



20 ans après, réinventer l'articulation entre les sièges et les lycées

Au Syndicat UNSA des agent-es de la Région Nouvelle-Aquitaine, au fil du traitement des situations soulevées par les collègues, des discussions au sein des instances et des échanges avec des collègues occupant des fonctions différentes dans des territoires différents, nous avons acquis la conviction qu'une grande partie des difficultés rencontrées dans les lycées vient de l'insuffisance du maillage territorial et de l'inadaptation de l'articulation entre les directions centrales, dans les sièges, et les établissements sur tout le territoire. Notre constat est qu'il manque un maillon dans la chaîne et que remédier à cette absence apporterait des bénéfices organisationnels, humains, financiers et politiques significatifs.

Ce projet est le fruit d'une réflexion collective ouverte :

- Il a été réfléchi et élaboré avec des quatre responsables des équipes techniques, adhérent.es ou non de l'UNSA
- Il a ensuite été soumis aux adhérent-es et sympathisant-es de l'UNSA,
- Il a ensuite été présenté aux agent-es de la Région.

Cette 5^{ème} version est bien différente des précédentes, grâce aux apports des collègues et à leur connexion avec des idées que nous portons depuis longtemps mais que n'avions pas envisagé d'intégrer à ce projet.

Table des matières

Constat de départ.....	3
Une nouvelle relation Région – Etablissements	4
Une nouvelle articulation entre les sièges et les lycées	5
Propositions d'organisation.....	6
Les nouveaux maillons.....	6
Conséquences.....	6
Focus sur les missions des équipes mutualisées.....	7
Mission des ingénieur-es mutualisé-es.....	7
Missions et rattachement des assistant-es de prévention	8
Organisation sur le territoire.....	8
Bénéfices pour la Région	8
Bénéfices organisationnels	8
Impact budgétaire.....	9
Présentation schématique	10
Cercle vicieux actuel.....	10
Cercle vertueux à créer	11

Constat de départ

Les lycées de Nouvelle-Aquitaine sont très hétérogènes, avec des tailles et des configurations très variées.

L'organisation actuelle ne permet pas, ou trop rarement, d'aboutir à un fonctionnement propice à la **production dans la durée d'un service public de qualité**, c'est-à-dire d'offrir aux lycéen·nes et à la communauté éducative un cadre sûr, adapté et agréable pour favoriser les apprentissages, aujourd'hui, demain et après-demain.

Nous avons **d'un côté des encadrant-es dans les lycées**, de catégorie B ou C, qui sont bien trop souvent :

- démuni-es et isolé-es face à des autorités fonctionnelles qui se sentent libres de respecter, ou non, les décisions prises par la Région pour organiser le travail et faire fonctionner les établissements, ce qui met nos collègues en porte-à-faux,
- seul-es pour gérer des problèmes extrêmement variés, à la fois managériaux et techniques, du conflit entre deux agent-es aux conséquences des actes de vandalisme des élèves en passant par des adaptations de poste qui rendent les planning difficiles à établir, des travaux de maintenance lourde qui se font attendre, des absences perlées liées à l'usure, des évolutions techniques à intégrer, des situations de mal-être des collègues qui impactent leur travail (addictions, séparations,...),
- sollicité-es – dans le cas des Responsables d'Equipes techniques de catégorie B – pour suppléer ou accompagner la prise de poste des collègues d'autres établissements, au détriment du leur.

Nous avons **de l'autre côté plusieurs directions du siège** en lien avec les lycées, avec des missions diverses mais qui souffrent globalement de problématiques communes :

- Un manque de relais descendants sur le terrain qui oblige à de longs déplacements pour constater et/intervenir sur des sujets extrêmement variés.
- Un manque de relais remontants qui permet à toutes les sollicitations d'aboutir sans filtre aux sièges, ce qui mobilise du temps et des compétences disproportionnés. Par exemple, la DRH s'occupe à la fois du pilotage de la masse salariale et de la mise en place de politiques de prévention globales, et des conflits interpersonnels entre deux agent-es à plusieurs centaines de kilomètres, ou des anomalies sur des emplois du temps dans un établissement. La DCI de son côté, directement ou non selon les territoires, pilote à la fois les grands investissements de la Région dans les lycées, et les conséquences d'une petite fuite détectée avec retard dans un coin reculé.
- Des politiques centralisées uniformes indispensables au traitement massifié des problématiques, sans possibilité d'être adaptées aux différentes situations sur le terrain, qui génèrent des dysfonctionnements difficiles à réguler, et ce d'autant plus que les deux points précédents créent les conditions d'un enlisement des situations avant toute alerte puis traitement.

Nous précisons plus haut « **dans la durée** » car la conscience professionnelle et l'engagement de nos collègues compensent souvent les conséquences des dysfonctionnements, qui peuvent rester invisibles pour les élèves et autres usager-es des lycées. Cependant, cette compensation n'est pas anodine :

- Elle contribue à l'usure, à la fois liée à l'accumulation de problèmes de plus en plus complexes à gérer, mais aussi du fait de la perte de sens qui résulte des lourdeurs, des délais et d'une impression de recevoir, et plus encore de fournir, un traitement industrialisé à des problématiques humaines.
- Elle représente un risque important pour notre attractivité au moment où des départs à la retraite massifs se profilent, et alors que nous pouvons raisonnablement imaginer que des agent-es plus jeunes n'accepteront plus :
 - du côté des lycées, les archaïsmes hérités de l'époque antérieure à la décentralisation, ni l'absence de perspectives d'évolution de carrière pour ceux et celles qui développent des compétences spécifiques sur le terrain.
 - du côté des sièges, une course contre la montre sans fin, qui ne permet que trop rarement de finir sa journée ou sa semaine avec le sentiment du travail bien fait.
- Elle favorise l'absentéisme et le turn-over qui sont très coûteux pour la Région.

Au-delà du sujet de l'articulation entre les sièges et les lycées, il existe également dans les lycées une situation de **sous-encadrement** important. Là où, au siège, nous trouvons communément des responsables d'unité pour encadrer 3 à 7 agent-es, les RET dans les lycées encadrent couramment 30 agent-es ou plus, avec le même régime indemnitaire.

A l'UNSA, nous ne nous résignons pas à observer passivement cette situation qui n'est bonne ni pour les agent-es, ni pour la Collectivité, ni pour les usager-es.

Une nouvelle relation Région – Etablissements

Le principe de la nouvelle relation que nous espérons voir advenir paraît évident mais il est pourtant très éloigné de nos réalités quotidiennes : **la Région décide de ce que les agent-es de la Région font dans les bâtiments qui appartiennent à la Région.**

Cela ne coûte pas le moindre euro et pourrait pourtant profondément changer les conditions de travail de l'ensemble des collègues impliqués dans le fonctionnement quotidien des lycées : il est temps de remettre à la place qui leur revient les autorités fonctionnelles. Les

directions d'établissement ont la charge de pans considérables de la vie des établissements : ces personnels dirigent l'établissement en qualité de représentant de l'État, président le conseil d'administration et conduisent la politique pédagogique et éducative de l'établissement, en concertation avec l'ensemble de la communauté éducative, pour offrir aux élèves les meilleures conditions d'apprentissage.

Les personnels de directions assurent également une autorité fonctionnelle sur les agent-es de la Région, afin d'organiser le travail au quotidien et de garantir sur le terrain la mise en œuvre des politiques de la Région en la matière : temps de travail, dotations, principes d'organisation du travail etc...

Or, aujourd'hui une partie des personnels de direction de l'Education nationale s'affranchit des règles posées par la Région et considère pouvoir décider de manière autonome des activités des agent-es de la Région et nous constatons :

- Des redéploiements des dotations entre les services, visant souvent à renforcer la cuisine au détriment du service général.
- Des demandes concernant des missions non transférées à la Région : reprographie, surveillance de nuit...
- Des demandes abusives concernant l'entretien des logements de fonction, au-delà du rôle de propriétaire de la Région.
- Des refus de s'inscrire dans des politiques RH au bénéfice des agent-es comme les titres-restaurant.
- Des emplois du temps qui ne respectent pas le règlement du temps de travail et les préconisations de la Région, et dont la pertinence pour organiser le travail au mieux interroge...
- Des refus d'associer les agent-es de la Région aux travaux sur les bâtiments, alors même que ce seront ensuite leurs lieux de travail, qu'il leur reviendra d'entretenir.
- Des abus de pouvoir divers, parfois assumés et justifiés par les catégories respectives des agent-es concernées : « *Je suis A, alors je décide et tu fais* ».

Ces pratiques qui génèrent des dysfonctionnements dans l'organisation, des surcharges de travail illégitimes et des tensions doivent être combattues avec détermination, en construisant un rapport de force sans complexe.

Une nouvelle articulation entre les sièges et les lycées

Objectifs :

- Des agent-es dans les lycées occupé-es à concrétiser les compétences et les politiques de la Région, de la façon dont la Région entend qu'elles soient conduites.
- Des agent-es dans les directions concernées des sièges, se consacrant essentiellement :

- au pilotage des politiques dont elles ont la charge : détermination des stratégies, des règles et des moyens, développement des prospectives...
- aux grands projets – travaux d'envergure dans les lycées par exemple – et aux traitements massifiés – paie, carrière...
- au traitement des désordres les plus graves, qu'ils soient batimentaires ou humains.

Propositions d'organisation

L'hypothèse qui sous-tend l'ensemble de ce projet est qu'il manque un maillon entre les lycées et les sièges, et que le sous-encadrement des lycées se traduit, selon les cas et parfois de manière cumulative, par une trop grande place laissée aux personnels de direction et par un sentiment d'abandon des agent·e de la Région.

Les nouveaux maillons

Nous proposons des modifications à plusieurs niveaux :

1. La création de **niveaux d'encadrement intermédiaire** dans les lycées de plus de 20 agent·es, à l'image des unités des sièges.
2. La réduction du seuil d'accès à **un poste d'encadrement à plein temps à 20 agent·es**, et le recrutement sur le cadre d'emploi de technicien dès que le poste est vacant.
3. L'ouverture de postes de **Responsables des équipes techniques au grade d'ingénieur** dans les plus grands lycées, par exemple ceux de plus de 30 agent·es et/ou comprenant 1 500 élèves et/ou 1 000 élèves et un internat.
4. La création de **petites équipes composées d'un·e agent·e de catégorie A et d'un·e ou plusieurs assistant·es de prévention mutualisé·es**, placés sous l'autorité de la Direction de l'Education, mais en coopération étroite avec la DRH et la DCI.

Cette organisation permettrait bien sûr de répondre aux aspirations d'un nombre plus important de collègues pour progresser dans leur carrière, mais son utilité collective irait bien au-delà.

Conséquences

▪ Un nouvel élan

Cela dépasse évidemment le cadre des lycées, mais nous sommes persuadé·es que chaque personne s'ajuste au niveau qui est attendu d'elle, non dans les paroles et les règles, mais dans les actes. Des processus hyper centralisés et normés conduisent à un sentiment d'impuissance individuelle qui empêche d'agir de façon plus autonome et d'essayer d'améliorer les fonctionnements.

Au contraire, une présence incarnée de la Région sur les territoires, permettant à la fois d'expliquer les règles et leurs objectifs, mais aussi de faire remonter de manière structurée les nécessaires adaptations permettrait aux collègues sur le terrain de moins subir et de se saisir de leurs missions d'une façon plus motivante et donc plus efficiente.

▪ **Une action régionale plus cohérente et souveraine**

Les schémas décidés à l'échelle régionale ne peuvent pas se concrétiser par magie dans chaque établissement. D'une part, comme pour un Etat, la décentralisation permet d'adapter les normes aux réalités locales et d'aboutir à une action plus efficiente. D'autre part, les intermédiaires qui répondent à d'autres autorités et à d'autres fonctionnements représentent forcément un risque – en l'occurrence trop souvent réalisé – d'interférences.

Focus sur les missions des équipes mutualisées

La nouveauté majeure de cette proposition est bien sûr le dernier point, qu'il est nécessaire de détailler.

Mission des agent·es A mutualisé·es

- Représenter sur un pied d'égalité la Région auprès des directions d'établissement pour relayer les projets et les règles, et garantir leur application.
- Assurer le rôle d'autorité hiérarchique des RET et encadrant.es, et à ce titre assurer le premier niveau de réponse en matière de RH :
 - Coordonner la politique de remplacement dans les établissements, avec les contractuel·les comme avec les titulaires-remplaçant.es
 - Réguler les conflits et assurer l'exercice d'un premier niveau disciplinaire,
 - Apporter rapidement les réponses aux questions fréquentes qui saturent aujourd'hui les directions centrales,
 - Contrôler la conformité des emplois du temps et des périmètres d'action des agent.es avec les règles régionales.
- Coordonner l'homogénéisation et l'amélioration des pratiques managériales et professionnelles :
 - Accompagner les encadrant.es lors de leur prise de poste et participer à l'organisation de leur suppléance en cas d'absence,
 - Encadrer les assistant.es de prévention en lien avec la Sous-direction Prévention de la DRH,
 - Assurer l'évaluation et la duplication des expérimentations et bonnes pratiques locales,
 - Garantir l'accès des agent.es au matériel adapté par la gestion directe de l'enveloppe budgétaire dédiée au sein de la Direction de l'Education.
- Être un relais des actions de la DCI et des éventuels mandataires sur le terrain.
- Soutenir – en cas de besoin – les référent.es jeunesse et les différentes équipes de la Direction de l'Education intervenant dans les lycées dans leurs relations avec les établissements.

Missions et rattachement des assistant-es de prévention

Les assistant-es de prévention pourraient conserver les mêmes missions que celles confiées actuellement aux collègues qui aujourd'hui reçoivent cette responsabilité au sein des établissements, et sont censé-es y consacrer 20% de leur temps de travail. Une personne réalisant cette mission pour 5 établissements, quand les conditions géographiques s'y prêtent, pourrait se mobiliser pleinement, là où les autres collègues sont souvent accaparé-es par leurs missions principales quotidiennes. Enfin, cette mission pourrait s'exercer plus librement en étant placée à l'extérieur de l'établissement et des liens hiérarchiques existants.

Ces postes pourraient être attribués aux assistant-es de prévention actuel·les qui le souhaitent, permettant ainsi d'étendre le bénéfice de leur montée en compétence, mais aussi collègues en attente de reclassement volontaires et dont les restrictions médicales seraient compatibles.

Organisation sur le territoire

Plusieurs possibilités :

- Des équipes réduites composées d'un-e ingénieur-e et d'un-e ou plusieurs assistant-es de prévention en fonction du nombre d'établissements couverts ;
- Des équipes par bassin, sur le modèle des équipes informatiques.
- Des équipes départementales plus étoffées.

Dans tous les cas, nous considérons que les membres de ces équipes devraient être rattaché-es hiérarchiquement à la Direction de l'Education, et affecté-es spécifiquement à des établissements déterminés pour éviter toute dilution et confusion.

Bénéfices pour la Région

Bénéfices organisationnels

- Cette organisation permettrait de marquer une nouvelle étape de la décentralisation de cette compétence régionale en garantissant que la politique est conduite sur le terrain conformément aux décisions de l'exécutif et pas selon le bon vouloir des autorités fonctionnelles.

- Les directions des sièges fortement impliquées dans le quotidien des lycées, notamment la Direction des ressources humaines, la Direction de l'Education, la Direction des Constructions et de l'Immobilier et la Direction des Systèmes d'information pourraient revenir sur des niveaux d'intervention plus stratégiques et moins quotidiens.
- La mise en place de ces équipes donnerait des perspectives de carrière à une partie des Responsables des équipes techniques qui développent des compétences spécifiques à notre contexte qu'il serait dommage de perdre au profit d'autres collectivités en capacité d'offrir des perspectives de promotion au grade d'ingénieur.

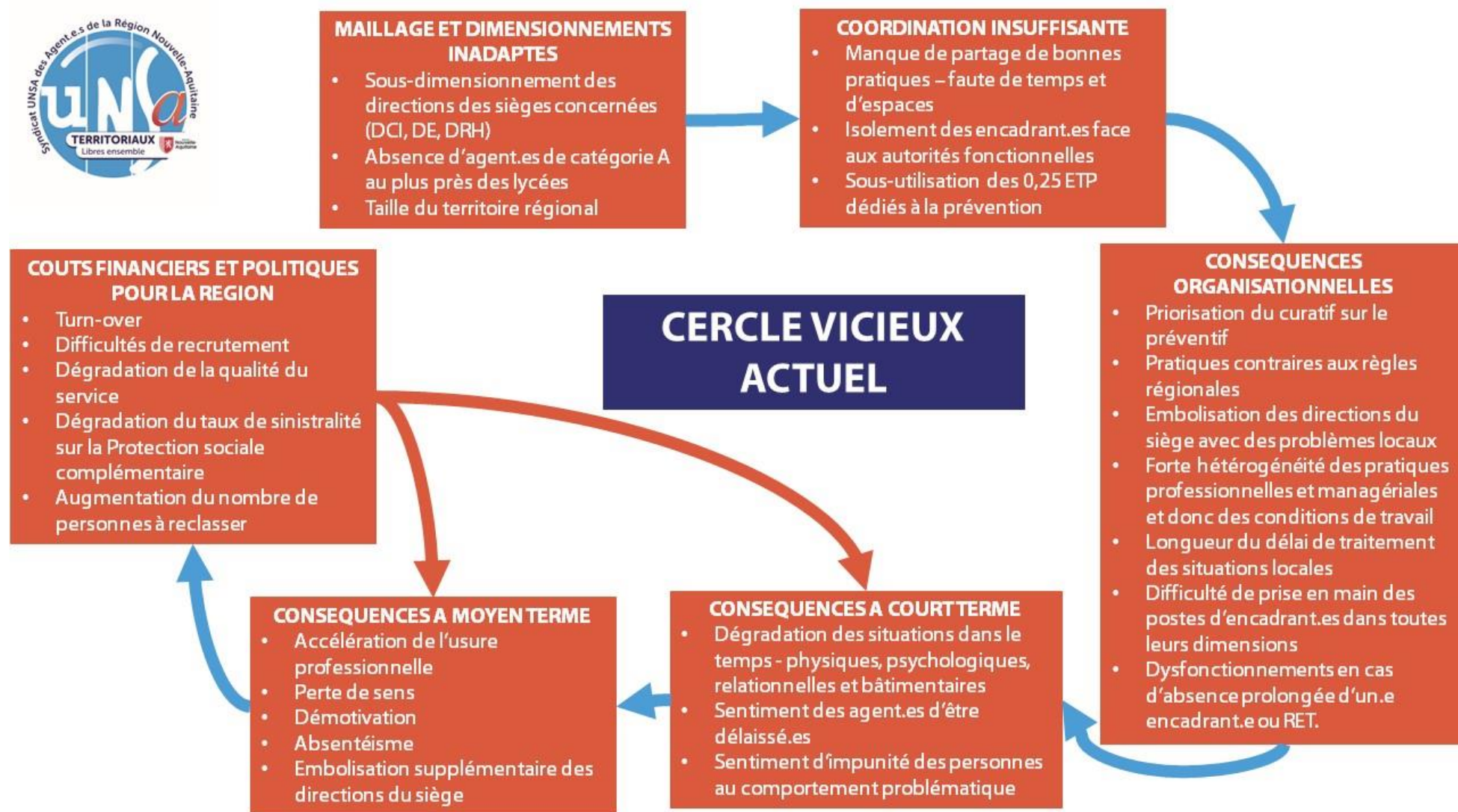
Impact budgétaire

La mise en œuvre de ce projet nécessiterait bien sûr des créations de postes et donc des dépenses budgétaires nouvelles dans l'immédiat, mais nous sommes convaincu-es que cette nouvelle organisation, correctement et suffisamment déployée, pourrait constituer un levier puissant pour lutter contre l'absentéisme et l'usure professionnelle, par une meilleure efficacité de la prévention des risques physiques comme psycho-sociaux. Cela permettrait à moyen terme de réaliser des économies très significatives.

L'absentéisme est extrêmement coûteux pour la Région :

- Les agent-es sont payé-es pendant leurs arrêts de travail, y compris en attente d'un reclassement, même si beaucoup reçoivent un demi-traitement.
- Les agent-es présent-es doivent compenser et assurer une partie des missions des absent-es, ce qui contribue à leur usure et ainsi au risque d'absences supplémentaires,
- La Région doit recruter des contractuel·les et les payer bien sûr, avec de nombreuses actions administratives générées.
- Les mesures salariales nationales peuvent déséquilibrer les budgets des collègues et nécessiter le versement de secours exceptionnels.
- La Région subit indirectement, du fait du besoin de participation financière, les conséquences du taux de sinistralité enregistré par les titulaires des contrats de prévoyance et de santé.

Le fait de former des agent-es à des missions très spécifiques – double autorité, large panorama d'intervention – pour les voir ensuite partir dans d'autres Collectivités faute de perspective de carrière à la Région représente également un coût important. Aujourd'hui, la Région dispose d'un vivier de RET jeunes et néanmoins expérimentés, dont beaucoup n'attendent que de déployer encore leurs compétences, pour plus d'efficience du service public régional.





MAILLAGE ET DIMENSIONNEMENTS ADAPTES

- Des ingénieur.es dans les plus grands lycées
- Des ingénieur.es mutualisé.es pour plusieurs lycées avec missions RH et bâtimentaires
- De l'encadrement intermédiaire dans les plus grands lycées
- Des assistant.es de prévention partagé.es entre plusieurs lycées

COORDINATION EFFECTIVE

- Echange d'égal à égal avec les directions d'établissements
- Accompagnement des encadrant.es de la Région
- Partage de bonnes pratiques
- Utilisation intégrale des 0,25 ETP/établissement dédiés à la prévention

CONSEQUENCES ORGANISATIONNELLES

- Prévention accrue
- Respect des règles régionales
- Directions du siège dédiées à la définition des orientations et aux problèmes les plus complexes
- Homogénéisation des pratiques professionnelles et managériales et alignement sur les plus vertueuses
- Réactivité dans le traitement des situations locales
- Continuité

CERCLE VERTUEUX A CREER

GAINS FINANCIERS ET POLITIQUES POUR LA REGION

- Attractivité et recrutement facilité
- Amélioration de la qualité du service
- Amélioration du taux de sinistralité sur la Protection sociale complémentaire
- Réduction du nombre de personnes rémunérées en arrêt

CONSEQUENCES A MOYEN TERME

- Freinage de l'usure professionnelle
- Réduction de l'absentéisme
- Recentrage supplémentaire des directions du siège sur leurs missions globales
- Des perspectives de carrière pour un plus grand nombre d'agent.es des lycées

CONSEQUENCES A COURT TERME

- Sentiment des agent.es d'être pris.es en compte
- Régulation des comportements problématiques
- Possibilités de reclassement sur les postes de prévention