CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

CNRACL
FONDS NATIONAL
DE PRÉVENTION

# DIALOGUE SOCIAL

## Echanger et favoriser les relations de travail

## 20 septembre 2016

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# Accueil des participants

## Jean-Jacques BERNARD - Président du CDG

# Programme

**Matin**

**Le contexte actuel des conditions de travail :**

*Intervention Thomas Frinault*

**Le dialogue social dans le FPT :**

*Intervention Séverine Gaubert*

**Après-midi - Ateliers au choix**

**- La régulation des tensions :**

*Interventions Séverine Gaubert et Véronique Micout*

**- La place des instances consultatives :**

*Interventions Agnès Bernard et Amaury Toutain*

**- Les bonnes pratiques au quotidien :**

*Interventions Elise Endewelt et Laurent Zam*

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# Le contexte du dialogue social

## *Comment favoriser les relations ?*

**Thomas FRINAULT**

*Maître de conférences en Sciences politiques*

**Université Rennes 2**

# Plan de l'intervention

- 1ère partie : Statut, unilatéralisme et dialogue social
- 2ème partie : L'institutionnalisation d'une tradition protocolaire
- 3ème partie : Le Conseil Supérieur de la FPT
- 4ème partie : Le dialogue social local, équilibre délicat
- 5ème partie : Quelques problématiques d'actualités

# 1ère partie : Statut, unilatéralisme et dialogue social

- 1.1 Le statut comme point de départ
- 1.2 Entre unilatéralisme et négociation implicite
- 1.3 L'architecture du dialogue social
- 1.4 Une certaine autonomie locale

# 1.1 Le statut comme point de départ

- Dans le secteur public, l'organisation du dialogue social dérive de la situation statutaire des fonctionnaires, même si le statut ne joue que sous réserve d'un certain nombre de dérogations. Pourquoi ce statut ?

- La spécificité du travail au service de l'intérêt général

- La permanence des agents administratifs et de l'Etat et ses attendus

- Protéger contre l'arbitraire et le favoritisme

- Eviter le spectre de la négociation collective et du droit syndical

# 1.2 Entre unilatéralisme et négociation implicite

- 1/ Fonctions publiques françaises profondément marquées du sceau de l'unilatéralité que symbolise le statut de la fonction publique

- 2/ Ces mêmes fonctions publiques peuvent difficilement échapper aux impératifs du dialogue social défini comme l'ensemble du processus social d'énonciation légitime des règles collectives

# 1.2 Entre unilatéralisme et négociation implicite

- Préambule de la Constitution de 1946 : « tout travailleur participe par l'intermédiaire de ses délégués à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises »
- Principe appliqué aux agents de la fonction publique > confirmé par le CC et repris par la loi du 13 juillet 1983 portant droit et obligations des fonctionnaires
- Article 9 du statut général
- Pas de référence explicite à la négociation collective ou à l'accord collectif (pas de force juridique autonome)

1. **Approche juridique** : les outils du dialogue social se limitent à l'information, la consultation et la concertation des organisations syndicales
2. **Approche sociologique** : le quatrième pilier, soit la négociation, est observé

# 1.3 L'architecture du dialogue social

- Le dialogue social se décline à différents niveaux > exemple de la rémunération

- L'ajustement du salaire d'un fonctionnaire territorial à l'inflation (« la valeur du point d'indice ») est issu d'une décision commune à toute la fonction publique

- Les règles concernant son cadre d'emploi de fonctionnaire territorial (par exemple structure de la grille salariale) sont définies au niveau du Conseil supérieur de la fonction publique

- Conditions d'application de ces règles (taux de promus d'un grade à un autre en fonction du taux de promouvables) définies en CT au niveau de sa collectivité locale

- Application individuelle de ces règles (la promotion de notre fonctionnaire particulier) déléguée à un CDG pour les petites collectivités

# 1.4 Une certaine autonomie locale

- Rappel > échec du projet de création du Centre national de gestion (interdit toute gestion centralisée des corps, notamment ceux de la catégorie A + velléités s'affranchir des règles régissant les fonctionnaires de l'État « récompensées » par la loi Galland

- Exemple des marges de manœuvre des employeurs locaux demeurent importantes, permises par le droit et/ou relevant de certains usages :

➔ Détermination de la part des agents contractuels, emplois fonctionnels, avancement, fixation des taux de promus sur promouvables ou contrat pour les primo-recrutements, systèmes souples de primes pour les cadres

- Souplesse d'abord critiquée (en référence à des pratiques de non-professionnalisme ou de clientélisme) relues le signe d'une modernité managériale opposée à la rigidité de la gestion du personnel dans la fonction publique d'État

# 2ème partie : L'institutionnalisation d'une tradition protocolaire

- 2.1 L'institutionnalisation historique de la négociation
- 2.2 La diversification des thèmes
- 2.3 Une validité en question ?

# 2.1 L'institutionnalisation historique de la négociation

- Emergence d'une logique de négociation explicitement reconnue dans la fonction publique concomitante des évènements de Mai 68 > **protocole Oudinot**

- 1er période > négociation focalisée sur les rémunérations

- Depuis la loi du 13 juillet 1983, la pratique de négociations salariales annuelles ne se fait plus sans base juridique

# 2.2 La diversification des thèmes

- Franchissement d'une nouvelle étape : rapport Guilhamon (1989) ; Circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public

> Après les mouvements sociaux de 1989, des négociations furent engagées dans le cadre du « Protocole Durafour » du 9 février 1990

- Tendance par la suite au développement et à la diversification des négociations avec la conclusion d'accords qui couvrent les trois fonctions publiques ou concernent spécifiquement l'une d'entre elles

- L'ambiguïté sémantique reste toujours de mise dans les discours. En réalité, la pratique apparaît largement en décalage avec l'état du droit positif

# 2.2 La diversification des thèmes

- Le protocole d'accord comme auxiliaire de la loi (rôle de pré-législateur), mais soumis à certaines limites :

- En amont : une **maîtrise de l'agenda par l'Etat** > formule à éclipses

- En aval : Une **absence de force juridique autonome**, qui suppose une transposition

- Entre les deux : u**ne question de validité**

# 2.3 Une validité en question ?

- Projet d'accord sur les parcours professionnels, les carrières et les rémunérations (PPCR)

- L'accord ne dispose pas de la majorité syndicale requise > mais souhait du 1er Ministre de le rendre applicable, arguant d'une « quasi-majorité » (majorité dans la FPE en réalité) > comité de suivi pour sa mise en place composé uniquement des signataires

- Marche arrière gouvernementale > texte présenté sous la forme d'un projet du gouvernement, pour la mise en application duquel tous les syndicats de la fonction publique seront conviés…

- Conclusion : possibilité de passer en force

# 3ème partie : Le Conseil Supérieur de la FPT

- 3.1 Ce qui distingue le CSFPT : la configuration ternaire
- 3.2 Une configuration ternaire
- 3.3 Un pouvoir d'auto-saisine
- 3.4 Trilogue : mode d'emploi
- 3.5 Le vote : une configuration atypique
- 3.6 Le dialogue inter-fonctions publiques
- 3.7 Un problème de portage institutionnel

# 3.1 Ce qui distingue le CSFPT : la configuration ternaire

- Si l'observation du CSFPT laisse deviner une certaine symétrie de ses missions avec le CSFPE (missions élargies par la loi du 19 février 2007), il existe des particularismes qui rendent le CSFPT plus dynamique

- **Secteur privé** : la répartition des acteurs s'organise entre trois grands groupes (salariés, employeurs et gouvernement) sans poser problème

- Question de la non-séparation de l'employeur public et de l'État régulateur

- **Spécificité du secteur public :** confusion entre l'employeur et le producteur de normes

# 3.2 Une configuration ternaire

- Le CSFPT retrouve, *a contrario*, cette configuration ternaire dès lors qu'il réunit l'État (pouvoir normatif), les représentants de collectivités locales (employeurs territoriaux) et ceux des personnels (organisations syndicales).

- Représentation de l'Etat par La DGCL, en lien avec la DGAFP

- En théorie, la DGCL assure le secrétariat > en pratique, secrétariat très actif > pouvoir de régulation du ministère de l'Intérieur sur les travaux du CSFPT

# 3.3 Un pouvoir d'auto-saisine

- Pouvoir d'auto-saisine mis en place sous l'impulsion de Claudy Lebreton, Président du CSFPT jusqu'en 2006, et de son directeur Pierre Coilbault

- Un problème est soumis au Bureau, qui se prononce sur l'intérêt de s'en saisir avec vote à main « levée ». Lorsqu'il n'y a pas d'opposition, ce problème sera inscrit à l'agenda des travaux du CSFPT

- Modification des logiques de mise à l'agenda des textes

- Travail commun élaboré par les acteurs eux-mêmes. Ainsi, le CSFPT se mue en centre d'expertise

# 3.4 Trilogue : mode d'emploi

- 1/ **Phase informelle** : relation directe des organisations syndicales avec les ministres, leur cabinet et/ou la DGCL (selon les circonstances) + Réunions multilatérales ou réunions bilatérales

- **2/ Examen des textes dans les formations spécialisées** dans l'intervalle entre la convocation des organisations syndicales et la séance plénière (14 jours au minimum)

- **Rôle préparatoire** : expliquer les projets, régler des problèmes techniques sur des projets de décret, recueillir l'avis des syndicats et leurs amendements (sur lesquels la DGCL peut ou non s'engager)

- **3/ Sort réservé aux amendements connu lors des séances plénières =** elles officialisent les résultats des échanges antérieurs ainsi que les positions respectives (même si la présence plus importante des élus) > aspect formalités, mais incontournable

# 3.5 Le vote : une configuration atypique

- **L'État ne prend pas part au vote > pas lié juridiquement, mais politiquement tenu de la considérer**

- **Spécificités du vote**

  - Pas de vote monolithique des employeurs territoriaux (contrairement aux représentants de l'Etat) > considérations partisanes notamment

  - Employeurs territoriaux et syndicats peuvent se retrouver sur une position commune, majoritaire, et distincte de l'Etat régulateur

- Avec la mise en œuvre de la loi du 5 juillet 2010, les avis sont recueillis par collèges (employeurs et salariés), alors que jusqu'à présent les voix s'additionnaient

# 3.6 Le dialogue inter-fonctions publiques

- **Jusqu'à la loi du 5 juillet 2010 :** problème récurrent de l'absence d'un Conseil supérieur inter-fonctions publiques

- **Loi du 5 juillet 2010 :** création d'un Conseil commun de la fonction publique (CCFP)

- Crainte exprimée par Bernard Derosier (alors président du CSFPT) d'une marginalisation des employeurs territoriaux sur des questions concernant les agents territoriaux

# 3.7 Un problème de portage institutionnel

- **Du côté de l'Etat**

  - Dialogue entre la DGCL (qui endosse en partie le point de vue des collectivités locales) et la DGAFP (qui suit l'évolution du statut)

  - Dans les négociations concernant le statut, l'administration de l'État a d'abord en tête la fonction d'employeur de la FPE

- **Du côté des employeurs territoriaux > ambiguïté sur le portage**

  - Un collège « employeurs territoriaux » officiellement reconnu

  - Mais la DGCL consulte parallèlement, de manière libre et informelle, les associations nationales d'employeurs territoriaux (AMF, ADF, ARF)

# 4ème partie : Le dialogue social local, un équilibre délicat

(NB : Les instances statutaires départementales et locales, ainsi que l'exercice du droit syndical sont traités ultérieurement)

# 4. Le dialogue social local : un équilibre délicat

- 1. Les quatre acteurs traditionnels des relations professionnelles
- 2. Le rôle des élus
- 3. Les CDG
- 4. Le rôle des élus : collaboration ou monopolisation
- 5. Le rôle des syndicats
- 6. Quels types de relations ?
- 7. Le positionnement de l'administration
- 8. Un positionnement de la DGRH diversement perçu
- 9. Quid des encadrants ?

# 4.1 Les quatre acteurs traditionnels des relations professionnelles

ELUS

DRH

SYNDICATS

AGENTS

# 4.2 Le rôle des élus

*CF. Etude des élèves-stagiaires de l'INET*

- **Constat général** : le degré d'implication des élus locaux dans la conduite du dialogue social est variable selon les collectivités

- L'implication de l'exécutif, souvent souhaitée par les syndicats (privilégiant parfois un dialogue direct), est souvent décrite comme une des conditions de réussite du dialogue social

- Toutefois, l'absence relative des élus n'est pas nécessairement synonyme de dégradation du dialogue

# 4.3 Les CDG

- Positionnement des représentants des élus qui ne peuvent pas s'engager pour l'ensemble des employeurs territoriaux

- Cette volonté de respecter la libre décision de chaque exécutif local se traduit parfois par des accords-cadres négociés que les collectivités sont libres d'appliquer

- Tendance des collectivités affiliées à écouter et suivre l'avis du collège employeurs territoriaux du CDG

# 4.4 Le rôle des élus : collaboration ou monopolisation

- Une étroite collaboration avec l'administration, et plus particulièrement la DRH (ville de Bordeaux) versus logique plus centrée sur l'élu avec une politisation du dialogue (Montreuil)

- Le court-circuitage de l'administration n'est pas toujours bien perçu :

➔par les organisations syndicales

➔par l'administration elle-même

- L'exécutif (maire, président) peut également exercer une influence discrète, indirecte mais réelle en s'affirmant comme voie d'arbitrage et de recours (ex du CG du Rhône)

# 4.5 Le rôle des syndicats

- RAPPEL : Le degré de participation et de sollicitation des syndicats au niveau local diffère beaucoup selon les collectivités, et leur taille > externalisation des instances + désyndicalisation

- Le syndicat est tantôt le relais incontournable de la plupart des revendications (cf. Ville de Vienne), tantôt un acteur « court-circuité » par un dialogue direct entre les agents et la direction et/ou les élus (parfois encouragé par ces derniers, et qui rend plus difficile le dialogue institutionnel > instrumentalisations réciproques)

- Dialogue externalisé (formellement) dans les CDG : Une configuration différente selon les départements > mais un intérêt partagé à disposer d'une tribune multi-employeurs

# 4.6 Quels types de relations ?

- Une structuration du dialogue essentiellement axé autour de la relation avec l'administration

- Le positionnement des syndicats à l'égard des agents est complexe

# 4.7 Le positionnement de l'administration

Deux types de positionnement peuvent être identifiés :

1. **La centralisation du dialogue social sur la Direction des Ressources humaines** (certaine forme d'autocensure des différentes directions sur la gestion d'un domaine qui leur paraît dépasser leurs compétence)

2. **Une logique (ou plus souvent une volonté) de déconcentration du dialogue social** au niveau des directions > problématique qui concerne les collectivités de grande taille

# 4.8 Un positionnement de la DGRH diversement perçu

- Les réunions régulières syndicats – DRH sont souvent bien admises (ex : Ville de Lille), et présentées comme un élément positif. Le rôle d'expertise de la DRH, exprimé par son positionnement souvent privilégié en CT, est en principe reconnu comme légitime > **quelle place pour les spécialistes RH dans les CDG ?**

- Dans de nombreux cas, les OS semblent estimer que la DRH outrepasse ses fonctions légitimes pour empiéter sur le politique, notamment en prenant des décisions qui sembleraient relever des élus > volonté forte des partenaires sociaux de bénéficier d'un accès privilégié aux détenteurs du pouvoir de décision

# 4.9 Quid des encadrants ?

- **Une évolution constatée :** Pour Anne Batailler, « *les directions générales des services et les directions des ressources humaines prennent progressivement en charge cette question mais de façon assez variable en fonction, tout d'abord, de leur niveau de compétence et également de ce que l'élu permet* ».

- **Un défi à venir : le dialogue social comme enjeu pour les encadrants**

- Les encadrants intermédiaires tardent à se saisir de la problématique du dialogue social, peut-être à cause d'un manque de formation

- Jean-Paul Guillot, Président de l'association Réalités du dialogue social :
« *Une des formes des relations sociales passe par le rôle de l'encadrant. On a longtemps eu en France des managers peu concernés par ce sujet le réservant aux comités techniques et aux syndicats. Cela progresse, mais le chemin est long car les cadres n'y sont pas préparés, notamment dans leur formation initiale. Ces deux fils de discussion sont pourtant plus que nécessaires aujourd'hui.* »

# 5ème partie : Quelques problématiques d'actualités concernant les relations professionnelles

1. L'égalité professionnelle
2. Les risques psycho-sociaux
3. L'emploi des personnes en situation de handicap
4. La mutualisation des services

# 5.1 L’égalité professionnelle

- 5.1.1 Un enjeu sous influence européenne
- 5.1.2 Des démarches volontaristes
- 5.1.3 Aménager les horaires et méthodes de travail
- 5.1.4 Sur les congés parentaux
- 5.1.5 Articuler vie familiale et vie professionnelle
- 5.1.6 Une politique d’égalité salariale (cf. Rennes)
- 5.1.7 Une politique d’égalité salariale entre filières

# 5.1.1 Un enjeu sous influence européenne

- Article 119 du traité de Rome (1957) instaurant une égalité de rémunération
- Article 2 du traité d'Amsterdam (1997) proclamant cette égalité comme un principe fondamental du droit communautaire
- Traité de Lisbonne (2007) donnant une valeur contraignante à la Charte des droits fondamentaux de l'UE (2000) consacrant l'égalité entre les sexes dans tous les domaines de la vie professionnelle
- De multiples directives (emploi, formation professionnelle, protection sociale…)
- Une jurisprudence nourrie

# 5.1.2 Des démarches volontaristes

## ➢Région Bretagne

- Adhésion en 2006 de la Région Bretagne à la « Charte européenne pour l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie locale »
- Adoption en 2007 du volet « Egalité professionnelle femmes-hommes » de la Charte d'engagement relative à l'égalité professionnelle et à la lutte contre les discriminations (rédigée en concertation avec les OS et approuvée à l'unanimité par le comité technique)
- Octroi en 2011 du label « Egalité professionnelle » (AFNOR), ouvert à l'ensemble des employeurs > dossier pour la labellisation (2015-2017)

# 5.1.2 Des démarches volontaristes

➢ **Ville de Rennes**

- Engagement de la ville récompensé par l'attribution de l'olympe d'Or (2000)
- Signature de la Charte européenne pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2006)
- Label Egalité professionnelle de l'AFNOR (2008, reconduit en 2011) > prise en compte d'une vingtaine de critères pour évaluer trois champs (Actions menées en faveur de l'égalité professionnelle, Prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel, GRH et management)

# 5.1.3 Aménager les horaires et méthodes de travail

- Autorisations d'absence accordées (congés enfant malade, rentrée scolaire, aménagement horaires pour les femmes enceintes)

- Planification des réunions permettant aux agents d'anticiper par rapport à leurs contraintes familiales (les réunions, hors sessions, ne se tiennent pas après 19 heures, ni pendant les vacances scolaires)

- Limitation des déplacements permise par le développement de la visioconférence

# 5.1.4 Sur les congés parentaux

- Les congés parentaux étant parfois longs, réflexion autour des conditions de départ, d'absence et de retour :

  - Mise en place d'une période de binôme permettant à la personne de retour de congé de pouvoir se réhabituer à son environnement professionnel

  - Entretiens programmés avant et après les retours de congés parentaux avec des indicateurs de suivi des entretiens

- **Période 2015-2019**

1. Généraliser le recours à la période de tuilage dans le cadre des congés maternité (faire former une personne par la personne occupant précédemment le poste, avec réunion des deux personnes pendant 15 jours avant et après le départ)
2. Réception par l'agent et l'encadrant d'un guide de la parentalité de manière à sensibiliser les parties sur les contraintes familiales
3. Formation d'aide à la reprise du travail ou d'adaptation à l'emploi > digérer les changements intervenus

# 5.1.5 Articuler vie familiale et vie professionnelle

- Services offerts pour faciliter l'articulation vie professionnelle et contraintes familiales :

- Allocation versée pour la garde d'enfants (jusqu'à 6 ans) d'un montant compris entre 30 et 60 euros mensuels

- Prise en charge de 50 à 70% du montant des abonnements aux réseaux de transport en commun utilisés dans le cadre des déplacements domicile-travail

- Aides spécifiques à destination de parents ayant un enfant handicapé (allocation pou des séjours en centres de vacances – 19,75 euros / jour)

# 5.1.6 Une politique d'égalité salariale (cf. Rennes)

- La lutte contre le temps partiel > transformation de temps non complets, majoritairement occupés par des femmes, par des temps complets (augmentant le salaire > transformation de 500 emplois)

- Réforme des rythmes scolaires (2013) > transformation de 47 emplois (vacations du midi et du temps périscolaire > postes d'adjoints d'animation)

- Ces temps complets ont permis d'attirer un peu d'homme sur des emplois très féminisés / les agents dont les contrats n'ont pas été transformés en temps complet ont perçu une indemnité compensatrice

# 5.1.7 Une politique d'égalité salariale entre filières

- Action « A niveau de fonctions égal, salaire égal »
- Réduction des différences de rémunérations (régime indemnitaire) entre les filières administrative, culturelle, médico-sociale et sociale (très féminisées) et la filière technique (majoritairement masculine)

➢ **Harmonisation des régimes indemnitaires :**

- Augmentation des primes pour les cadres des filières administrative, culturelle et médico-sociale
- Pour les catégories B et C > par analogie avec la filière technique, élaboration de deux carrières type
- Elaboration d'une grille d'équivalence entre les métiers et les filières technique et administrative afin d'adopter une rémunération comparable (une comparabilité difficile à organiser du fait des spécificités des filières)

# 5.2 Les risques psycho-sociaux

- 5.2.1 Observations liminaires
- 5.2.2 Les RPS
- 5.2.3 Les CT face aux RPS
- 5.2.4 Un nouveau cadre juridique
- 5.2.5 Les acteurs mobilisés

# 5.2.1 Observations liminaires

- **Un paradoxe français** : importance accordée au travail et souhait de voire se réduire sa place > marque d'un dysfonctionnement de la sphère du travail assez spécifique à la France (cf. Lucie Davoine et Dominique Méda)

- Attentes fortes en matière de réalisation de soi, de qualité au travail – investissement affectif - que les autres salariés européens (Danièle Linhart et Nelly Mauchamp) > revers de la médaille : stress et épuisement > repli et retrait

- Conclusion : les Français accordent de l'importance au travail, mais sont les plus insatisfaits

- Une question de mal-être au travail désormais mise à l'agenda (parfois brutalement = registre de la scandalisation) > constitution d'un marché du «  risque psychosocial »)

# 5.2.2 Les RPS

- Que met-on derrière les RPS et les TPS ?
- Les conséquences sur la santé des agents ?
- Les conséquences pour le service ?

# 5.2.3 Les CT face aux RPS

➢ **Pas de spécificité des CT au niveau des différents RPS, mais certaines caractéristiques du secteur qui peuvent devenir des facteurs de risques :**

- Un continuum de réforme
- Demande sociale en matière d'offre de service et de réactivité des services publics de plus en plus exigeante vis-à-vis des organisations et des agents eux-mêmes
- Particularité du diptyque élus-encadrants
- Alternances politiques > changements organisationnels et managériaux potentiels
- Conséquences inhérentes à la recherche d'efficience

➢ **Quels sont les agents les plus concernés ?**

# 5.2.4 Un nouveau cadre juridique

- Cf. Signature de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique

- En application de cet accord, chaque employeur public devait élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS d'ici 2015

- Ces plans l'action reposent sur :

1. Une phase de diagnostic associant les agents (démarche participe incontournable),
2. et qui doit être intégrée dans le DUERP

# 5.2.5 Les acteurs mobilisés

- L'encadrement et les services de ressources humaines
- Les CHSCT
- Les médecins de prévention ou les médecins du travail + psychologues (dans le cadre de consultations « souffrance au travail »)
- Les assistants et conseillers en prévention
- Les inspecteurs en santé et sécurité au travail, les agents chargés des fonctions d'inspection et les inspecteurs du travail

# 5.3 L’emploi des personnes en situation de handicap

- 3.1 Tour d’horizon d’initiatives locales
- 3.2 Des initiatives locales

# 5.3.1 Tour d'horizon d'initiatives locales

➢ **Informer**

Initiatives visant à favoriser la déclaration du handicap auprès de la DRH afin de favoriser une prise en charge / envoi de courriers individuels aux agents (questionnaire, plaquette d'information sur les aides) ; fiche de renseignement à l'embauche avec recensement périodique ; accompagnement dans les démarches administratives

➢ **Apprentissage et formation**

> le CR d'Aquitaine a mis en place des contrats d'apprentissage destinés au public en situation de handicap / prise en charge et accompagnement des apprentis par des référents jusqu'à leur titularisation

> CG Seine-et-Marne > mise en place de formations de neuf mois visant à réintégrer dans d'autres fonctions des agents reconnus comme inadaptés à l'exercice de leur présente fonction

# 5.3.2 Des initiatives locales

## ➢Adaptation

> Municipalité de Nanterre > travail d'équipe pour trouver à l'agent le poste le mieux adapté à son profil, avec des stages d'immersion proposés, à la suite desquels est établi un bilan

## ➢Réserver certains postes aux PSH

> La municipalité de La Roche-sur-Yon a choisi de faire systématiquement une étude pour chaque poste vacant, et de réserver certains pour des reclassements médicaux, des aménagements de postes, ou le recrutement de PSH

# 5.4 Mutualisation des services et enjeux RH

- 5.4.1 Les carrières
- 5.4.2 Impact sur la rémunération et les avantages acquis
- 5.4.3 L'impact sur les conditions de travail
- 5.4.4 Une résistance au changement
- 5.4.5 Les outils pour accompagner le changement

# 5.4.1 Les carrières

- Tout projet de mutualisation, qui doit en lui-même associer les services et donc les agents (utilité de former des groupes de travail mixtes (agents communaux et EPCI), a des répercussions sur les agents territoriaux

➔ Risque d'inégalités de traitement

➔ Incidences sur les possibilités de promotion interne des agents

# 5.4.2 Impact sur la rémunération et les avantages acquis

- Un choix offert aux agents (en cas de mise à disposition de service ou de création de service commun) :

➔ Conservation du régime indemnitaire et des avantages collectivement acquis dans la collectivité d'origine versus choix des règles en vigueur dans la structure d'accueil

- Mais l'ensemble des éléments constitutifs d'une rémunération ne sont pas pour autant systématiquement conservés :

1. Nouvelle bonification indiciaire suivant les nouvelles responsabilités exercées ;
2. Primes (ex: indemnités horaires pour travaux supplémentaires) dans le cadre d'une réorganisation de service ;
3. Avantages non garantis (titres-restaurant, participation employeur à l'assurance santé complémentaire…).

# 5.4.3 L'impact sur les conditions de travail

- Les agents peuvent être amenés à opérer un changement de lieu de travail

- Le temps de travail peut aussi s'en trouver modifié : horaires, durée, condition de récupération des heures effectuées au-delà de la durée légale etc…

# 5.4.4 Une résistance au changement

- Manque de repères généré par un environnement en pleine mutation (source d'opportunités et d'inquiétudes en termes de perspective de carrières)

- Selon les travaux de psychologues des organisations (cf. Kurt Lewin, 1947), il est préférable de se focaliser sur « la diminution des forces restrictives, plutôt que de chercher à augmenter les forces propulsives » > diminuer les résistances au changement

- Méthode : informer, discuter, impliquer en prévoyant un temps suffisant d'appropriation > collaboration pleine de la collectivité de départ requise

# 5.4.5 Les outils pour accompagner le changement

**L'accompagnement des agents dans une nouvelle organisation doit s'appuyer sur différents outils :**

1. La communication
2. La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC),
3. L'élaboration d'un projet de service
4. Le plan de formation
5. L'entretien professionnel
6. L'accompagnement à la mobilité

**Ces outils peuvent être actionnés tout au long du processus de mise en œuvre du schéma de mutualisation**

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# Le dialogue social dans la FPT

**Séverine GAUBERT**

*Responsable du service Statut-Rémunération*

**CDG 35**

# Le dialogue social dans la FPT

Dans la FPT, en sus des instances consultatives (CAP, CT, CCP, CHSCT, instances locales du personnel), le dialogue social peut prendre différentes formes :

- dans le cadre du droit syndical
- dans le cadre de médiation

# LE DROIT SYNDICAL

**Décret n°85-397 du 3 avril 1985**
**relatif à l'exercice du droit syndical**
**dans la fonction publique territoriale**
**Circulaire du 20 janvier 2016**

# Définition

Qu'est-ce qu'une organisation syndicale ?

C'est une association de personnes dont l'objectif est la **défense d'intérêts professionnels communs.**

Les syndicats ou associations professionnels regroupent des personnes exerçant la même profession, des métiers similaires ou connexes et ils ont pour objet exclusif l'étude et la défense des droits, ainsi que des intérêts matériels et moraux, collectifs et individuels des personnes visées par leurs statuts.

Ils ont la capacité d'ester en justice afin d'assurer la défense de ces intérêts, se pourvoir devant les juridictions compétentes contre les actes réglementaires concernant le statut du personnel et contre les décisions individuelles portant atteinte aux intérêts collectifs des fonctionnaires.

# Définition

La **liberté syndicale** a été reconnue en France par la **loi dite Waldeck-Rousseau de 1884**.

Le droit d'adhérer à un syndicat et de défendre ses droits et ses intérêts par l'action syndicale a été ensuite réaffirmé dans le préambule de la Constitution de 1946 auquel se réfère le préambule de la Constitution de 1958. Ce droit syndical est garanti aux fonctionnaires qui peuvent créer librement des organisations syndicales, y adhérer et y exercer des mandats.

# Définition

Les syndicats de fonctionnaires ont qualité pour participer :

- au niveau national à des négociations relatives à l'évolution des rémunérations et du pouvoir d'achat des agents publics avec les représentants du Gouvernement, les représentants des employeurs publics territoriaux et les représentants des employeurs publics hospitaliers.
- avec les autorités compétentes, à des négociations relatives à certains thèmes (conditions et organisation du travail etc.), énumérés à l'article 8 bis de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

Ce même article détermine les organisations syndicales habilitées à négocier et fixe les critères de reconnaissance de la validité des accords...

# Définition

Liste des organisations représentatives :

| Représentatives au CSFPT | Réprésentées au CT départemental |
|---|---|
| CFDT<br>CGT<br>FO | CFDT<br>CGT<br>FO |
| FA-FPT<br>UNSA | |

# Réunions

Des réunions en dehors des heures de service :

- *Réunions statutaires / d'information*
- *Organisées par toute organisation*
- *Peuvent y participer les agents n'étant pas en service ou bénéficiant d'une autorisation d'absence*

Une réunion mensuelle d'une heure pendant le service

- *Réunion d'information d'une heure, regroupable par trimestre*
- *Organisées par une organisation représentative*
- *Peuvent y participer les agents pendant les heures de service (max 12H / agent / année civile)*

**+ Une heure spéciale d'information** dans le cadre du renouvellement d'une instance consultative

- *Dans la période de six semaines précédant le jour du scrutin*
- *Organisée **par toute organisation syndicale candidate** à l'élection considérée*

# Temps syndical

Un crédit de temps syndical => 2 contingents :

- Un contingent d'autorisation d'absence
- Un contingent de décharges d'activité de service

# Autorisations d’absence

Des autorisations d’absence :

Elles sont octroyées aux représentants syndicaux selon les modalités fixées par les articles 14 et s. du décret du 3 avril 1985 modifié et la circulaire de 2016.

Ces autorisations peuvent être cumulables entre elles, puisque n’ayant pas le même objet, ainsi qu’avec les décharges d’activités de service partielles.

# Autorisations d'absence

Des autorisations d'absence « 10 ou 20 jours » *(Art.15 et 16 décret 1985)*

- *Agents concernés :* représentants des organisations syndicales mandatés et dont ils sont **membres élus** ou pour lesquels ils sont **nommément désignés** conformément aux dispositions des statuts de leur organisation, sous réserve des nécessités de service

- *Motifs :* pour assister aux congrès syndicaux ainsi qu'aux réunions de leurs organismes directeurs

  - Est considérée comme organisme directeur tout organisme qui est ainsi qualifié par les statuts de l'organisation syndicale considérée.

  - Les réunions statutaires désignent les réunions des instances qui sont ainsi qualifiées par les statuts de l'organisation syndicale considérée.»

  - *Exemple : niveau départemental, régional, national*

# Autorisations d'absence

Des autorisations d'absence « 10 ou 20 jours » *(Art.15 et 16 décret 1985)*

*Pour les collectivités affiliées au CDG 35 :*

| 10 jours<br>OS non représentées au CCFP | 20 jours<br>OS représentées au CCCFP |
|---|---|
| SNDGCT | CGT<br>CDFT<br>FO<br>UNSA<br>FSU<br>Solidaires-SUD<br>CFTC<br>CGC<br>FA-FP |

# Autorisations d'absence

## Des autorisations d'absence « 1 heure pour 1000 heures »
*(Art.14 et 17 décret 1985)*

- *Agents concernés :* représentants syndicaux mandatés (= désignés) par les organisations syndicales parmi leurs représentants en activité dans la collectivité ou l'établissement concerné ou, en cas d'application du calcul par le CDG, dans les collectivités et établissements relevant du CT départemental

  La collectivité calcule le nombre d'heures de travail accomplies par les
  électeurs inscrits sur la liste électorale
  soit du Comité technique départemental
  soit du Comité technique local

- *Motifs :* pour assister aux congrès syndicaux ou réunions des organismes directeurs d'organisations syndicales d'un autre niveau que ceux donnant droit aux « autorisations 10 jours / 20 jours ». Elles concernent les réunions des **structures locales** d'un syndicat national et des **sections syndicales**.

# Autorisations d'absence

Des autorisations d'absence « 1 heure pour 1000 heures » *(Art.14 et 17 décret 1985)*

- *Modalités de remboursement* : lorsque des autorisations d'absence sont accordées aux agents employés par les collectivités et établissement relevant du CT départemental, ces collectivités et établissement publics sont remboursés par le CDG des charges salariales de toute nature afférentes à ces autorisations

# Autorisations d'absence

## Des autorisations d'absence « instances » *(Art.18 décret 1985)*

- *Agents concernés* : titulaires et suppléants, et experts

- *Motifs* : pour participer à une instance consultative :
  - Conseil commun de la fonction publique
  - Conseil supérieur de la fonction publique territoriale
  - Centre national de la fonction publique territoriale
  - Comités techniques
  - Commissions administratives paritaires
  - Commissions consultatives paritaires
  - Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
  - Commissions de réforme
  - Conseil économique, social et environnemental
  - Conseils économiques, sociaux et environnementaux régionaux

Les représentants bénéficient des mêmes droits pour la participation aux réunions des instances qui émanent de ces organismes : par exemple, les conseils régionaux d'orientation, le conseil national d'orientation du CNFPT, les formations disciplinaires de la CAP.

# Autorisations d'absence

Des autorisations d'absence «  instances » *(Art.18 décret 1985)*

- *Motifs* : pour participer à des réunions de travail convoquées par l'Administration ou à des négociations dans le cadre des dispositions relatives au dialogue social

# Décharges d'activité de service

Des Décharges d'activité de service (DAS) *(art 100-1 loi 1984)* :

- Le contingent de DAS permet aux agents publics d'exercer, pendant leurs heures de service, une activité syndicale, au profit de l'organisation syndicale à laquelle ils appartiennent, **au lieu et place de son activité administrative normale**, tout en étant rémunéré.

- La DAS peut être **totale** ou **partielle**.

- Un agent partiellement déchargé, peut également bénéficier cumulativement des autorisations d'absence susvisées («1 h pour 1 000 h», «10 jours / 20 jours», «instances»).

- La décharge ne modifie pas la situation statutaire du bénéficiaire.

# Décharges d'activité de service

Des Décharges d'activité de service (DAS) *(art 100-1 loi 1984)* :

⇒ Pour le contingent du CDG 35 des collectivités affiliées obligatoirement : 1 700 heures / mois à se répartir au vu de leur représentativité entre les organisations suivantes :

- CFDT
- CFTC
- CGT
- FA-FPT
- FO
- SNDGCT
- SUD
- UNSA

# Instances « informelles »

Les collectivités comptant moins de 50 agents dépendent du CT départemental du CDG auquel elles sont affiliées.

Toutefois, une **instance de discussion locale, représentative et paritaire**, peut être mise en place sur le thème de la gestion du personnel en fonction des besoins de la collectivité et du nombre d'agents.

Les enjeux :

- Instaurer ou améliorer la **concertation** avec le personnel – Etablir un dialogue
- Organiser la **communication** interne (axes transversal et vertical)
- Favoriser l'**action sociale**

*Pour une mise en place, se reporter au guide téléchargeable sur le site internet du CDG 35*

# Instances consultatives « obligatoires »

De nombreuses instances consultatives dont la parité n'est pas toujours obligatoire mais vivement conseillée :

- Comités techniques (CT)
- Commissions administratives paritaires (CAP)
- Commissions consultatives paritaires (CCP)
- Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)

# Relations avec les Organisations syndicales au CDG35

- Des échanges réguliers sur le droit applicable
- Des échanges à l'occasion des instances
- Des échanges à l'occasion de situations complexes et de demande de « médiation » de l'autorité territoriale
- Une réunion annuelle sur les modalités d'exercice du droit syndical et des questions d'actualité ou d'évolution du statut ou tout autre sujet
- Au-delà du niveau du CDG des accords nationaux sur de nombreux thèmes tels que :
    - *Le handicap*
    - *La protection sociale complémentaire*
    - *L'égalité femme-homme*
    - *Le temps de travail*

# Référent déontologie au CDG35 - à venir

Notion introduite par la loi Déontologie et droits et aux obligations du 20 avril 2016 :

Ainsi, tout fonctionnaire a le droit de consulter un référent déontologue, chargé de lui apporter tout conseil utile au respect des obligations et des principes déontologiques.
Cette fonction de conseil s'exerce sans préjudice de la responsabilité et des prérogatives du chef de service.

Un référent déontologue placé **auprès du CDG** compétent (*article 28 bis de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983*).

*Un décret en Conseil d'État doit déterminer les modalités et critères de désignation des référents déontologues.*

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# Cocktail déjeunatoire

# Réponses à vos questions sur les stands

## Entreprise adaptée

*Le Lien Gourmand*

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# Atelier

# La régulation des tensions

**Présence Madame Evelyne SIMON-GLORY – Vice-présidente CDG**


**Séverine GAUBERT**

*Responsable du service Statut-Rémunération*

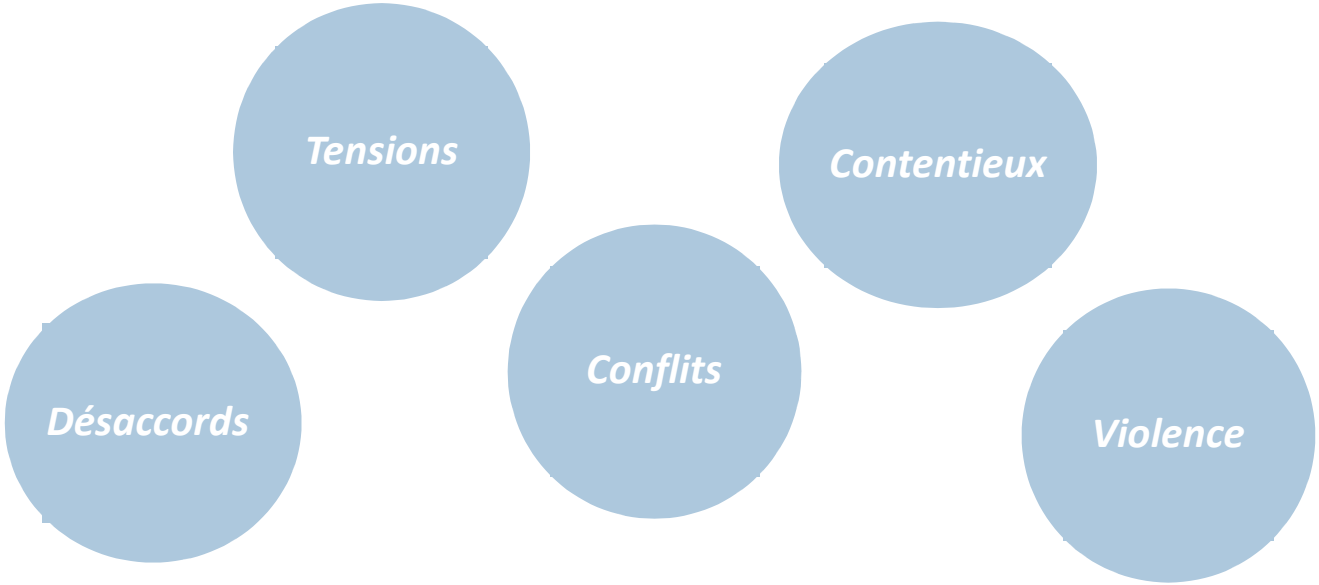
**Véronique MICOUT**

*Consultante en organisation – service Conseil et développement*

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# LA MEDIATION INTERPERSONNELLE

# Pour commencer quelques définitions




- Les tensions émanent de situations conflictuelles et en constituent l'énergie sous-jacente
- Un conflit se définit comme une **situation relationnelle** structurée autour d'un **antagonisme**, d'une opposition
- Des tensions inévitables, mais la nécessité de les contenir et de les réguler

# L’ambivalence du conflit

- Une perception souvent négative du conflit, liée à une focalisation sur les effets destructeurs

- Mais le conflit, quasi inévitable, est également créateur d’effets positifs

- Une forme « saine » et une forme « pathologique » des conflits
  - Saine, s’il est circonscrit aux enjeux qui l’ont déclenché
  - Pathologique s’il déborde, contamine d’autres activités

# Caractériser le conflit

- Les éléments à considérer
  - Ce sur quoi porte le conflit (un objet explicite ou de l'implicite : pouvoir, estime de soi, compétences…)
  - Temps, Intensité
  - Degré de conscience
  - Expressions manifestes et motifs de fond
  - Type de liens unissant les protagonistes du conflit (lien symétrique ou liens hiérarchiques)
  - Personnes concernées : individus ou groupe
    - Individu vs. Individu
    - Collectif vs. Individu (intra groupe => phénomène de bouc émissaire ou « mobbing »)
    - Collectif vs. Collectif (inter-groupe)

# La dynamique conflictuelle

## — Conflit de contenu :

*L'incompatibilité concerne le contenu du travail : les objectifs, la manière de travailler (méthodologie), les délais, les coûts. Il correspond à une difficulté à se mettre d'accord sur le travail.*

Conflit cognitif

## — Conflit de relation :

*Après plusieurs conflits de contenu, les acteurs s'enferment dans une spirale négative. Les acteurs restent en conflit quel que soit le contenu. On observe la mise en place de stratégies d'évitement, ou d'un rapport de force (justification de soi et diabolisation de l'autre). Ce conflit de relation peut s'élargir par des alliances externes et se propager à l'ensemble d'une organisation.*

Accumulation, frustration et ressentiment

Indifférence contrôlée

Évitement

## — Hyperconflit :

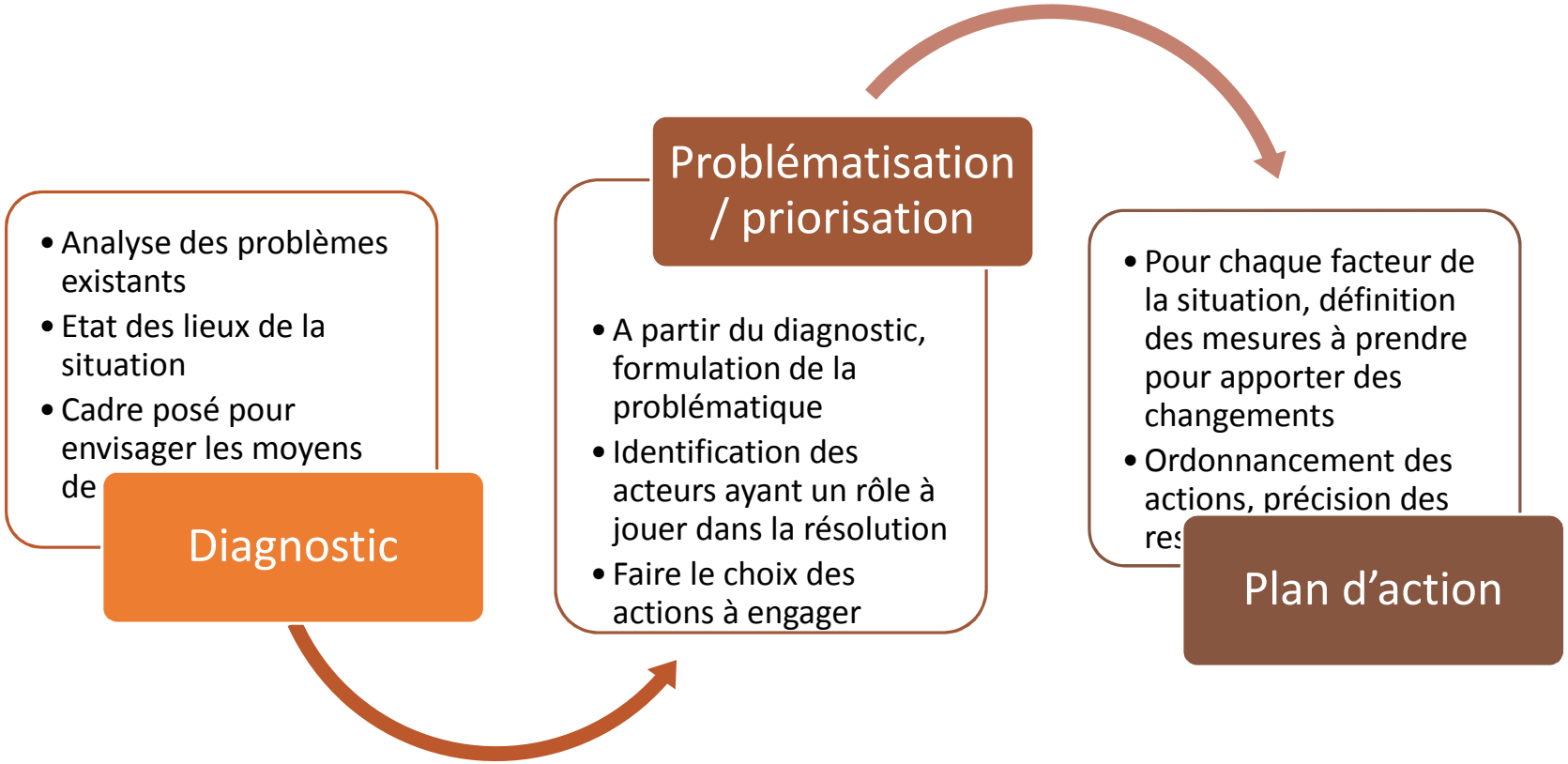
*Relation qui atteint un tel niveau de frustration que les acteurs sont dans la destruction (envers eux-mêmes ou envers l'autre). La séparation des deux acteurs est la seule des solutions*

Guerre froide (recherche d'alliance) puis guerre ouverte

# La résolution des conflits

- Les attitudes possibles face au conflit
  - La fuite, l'évitement
  - L'étouffement, l'acceptation, la soumission
  - La confrontation lorsque le conflit et identifié et qu'on parle de le résoudre.
    - Une confrontation à canaliser pour éviter les débordements et les violences
    - Une confrontation qui peut aussi s'entendre positivement comme le souhait de rechercher le compromis ou une collaboration « gagnant-gagnant »
- Les modes de résolution des conflits
  - Conciliation
  - Médiation = facilitation par une tierce personne d'un processus de négociation
  - Arbitrage

# Engager une démarche de résolution de problèmes



# Engager une démarche de résolution de problèmes

— Réaliser un diagnostic de la situation

***Repérer les comportements verbaux et non verbaux*** *:*
*Fuite, rejet, démotivation, tensions en réunions d'équipe, jalousies, agressivité, plaintes, revendications, délations*

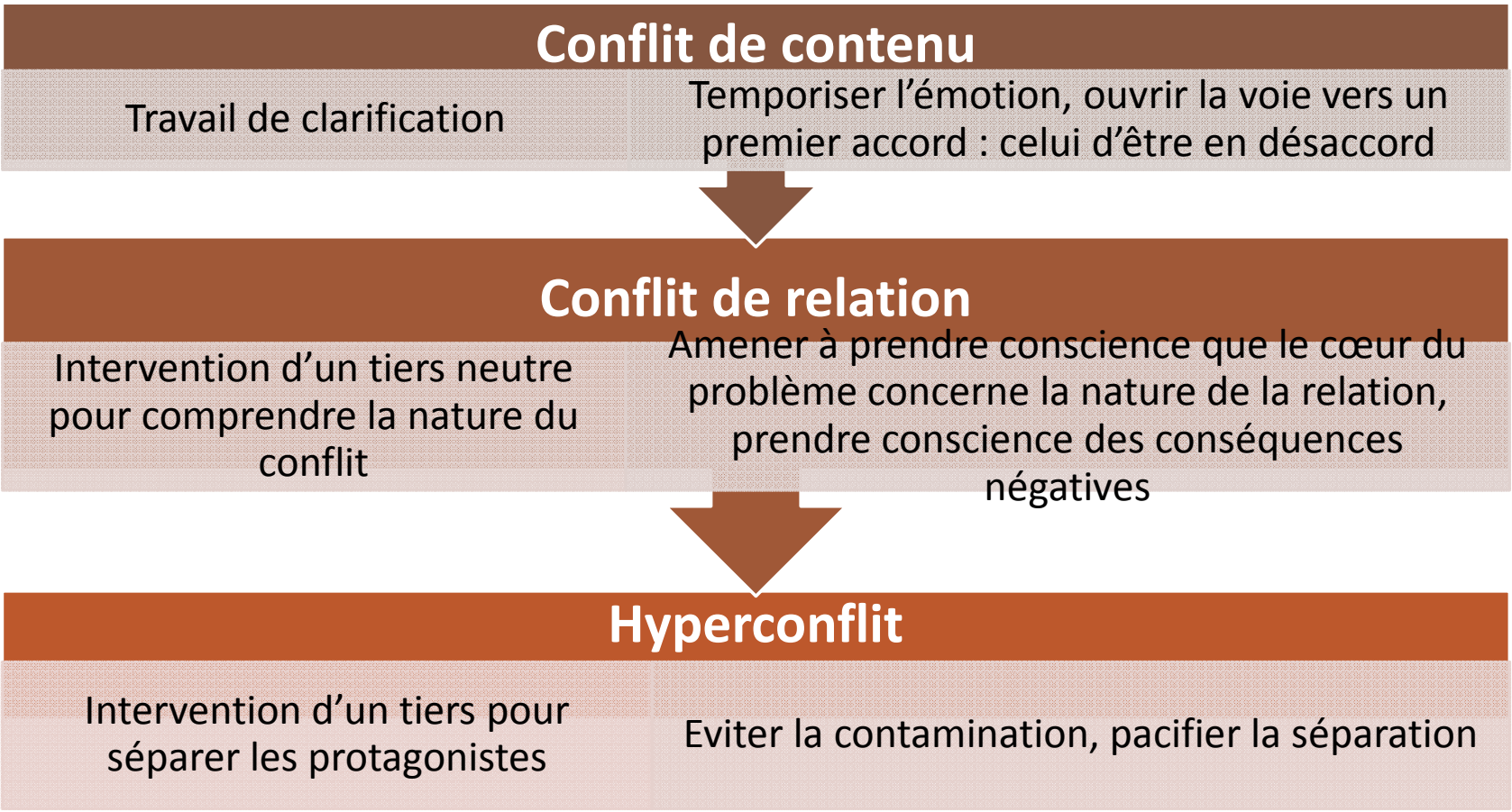
***Comprendre la situation en permettant aux protagonistes de s'exprimer****:*
*Utiliser les* ***questions-réponses*** *(méthode « QQQOQCP »)*
*Pratiquer* ***l'écoute active*** *: montrer son attention par le biais de technique verbales et non verbales*

# Engager une démarche de résolution de problèmes

- Analyser la situation
  - Caractériser le conflit (nature, ampleur, origines, historique…)
  - Déterminer la problématique (enjeux pour chaque acteur, ce sur quoi porte le conflit, en quoi le conflit pose problème)
  - Associer les causes possibles du conflit et les personnes impliquées
    - Causes possibles : malentendu, divergence de point de vue, divergence d'intérêt, conflit de « territoire » (dimension plus symbolique)

# Engager une démarche de résolution de problèmes

— Identifier les pistes d'action



# Les outils RH favorisant la prévention des conflits

- Règlement intérieur, charte informatique…
- Chartes professionnelles
- Evaluation professionnelle
- Plan de formation

Questionnement du rôle des RH : passage des fonctions de gestion administrative à un rôle de service médiateur, support à l'organisation et à la vie des services

# Le rôle attendu des encadrants dans la prévention des conflits

- Rôle des encadrants
  - Par rapport à l'ensemble du service : respect et exemplarité, clarification des objectifs et attendus, des priorités
  - Par rapport à la dynamique de groupe : développer la confiance, gérer les conflits en amont, faire vivre la tolérance à la diversité dans son collectif
  - Par rapport à chaque agent : faire preuve d'empathie, permettre aux agents d'exprimer leur avis avec franchise mais sans agressivité, permettre la régulation émotionnelle

- Rôle de la direction et des élus : l'importance du soutien managérial

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# DIFFERENTS ACTEURS

# du dialogue social
# et
# du « pré-contentieux »

# Des Autorités Administratives Indépendantes

## Une AAI : définition

Les autorités administratives indépendantes (AAI) n'appartiennent pas à la hiérarchie de l'administration.

Elles disposent d'un pouvoir propre.

Elles entretiennent cependant de nombreuses relations avec l'administration et les institutions politiques.

# Des Autorités Administratives Indépendantes

## Le Médiateur de la République => Défenseur des Droits

Un Médiateur de la République reçoit, dans les conditions fixées par la loi, les réclamations concernant, dans leurs relations avec les administrés, le fonctionnement des administrations de l'Etat, des collectivités publiques territoriales, des établissements publics et de tout autre organisme investi d'une mission de service public.

### Saisine :

Le Défenseur des droits est saisi directement par la personne physique ou morale qui s'estime lésée ou qui demande une protection.

En matière de médiation avec les services publics, la saisine du Défenseur des droits est précédée de démarches préalables auprès des personnes publiques ou des organismes mis en cause.

# Des Autorités Administratives Indépendantes

## Instruction :

La saisine du Défenseur des droits n'interrompt ni ne suspend par elle-même les délais de prescription des actions en matière civile, administrative ou pénale, non plus que ceux relatifs à l'exercice de recours administratifs ou contentieux.

Le Défenseur des droits peut demander des explications à toute personne physique ou morale mise en cause devant lui et lui demander communication des pièces utiles à l'exercice de sa mission. Il peut entendre toute personne dont le concours lui paraît utile. Les personnes mises en cause peuvent être assistées du conseil de leur choix.

Le secret professionnel ne peut être opposé au Défenseur des droits.

## Pouvoirs :

- Soit ne pas donner suite à la saisine
- Soit émettre une recommandation

# Des Autorités Administratives Indépendantes

## La Commission d'Accès aux Documents Administratifs (CADA)

La CADA a été créée en 1978 pour assurer la bonne application du droit d'accès. Elle est pour les citoyens comme pour les administrations, le premier interlocuteur en la matière.

### Saisine de tout administré :

Toute personne qui se voit refuser l'accès à un document administratif ou n'obtient pas de réponse dans un délai d'1 mois, peut saisir la CADA pour que celle-ci se prononce sur le caractère communicable ou non de ce document.

Elle peut également la saisir lorsqu'elle reçoit une décision défavorable pour la réutilisation d'informations publiques.

# Des Autorités Administratives Indépendantes

## Saisine de l'Administration :

Toute autorité administrative peut se tourner vers elle pour être éclairée sur le caractère communicable d'un document administratif ou d'une archive publique, ou sur la possibilité et les conditions de réutilisation des informations publiques.

## Pouvoirs :

- Rendre des avis qui constituent une voie de recours précontentieuse
- Donner des conseils aux administrations pour la mise en œuvre du droit d'accès ou du droit à réutilisation

# Au sein du CDG : un conseil statutaire

- Un conseil statutaire quotidien :
  - Prenant plusieurs formes : téléphonique, courriel, sur rdv, des accompagnements personnalisés, publications …
  - Un correspondant unique et une équipe transversale
  - Une application du droit en tenant compte du contexte

# Au sein du CDG : un conseil statutaire

- Du recadrage … à l'action disciplinaire
  - Rappels des règles de fonctionnement, des droits et obligations …
  - Entretiens
  - Enquête administrative
  - Procédure disciplinaire : communication du dossier administratif et disciplinaire, saisine d'instance le cas échéant …
  - Sanctions éventuelles

*Une page est dédiée à cette thématique sur le site internet du CDG 35 : http://www.cdg35.fr/accueil_internet/gerer_les_rh/les_instances_consultatives/le_conseil_de_discipline*

# Au sein du CDG : un conseil statutaire

- Du recadrage … à la mobilité pouvant prendre plusieurs formes :
  - mobilité interne (au sein de la collectivité) : changement de poste, de filière par la voie du détachement, du concours …
  - mobilité externe (vers une autre collectivité ou établissement) : mutation, détachement, disponibilité pour convenances personnelles …

  => Un accompagnement à la mobilité : un engagement tripartite (agent, collectivité, CDG)

- … jusqu'à la radiation

# Au sein du CDG : une « médiation » CDG/Autorité territoriale/Organisation syndicale-agent

- Une « médiation » par le CDG dans le cadre de la recherche d'une solution consensuelle

- En attente de décret d'application, des dispositifs ayant une valeur contraignante :

  - Un recours administratif préalable (RAPO)

  - Une médiation juridique dans le cadre d'un recours devant le Tribunal Administratif

# Au sein du CDG : un référent déontologue …. à venir

Notion introduite par la loi Déontologie et droits et aux obligations du 20 avril 2016 :

Ainsi, tout fonctionnaire a le droit de consulter un référent déontologue, chargé de lui apporter tout conseil utile au respect des obligations et des principes déontologiques.
Cette fonction de conseil s'exerce sans préjudice de la responsabilité et des prérogatives du chef de service.

Un référent déontologue placé **auprès du CDG** compétent (*article 28 bis de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983*).

*Un décret en Conseil d'État doit déterminer les modalités et critères de désignation des référents déontologues.*

# Au sein du CDG : le DAAD

Un dispositif mis en œuvre par une assistante sociale et un psychologue du travail.

**Différents types d'intervention possible :**

- Écoute individuelle
- Accompagnement à la résolution de difficultés personnelles
- Travail sur le positionnement professionnel et les relations au travail

- Médiation interpersonnelle entre agents (2 à 3)
- Médiation collective

- Un travail en lien avec les acteurs ressources sur ces questions (associations, établissements et services publics, psychologues…)

*Une page est dédiée à cette thématique sur le site internet du CDG 35 :*
*https://www.cdg35.fr/accueil_internet/gerer_les_rh/preserver_la_sante_et_la_securite_au_travail/la_qualite_de_vie_au_travail*

# Au sein du CDG : un programme de soutien psychologique

- Existence de programmes de soutien psychologique proposées par des assurances pouvant prendre plusieurs formes, par exemple :
  - Apporter un soutien psychologique individuel aux agents en difficulté => favoriser le retour et l'équilibre a travail des agents
  - Apporter un soutien psychologique collectif aux agents => accompagner un groupe d'agents suites à des évènements traumatiques
  - Intervenir rapidement auprès d'un agent victime d'une agression => prendre en charge immédiatement les agents agressés sur leur lieu de travail

  *Une page est dédiée à cette thématique sur le site internet du CDG 35 : http://www.cdg35.fr/accueil_internet/gerer_les_rh/assurer_la_protection_sociale/la_couverture_des_risques_statutaires*

  *Vous pouvez vous rapprocher du service Conditions de travail en charge du contrat d'assurance des risques statutaires.*
- Existence de soutien psychologique proposé par des associations

# Au sein du CDG : les autres solutions mobilisables

- Lutte contre les addictions
- Gestion du stress

- Tests managériaux
- Accompagnement managérial individuel
- Orientations vers des coachs certifiés

- Accompagnement aux transitions
- Accompagnement à la structuration d'équipes de cadre

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# Atelier

## La place des instances consultatives locales

**Présence Monsieur Patrick LAHAYE - Vice-président du CDG**


**Agnès BERNARD**

*Coordinatrice du service Statut-Rémunération*

**Amaury TOUTAIN**

*Coordinateur prévention des risques professionnels - Service Conditions de travail*

# Le dialogue social = Communication

à travers

- Les instances officielles
- Des instances non officielles
- Tous les temps de rencontres et d'échanges qui peuvent être mis en œuvre

Il est important pour les agents et les élus de bien connaître les possibilités de dialogue social

# La mise en œuvre des instances officielles du dialogue social est en fonction de la taille des collectivités

Dans la FPT, les CAP sont organisées différemment, selon que les collectivités territoriales sont affiliées ou non au centre de gestion (CDG) :
*- l'affiliation est obligatoire pour les communes et leurs établissements publics dont l'effectif est inférieur à **350**. Elle est volontaire pour les autres collectivités territoriales et établissements publics locaux.-,*

Pour les collectivités affiliées (moins de 350 agents), la **CAP** est placée auprès du CDG
(les collectivités affiliées de manière volontaire peuvent toutefois choisir, à la date de leur affiliation, d'assurer elles-mêmes le fonctionnement de leurs commissions) ;
pour les collectivités non affiliées, les CAP sont placées auprès de chaque collectivité.

Dans la FPT, un **CT** est obligatoirement créé :
Dans chaque collectivité ou établissement employant **au moins 50 agents** ;
dans chaque centre de gestion pour les collectivités employant **moins de 50 agents**.

Dans la FPT, La création d'un **CHSCT** est obligatoire,
dans chaque collectivité territoriale employant **au moins 50 agents**.
Dans celles qui emploient **moins de 50 agents**, les missions du CHSCT sont assurées par le comité technique dont relèvent ces collectivités.

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# LES COMMISSIONS ADMINISTRATIVES PARITAIRES

Décret n°89-229 du 17 avril 1989 relatif aux commissions administratives paritaires des collectivités territoriales et de leurs établissements publics

- Au CDG
- Dans les collectivités d'au moins 350 agents

# Composition des CAP

Les CAP sont mises en place par CATEGORIE

- *Une CAP de CATEGORIE A*
- *Une CAP de CATEGORIE B*
- *Une CAP de CATEGORIE C*

Les CAP sont des organes consultatifs composés paritairement

- de **représentants des collectivités** territoriales
  (désignations par l'assemblée délibérante)

  ***Mandat de 6 ans***
  ***➔2020***

- de **représentants du personnel**
  (élections professionnellles du 4 décembre 2014)

  ***Mandat de 4 ans***
  ***➔ 2018***

# Fonctionnement des CAP

- Nombre de séances : au moins deux dans l'année
  *(5 séances au CDG 35)*

- Quorum : présence de la moitié des membres ayant voix délibérative

- Les avis émis sont :

*Préalables à toutes décisions de l'autorité territoriale*

*Simples / consultatifs (ne liant pas l'autorité territoriale)*

*Obligatoires*

# Compétences des CAP

**Les CAP sont compétentes pour connaître des questions d'ordre <u>individuel</u> :**

- Concernant le fonctionnaire stagiaire

- Concernant le fonctionnaire titulaire

+ cas particulier du travailleur handicapé

# Compétences des CAP

A l'égard du fonctionnaire
STAGIAIRE

- **Prorogation de stage**
- **Refus de titularisation**
- **Licenciement pour insuffisance professionnelle (en cours de stage)**
- **Licenciement pour inaptitude physique**
- **Litiges sur l'acceptation du temps partiel**
- **Autres questions d'ordre individuel**

# Compétences des CAP

## A l'égard du fonctionnaire TITULAIRE

### Compétences relatives au déroulement de carrière

- *Avancement d'échelon (à la durée minimum)*
- Avancement de grade
- Promotion Interne

### Compétences relatives aux différentes positions statutaires

- Mise à disposition
- Disponibilité
- Détachement
- Hors cadre

# Compétences des CAP

A l'égard du fonctionnaire TITULAIRE

## Compétences relatives aux situations d'aptitudes physiques

- Reclassement pour inaptitude physique
- Licenciement pour inaptitude physique (Fonctionnaires IRCANTEC)

## Compétences relatives aux incidents de carrière

- Mutation interne
- Révision de notation/du compte-rendu d'entretien professionnel
- Litige sur l'acceptation du temps partiel
- Maintien en surnombre – prise en charge – licenciement *(Art. 97 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984)*

# Compétences des CAP

## En formation disciplinaire

### Le Conseil de Discipline de premier degré

- Présidence : magistrat de l'ordre administratif
- Emanation de la CAP correspondant à la catégorie statutaire dont relève l'agent
- Le collège des agents est constitué en tenant compte des groupes hiérarchiques
- Le collège des élus est constitué par tirage au sort.

***Voir la rubrique Discipline sur le site Cdg35***

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

*Nouveau*

# LA (ou les) COMMISSIONS CONSULTATIVES PARITAIRES

Prévue dans la loi du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire dans la Fonction publique

En attente d'un décret d'application

Au CDG ?

# La (ou les) CCP

Le décret n°2015-1912 du 29/12/2015 fait référence à la consultation de **commissions consultatives paritaires** (C.C.P.) pour les agents contractuels.

Ces commissions correspondent aux commissions administratives paritaires compétentes pour les fonctionnaires territoriaux.
La mise en place de commissions consultatives paritaires compétentes en matière de mutation interne, de sanction et de licenciement des agents a été initialement prévue par l'article 46 de la loi n°2012-347 du 12/03/2012.

Toutefois, le décret d'application relatif à la mise en place de ces commissions n'est toujours pas paru à ce jour.

**Par conséquent, les dispositions relatives à la consultation ou à la saisine des commissions consultatives.**
➔ *2018 ?*

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# LE COMITE TECHNIQUE

Décret n°85-565 du 30 juin 1985 modifié relatif aux Comités techniques des collectivités territoriales et de leurs établissements publics

- Au CDG
- Dans les collectivités d'au moins 50 agents

# Composition du Comité Technique

Le CT est un organe consultatif composé :

- de **représentants des collectivités** (élus et agents désignés par l'autorité territoriale)

**Mandat de 6 ans**
**➔*2020***

- de **représentants du personnel** (élus le 4 décembre 2014)

**Mandat de 4 ans**
**➔*2018***

# Fonctionnement du Comité Technique

- Nombre de séances : deux séances par an (6 séances au CDG35)

Convocations :

- Une convocation est transmise aux membres titulaires
- Les membres suppléants sont invités aux séances. Ils ont voix délibérative lorsqu'un titulaire est absent

Rapport de présentation :

- Un rapport de présentation des questions portées à l'ordre du jour (document de travail) est transmis à tous les membres du comité au moins huit jours avant la séance.

Quorum à l'ouverture de la séance :

- présence de la moitié des membres ayant voix délibérative **pour chacun des collèges**

# Fonctionnement du Comité Technique

Les avis émis par le Comité Technique sont :

- Préalables à toutes décisions de l'autorité territoriale
- Simples / consultatifs (ne liant pas l'autorité territoriale)
- Obligatoires

Au comité technique départemental, **les avis des deux collèges sont recueillis séparément.**

# Le **CT** est compétent pour connaître des questions d'ordre collectif

*(article 33 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984)*

*Voir sur le site CDG 35*

*« Les compétences du Comité Technique »*

# Compétences du Comité Technique

L'ORGANISATION GENERALE DES ADMINISTRATIONS

- Suppression de services et de postes
- Modification d'organigramme
- Délégation de service public
- Transfert
- …

# Compétences du Comité Technique

LES CONDITIONS DE FONCTIONNEMENT DES ADMINISTRATIONS

- Organisation du temps de travail (ARTT, CET, aménagement des horaires…)
- Modification de durée hebdomadaire de travail
- Adoption d'un règlement intérieur
- Définition des critères d'évaluation (entretien professionnel)
- Détermination des ratios d'avancements de grade « Promus/Promouvables »
- …

# Compétences du Comité Technique

LES GRANDES ORIENTATIONS EN MATIERE DE POLITIQUES INDEMNITAIRES ET DE CRITERES DE REPARTITION

- Mise en œuvre ou modification du Régime indemnitaire
- Traitement des heures supplémentaires…

LA FORMATION PROFESSIONNELLE

- Elaboration d'un règlement de formation
- Mise en œuvre d'un plan de formation

# Compétences du Comité Technique

L'ACTION SOCIALE

- La Protection Sociale Complémentaire
- Les tickets restaurant
- …

LES BILANS

- Le rapport sur l'état de la collectivité (bilan social)
- Les contrats d'apprentissage
- Les mises à disposition
- …

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# L'INSTANCE LOCALE DU PERSONNEL

- Dans les collectivités de moins 50 agents

# Instance Locale du Personnel

*Les collectivités comptant moins de 50 agents dépendent du CT départemental (CDG)*

**Toutefois**

**Une instance de discussion locale non officielle, représentative et paritaire, peut être mise en place sur le thème de la gestion du personnel**

**LES ENJEUX**

- **Instaurer ou améliorer la concertation avec le personnel - Etablir un dialogue**
- **Organiser la communication interne (axes transversal et vertical)**
- **Favoriser l'action sociale**

***Apaiser - Informer - Expliquer - Impliquer***

# Composition

***Propositions*** *:*

## ***Des représentants de la collectivité (entre 2 et 5)***

*Les élus sont désignés par l'autorité territoriale*

## ***Des représentants des agents (entre 2 et 5)***

*Soit sur la base du volontariat*
*Soit par une élection*
*(les agents électeurs sont contractuels, stagiaires, titulaires)*
*Tous les services doivent être représentés*

***+ Le responsable du personnel de la collectivité***
***(secrétaire de l'instance)***

*Le cas échéant un délégué syndical (de la collectivité ou hors collectivité)*

# Compétences

***Propositions*** **:**

Tous les thèmes abordés en comité technique peuvent être discutés :

- ✓ Organisation des services
- ✓ Règlement intérieur
- ✓ Temps de travail
- ✓ Evaluation annuelle
- ✓ Formation
- ✓ RIFSEEP
- ✓ Prestations sociales
- ✓ Aménagement des locaux
- ✓ Hygiène et sécurité

# Rôle déterminant
## du responsable du personnel/Secrétaire de l'Instance

**DGS, DRH, Secrétaire de mairie, Gestionnaire de personnel**

**Dès la composition de l'instance, il est nécessaire d'apporter une formation de base sur la gestion RH dans la fonction publique à tous les membres en même temps.**
*Documents à disposition sur le site du CDG35*

*Propositions de bonnes pratiques :*

*Veiller à communiquer les mêmes informations à tous les membres*
*Respecter les délais de transmission des documents*
*Prendre en considération toutes les demandes et y répondre*
*Faire le lien entre les acteurs du dialogue social*

# Rôle déterminant
# des membres ELUS et AGENTS

***Réunir des conditions favorables à un réel dialogue*** :

- S'engager, s'écouter, se parler
- Dire les difficultés
- Se servir d'outils (écrits)

  Organigramme - Fiches de poste – Règlement intérieur
- Penser le point de vue de l'autre
- Mettre en avant le respect, la bienveillance, la confiance
- Aborder des sujets significatifs sur la base d'informations transparentes et sincères
- Passer aux actes (plan d'action)

# Fonctionnement

***Propositions :***

**Nombre de réunion : Deux à trois dans l'année**

**Convocations :**

- Une convocation est transmise aux membres avec un ordre du jour 15 jours avant la séance

**Rapport de présentation :**

- Un rapport de présentation des questions portées à l'ordre du jour (document de travail) est transmis à tous les membres

***Attribution de temps de préparation par séance, par représentant (Ex : 2H)***

**Quorum à l'ouverture de la séance :**

- présence de la moitié des membres

**Compte-rendu** communiqué aux membres, à l'ensemble des agents et des élus de la collectivité

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

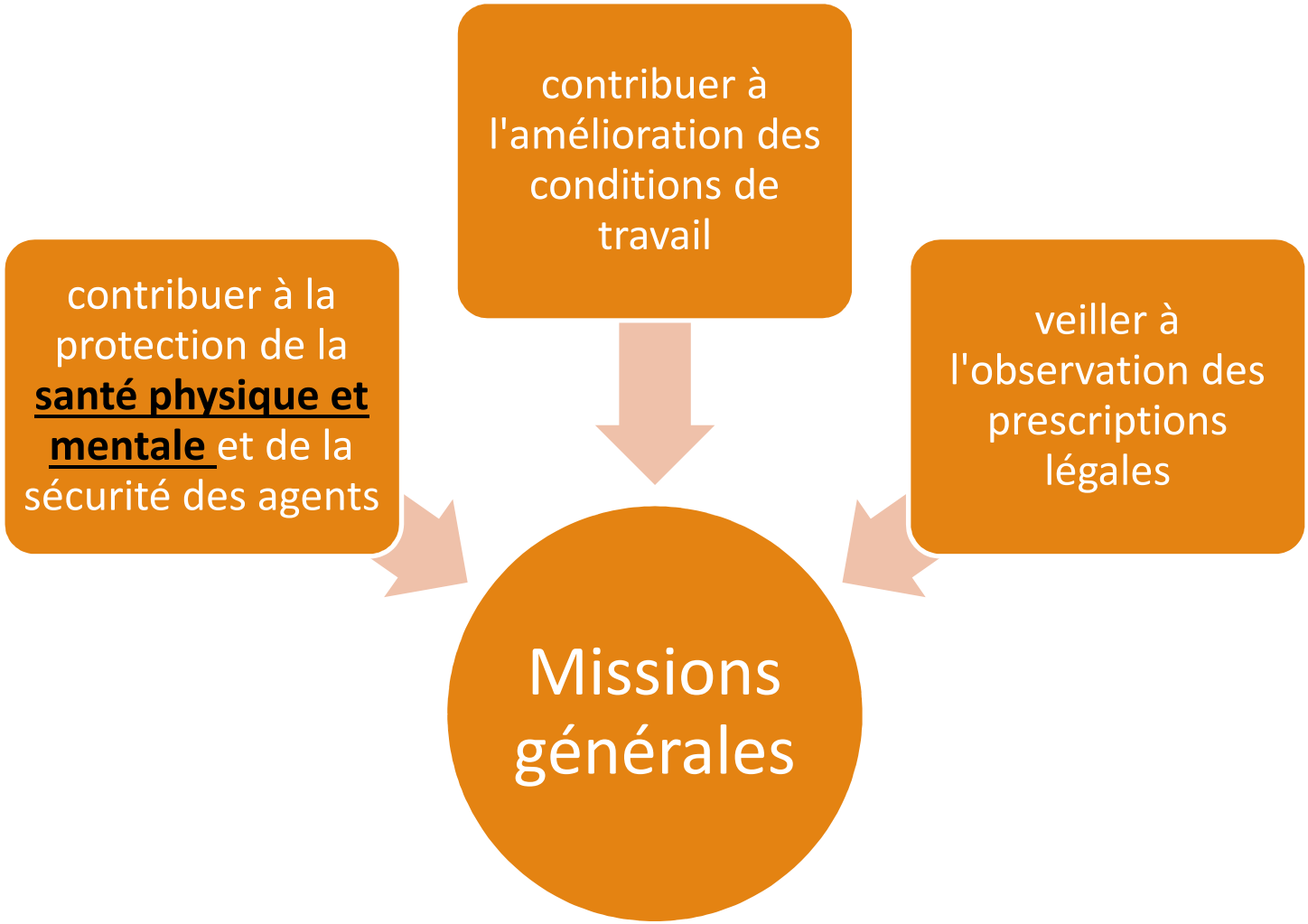
# LE CHSCT

- Dans les collectivités de plus de 50 agents

# Rappel réglementaire

- Le protocole d'accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique signé le 20 novembre 2009 entre les organisations syndicales et les employeurs publics
- La loi n°2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social
- Modification du 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 modifié
- La circulaire de la DGCL NOR:INTB1209800C du 12 octobre 2012 portant application du décret n°85-603 du 10 juin 1985

# Missions générales



# Conditions de travail

| | |
|---|---|
| l'organisation du travail | • Intégration d'un nouveau service.<br>• Organisation de la prévention (assistant de prévention, ACFI, médecine préventive,…). |
| la durée, horaires et aménagement du temps de travail ; | • Application du nouveau rythme scolaire.<br>• Rythme de travail différent (été/hiver). |
| l'aménagement des postes | • Maintien dans l'emploi et reclassement professionnel.<br>• Changement de produit.<br>• Modification de l'outillage. |

# Conditions de travail

| | |
|---|---|
| la construction, l'aménagement des lieux de travail | • Construction d'un service technique<br>• Création de vestiaires<br>• Agrandissement<br>• Réhabilitation |
| l'environnement physique | • Bruit en restauration<br>• Poussière de bois en menuiserie |
| Incidence des nouvelles technologies | • Dématérialisation<br>• Utilisation de la messagerie électronique |

# Constat départemental

- 54 CHSCT dans le département
- Des fonctionnements différents,
- Une mise en place inscrite dans le temps,
- Un champ de compétences difficile à cerner
- Peu d'investigation de terrain,
- Problème d'identification des différents acteurs (membres, assistant de prévention, …),
- Peu de rapport annuel et de programme annuel présentés aux instances.
- Interaction CHSCT et CT.

# CHSCT ET CT

- Le Comité Technique est compétent en matière de politique générale d'amélioration des conditions de travail.

- Le CHSCT est un organe spécialisé, chargé d'étude et d'instruction technique qui apporte son concours au CT.

# CT ET CHSCT

Le Comité Technique est consulté pour avis sur les sujets d'ordre général intéressant l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail (art. 36 du décret n° 85-603 modifié).

Le CT bénéficie du concours du CHSCT dans les matières relevant de sa compétence et peut le saisir de toute question. Il examine en outre les questions dont il est saisi par le CHSCT créé auprès de lui (art. 36 du décret n° 85-603 modifié).

Le Comité Technique reçoit communication du rapport annuel et du programme annuel de prévention des risques professionnels accompagnés de l'avis formulé par le CHSCT (art. 38 du décret n° 85-603 modifié).

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# Atelier

# Les bonnes pratiques au quotidien

**Elise ENDEWELT**

*Responsable du service Conseil et Développement*

**Laurent ZAM**

*Directeur général adjoint*

# Les acteurs du dialogue social

# Veiller au quotidien à la qualité du dialogue social

Un travail en continu qui s'entretient par :

- La préparation des instances
- La formalisation de « protocoles » et outils internes
- Des pratiques de management et de communication
- L'attention portée à la qualité de vie au travail
- … Et une part d'informel

# Echanges avec les participants

Comment s'organisent les différentes facettes du dialogue social, au quotidien, au sein de votre collectivité ?

Quelles sont les pratiques qui vous semblent adaptées, ou bien à faire évoluer, ou encore manquantes ?

Le dialogue est-il caractérisé par « de bonnes relations » entre acteur, ou plutôt des tensions ?

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# LA PREPARATION DES INSTANCES

# Engager un dialogue structuré, équilibré, adapté aux structures

- Respecter les points de consultation obligatoires (instances représentatives existantes) : CT-CHSCT (locaux ou CDG), CAP

- Définir et s'appuyer sur des espaces d'échange complémentaires :
  - Créer des groupes de travail (ex : VP chargé des RH, RRH, RP, et agents)
  - En fixer le périmètre / formaliser et officialiser les rôles
  - Échéances rapprochées : tous les mois, en adaptant les rencontres

- Veiller à l'équilibre des parties prenantes au dialogue
  - Associer les encadrants
  - S'appuyer au besoin sur un tiers

# En pratique : 5 volets à cadrer

- Déterminer les rôles / les règles
  - Pilote(s), acteurs et partenaires, relais
  - Rôle des représentants des élus / des représentants du personnel
  - S'appuyer sur un outil commun : charte du dialogue social

- Fixer les modalités d'exercice du dialogue social
  - Quelles modalités d'association des acteurs / outils
  - Temps de rencontre, étapes, avancées

- Les points soumis à la discussion
  - Les propositions
  - Les contours de la négociation

- Les étapes, le calendrier

- Les modalités de communication aux agents (réunions d'information ou de service, intranet, courriers…)

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# LA FORMALISATION DE « PROTOCOLES » ET OUTILS INTERNES

# Faciliter le dialogue social grâce à des outils qui sécurisent globalement l'organisation

- Rôles et missions de chacun, charge de travail…
  - Identifier et réduire les « zones grises »
  - Organigramme, fiches de poste
  - Objectifs collectifs et individuels, définis et communiqués
- Protocoles, modes opératoires / outils de mesure des résultats et de la qualité
- Communiquer et partager sur l'organisation
  - Connaitre les missions des autres
  - Informer, limiter les incompréhensions
- Assurer la coordination
  - Réunions de travail
  - Transmissions d'information

# Les outils RH favorisant le dialogue social et la prévention des conflits

- Règlement intérieur, charte informatique…
- Gestion du temps de travail
- Rémunération, protection sociale
- Evaluation professionnelle
- Plan de formation, avancement
- Chartes professionnelles

**=> Formaliser la politique RH de la collectivité**

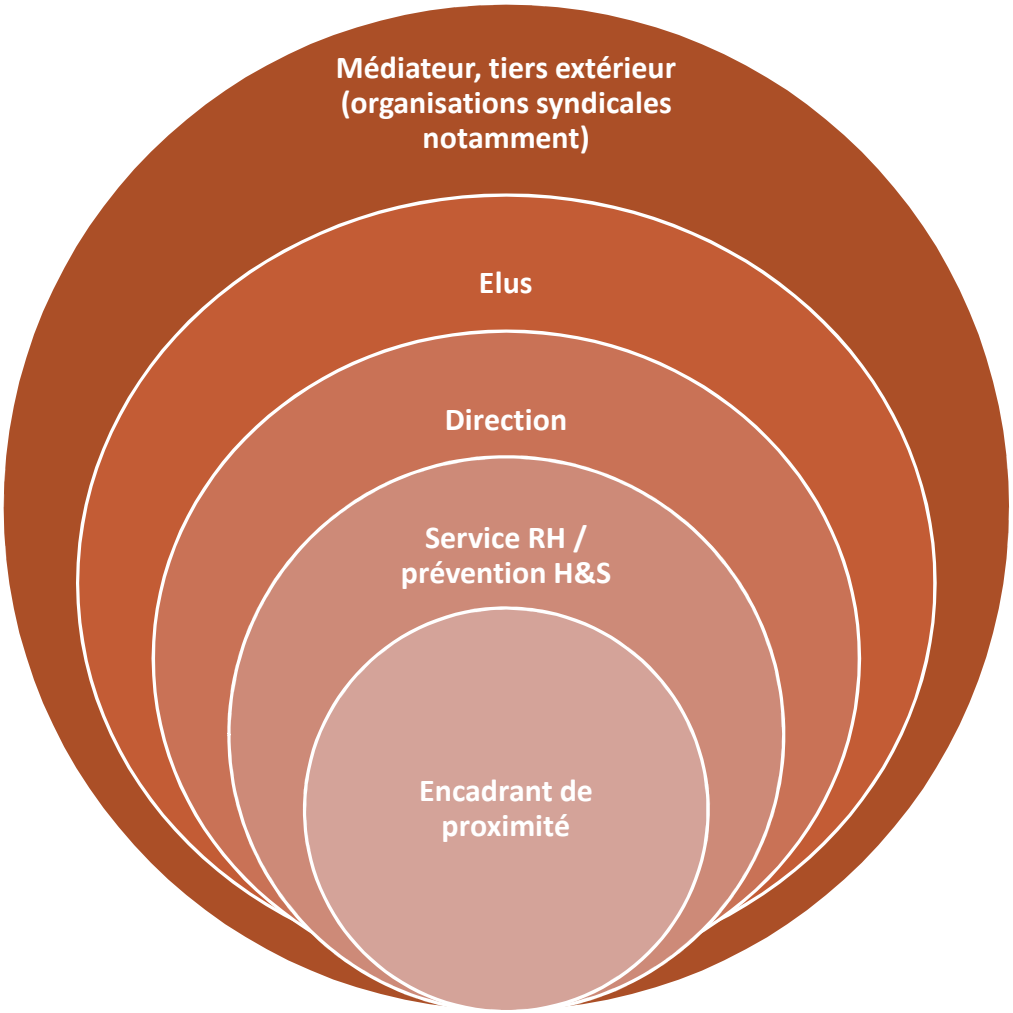
Questionnement du rôle des RH : passage des fonctions de gestion administrative à un rôle de service médiateur, support à l'organisation et à la vie des services

# Les outils du statut et les dispositifs extérieurs mobilisables

- Dispositifs mobilisables
  - — Dispositifs de médiation / aide psychologique ou sociale
  - — Formations opérationnelles
  - — Etudes de poste
- Les outils de gestion des ressources humaines, notamment offerts par le statut :
  - — Du recadrage à l'action disciplinaire
  - — De la mobilité interne et/ou externe…
  - — … Jusqu'à la radiation
    - > pour faute
    - > pour insuffisance professionnelle

Rôle des élus dans ces cas de recadrage et mutation
Faut-il faire appel à un tiers ?
Ne pas être juge et partie

# Les acteurs mobilisables



CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# LE MANAGEMENT ET LA COMMUNICATION

# Le rôle des encadrants dans la prévention des conflits et le dialogue social

— Réguler les tensions dans le groupe

— Développer la cohésion de groupe (ex : donner des objectifs collectifs, développer les temps informels de communication comme le repas du midi, la pause café)

— Prendre en compte les besoins identitaires de chacun (« je fais partie d'un groupe mais je suis aussi une personne à part entière ») :

> besoin d'existence
> besoin d'intégration
> besoin de valorisation
> besoin de contrôle de sa sphère privée
> besoin d'individuation, de se distinguer des autres

# Le rôle des encadrants dans la prévention des conflits et le dialogue social

- Rôle attendu des encadrants
  — Par rapport à son service

| | Définition | Les conséquences de son absence |
|---|---|---|
| Respect et exemplarité | Avoir le comportement que l'on demande d'avoir aux agents | Impossibilité pour les agents de savoir ce qu'il est interdit de faire |
| Clarification stratégique | Fournir des critères de priorité permettant de hiérarchiser les demandes de la direction | Impossibilité pour les agents de déterminer si ce qu'ils font correspond aux attentes de la collectivité |

# Le rôle des encadrants dans la prévention des conflits et le dialogue social

- Rôle attendu des encadrants
  - — Par rapport à sa dynamique de groupe

| | Définition | Les conséquences de son absence |
|---|---|---|
| Développer la confiance | Permettre aux agents de dévoiler leurs difficultés, sans crainte que ce dévoilement soit instrumentalisé | Chaque agent se protège en cachant ses difficultés |
| Gérer les conflits | Amener à s'exprimer sur les désaccords positivement (sur le contenu ou sur le relationnel) | Un faux consensus de surface se développe. L'ironie et le cynisme dominent les rapports |
| Faire vivre la tolérance à la diversité dans son collectif | Accepter qu'un groupe se compose d'individus ayant leurs spécificités propres, sans mettre en péril le collectif | Dès qu'un agent dévie de la « norme » du groupe, alors celui-ci peut devenir un bouc émissaire |

# Le rôle des encadrants dans la prévention des conflits et le dialogue social

- Rôle attendu des encadrants
  - Par rapport à chaque agent

| | Définition | Les conséquences de son absence |
|---|---|---|
| Faire preuve d'empathie | Se mettre à la place de l'autre, sans pour autant se positionner (d'accord/pas d'accord) | Difficulté à s'adapter aux besoins de l'autre donc génère des malentendus et de la tension |
| Favoriser l'affirmation de soi chez les agents | Permettre aux agents d'exprimer leurs avis avec franchise mais sans agressivité | Les agents expriment leurs avis mais avec des moyens détournés comme l'évitement (bouder), l'agressivité (faire peur) |
| Permettre la régulation émotionnelle | Aider un agent à prendre du recul sur ses émotions pour pouvoir en diminuer l'intensité | Un agent va avoir des explosions émotionnelles, des comportements inadaptés et nocifs à la relation à l'autre |

# Le rôle des encadrants dans la prévention des conflits et le dialogue social

- Rôle de la direction et des élus dans la prévention des conflits : l'importance du soutien managérial

  — Accompagner les managers de proximité pour les aider à évoluer dans leurs modes de gestion, leurs comportements managériaux

  — Formation, coaching, dans leur pratique

  — Formation spécifique aux enjeux et problématiques du dialogue social, amener les encadrants à se saisir de ces enjeux

  — Si absence de soutien, on peut observer une fatigue des managers de proximité qui peuvent devenir maltraitants avec leurs agents

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

# Développer la qualité de vie au travail

- Définition : elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe

| | | |
|---|---|---|
| L'ambiance | La culture de la collectivité | L'intérêt du travail |
| Les conditions de travail | Le sentiment d'implication | Le degré d'autonomie et de responsabilisation |
| L'égalité | Un droit à l'erreur | une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. |

# Développer la qualité de vie au travail

- Agir sur les risques de dégradation de la santé au travail et de la QVT

- GPEC
- Consultation des instances
- Document unique
- Démarche RPS / Qualité de vie au travail (QVT)
- Pénibilité au travail

- Agir sur les atteintes inévitables et déjà présentes

- Etude de poste
- Maintien dans l'emploi
- Soutien institutionnel (formalisation)

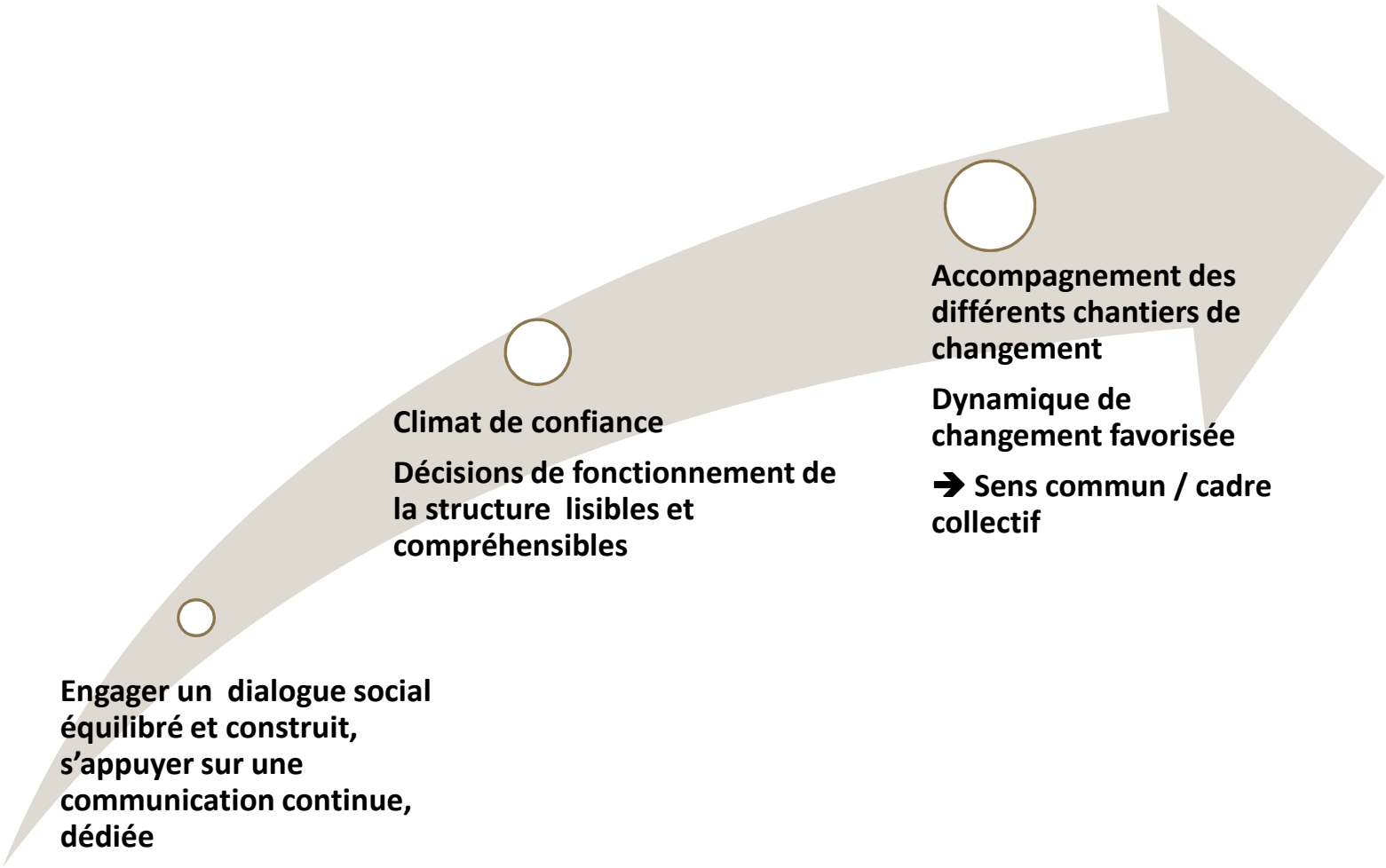
CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# … UNE PART D'INFORMEL

# Les moments de régulation informels

- Temps informels du quotidien
  - Café, repas, pauses…
- Temps de convivialité
  - Evénements (naissances, anniversaires, départs…), et autres occasions (départs en congés d'été, rentrée, fin d'année…)
- Temps institutionnels qui sont aussi l'occasion de se retrouver en dehors du cadre formel du travail
  - Les vœux au personnel, une réunion liée à un changement d'organisation…
- Des temps… et des lieux à s'approprier
  - Moments de convivialité, réunions, sur des sites externes
  - Présence des RH, des élus, régulières sur ces sites ou lors de temps informels

# Conclusion : la construction d'une démarche de dialogue social



# Conclusion : les "incontournables"

- Harmonisation du discours politique : veiller à la diffusion de messages communs par les élus
- Communiquer même en l'absence d'éléments : dire quand il n'y a rien à dire
- Associer les encadrants intermédiaires, vecteurs de communication auprès des agents.
- Gérer les rumeurs, les messages contradictoires ou parasites : communiquer en direct, rétablir la communication
- Toujours préciser que la construction suppose de la souplesse : distinguer et mentionner ce qui est figé (décidé) et ce qui ne l'est pas (organisation transitoire, destinée à évoluer)

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# Synthèse des ateliers

## Interventions des rapporteurs

CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

# Clôture de la journée

## Nos remerciements pour votre participation