences, de moyenne ou longue durée (maternité, arrêts maladie de quelques mois, ...), ne font pas toujours l'objet d'un remplacement, ce qui peut dégrader les possibilités de certains services d'avancer dans leurs projets. Quand c'est le cas, la Région fait régulièrement appel à un « vivier » de contractuel.le.s qui subissent la précarité et pour lesquels la Région limite le nombre de renouvellements, perdant ainsi les compétences et connaissances capitalisées. Envisagez-vous des actions dans ce domaine ? Si oui, lesquelles ?*

La précarisation ne peut être une option moralement soutenable. J'en ai conscience. D'ailleurs, notre action est d'abord orientée vers la déprécarisation. Permettez-moi quelques chiffres : 84% des recrutements dans les lycées correspondent à des déprécarisations d'agents contractuels figurant dans les viviers de la Nouvelle-Aquitaine et ayant assuré au moins un an de remplacement dans nos établissements. Je suis aussi très attentif à l'accompagnement et à la stabilisation des agents contractuels des sièges. J'ai demandé à la DRH de veiller, dans le respect de la réglementation du recrutement prioritaire des agents titulaires, à faire en sorte que nos agents contractuels soient bien informés des recrutements en cours correspondant à leurs profils et puissent candidater. Sur ces 12 derniers mois, cela a permis la stabilisation de plus de 30 agents contractuels.

Mais il faut aller plus loin. En la matière, je suis à l'écoute de vos propositions. Peut-être pourrions nous développer une équipe de titulaires remplaçants (par pôles pour prendre en compte la spécificité des métiers ?), comme nous l'avons fait pour les lycées ? Cela me semble une option à creuser. Ces titulaires pourraient également accompagner les pôles dans les pics d'activité saisonniers que l'on peut connaître (rentrée scolaire...).

*Aujourd'hui, la Collectivité ne reconnaît comme « heures supplémentaires » que celles qui sont réalisées en suivant un formalisme lourd, les agent.e.s disposent donc sur leurs compteurs d'heures de travail réalisées au-delà des 1 607 heures qu'ils et elles ne peuvent récupérer. Envisagez-vous d'agir sur ce point ? Si oui, comment ?*

Très sincèrement, sur ce sujet, les différentes études que nous avons mené démontrent que l'essentiel de ces heures sont effectuées par les cadres et je rappelle que cette sujétion fait pleinement partie intégrante de leur régime indemnitaire.

Par ailleurs, je crois en la confiance et cette dernière année, en très grande partie en distanciel, nous a prouvé combien le professionnalisme de chacun est forte. Peut-être serait-il nécessaire de réinterroger le badgeage pour nous engager pleinement sur un dispositif de confiance et de souplesse comme dans bon nombre d'organisations. Et je le dis, devant peut-être les critiques, non pas pour faire disparaître ces heures écrêtées des écrans, mais car je crois pleinement en la responsabilisation de chacun et nous devons pouvoir trouver, par l'indemnitaire, un moyen de valoriser et reconnaître l'engagement.

*La crise sanitaire a fortement bousculé le fonctionnement des sièges, avec une très forte progression du télétravail et des réunions en visioconférence, provoquant une baisse des déplacements entre les sites. Quand la crise sanitaire sera derrière nous, quelle impulsion donnerez-vous à la direction générale et à l'ensemble des agent.e.s sur les pratiques à adopter en la matière ?*

Comme je l'ai indiqué, je souhaite que l'administration s'engage en début de mandat dans un projet d'administration. Il devra prendre en compte les orientations de politiques publiques du prochain exécutif, naturellement. Peut être cela sera-t-il l'occasion d'ajuster l'organigramme de l'administration, sans doute à la marge.

Mais plus fondamentalement je souhaite que soient posées des questions centrales : comment simplifier l'organisation et ses strates - tout en conservant le sens du collectif et la coordination de l'action ? Comment fonder le management sur la confiance et l'initiative individuelle - tout en reconnaissant à l'encadrement son rôle moteur de management ?

Ces questions, au cœur de toute organisation humaine, doivent pouvoir être débattues avec tous les agents, et leur résolution doit s'appuyer sur les méthodes et outils modernes du management. Naturellement il faudra tenir compte de l'expérience des 18 derniers mois, s'appropriier les souplesses offertes par le télétravail sans en occulter les difficultés voire les dangers; envisager des méthodes d'encadrement adaptées à cette nouvelle donne; revisiter l'aménagement de nos implantations territoriales. Cela nécessitera très certainement de ré-interroger certaines conceptions ancrées : dois-je avoir un bureau individuel, si je peux travailler chez moi, dans plusieurs sites, dans des tiers lieux ou autres espaces de co-working ? Comment ménager des moments de convivialité ? Comment encadrer des agents en distanciel ?

Questions complexes, qui n'ont pas de réponse évidente. Je voudrais vraiment que se dessine un élan collectif, un débat et des solutions propres à notre administration, discutées avec tous les agents.

*Commentaire libre :*

Merci de ce questionnaire, vous me savez attaché au dialogue, je reste à votre disposition.