

## SPECIALE 35<sup>èmes</sup> RENCONTRES DE CHERBOURG-OCTEVILLE

### Morosité ? Il nous reste l'humain !

#### Édito du Président

C'est peu dire que cette rentrée 2012 est maussade. Inutile de rappeler ici le cortège de mauvaises nouvelles économiques qui viennent tirer vers le bas le moral de nos concitoyens. Dans certaines villes plus frappées que d'autres, le chômage pousse à la révolte ou pire à la désespérance. Les CCAS/CIAS, sentinelles de l'action sociale, se retrouvent sur le front d'une pauvreté qui s'étend et à laquelle nous ne pouvons pas apporter de réponses vraiment satisfaisantes. Pour autant faut-il baisser les bras ? Certainement pas. Nous devons nous interdire de participer au concert de lamentations dont les médias nous abreuvent à longueur de journal d'infos et qui nous mènent droit à la dépression collective. L'action sociale doit être porteuse de message d'espoir et mettre en avant ses valeurs : l'écoute, le partage, l'empathie... Ceux qui se tournent vers nous ne demandent pas des miracles. Ils n'attendent pas de nous des réponses impossibles. Ils veulent des réponses justes et claires et par-dessus tout être considérés. Les CCAS/CIAS ne sont pas que des distributeurs d'aide. Ce sont d'abord et avant tout des lieux où des femmes et des hommes entendent, parlent, écoutent des hommes et des femmes. Sourions, on nous regarde !



Denis GUIHOMAT

### COMPTE-RENDU DE L'ASSEMBLEE GENERALE DU 27 JUIN 2012

L'assemblée est composée de 83 adhérents présents et de 29 qui ont donné pouvoir. Le quorum est atteint et l'assemblée peut valablement délibérer conformément aux statuts de l'association.

#### INTERVENTION DU PRESIDENT DE L'ANCCAS

Le Président ouvre la séance en remerciant Isabelle VATINEL et son équipe pour son implication dans la préparation des journées de CHERBOURG. Il présente les excuses des anciens présidents, R. Dupriet, G Braud, P Rysman et G Collay et retransmet leurs encouragements.

Il excuse l'absence de certains administrateurs, L Fonck, S de Vals, Y Massart, F Fougère et F Leduc à qui il transmet ses souhaits de prompt rétablissement.

Il évoque le souvenir de notre collègue et ami Yves CAMPER, membre de notre association et du Conseil d'Administration depuis de longues années, décédé durant l'année 2011. Sa famille a déposé une plainte contre sa collectivité employeur, et les collègues qui le fréquentaient peuvent, s'ils ont des éléments particuliers, se mettre en rapport avec la famille.

#### RAPPORT FINANCIER

Isabelle VATINEL présente les comptes de l'association :

Les Recettes 2011	39 368,00 €
Groupe Chèque Déjeuner, MNT, GMF	26 800,00 €
Cotisations adhérents	10 864,00 €
Reliquat Rencontres 2010	1 704,00 €
Les dépenses 2011	14 992,39 €
Délégation UNCCAS Guadeloupe	2 100,00 €
ESAT Reprographie	1 765,17 €
Frais postaux	885,27 €
CCAS Tours (mise à disposition)	4 500,00 €
Hébergement, réception, repas	1 870,49 €
Assurance	757,15 €
Résultat de l'exercice 2011	+ 24 375,61 €

LES 34 <sup>èmes</sup> RENCONTRES DE VITRE	
LES RECETTES	53 490 €
Les exposants	23 800 €
Les congressistes	29 690 €
LES DEPENSES	39 894,72 €
Location & aménagement salle	4 169,83 €
Supports de communication	3 328,47 €
Fournitures diverses	544 €
Cadeaux congressistes	2 500 €
Affranchissements	2 359,52 €
Restauration	17 860 €
Animations	5 658,38 €
Transports	1 293,16 €
Hôtellerie	356,04 €
Frais divers	1 825,32 €
LE RESULTAT	13 595,28 €

## Compte-rendu AG 27 juin 2012 ... suite

<b>Résultat global 2011 (Rencontres + ANCCAS)</b>	<b>+ 37 970,89 €</b>
<b>TRESORERIE</b> Disponible bancaire LCL au 31/12/2011	
Compte courant	25 070,57 €
Compte congrès	24 860,61 €
Livret A	67 807,87 €
Compte sur titre (LCP Ecureuil)	19 609,45 €
<b>TOTAL TRESORERIE</b>	<b>+ 137 348,50 €</b>

Au vu de ces résultats, il est proposé d'affecter prioritairement les moyens de l'association à :

- une dotation régionale à disposition de chaque délégué, et sous le contrôle de la trésorière nationale, afin de promouvoir le réseau. (organisations de journée, prise en charge de salles, de frais de déplacement...)
- au développement des moyens de communication de l'association (création de plaquettes, tracts, banderole pour le stand de l'ANCCAS...)

Certains collègues font état de la nécessité d'une présence plus importante d'un permanent au sein de l'association. La situation de R VANDEWEGUE ne permet pas d'augmenter le niveau de sa mise à disposition, par contre il est possible de trouver dans le réseau une autre personne qui aurait la disponibilité et les compétences, en matière de communication par exemple.

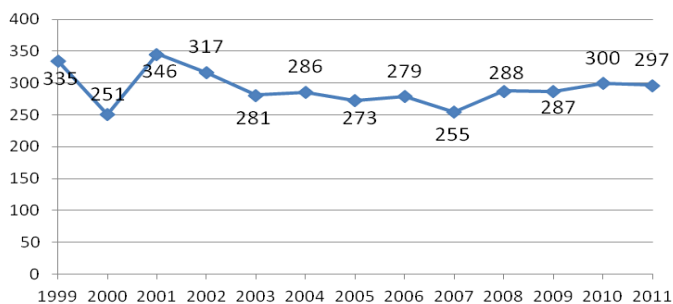
A la demande d'I VATINEL, les comptes seront désormais contrôlés par un expert comptable, dès l'exercice 2012.

Ces bilans sont approuvés à l'unanimité, et le Président remercie la trésorière pour son travail.

### RAPPORT MORAL

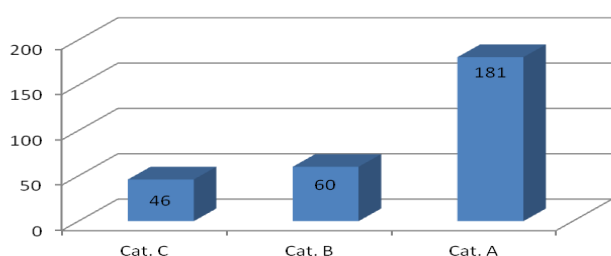
Le Président fait le point sur les adhésions 2012. Il constate que malgré les nombreuses relances, le nombre augmente peu. Au 25 juin, l'ANCCAS compte 307 adhérents soit une légère évolution par rapport à 2011 (297).

### Evolution du nombre d'adhérents

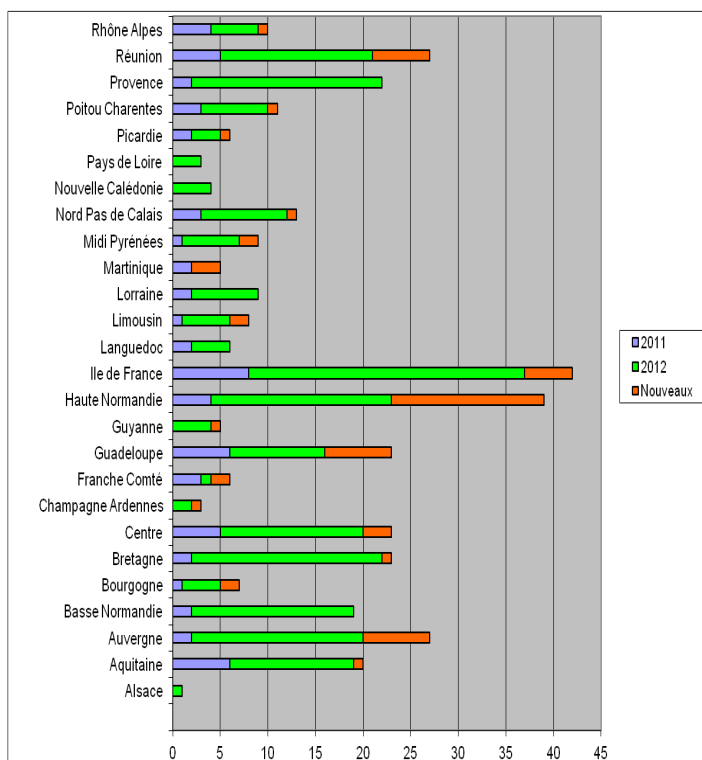


M CABRIT précise que le dynamisme des régions est très lié à la présence et à l'activité des délégués. Sur le tableau ci-dessous on constate qu'il y a encore trop de régions sans délégué, et pour lesquelles le nombre d'adhérents a tendance à diminuer. Il note que la région Haute Normandie et sa déléguée K LEBOUVIER ont fait un excellent travail de terrain, puisque 16 nouvelles adhésions ont été enregistrées en 2011.

### Adhérents par catégorie



D'une manière générale l'association perd environ 20 % de ses adhérents chaque année (retraite, mouvements divers, non renouvellement de la cotisation...) qui sont compensés, jusqu'à présent, par l'arrivée de nouveaux.



### COTISATIONS 2013

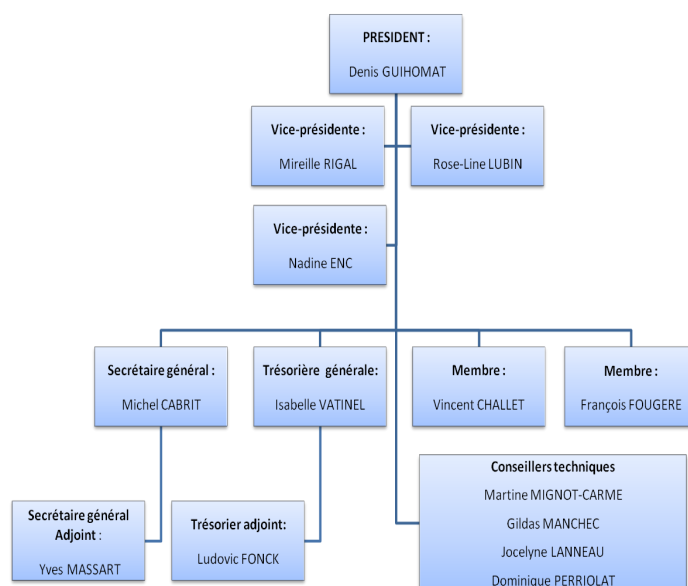
L'AG décide de maintenir le taux actuel des adhésions à savoir :

- 22 € pour les retraités et les catégories C
- 32 € pour les catégories B
- 42 € pour les catégories A

Compte tenu des modifications qui vont être apportées au contrat d'assurance de protection juridique, il sera extrêmement important d'être à jour de sa cotisation au 1<sup>er</sup> Janvier, étant précisé que celle-ci couvre une année civile (1<sup>er</sup> janvier/31 décembre).

Pour ce faire, la campagne d'adhésion 2013, va être avancée au dernier trimestre 2012.

### FONCTIONNEMENT DU CA ET DU BUREAU



### Le collège régional

**Alsace** : VACANT

**Basse Normandie** : Chantal HUE

**Centre** : Catherine POULAIN

**Guadeloupe** : Rose- Line LUBIN

**Languedoc Roussillon** : VACANT

**Martinique** : VACANT

**PACA** : Sylvie DE VALS

**Picardie** : VACANT

**Réunion** : Jacques LOMBARDIE

**Aquitaine** : Françoise BESNARD

**Bourgogne** : VACANT

**Champagne Ardennes** : VACANT

**Guyane** : Myriam KEREL

**Limousin** : Annie HENRY

**Midi Pyrénées** : VACANT

**Paris IDF** : Nadine ENC

**Poitou Charentes** : Pascale RICAUD

**Auvergne** : Vincent CHALLET

**Bretagne** : François FOUGERE

**Franche Comté** : VACANT

**Haute Normandie** : Karine LEBOUVIER

**Lorraine** : Françoise LEDUC

**Nord Pas de Calais** : Ludovic FONCK

**Pays de Loire** : VACANT

**Rhône Alpes** : Yves MASSART

### Le collège national (9 membres)

Denis GUIHOMAT ( CCAS de Tours)

Michel CABRIT (CCAS de Clermont-Ferrand)

Jean Denis GIBERT (CCAS de VITRE)

Sylvie DURREMBERGER (CCAS de St AUBIN les ELBEUF)

Mireille RIGAL (CCAS d'Albi)

Marc-Henri GARNIER (CCAS de Martigues)

Isabelle VATINEL (CCAS de Cherbourg-Octeville)

D GUIHOMAT précise qu'il est possible de disposer de conseillers techniques en nombre plus important, et que les bonnes volontés sont les bienvenues.

### ELECTIONS AU COLLEGE NATIONAL

Le collège national comprend 9 membres. Deux sièges sont vacants suite à des mouvements, et deux autres sont à renouveler (M RIGAL et M CABRIT).

M RIGAL et M CABRIT sont candidats à leur propre succession. Deux autres collègues ont fait acte de candidature : G MANCHEC du CCAS de Besançon et N ZAEPFEL du CCAS de St Laurent du Maroni.

L'Assemblée Générale élit ces quatre membres à l'unanimité.

### ACTIVITE DE L'ASSOCIATION

#### Vie de l'association

Le Conseil d'Administration s'est réuni à 6 reprises depuis l'Assemblée Générale de 2011.

Départs en retraite de Marie Odette TURE et de Jean Yves LE PERSON. Départ de Rodolphe DUMOULIN.

Arrivée de Pascale RICAUD comme Déléguée de la région Poitou-Charentes.

Participation à la délégation de l'UNCCAS en Guadeloupe du 29 novembre au 4 décembre 2011.

#### Travaux du CA

Newsletter hebdomadaire en partenariat avec la Gazette Santé Sociale.

Nouveau site internet en développement (présentation par le Groupe Moniteur).

Nouveau logo de l'ANCCAS et amélioration de la lettre d'information de l'ANCCAS.

Positionnement sur les problèmes statutaires des agents de la filière médico-sociale et communication à la DGCL.

Positionnement sur la proposition de loi du sénateur DOLIGE.

Négociation avec la GMF pour le renforcement du contrat de protection juridique (intervention de la GMF).

Point avec la société JVS pour faire évoluer le progiciel de gestion de l'action sociale.

#### Les représentations extérieures

##### **Représentation au CA de l'UNCCAS :**

- Denis GUIHOMAT                      - François FOUGERE

- Françoise LEDUC                      - Rose-Line LUBIN

- Gildas MANCHEC                      - Mireille RIGAL

- Rodolphe DUMOULIN puis Isabelle VATINEL

**Représentation à ELISAN** : R. DUMOULIN puis G. MANCHEC

**Représentation au congrès du Syndicat National des Directeurs Généraux** : F. FOUGERE

**Représentation au Conseil Supérieur du Travail Social** : Mireille RIGAL

► Préparation et répartition des interventions au CA de l'UNCCAS

### LES PARTENARIATS

Accueil des représentants des partenaires de l'ANCCAS (GMF, MNT, Groupe Chèque Déjeuner) dans les réunions régionales.

Relais et diffusion des actions de communication (ex : décret sur la participation des employeurs publics à la protection sociale complémentaire du personnel).

Renouvellement des conventions avec le Groupe Chèque Déjeuner et la GMF (renouvellement tacite avec la MNT).

## Compte-rendu AG 27 juin 2012 ... suite

### LES DELEGATIONS REGIONALES

Partenariat entre l'Université de la Réunion et la délégation régionale de l'ANCCAS.

Organisation d'une journée sur l'évolution des services de maintien à domicile en Haute Normandie.

Création d'un groupement de fédérations en Auvergne (modèle GR 31) autour de la problématique des personnes âgées.

Réunions régionales et accueil des représentants des partenaires de l'ANCCAS (GMF, MNT, Groupe Chèque Déjeuner).

### RENCONTRES 2013

Les journées 2013 se dérouleront à Besançon les 5, 6 et 7 juin. Le projet présenté par notre collègue récemment arrivé au CCAS, G MANCHEC a été retenu par le CA. L'AG entérine ce choix.

### INTERVENTIONS EXTERIEURES

#### Intervention de Madame Patricia GICQUEL, Chef de projet Web au sein du Groupe Moniteur

Le CA a confié au groupe Moniteur le soin de retravailler l'architecture du site de l'association. Il s'agit de posséder un site plus ergonomique, qui permette aux personnes extérieures de découvrir le rôle de l'ANCCAS, et aux adhérents d'échanger et de trouver des informations au sein d'un espace sécurisé.

Il est notamment prévu de créer des rubriques : actualité, infos pratiques, forum de discussion, rapports publiés, agenda et RDV, l'annuaire des membres, les Lettres... Le nouveau site devrait être en fonctionnement en octobre 2012.

Dans le cadre de ce partenariat, la newsletter Gazette Santé Social qui est diffusée le lundi, offre un espace à l'ANCCAS. Cette coopération est opérationnelle depuis quelques semaines.

#### Intervention de Monsieur Gilles GARBE, directeur commercial à l'Association de Protection juridique de la GMF

Les membres du CA sont régulièrement interpellés par des collègues qui éprouvent des difficultés dans leur travail. Les événements survenus en 2011 et évoqués dans le propos introductif du Président démontrent qu'il y a lieu pour les adhérents de posséder les moyens d'être écoutés et éventuellement défendus.

L'assurance, qui couvrait jusqu'à présent le seul risque pénal est désormais étendue :

- à une assistance psychologique destinée à apporter une écoute et un soutien moral via un entretien téléphonique
- la prise en charge d'un suivi psychologique
- une assistance, une défense et une prise en charge dans le cas d'une procédure disciplinaire
- une défense dans le cas d'accident ou de maladie professionnelle
- la défense de l'adhérent dans le cas de violences subies, de diffamation, de dénonciation calomnieuse ou d'injures publiques
- La prise en charge par l'assureur du recours ou de la plainte déposée pour harcèlement moral au travail.

Outre l'assistance psychologique, l'assurance prend en charge les frais de procédure et d'avocat selon un barème défini au contrat. Il est précisé que, pour bénéficier de ces garanties, l'adhérent doit être à jour de ses cotisations au 1<sup>er</sup> janvier de l'année.

L'ordre du jour de l'Assemblée Générale étant épuisé, la séance est levée.

Fait à Cherbourg Octeville, le 27 juin 2012

## Le management de proximité - 1ère table ronde

➤ **Participants** : Carole ROBERT, Directrice du CCAS de ROUEN, Gilles TOULORGE, DGS de la ville de CHERBOURG-OCTEVILLE, Jacky GUERINEAU, DGS du Conseil Général de la Manche, Bernard DIRIDOLLOU, consultant en management au C.E.G.O.S (organisme de formation professionnelle)

#### ➤ **Intervention de Carole ROBERT :**

Manager aujourd'hui c'est tenir compte d'un contexte territorial, politique et organisationnel.

Rouen est une commune de 120 000 habitants, au sein d'une intercommunalité de 70 entités (la C.R.E.A.). Mme ROBERT est directrice adjointe du CCAS et relève de la direction de la solidarité et de la cohésion sociale de la ville.

La volonté politique des élus de la ville de ROUEN s'affirme autour de valeurs :

- *La proximité* : favoriser les dynamiques de proximité, pro-

mouvoir la gouvernance territoriale,

- *Les solidarités* : promouvoir les solidarités, réduire les inégalités sociales, s'inscrire dans une logique de cohésion sociale,

- *La citoyenneté* : garantir l'accès aux demandes des citoyens, faire respecter les droits et devoirs.

Pour cela, une réorganisation des services est engagée, afin de développer les liens entre services fonctionnels et opérationnels, ajuster les organisations et optimiser les ressources.

Manager, c'est quoi ?

Cela suppose de faire face à la complexité des dispositifs, des systèmes d'organisation, de faire face à des injonctions paradoxales, de faire face à l'urgence, d'affronter les résistances au changement. Il faut pouvoir être efficace rapidement et savoir transformer le projet politique en actions concrètes, visibles pour les élus, les partenaires, les

équipes et bien évidemment pour le public. Cela suppose de savoir faire des choix, de favoriser la négociation, les temps de travail en équipe et aussi parfois savoir imposer la démarche projet, quand le temps de la réflexion et de la discussion s'est opéré.

La démarche projet est une démarche qui permet de dynamiser ou redynamiser les équipes. Cette démarche s'est faite en deux temps à ROUEN car il a fallu donner du sens, convaincre et rassurer sur la cohérence du projet et sa faisabilité. Le projet politique s'est traduit en projet de direction dans un cadre formalisé et constitué d'objectifs stratégiques et opérationnels. Les services devront mener à bien ces objectifs en les traduisant concrètement dans le cadre de leurs activités (objectifs de résultats).

Le projet de direction porte des thématiques fortes :

Affirmation des valeurs et des missions de service public,

Possibilité de s'inscrire dans une démarche dynamique et de se projeter,

Opportunité de développer les liens transversaux entre les services de la ville et de fédérer des missions jusqu'alors juxtaposées,

Volonté des élus de rendre visible l'action sociale et d'inscrire tous les agents dans un processus d'évaluation qui permette de préciser l'action sociale et de positionner le public au centre de la démarche.

Comme toute démarche projet, des phases de construction sont indispensables. Ces phases se font en plusieurs temps : un diagnostic partagé, des travaux en équipe de direction pour préciser et affiner l'analyse sur les besoins, les enjeux, et les conditions de réalisation puis une phase de communication très importante (communication sur toute la chaîne managériale, politique, représentants du personnel, etc.), soit au total une démarche en 3 ans (de 2011 à 2013).

### ➤ Intervention de M. TOULORGE :

M. TOULORGE s'interroge sur le sens donné à la notion de performance, et fait le lien avec le principe de service public, et le bon emploi des deniers publics

Il trouve le vocabulaire utilisé « culpabilisant » et anxio-gène.

À qui s'adresse cette sommation ? Aux services municipaux ? Au service public en général ?

Le management permet d'accompagner le projet politique, et c'est la notion de proximité qui doit prédominer. « Il faudrait davantage parler de la proximité vers le management ».

Le service public possède des atouts indéniables du fait :

Complémentarité élu/chef de service,

Chaîne hiérarchique ramassée,

Dévouement des agents.

Il faut faire confiance et croire en la « survivance réelle » du sens noble du service public. Pour cela, il faut une volonté politique forte et un projet politique partagé, ainsi qu'associer l'ensemble des agents pour donner de la cohérence au projet.

Cette méthode de travail implique une approche en ressources humaines basée sur le dialogue social, le respect des organisations syndicales, et de savoir donner du temps au dialogue social.

### ➤ Intervention de M. GUERINEAU :

Les élus du département de la Manche ont orienté le projet politique de la manière suivante :

Une structuration en 3 pôles : Aménagement du Territoire, Solidarité, Communication,

Un pilotage annuel des performances (application de la LOLF) avec des indicateurs de performance qui permettent de rendre compte aux habitants,

Une évolution de l'organisation : repositionnement des cadres de proximité qui portent et accompagnent le projet politique (rôle fondamental).

Dans le champ de la solidarité ce changement de posture peut être complexe et nécessite un accompagnement. En effet, les animateurs de circonscription d'action sociale sont devenus des responsables et donc des décideurs vis-à-vis des agents. L'accompagnement de ces cadres implique de mener une réflexion sur la notion de décision, et de prendre conscience de sa place au sein de l'organisation. Le responsable de circonscription est un relais indispensable, il fait partie intégrante d'une chaîne managériale.

### ➤ Synthèse (Bernard DIRIDLOU) :

Quelques mots clefs : SENS, COHERENCE, IMPLICATION DES AGENTS, NOTION DE REPERES

Les trois dimensions du management : manager, leader, coach (B. Diridollou).

Le responsable est positionné dans une dimension opérationnelle du management : il définit les objectifs (c'est le quoi), fixe les résultats à atteindre et engage le processus de mise en œuvre.

Le responsable hiérarchique est porteur du sens et de la cohérence, il donne des repères aux collaborateurs et du sens aux actions au quotidien, il fait partager à ses collaborateurs le projet de la collectivité (c'est le pourquoi) il communique, il est leader.

Le responsable accompagne le projet et va ainsi développer le capital humain (développement des compétences, des motivations, valorisation des collaborateurs) il est aussi un coach (c'est le comment).

Quelques réflexions émises lors de la table ronde :

Pour manager, il est préférable de s'appuyer sur des valeurs et des convictions pour pouvoir animer les équipes, conduire les projets, développer les compétences, motiver les collaborateurs, gérer les conflits, recadrer, piloter, évaluer...

La réussite de toute entreprise s'appuie sur le management de proximité, s'il y a défaillance à ce niveau de la chaîne managériale le système organisationnel dans son intégralité dysfonctionne : « ça ne marche pas ».

Être au service du public est une cause noble, les agents du service public n'ont pas à rougir ou à avoir de complexes à appartenir au service public.

## Du pilotage politique à la mise en œuvre opérationnelle - 2ème Table ronde

### Participants :

Jean-Paul ROUX, Membre du Bureau National de l'UNCCAS, Claude LACOUR, DGS de Saint Pierre sur Dives et Président Régional du SNDGCT, Denis GUIHOMAT, DG du CCAS de Tours et Président de l'ANCCAS.

### Intervention de Denis GUIHOMAT sur le couple élu/directeur

Le couple élu/directeur est un mariage arrangé et au mieux de raison.

Il nécessite à la fois du respect et de la confiance. Pour le Directeur, cela passe par une maîtrise technique, c'est-à-dire de la compétence professionnelle.

On peut trouver des élus inexistant, dans ce cas c'est le Directeur qui porte seul les échecs, ou des élus omniprésents qui jouent le rôle de chef de service, et dans ce cas le Directeur est court-circuité.

2 cas particuliers à noter :

- *L'élu qui vous veut du mal* : il faut alors trouver un allié plus puissant ou bien partir
- *Le Directeur qui se trouve en difficulté* : il peut alors y avoir une erreur de casting

Le Directeur doit être loyal et s'adapter à son élu, l'inverse n'étant pas vrai.

### Intervention de Jean-Paul ROUX sur l'élu local

L'élu local a une légitimité qu'il tient du peuple. Il reçoit souvent une délégation par le Maire et a d'autres fonctions, notamment professionnelles.

Etre élu est une fonction mais pas un métier, bien que cette fonction doive être exercée avec professionnalisme.

Il n'y a pas de formation avant ou après l'élection et les capacités de management n'entrent pas en compte dans l'élection, d'où certaines difficultés pour les élus.

Il existe plusieurs typologies d'élus :

1. *Le marin à la marine* : il s'agit de l'expert professionnel dans son domaine de délégation. Il peut être une richesse par sa connaissance des réseaux mais peut aussi se sentir comme plus compétent.
2. *Le perdu de vue* : il n'est pas préparé et laisse faire. Ainsi, on ne sait plus où est le pouvoir.
3. *Le militant politique/humanitaire* : il a des présupposés idéologiques et pense qu'il peut s'affranchir des règles administratives.

*Rôle de l'élu* : il a un rôle d'arbitrage éclairé par des engagements politiques, arbitrage préparé par des définitions de projets et d'objectifs. L'évaluation de la décision est souvent différée en raison de l'élection suivante.

*Les règles de bonne conduite* : approfondir une connaissance commune du projet politique, faire valider son développement stratégique et opérationnel, se donner les moyens de l'évaluation des politiques publiques

*Il existe 2 légitimités hiérarchiques : l'élu et le cadre*

En cas de conflit, il faut demander à la hiérarchie professionnelle de prendre ses responsabilités et d'assumer.

Il faut approfondir les notions et règles de pratique de la délégation (ex : lettre de cadrage des missions).

L'explication franche vaut mieux que tous les contournements.

### Intervention de Claude LACOUR, sur les relations DGS/Directeur de CCAS

Les relations DGS/Directeur de CCAS varient en fonction : de la taille démographique de la collectivité, de l'histoire de la commune, des compétences du CCAS

Dans les petites communes, les décisions sont souvent prises en Conseil Municipal. Le CCAS est considéré comme un service et le Directeur du CCAS est le DGS.

Dans les communes plus importantes, les services de la collectivité et ceux du CCAS sont très souvent imbriqués (même moyens de communication, mêmes lieux...).

*La fonction de Directeur de CCAS* : les activités, le volume des missions et leur diversité justifient le poste. Responsabilité à la fois administrative, financière et pénale. L'indépendance est plus importante.

*Les relations DGS/Directeur de CCAS portent sur :*

- Le budget de l'établissement
- Les projets de construction
- Les axes de gestion du personnel

La Fonction Publique Territoriale devrait ainsi prendre un texte pour déterminer les fonctions du DGS d'une commune et les fonctions du Directeur de CCAS.

## La souffrance au travail - 3ème Table ronde

**Animateur** : Jocelyne LANNEAU, Directrice du CCAS de Fontenay sous Bois (94)

**Intervenants** : Eliane BEURET, Consultant management, Pascal CHAMPVERT, Président de l'association des directeurs au service des personnes âgées (ADPA), Docteur Hélène BOIREAU, Médecin du travail au CIG78.

Aborder le thème de la souffrance au travail, c'est accepter de questionner l'organisation du travail, d'aborder la nécessaire importance de la démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS) et d'identifier les situations caractéristiques.

Les 4 intervenants présents, en fonction de leurs expériences et de leurs compétences, ont précisé leur point de vue sur la définition qu'ils pouvaient donner de la souffrance au travail : peut-on identifier des situations caractéristiques ? Peut-on y répondre et comment ?

### I – Définition de la souffrance au travail

Il n'y a pas de définition unique mais des tensions au tra-

vail qui ont pour conséquences d'aboutir à des situations de souffrance psychique, de stress, de conflit, de découragement, de crise, de débordements. Lorsque cette souffrance s'installe, elle peut basculer en traumatisme, menaçant ainsi la santé physique et mentale des personnes qui la subissent.

Le médecin de prévention souligne qu'un quart des hommes actifs et un tiers des femmes, déclarent un mal-être auprès du médecin du travail (cf. document ppt). Aujourd'hui, les visites en rapport avec un mal-être au travail augmentent.

Le travail de Christophe DEJOURS (psychiatre et psychanalyste en santé/travail) et ceux de Philippe DAVEZIES (chercheur en psycho-dynamique) mettent en valeur l'analyse des processus psychiques, principalement lorsque s'installe un déséquilibre entre la « perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement, et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ».

## II – Les facteurs de risques au travail

La souffrance au travail n'est pas spécifique au secteur social, cependant, les CCAS de par leurs activités, évoluent dans un environnement emprunt de fortes mutations internes et externes qui nécessitent un accompagnement dans le changement.

Quelques types d'identification des risques :

- L'intensité du travail et du temps de travail
- Les exigences émotionnelles
- Le manque d'autonomie
- La mauvaise qualité des rapports sociaux au travail
- La souffrance éthique
- L'insécurité de la situation au travail.

Cependant, le stress généré par ces situations est souvent, du point de vue de la consultante, à rattacher à un manque de décision au plus haut niveau de l'organisation.

La grande majorité des personnes prennent leur travail à cœur et il ne peut y avoir de bien-être sans bien-faire.

## III – Les étapes, les indicateurs

### Les étapes du stress

Le stress, selon les travaux de Hans SELYE, se caractérise en 3 phases :

*La réaction d'alarme* : respiration courte et accélérée, battements cardiaques, tension artérielle, boule à la gorge, anxiété, angoisse...

*La résistance, l'adaptation* : chaque personne vivant cette phase de façon très différenciée (depuis la politique de l'autruche, en passant par l'affrontement du stress, ou l'évitement des situations qui le provoquent)

*L'épuisement* : l'organisme est débordé, la personne ne réussit plus à mobiliser ses ressources, l'organisme « craque » : c'est une étape de désillusion (ruptures, déceptions, fatigues, irritabilité, cynisme parfois).

### Les indicateurs qui traduisent le stress, l'épuisement

Cela se traduit notamment par :

- Un absentéisme, par des mouvements de personnel, des relations sociales tendues (grève, actions en justice)
- Des accidents du travail, plus fréquents, plus graves
- Des déclarations de maladies professionnelles
- Des situations de violence

## IV – Le cadre : en tant que responsable hiérarchique / en tant que personne / en tant que manager

### a) En tant que manager

Les difficultés sont de plusieurs ordres :

- Absence de lieu pour s'exprimer et pour faire part de ses difficultés
- Nécessité de « tenir » pour l'équipe dont il a la charge
- Difficultés liées aux moyens, à la proximité des élus
- Difficultés dans la gestion des équipes, car il représente la hiérarchie directe et à ce titre, représente le pouvoir de décision souvent lointain
- Risque de tomber dans le « workaholisme » (syndrome du travail obsessionnel)
- Risque de burn-out

### b) en tant que personne

Le cadre doit se saisir du ressenti de sa souffrance :

- Responsabilité vis à vis de ses collaborateurs
- Responsabilité d'écouter et de prendre en considération les violences avec les usagers.

## Que doit-il questionner ?

D'abord lui-même : « la seule personne que je peux changer, c'est moi : mon bien-être, ma souffrance, mon mal-être (éthique de vie)

Déclencher un processus de changement qui vaille. Chaque personne dispose d'un pouvoir souverain qui est de changer tout ce qui est lui et fait : (même si avec la crise économique actuelle, cette capacité est plus réduite)

Interroger le mode d'organisation (via les syndicats)

Faire un travail sur soi : s'écouter

Se questionner : qu'est-ce que je fais quand je ne travaille pas?

Demander de l'aide (coaching notamment)

## V – Quelles actions possibles ?

Ces questions de souffrance au travail, de stress, de vie professionnelle qu'il faut combiner avec une vie personnelle exigeante : (ou chacun doit être un bon époux, un bon parent, rester en bonne forme physique, paraître jeune et dynamique...), sont de plus en plus importantes.

Pascal CHAMPVERT se demande s'il y a plus de souffrance qu'au temps de ZOLA : ce n'est pas certain mais, il y a plus de paroles, on nomme les choses et donc on peut normalement agir et se saisir de ces risques.

Il n'y a que deux voies possibles (l'une ou l'autre, ou l'une et l'autre).

### A – Prise en charge de l'individu

La personne pourra s'appuyer auprès de professionnels qui pourront l'aider :

- Son médecin référent (qui le connaît bien)
- Le médecin de prévention
- La direction des ressources humaines de la collectivité, via le service santé, prévention des risques...
- Une demande de coaching individualisé
- Des groupes de partages et d'échanges professionnels (cf. propositions via l'Unccas, l'Anccas ou le CNFPT)
- Des stages ou séances de sophrologie ou détente, pour s'occuper de soi

### B – Prise en charge des réalités objectives et de l'organisation du travail

C'est un axe volontariste de prévention des risques. Soit la santé au travail est prise en compte à l'échelle de la collectivité, soit ponctuellement en fonction d'une situation aggravée dans un secteur. Il sera donc nécessaire de mettre à plat l'organisation et d'alerter (trop-plein, défaillances, limites d'encadrement légal...).

Traiter le stress c'est traiter une organisation malade ;

C'est prendre en considération le couple contraintes/ressources ;

C'est définir des méthodes d'analyse, de questionnement ; C'est identifier les situations caractéristiques (et notamment, ce qui concerne les conflits de critères et des situations paradoxales) ;

C'est s'interroger sur la manière de réintégrer le travail dans la version de son activité réelle (repartir des fondements des relations).

## VI – Bibliographie, référence, appuis

### En interne :

La DRH, le service santé, le CHSCT, Groupes de prévention des RPS, groupes de paroles, Psychologue du travail, coach...

.....

## La souffrance au travail - 3ème Table ronde ... Suite

*En externe :*

ARACT (une par région) : association paritaire dont les missions concernent la diffusion des bonnes pratiques en matière de conditions de travail et qui peuvent répondre concrètement à des demandes de collectivités, le médecin de prévention, Les associations professionnelles (et en ce sens l'Anccas en est une).

### **Bibliographie/Travaux**

Les cahiers de la Fonction Publique n°312 juin 2011  
« RPS et fonction publique : la convergence des problématiques en matière de risques professionnels »

« Repères pour évaluer et prévenir les RPS dans le secteur médico-social : ARACT Languedoc-Roussillon août 2010  
[www.aract.fr](http://www.aract.fr)

Travaux de Christophe DEJOURS :

- Suicide au travail, que faire

- Travail : usure mentale – Essai de psychopathologie du travail

- Plaisir et souffrance dans le travail

Publications de Philippe DAVEZIES :

- Des accords qui sonnent faux – 2011 : stress au travail, prévention

Reprendre la main sur le travail – 2010

- Pouvoir d'agir, travail, santé mentale – 2009 : organisation, travail, santé

CNAM : Yves CLOT – Chaire de psychologie du travail

### **CONCLUSION**

Parler du stress ou de sa souffrance c'est déjà prendre du recul.

Utiliser les lieux ressources existants en interne dans sa collectivité, en externe (Anccas, Groupes de paroles et d'échanges de pratiques Unccas), médecine de travail.

Savoir questionner son organisation et engager une dynamique sans préjugés.

Ne pas hésiter à partir d'un événement (fut-il petit ou à la marge), de déclencher une nécessité de prévention des RPS.

S'occuper de soi : écouter sa souffrance, son mal-être, ne pas oublier son « éthique de vie » pour tendre vers un pouvoir serein : de changer tout ce qui est fait de mal à nous-mêmes.

Le cadre ne doit pas être considéré comme un « objet d'intervention » mais comme un sujet créateur d'expériences.

## « Prévention des risques psycho-sociaux » - Atelier 1

**Intervenants** : Joël LEBARBIER, direction de la sécurité et des conditions de travail de la ville de Cherbourg-Octeville ; Joël MALINE, directeur de l'ARACT (Agence Régionale de l'Amélioration des Conditions de Travail) Basse-Normandie ; Laurence Pasquiers-Calmels, chargée de mission prévention et action sociale à la MNT (Mutuelle Nationale Territoriale).

**Animation** : Jocelyne LANNEAU – directrice du CCAS de Fontenay-sous-bois

**Madame PASQUIERS-CALMELS**, chargée de mission prévention et action sociale à la MNT présente un diaporama.

Elle aborde les définitions des risques psycho-sociaux : ainsi le stress « survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes imposées par son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ».

Elle pointe les spécificités du champ social, notamment dans le secteur social en mutation, l'empilement des dispositifs en amenant à faire « rentrer » l'usager dans un dispositif en s'éloignant d'une vision globale de l'usager, son parcours, ses potentiels pourtant au cœur de ces métiers, l'évolution de la demande sociale, des réponses parfois peu en correspondance avec les attentes.

Elle propose des pistes d'actions, comme des groupes de parole, cellules d'écoute, théâtre forum, formation continue pour donner du sens au travail, un travail sur l'organisation avec les ressources humaines (clarifier l'organigramme, fiches de postes, ...).

**Monsieur LEBARBIER**, direction de la sécurité et des conditions de travail de la ville de Cherbourg-Octeville présente ensuite un diaporama montrant comment la prévention est un atout.

Cette ville a recruté un préventeur en lien avec la RH.

La première tâche a été d'établir un état des lieux. Il a fallu avoir une définition commune des risques psycho-sociaux, propre à la collectivité. Un impact mesurable de cette action (durée de plusieurs années) a été un absentéisme en

dessous du taux national.

Il précise que cette action nécessite d'être portée par toute la collectivité, le cadre de proximité partie prenante, doit être à l'écoute et conduire l'action. La DRH doit intégrer l'ensemble des spécificités de tous les métiers de la collectivité, travail participatif, global, volontariste, porté par une volonté politique.

Cette expérience se base sur une prévention des risques psycho-sociaux centrée sur l'organisation et les conditions de travail. Il s'agit d'organiser le travail différemment.

Il aborde la nécessité de repérer des signes d'alerte, donc la recherche d'indicateur.

*Information donnée dans la discussion :*

Les fiches de l'ARACT permettent de cerner définitions, signes d'alertes. Ainsi fiche n°12 sur les signes d'alerte à trouver sur le site de l'ARACT : « prendre en compte les signes indicateurs de stress au travail pour se préparer à agir ».

La présentation de la démarche montre que le fait déjà d'aborder avec la personne ces problématiques, montre que la structure s'y intéresse, commence à traiter. Elle est écoutée, déjà la parole circule. « Le fait d'engager la démarche est déjà porteur d'effet ».

Cela est signalé car la durée sur laquelle se déroule la démarche est longue. Selon la présentation du diaporama (10 à 15 ans pour une totale mise en place).

Un échange a lieu avec la salle interrogeant le rôle des médecins, des assistantes sociales, de la complémentarité ou pas entre une approche centrée sur la personne (prévention tertiaire, soins) ou centrée sur la modification de l'organisation du travail (prévention primaire, actions préventives) (choix de la ville qui présente).

Jocelyne LANNEAU donne la référence d'un livre de 2010 intitulé : « le travail à coeur » d'Yves Clot, titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM. Cet auteur parle de « soigner le travail », de « qualité empêchée ». Le « bien faire » favorisant le « bien être ».

La démarche doit être collective.

## Le coaching - Atelier 2

**Intervenants** : Laurent SOCHARD-INSET Angers ; E. HAY - conseillère en formation INET ANGERS ; Emmanuelle BUDAN, directrice du CCAS de Châteauroux.

### Intervention de Laurent SOCHARD-INSET Angers

#### Le coaching en tant qu'analyseur des tensions -individuel / collectif

La société est construite sur un collectif fort, avec une normativité importante, qui s'exerçait dans les institutions y compris au sein de l'institution travail. Autrement dit, nous venons de sociétés plutôt basées sur des collectifs forts voire étouffants, avec un fort contrôle social.

Au 20ème siècle, par exemple la condition de la femme comme personne autonome cf. J.FERRAT et sa chanson « On ne voit pas le temps passer... ».

*On se marie tôt à vingt ans*

*Et l'on n'attend pas des années*

*Pour faire trois ou quatre enfants*

*Qui vous occupent vos journées*

*Entre les courses la vaisselle*

*Entre ménage et déjeuner*

*Le monde peut battre de l'aile*

*On n'a pas le temps d'y penser...*

On assiste à une construction des rôles assignés avec la construction de la valeur individu, « je suis quelqu'un en dehors avec pour corollaire l'épanouissement personnel, la liberté... ». Si l'individu est la seule valeur qui vaille, attention à ne pas céder à l'individualisme/ l'hyper individualisme. (Cf. Edgard MORIN dans son livre "Amour, Poésie, Sagesse" qui exprime une façon de célébrer l'individu.)

#### *Quel est le lien avec le coaching?*

Le recours au coaching peut être regardé à l'aune de ces contradictions. Il y a des recours à des formes de coaching qui sont sur cette face sombre, d'autres sur la face éclairée.

S'agissant de la face sombre : Il y a un succès dans nos organisations du coaching qui vient en collusion avec certaines idéologies ou certaines valeurs.

Les valeurs qui découlent d'un excès de la valeur individu sont :

- la responsabilisation individuelle,
- la responsabilité individuelle,
- l'intériorisation,
- l'internalisation le fait de prendre l'individu comme facteur explicatif de tout.

Cette idéologie-là du discours sur la responsabilité individuelle, est très active dans le corps social en général et dans les organisations du travail en particulier.

→ Ce que le sociologue Alain EHRENBERG a nommé il y a 20 ans comme « la fatigue d'être soi », qui renvoie à son "soi-même" comme entrepreneur de soi. Cela peut-être vécu comme un échec, l'individu peut devenir facteur voire la cause de tout dans l'organisation du travail.

→ Assigné à être l'entrepreneur de nous-mêmes : je gère mon capital santé, mon capital bien-être ... je suis responsable de ce qui m'arrive, y compris des difficultés sociales, mais y compris des difficultés au travail ... (cf. le discours sur l'assistantat)

Le recours au coaching peut fonctionner comme une façon de renvoyer l'autre à son problème, voire comme cause du problème et seule source de la solution " le travail individuel renvoie à un travail isolé, qui renvoie à la solitude ...

E. ENRIQUEZ, psychosociologue, a montré comment les organisations de travail et les discours qui y circulent, ont, petit à petit, posés la question du pouvoir.

Dans son essai « Les figures du maître » (1991) il montre comment dans une organisation on gomme la notion de l'autorité / de pouvoir pour amener au contrat. C'est l'illusion du consensus que l'on voit aussi sur la scène de la démocratie participative.

<b>Pouvoir</b>	<b>Autorité</b>	<b>Contrat</b>	<b>Illusion du consensus</b>
Conflit social (lutte des classes)	régulation compétence formation...	collaborateur feuille de route	(même concept pour les pratiques participatives illusion de pacification)

C'est aussi par la crise dans les sociétés avancées, que l'on observe un effacement subtil de l'institution, de la scène sociale, il n'y aurait que des individus qui négocient (cf. les débuts sur les accords d'entreprises).

L'excès de centration sur l'individu (idéologie du contrat) est destructrice et peut piéger quand on n'en a pas conscience. Il y a une erreur d'attribution- attribution de causalité qui renvoie "au "je ne suis pas à la hauteur...", alors qu'elle correspond à un facteur exogène (demande de sécurité).

#### *Qu'en est-il de la partition pour les métiers de direction et de cadres ?*

Dans notre éducation judéo-chrétienne, la responsabilité va de pair avec la culpabilité, ce qui correspond à l'internalisation. Dans ce type de représentation, le risque si « la prescription de coaching » vient d'un DG qui se suspend de ses responsabilités, conduit à débiter la relation de coaching sur un malentendu qui pourrait-être inscrit dans une sorte de bienveillance.

Ce sont des métiers isolés, sous pression ... On peut ressentir anxiété, troubles divers ... sentiment d'impuissance, perte de confiance, sentiment de construire sur du sable,... de devoir tout refaire dès qu'un cadre s'en va ... ou qu'un élu change ...

Si seul l'individu représente le facteur explicatif/comme hypothèse des troubles décrits en tant que répercussions endogènes, des facteurs exogènes sont attribués en causalité à l'individu qui de fait, n'est pas assez à la hauteur, pas assez performant. Autrement dit, « je n'y arrive pas donc je ne suis pas à la hauteur ... » On nie alors les facteurs exogènes.

## Le coaching - Atelier 2 ... suite

Ces facteurs sont faciles à nommer :

Ajoutons que nos éducations judéo-chrétiennes la responsabilité rime vite avec culpabilité  
" c'est ma faute, je ne vauds rien, je n'aurais pas dû prendre ce poste, j'ai été prétentieux

Environnement : juridico-institutionnel impressionnant

Pression financière demande sociale

Demande de sécurité juridique galopante  
(illusion du risque zéro ... pour l'élu ou l'usager)

Risque juridique: risque de mise en cause

Organisation institution maltraitance

" Dans ce recours-là, le risque, quand le coaching est une prescription de l'institution, c'est qu'elle s'exonère d'une réflexion propre sur son fonctionnement.

« Vous n'allez pas bien, mais moi votre supérieur je vous conseille un coaching, et en plus je vous l'offre » (sous-entendu je suis bon)

Mais il y a aussi un recours éclairé au coaching qui peut s'inscrire dans une logique de bienveillance et qui considère que le mieux-être d'un encadrant ou d'un directeur c'est du mieux-être pour des équipes et potentiellement en cascade pour des usagers.

" Là le travail individuel est référé à la question collective.

C'est parce que le cadre ou le directeur est l'individu, (au sens de la personne qui a en charge un ou plusieurs collectifs) et qu'en même temps précisément cette personne est isolée et sans possibilité d'échanger sur cette fonction particulière, qu'il faut lui aménager un espace pour cette question.

Pour compléter :

Deux acceptions

**La supervision** : transmission de la part de professionnels plus aguerris qui écoutent leurs jeunes pairs raconter leur pratique

**Le Conseil Technique** : dispositif d'écoute et d'élucidation des dynamiques subjectives / inter subjectives ... dynamiques psychiques  
" Les intervenants sont plutôt des psychos cliniciens

Espace de dégageant

**L'Analyse des pratiques** : vise un perfectionnement pour atteindre à terme une meilleure technicité, forme de formation particulière qui peut avoir comme unique matériau les pratiques racontées par les participants et qui sont soumises à l'analyse conjointe des participants et du formateur.

### Intervention d'Emmanuelle BUDANT Directrice du CCAS de Châteauroux

Quand le poste de directrice du CCAS de Châteauroux m'a été confié fin 2008, j'ai demandé de bénéficier d'un coaching afin d'être accompagnée dans mes prises de fonction. J'étais précédemment responsable d'une direction « démocratie, jeunesse et vie des quartiers » à la ville de Châteauroux, direction qui comptait 40 agents et dans laquelle j'étais fortement investie sur des missions de conduite de projets en interface avec des habitants, des acteurs associatifs, des professionnels et des élus.

J'avais connu des difficultés importantes de management auprès d'un service en particulier. La gestion de conflit avait été éprouvante. Au moment où je prenais de nouvelles missions auprès de 80 agents du CCAS, je souhaitais réunir toutes les conditions pour réussir mes prises de fonction.

Le coaching avait trois objectifs principaux :

- Développer une posture managériale
- Accompagner l'équipe au changement et développer une dynamique d'équipe
- Développer mon efficacité en terme de gestion des relations, des compétences et des ressources humaines.

A raison d'une journée par mois, dont une avant mes prises de fonction, Eliane BEURET est intervenue à la fois sur trois axes :

- Un coaching organisationnel, centré sur la structure, l'organisationnel, le fonctionnement des groupes
- Un coaching managérial centré sur ma personne au niveau individuel et sur le management
- Un coaching de cohésion d'équipe, centré sur la relation individuelle pour favoriser la capacité à communiquer, à s'adapter aux différentes personnalités, créer une culture commune et cohésion des équipes, à partir d'une vision partagée.

A partir de mes besoins, en prenant soin de formuler à chaque fois mes attentes, la coach m'a apporté :

- Une écoute. En effet, la fonction de directeur, et celle d'un CCAS en tant qu'établissement public relativement autonome, est une fonction qui implique des responsabilités et un certain isolement dans les situations à gérer. Si le travail en réseau apporte un confort, le soutien individualisé d'un coach a été très complémentaire.
- Des éclairages, une prise de recul. Parler des situations rencontrées m'a permis de clarifier mon positionnement, d'identifier des zones d'ombres, de découvrir des freins au changement, de prendre conscience de « jeux ».

En fonction de mes besoins, des outils de management m'étaient proposés.

Les effets de ce coaching ont été visibles :

J'étais sereine pour animer les temps de travail avec l'équipe de direction, le personnel et les administrateurs dans la mesure où j'avais vérifié avant que j'étais dans une posture constructive.

## Le coaching - Atelier 2 ... fin

J'ai progressé en terme de capacité à accompagner les cadres intermédiaires et à prévenir les conflits. J'ai choisi comme outil des contrats de coopération avec les N-1 qui ont permis des temps d'échange de qualité avec chacun et progressivement une relation de confiance a pu être établie et à minima une relation de travail sans « jeux ».

Je me suis engagée sur des axes de changement personnel en terme de planification et de définition avec les équipes des objectifs annuels. Du fait des rendez-vous mensuels, je m'y suis tenue et ai été surprise de l'engouement de l'équipe de direction pour ce travail.

J'ai été confortée dans des postures de communicante : une journée

interservices des personnels du CCAS a été mise en place, des outils de communication interne et externe ont été construits car j'ai mesuré combien c'était important en terme d'identité du CCAS et de reconnaissance des agents.

J'ai eu des retours positifs de mes collègues pour qui j'étais « modélisante ». Chaque cadre a repris à son compte des outils et des postures développés dans les réunions de direction. Ils ont témoigné être beaucoup moins sous tensions et plus en confiance au sein de l'équipe de direction et de ce fait avec leurs propres équipes.

*Être là pour aider l'autre à atteindre ses objectifs.*

## Nouvelles obligations dans le cadre des entretiens d'évaluation - Atelier 3

**Intervention** : Monsieur PASDELOU de TRANSMETA et Madame BRUGOT du C.C.A.S d'Yvetot - **Animation** : Madame LÉBOUVIER, Directrice Générale du C.C.A.S. d'Yvetot.

**Origine et définition** : Hier, une collectivité territoriale affectait une personne sur un poste en spécifiant ses missions à cette personne. On procédait à une évaluation professionnelle, diagnostic approfondi de la manière dont le poste est tenu avec évaluation croisée, évaluateur et évalué, ce qui différencie avec la notation.

**Que se dit-on pendant l'entretien d'évaluation ?** Cet entretien est apparu dans les années 1970-1980.

**Quelques définitions :**

**Former** : Construire, acquérir

**Evaluer** : former un jugement sur la valeur. Il faut bien expliquer la notion d'évaluer, contre-pied de cette définition car ce n'est un jugement. Il faut s'appuyer sur des faits et non sur des ressentis. C'est un lien et un mélange entre objectivité et subjectivité, avec un réel besoin de référentiel d'où la fiche de poste. C'est aussi un échange sur les valeurs ; subjectivité encore. **Evaluation** : analyse des écarts entre ce qui est attendu et ce qui est fait, et si écarts, recherche de solutions. **Référentiels** : fiches de poste

**Qu'est ce que la notation** : c'est une obligation légale et un acte administratif, parfois unilatéral. Se rapporte au grade, et la note est parfois peu différenciée. La Direction Générale et un élu sont les signataires. Un recours est toutefois possible.

**Qu'est ce que l'évaluation** : elle se rapporte à la fonction de l'agent. Il n'y a pas de note. On évoque la possibilité d'expérimenter la suppression de la notation. Pour cela, il est nécessaire de prendre une délibération, prévue dans le texte du décret. L'évaluation est établie par le supérieur hiérarchique direct du fonctionnement. Elle porte sur les résultats professionnels. L'évaluateur et l'évalué sont les gagnants de cette démarche. La collectivité territoriale et le public aussi, car amélioration de la qualité du service public ; satisfaction de l'usager ; confiance de l'usager dans le service public. Le management est un acte continu donc on doit avoir préparé une synthèse en amont. Il y a une nécessité de bien choisir son lieu, de créer les conditions. C'est un échange autour des conditions de l'entretien.

**Qu'est ce qu'une attitude managériale** : C'est d'aider les autres à se développer, à être de plus en plus compétent. **Attitude** : courage, continuité de l'acte. **Managériale** : constructif, ouverture. C'est un lien avec la promotion interne, le bien être au travail, la mobilité, le plan de formation. L'évaluateur doit réfléchir à ce qu'il va faire de ces entretiens. Il doit bien percevoir l'intensité du changement, graduer la démarche. Il doit se donner plus de moyens, et plus de temps pour mettre en place. Il est important de communiquer sur la démarche à l'oral et à l'écrit. Il faut développer la compétence des évaluateurs, voir la possibilité de former aussi les évalués. Les managers de proximité sont parfois plus fragilisés, il faut donc voir à débriefer avec eux ou avoir une piqûre de rappel sur certains points de cette démarche d'évaluation. Ne pas négliger la possibilité de s'enrichir des expériences des autres, faire évoluer les représentations à celles du métier de manager.

**Contexte** : la Fonction Publique Territoriale et la Fonction Publique Hospitalière doivent mettre en place la « Formation professionnelle Tout au Long de la Vie », mais pour cela, il convient d'uniformiser entre tous les agents du C.C.A.S. ; de mettre en place un entretien de formation dans la Fonction Publique Hospitalière ; de réaliser des fiches de postes pour chaque agent. Pour cela, la société TRANSMETA, spécialisée dans le conseil et la formation en management, a créé un réseau générateur de liens. Elle pratique depuis 25 ans ce métier de consultant et établit des projets d'établissement, et con-

seille sur les pratiques managériales dans les collectivités territoriales.

**En 2008** : un groupe de travail a été constitué, composé de directeurs d'établissements, cadres de direction et chargé de mission dans la Fonction Publique Hospitalière. Une information a été faite auprès des agents concernés par le biais d'une trame commune. Une information a été faite en Comité Technique d'Etablissement, et la rédaction des fiches de postes a été réalisée avec les chefs de service avant d'être présentées aux agents. La fiche de poste est indispensable car c'est un fil conducteur pour l'entretien d'évaluation, mais se pose la question de sa mise à jour, d'où la nécessité d'avoir une vision globale des fiches par la D.R.H. Une grille d'entretien d'évaluation et un guide d'entretien d'évaluation ont été rédigés, ainsi qu'une grille de formation. Un calendrier a été défini et une communication aux instances a été réalisée.

**Au cours du premier semestre 2010** : première campagne d'entretien d'évaluation et signature de la fiche de poste ; réforme de l'entretien d'évaluation en juin 2010 dans la Fonction Publique Territoriale et en novembre 2010 dans la Fonction Publique Hospitalière.

**En 2011** : il y a eu lieu de mettre en conformité les différents documents, notamment au regard de l'arrêté définissant le modèle du compte rendu de la Fonction Publique Hospitalière, la conformité aux bases identifiées dans la première version avec cependant une organisation et contraintes supplémentaires au niveau des délais. Le Groupe de travail s'exécute dans la définition des différents niveaux et son mode d'emploi : 1°- Définition des savoirs-faires requis par métier ; 2°- Déterminer les compétences et manières de servir de l'évalué (à développer, pratique courante, maîtrise, expert) et la manière de servir (passable, bien, très bien, excellent). Il en est de même pour les compétences en matière de management (à développer, pratiques courantes, maîtrise, expert).

**En 2012** : Campagne d'une nouvelle version

**Remarques** : nécessité de créer une culture commune de l'évaluation auprès des évaluateurs ; formation étroitement liée aux compétences et évolution de l'agent : GPMC, professionnalisation, parcours professionnel. Entretien de formation permettant de lier les compétences et moyens : agents, notamment de la catégorie C, pour mieux les accompagner dans leurs démarches ; lien entre évaluation et régime indemnitaire, PFR ; repositionnement de certains cadres.

**Objectifs** :

Pour l'agent : repréciser ses missions ; apprécier son travail sur l'année écoulée en matière de connaissance professionnelle, de travail et comportement ; bilan des objectifs fixés l'année précédente ; établir de façon partagée les objectifs pour l'année à venir ; négocier les moyens pour y parvenir ; souhaits de l'agent quant à la formation, son évolution professionnelle, ses conditions de travail.

Pour l'évaluateur : outil de gestion et communication ; moyens de dialogue ; pouvoir repréciser les missions ; apprécier le travail de l'année écoulée ; fixer les objectifs du service et de l'agent sur l'année à venir ; prendre connaissance des souhaits et suggestions de l'agent.

Pour la collectivité : meilleure GPEC ; évaluer les performances collectives pour motiver ; réajuster annuellement les objectifs professionnels avec les objectifs personnels.

L'évaluateur doit établir en amont un bilan du travail de l'agent évalué, les points forts et ceux à améliorer, les objectifs et perspectives.

L'agent doit analyser ce qu'il a réalisé, lister ses satisfactions et ses problèmes, et les réfléchir sur les moyens pour y remédier.

**Participants :** MAILLOT Mireille – CIAS de la Réunion, LOMBARDIE Jacques – CCAS de la Réunion, SOUTENARE Corinne – CCAS Saint-Louis Marie-Galante de Guadeloupe, RAYMOND Laurence – CCAS Sainte-Rose, SAMYDE Jocelyne- CCAS Gosier, NESIORE - CCAS Sainte-Rose, LA-FAGES-VITALIS Dominique - CCAS Pointe à Pitre, FARO - CCAS Les Abymes, PERRIOLLAT Dominique- CCAS Saint-Louis, LABEDAN Salimah - CCAS Saint-Denis, VITRY Marthe - CCAS Saint-Louis de la Réunion, PRIANON-Georges Marie – CCAS Saint-Louis de la Réunion, LAURET Sully- CCAS Saint-Pierre de la Réunion, CADET Gilda - CIAS de la Réunion, DAIJARDIN Fabrice – CCAS de Saint-François de Guadeloupe, SUZANON Guy Antoine – CCAS Sainte Anne de la Réunion, KEREL Myriam – CIAS des Savans de la Guyane, NELLA Claudine – CCAS de Saint Joseph, LUBIN Roselyne – CCAS des Abymes Guadeloupe.

Ouverture de la séance par les délégués des DOM qui effectuent un bref exposé sur la situation de chaque territoire.

**Jacques LOMBARDIE** – Le Délégué de la Réunion - pose la problématique de la montée de la précarité qui touche aujourd'hui plusieurs domaines : l'aide alimentaire d'urgence, la précarité énergétique, la question du mal logement.

A cet égard, il informe que le Conseil Général de la Réunion a élaboré un livre blanc de l'urgence sociale, document servant de base à la redéfinition d'une stratégie d'intervention et d'un niveau de coordination des politiques publiques.

Il souhaite par ailleurs que les échanges puissent avoir lieu entre DOM sur cette question d'urgence sociale afin que le national puisse adapter les réponses à la singularité de chaque Département.

- **Roselyne LUBIN** - La déléguée de la Guadeloupe - présente l'organisation de la délégation du Département de la Guadeloupe et précise le cadre de la mise en place de ce temps d'échange demandé à chaque congrès afin de faire remonter les expériences et les pratiques des DOM au niveau national.

- **Myriam KEREL** - La déléguée de la Guyane - fait part des difficultés rencontrées par les CCAS de la Guyane en lien avec la mise en place des CIAS qui ont du mal à se structurer et à organiser les transferts. Elle fait part également de sa situation au regard de la non prise en charge des frais pour les déplacements. Elle explique que la situation démographique et géographique de la Guyane est différente avec beaucoup de ressortissants extérieurs et le manque de moyens financiers du Département.

Il lui est proposé de s'appuyer sur l'UNCCAS pour la mise en place du CIAS et sur le CNFPT Guyane pour organiser le réseau.

- La délégation de la Martinique n'est pas représentée à ce congrès.

Après ce tour des Départements, les thèmes suivants et les points inscrits à l'ordre du jour sont abordés :

### **Intercommunalité**

Le devenir est l'intercommunalité : toutes les communes doivent passer en communauté de communes en 2013. Il est nécessaire de créer la culture de l'intercommunalité, de démontrer aux élus la notion d'intercommunalité et la notion de proximité, de les convaincre qu'il est nécessaire de

mutualiser les moyens et d'avoir une volonté politique. Le choix des transferts se fait sur une logique de territoire et sur la mutualisation des coûts. Il est nécessaire d'aller progressivement et de montrer les enjeux pour chaque maire. Si on arrive à repérer les problématiques qui sont communes aux territoires communaux, l'intercommunalité est une bonne réponse. Comme l'enjeu politique prime sur l'enjeu social, les techniciens doivent démontrer l'importance de l'enjeu social. Le principe de base : c'est la solidarité. La volonté administrative de la gouvernance est à construire.

### **Evolution législative sur l'existence des CCAS**

Les Villes assurent de plus en plus la gouvernance du volet social, des Directions Générales Adjointes gèrent des CCAS. On assiste à une « remunicipalisation ». La question structurelle du management des politiques sociales se pose. Le CCAS est au carrefour de la légitimité institutionnelle. Quel est le territoire le plus pertinent pour mener l'action sociale : la commune, l'intercommunalité ou le conseil général ? En effet, la préoccupation actuelle est que si les CCAS disparaissaient et devenaient optionnels, cela représenterait un danger car le dispositif de souplesse va disparaître. Comment prendre en compte la condition de l'humain, l'appréhender ? Est-ce que l'outil de l'intercommunalité va être mis au service de l'humain dans le cadre de la réforme ? Compte tenu de la configuration des DOM, quelle est l'organisation territoriale à mettre en œuvre ?

### **Problématiques sociales des DOM**

Il est proposé de faire remonter à l'UNCCAS un projet social Outre Mer qui prend en compte les problématiques des territoires d'Outre Mer afin d'avoir plus de moyens, un accompagnement et des outils.

### **Temps de rencontre des cadres Outre Mer**

Deux heures sont insuffisantes pour travailler sur les outils, il est nécessaire d'obtenir de l'ANCCAS plus de temps lors de ces rencontres.

### **Formation**

Concernant la formation, travailler au niveau local avec les délégations CNFPT et travailler pour une reconnaissance du réseau des DOM. La piste de la formation itinérante interrégionale des responsables du CCAS est à retenir.

### **Place de l'Outre Mer dans les débats**

Il est nécessaire d'exister, d'être présent, de valoriser les actions dans les DOM et de montrer les savoirs faire. Les CCAS des DOM ont fait du chemin, un espace pour l'Outre Mer existe au sein de l'UNCCAS. La journée Outre Mer a également été mise en place. L'Outre Mer doit être présente au Conseil d'Administration de l'UNCCAS. Voir avec l'ANCCAS la création d'un espace réservé aux DOM-TOM dans la lettre nationale qui paraît tous les deux mois.

### **Accompagnement de Mayotte dans l'initialisation des CCAS**

Les collègues du Département de la Réunion doivent se positionner pour accompagner la mise en place des CCAS à Mayotte auprès de l'association des travailleurs sociaux de Mayotte qui est chargée de la Mission.

### **Journées de l'Outre Mer**

Ces journées seront organisées à la Réunion vers octobre 2013. Le contenu prévisionnel de ces journées sera décidé par les politiques sur un plan national après sollicitation des DOM. Le thème de travail qui serait à proposer est la gouvernance de l'action sociale sur nos territoires. .../...

## Rencontre des cadres de l'Outre-Mer du 27 juin 2012 ... suite

### Propositions retenues :

- Faire de la question de la gouvernance et du management de l'action sociale voulues par les Villes et les conséquences sur l'existence des CCAS la thématique de la prochaine journée de l'Outre Mer.
- Obtenir de l'ANCCAS plus de temps pour les rencontres Outre Mer lors des congrès. Organiser la rencontre Outre Mer en deux temps afin de faire de la rencontre un espace d'échange.
- Organisation à proposer : La veille de la réunion du Conseil d'Administration, travailler avec le groupe des Départements d'Outre Mer sur les thèmes à présenter et le lendemain avec le bureau et les congressistes intéressés échan-

ger.

- Pour cela, légitimer le temps de rencontre de la veille afin de l'intégrer dans la mission et afficher clairement le programme.
- Echanger les comptes rendus des réunions des réseaux par mèl avec l'ensemble des délégués.
- Faire valider par l'ANCCAS et de l'UNCCAS la mobilisation de trois collègues réunionnais pour l'accompagnement de la mise en place des CCAS sur Mayotte

La séance prend fin compte tenu de l'heure du déjeuner, le troisième point de l'ordre du jour ne pourra pas être abordé.

PV réalisé par la Délégation de la Réunion en date du 13 juillet 2012

## « Dans la peau des agents territoriaux » ... Par la Mutuelle Nationale Territoriale

Comment les agents territoriaux se sentent-ils dans leur travail ? Selon l'étude menée par l'Observatoire Social Territorial, ils sont fiers du service de proximité qu'ils offrent aux Français mais souffrent du mode de fonctionnement des collectivités et sont inquiets pour leur avenir.

Une étude qualitative a été menée par Philippe Guibert, Jérôme Grolleau, et Alain Mergier, trois sociologues de renom, pour cerner la façon dont les agents perçoivent leur travail, leur environnement professionnel, les fondements de leur motivation et leur appartenance à la FPT.

Les agents territoriaux sont fiers et motivés par le service public local. Ils aiment leur travail, et le service public leur permet d'être utiles aux habitants. Ils donnent à leur mission un sens fort, qui fonde leur identité et leur fierté.

Toutefois, ils souffrent d'un réel sentiment d'isolement auquel s'ajoute un certain mal identitaire. Ils construisent le sens de leur travail en parallèle du discours de l'institution locale. Le processus de décentralisation n'est plus mobilisateur mais plutôt négatif, dans laquelle leur statut s'affaiblit.

Ils prennent donc en charge leur motivation et leur implication, pour cela ils n'hésitent pas à trouver des montages, des techniques personnelles, ce qui ne les empêche pas de ressentir un réel sentiment d'injustice et de regretter une faible reconnaissance. Ils décrivent leur activité comme usante et vont même jusqu'à parler de souffrance

au travail.

Ce ressenti est encore plus important dans une période de crise chez les agents de catégorie C qui expriment un réel sentiment d'insécurité contraire à l'essence même du statut à leurs yeux.

Face à ce malaise, l'étude propose aux cadres et aux élus territoriaux de cimenter à nouveau les agents et leurs institutions en recréant des valeurs collectives et un cadre mobilisateur.

Pour redonner du sens au territoire, les auteurs invitent à inscrire la relation humaine dans un espace concret qui offre la possibilité d'ajuster les solutions aux situations individuelles, et d'accompagner les personnes, les habitants. Le management doit centrer les projets, les objectifs et missions quotidiennes sur la qualité de la relation et de service aux habitants. Enfin, il faut mettre en place des perspectives d'évolution salariale ou de carrière à moyen terme grâce à l'évaluation et à la reconnaissance personnelle. Cela doit permettre de redonner des perspectives de carrière aux agents de catégorie C, en les encourageant notamment à passer des concours, ou à les inciter à se former.

Contacts : Mutuelle Nationale Territoriale (M. N. T.)

7 rue Bergère - 75311 Paris Cedex 09

Tél. : 0 980 980 210 - Web : [www.mnt.fr/collectivites](http://www.mnt.fr/collectivites)

### Le Conseil Général des Côtes d'Armor recrute son Directeur du pilotage des objectifs et des moyens médicaux sociaux H/F :

**Recrutement** sur le cadre d'emplois des Administrateurs ou des Attachés, à défaut contractuel (CDD de 3 ans).

**Lieu** : Conseil Général Côtes d'Armor - Saint Briec

**Candidatures** à adresser par mail sous référence 5276/SL à [contact@lightconsultants.fr](mailto:contact@lightconsultants.fr) ou par voie postale à l'adresse suivante :

Cabinet Light Consultants

282 boulevard Saint Germain - 75007 Paris

### La Mairie de Châlons-en-Champagne recrute son Responsable de Centre Social et Culturel - Coordonnateur de quartier H/F :

**Recrutement** par voie statutaire (catégorie A), ou à défaut par voie contractuelle.

**Rémunération** statutaire + régime indemnitaire + prime NBI + 13e mois + CNAS

**Lieu** : Châlons-en-Champagne

**Candidature** sous référence 5231/DC à Sandra DOROMBO, LIGHT Consultants :

Par courriel : [s.dorombo@lightconsultants.eu](mailto:s.dorombo@lightconsultants.eu)

### ANCCAS

Secrétariat Général

1 rue Saint Vincent  
B.P 478  
63013 Clermont-Ferrand Cedex 2  
Tél : 09 52 84 57 03

Mailto : [anccas@free.fr](mailto:anccas@free.fr)

Site Internet : <http://anccas.free.fr>



La Communauté de communes  
de Bar-le-Duc  
recrute son Directeur d'EHPAD H/F  
70 collaborateurs - 2 sites (140 lits)  
Candidatures sous référence 5233/VR

à [contact@lightconsultants.fr](mailto:contact@lightconsultants.fr)  
ou à Cabinet Light Consultants  
282 boulevard Saint Germain  
75007 Paris

### BUTINAGE par Y. Massart

Thème : A l'aurore d'un nouvel hiver, quelques informations sur le SIAO

<http://aurore.asso.fr/siao.html> : Observation et analyse de SIAO de la région parisienne

[http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/RM2012-019P\\_SIAO.pdf](http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/RM2012-019P_SIAO.pdf) : Bilan de la mise en place des SIAO (Février 2012)