

**AGENT DE MAITRISE TERRITORIAL**  
**EXAMEN PROFESSIONNEL DE PROMOTION INTERNE**

**SESSION 2017**

**Jeudi 11 mai 2017**

**ÉPREUVE ÉCRITE**

**Durée : 2 heures / coefficient 1**

A partir d'un dossier comprenant différentes pièces, résolution d'un cas pratique portant sur les missions incombant aux agents de maîtrise territoriaux et notamment sur les missions d'encadrement.

**CONSIGNES : À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET**

- Vérifiez avant de commencer que **votre sujet comprend 10 pages, y compris celle-ci.**
- Il ne vous sera remis qu'**un seul exemplaire du sujet.**
- **ATTENTION ! AUCUN NOM OU SIGNE DISTINCTIF** (nom, nom fictif, signature, paraphe, n° de candidat ...) ne doit apparaître sur votre copie.
- Aucune référence (nom de collectivité, nom de personne, ...) **autre que celles figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier** ne doit apparaître dans votre copie.
- SEUL L'USAGE D'UN STYLO À **ENCRE SOIT NOIRE, SOIT BLEUE EST AUTORISÉ** (bille non effaçable, plume ou feutre). L'utilisation d'une autre couleur, pour écrire ou pour souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.
- Les **feuilles de brouillon** ne doivent pas être jointes aux copies. **Elles ne seront pas corrigées.**
- Les calculatrices non programmables ou programmables alphanumériques, ou à écran graphique sont autorisées à condition que leur fonctionnement soit autonome et qu'il ne soit pas fait usage d'une imprimante.
- **Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.**
- **L'attribution d'1 point pourra s'appliquer pour la syntaxe et l'orthographe.**

**Liste des documents joints :**

Document 1 : Vaincre les résistances au changement, Techni-Cités du 8 octobre 2006 (1 page)

Document 2 : Management des équipes, Mettre en œuvre la propreté urbaine. Dossiers d'experts, éditions Territorial (2 pages)

Document 3 : Les clés pour motiver ses équipes dans la fonction publique. Francis Boyer, fondateur de Dynesens, cabinet spécialisé en « dynamisation sociale » (3 pages)

Vous étiez agent de maîtrise espace public (voirie-nettoisement-espaces verts) sur la commune de Vieilleville (2500 habitants et 6 agents des services techniques). Dans le cadre d'une fusion de 4 communes au 1<sup>er</sup> janvier 2017, votre nouveau responsable des services techniques, avec l'aval du nouveau maire, vous a proposé de prendre en charge l'équipe nettoyage de la commune nouvelle de Villeneuve (12 000 habitants).

Vous avez accepté et les moyens qui vous sont confiés sont les suivants :

- 6 agents polyvalents nettoyage travaillant de 8h à 12h et de 13h30 à 16h30 du lundi au vendredi
- 1 marché forfaitaire de balayage mécanique pour 50 heures d'aspiratrice par mois (en nettoyage effectif)
- 1 marché à bons de commande pour l'enlèvement des graffitis
- 3 petits fourgons benne récents pouvant transporter chacun trois agents
- 1 fourgon plus ancien avec une cuve à eau et un système de surpression

Les missions qui vous sont confiées consistent à assurer l'entretien courant de :

- 220 km de voirie (20 km de centre ville dans les 4 communes, 80 km de voirie de type pavillonnaire et 120 km de voies de liaison sans habitations)
- Le nettoyage de deux marchés forains le lundi matin et le jeudi matin
- Le nettoyage de 4 sanitaires publics, un sur chacune des places de l'église

### **Question 1 (5 points)**

Sachant que :

- une aspiratrice nettoie en moyenne 4 km de voirie à l'heure
- une équipe de deux agents de nettoyage entretient 0,5 km de voirie à l'heure
- il faut 1h30 à deux agents pour nettoyer et laver complètement un marché
- un agent seul lave un sanitaire en 30 mn environ

Décrivez la manière dont vous organiserez le travail de votre équipe en donnant les fréquences de passage en balayage mécanique et en balayage manuel par typologie de territoire. Vous pouvez présenter les calculs associés aux fréquences proposées sous forme de tableau.

### **Question 2 (4 points)**

Quel sera le premier message à votre nouvelle équipe constituée d'agents de plusieurs communes qui ne se connaissent pas forcément. Insistez bien sur ce que vous souhaitez qu'ils retiennent principalement (3 idées au maximum).

### **Question 3 (4 points)**

Un de vos anciens agents rejoint la nouvelle équipe de nettoyage mais n'accepte pas de ne plus conduire la balayeuse vétuste de Vieilleville qui va être réformée. Il vous annonce qu'il est hors de question qu'il fasse du nettoyage manuel tous les jours, qu'il a été embauché par la ville de Vieilleville et qu'il refuse d'aller travailler sur les trois autres communes. Comment gérez-vous cette situation ?

**Question 4 (4 points)**

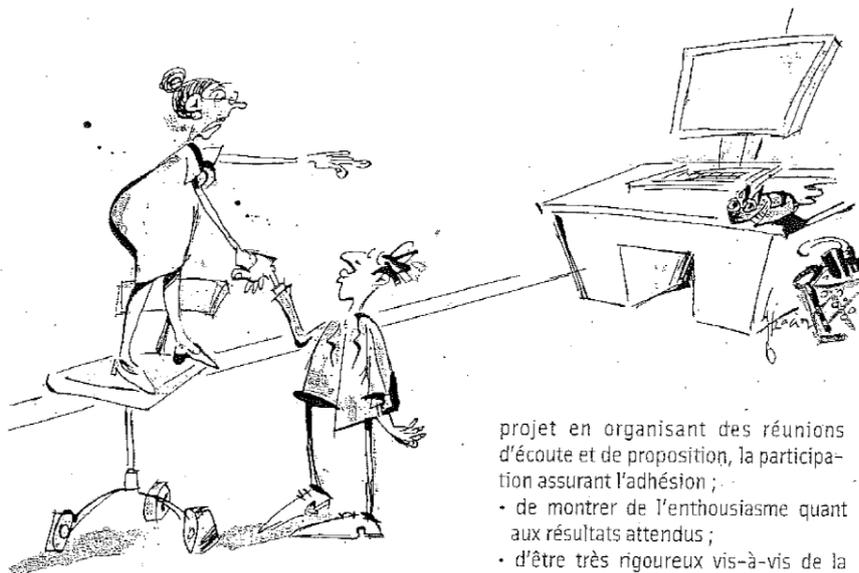
Votre technicien vous indique que la nouvelle équipe municipale souhaite informer la population chaque mois des actions réalisées par les agents sous forme de tableaux de bord. Vous donnerez 4 ou 5 indicateurs mensuels qui représentent l'action de votre équipe. Quelles sont vos propositions ?

**Question 5 (2 points)**

Dans le cadre des marchés publics, comment se matérialisent les relations avec vos deux prestataires (balayage mécanique et enlèvement des graffitis) ?

## Vaincre les résistances au changement

**Le changement fait partie de la vie d'une structure, adaptation nécessaire face à l'instabilité et au développement qui l'entoure. Changer c'est se développer mais c'est aussi survivre dans un environnement de plus en plus complexe.**



projet en organisant des réunions d'écoute et de proposition, la participation assurant l'adhésion ;

- de montrer de l'enthousiasme quant aux résultats attendus ;
- d'être très rigoureux vis-à-vis de la planification des opérations, tout écart créant une certaine défiance vis-à-vis du projet et de ceux qui le managent.

### Rupture ou évolution

Le changement peut se faire suivant deux écoles : celle de la rupture ou celle de l'évolution.

Tout dépend de l'état actuel de l'organisation, de l'importance des changements prévus, du calendrier du projet et... de la mentalité de l'équipe dirigeante !

Il n'y a pas de recette, la meilleure formule étant celle qui assurera le bon aboutissement du projet.

Certaines réorganisations appellent une rupture, les habitudes étant trop ancrées, les outils obsolètes, les équipes peu enthousiastes : la manière forte qui privilégie moins le dialogue peut être nécessaire.

D'autres, plus habitués aux changements réussis, considéreront une nouvelle organisation comme une évolution quasi naturelle apportant du progrès.

En fait, c'est la force du dialogue social dans la structure qui facilitera la mise en œuvre de changements, chacun ayant l'habitude de s'exprimer et de participer aux évolutions nécessaires.

**D**ans le passé, il suffisait d'un peu d'information et de peu de formation des personnels pour mettre en place une nouvelle organisation ou de nouveaux outils. Les changements étaient moins fondamentaux, moins fréquents et n'impliquaient pas forcément l'ensemble des services.

Aujourd'hui, toutes les structures doivent s'adapter :

- aux nouvelles technologies, permettant de plus en plus d'intégration transversale ;
- aux nouvelles réglementations, de plus en plus exigeantes et à caractère international ;
- à la mondialisation des réseaux et des relations.

Cela n'est pas sans conséquences sur l'individu et les résistances qu'il peut opposer, souvent sans intention négative, mais plutôt par instinct de survie.

### Le facteur humain

En essayant d'identifier les origines de la résistance au changement, on peut distinguer trois causes : individuelles, structurelles et conjoncturelles et collectives.

Les cabinets spécialisés qui accompagnent la conduite du changement insis-

sent sur le fait que les causes structurelles, conjoncturelles et collectives sont souvent sources des causes individuelles. Il est donc primordial de prendre en compte cette dimension.

Par nature, l'individu est anxieux face à un changement dans son environnement professionnel :

- par la remise en cause que cela implique ;
- par la perte de repères (« on a toujours fait comme cela ! ») ;
- et par rapport à son avenir (qualification, formation, évolution...).

Les managers veilleront donc, en tant qu'interlocuteurs les plus proches, à transformer les personnels qui pourraient être un frein en véritables acteurs du changement.

Et pour cela, pas d'autre issue que la communication dans son sens large, c'est-à-dire transmettre et écouter pour impliquer.

Il est primordial :

- d'expliquer le changement mis en place (amélioration du service rendu, meilleure compétitivité, nouvelle technologie à intégrer) en montrant qu'il ne s'agit pas d'un simple caprice de la direction ;
- de faire participer chacun au nouveau

## DOCUMENT 2

### Chapitre II

## Management des équipes

La motivation des agents est directement liée à l'action de l'encadrement intermédiaire (voir ci-après « Le rôle de l'encadrement intermédiaire »).

Les leviers sont connus et reposent sur des piliers du management :

- la reconnaissance ;
- et l'honnêteté.

**La reconnaissance** de leur travail et le respect en tant qu'être humain mais aussi et surtout en tant que réel professionnel du nettoyage. L'encadrement doit travailler sans cesse pour améliorer cette reconnaissance de la part des usagers, des collègues municipaux et, bien évidemment, au sein même du service.

Celle-ci sous-entend une présentation des agents dans la rue irréprochable (tenue vestimentaire, comportement...), mais aussi une formation et information des agents afin qu'ils puissent s'approprier leur travail et en expliquer, si besoin, les tenants et aboutissants aux riverains.

La reconnaissance passe aussi par une évolution de carrière identique aux agents d'autres services en mettant en avant la pénibilité, l'évolution de la technicité...

Elle repose, bien entendu, sur l'exemplarité et le comportement. Aussi, l'encadrement doit être intransigeant sur la consommation d'alcool, le respect des règles (Code de la route, courtoisie...).

**L'honnêteté** est une attente forte des agents. Les critères d'évaluation et les objectifs doivent être clairs, compris et connus de tous. Le responsable N+1 se doit d'évaluer ses agents en toute transparence et honnêteté.

Le travail en ville ne comporte pas de risques particuliers (hormis de nuit où le public rencontré peut présenter des comportements incertains).

Il n'est donc pas nécessaire de faire travailler les agents en double, hormis sur des actions comme la collecte des encombrants, le désherbage, où le poids, la pénibilité, et les risques liés à l'activité peuvent nécessiter une aide immédiate. En revanche, les agents doivent disposer d'un moyen de communication afin de recevoir des consignes ou leur permettant d'appeler un responsable.

### A - Le rôle de l'encadrement intermédiaire

Souvent issu du sérail, la qualité de son recrutement est très importante. Et même si les compétences techniques et la connaissance du travail sont primordiales, les compétences managériales et organisationnelles deviennent vite prépondérantes.

Placé entre la direction et les agents, le responsable d'équipe (agent de maîtrise ou technicien) est un maillon majeur du dynamisme du service.

Il est fondamental dans la transmission des informations et dans le dynamisme insufflé aux équipes.

L'encadrant intermédiaire devra appréhender puis affirmer son rôle en adaptant son vocabulaire.

Il devra aussi savoir prendre du recul, notamment en cas de situations conflictuelles.

Le rôle de l'encadrement intermédiaire est de faire en sorte que l'agent puisse travailler dans les meilleures conditions. Cela sous-entend :

**- de clarifier les objectifs.**

Savoir communiquer, se faire comprendre, ajuster son discours au public, transmettre clairement les informations et les faire appliquer ;

**- de définir l'organisation et anticiper les moyens.**

Permettre aux agents de disposer des outils, connaissances, informations qui leur permettront de pouvoir être efficaces ;

- **de proposer des aides, qu'elles soient :**

- \* sur le terrain en cas de pic d'activité,
- \* par des apports d'informations ou de connaissances permettant à l'agent de s'exprimer au mieux lors de son activité,
- \* par un soutien logistique et une grande réactivité en cas de nécessité ;

- **de veiller au bien-être au travail.**

En maintenant un juste équilibre entre travail efficace et bonne humeur : la cohésion et l'esprit d'équipe sont des éléments qui permettent à l'équipe de travailler sereinement sur du long terme et de diminuer notamment l'absentéisme. Pour cela, il est indispensable de s'appuyer sur des valeurs managériales fortes.

Il a aussi un rôle fondamental dans la transmission des consignes, leur adaptation sur le terrain.

## - Un élément de proximité

C'est bien entendu un maillon important de la proximité. Il se retrouve chef d'équipe, mais aussi ambassadeur de la ville, et doit savoir, par des rencontres avec des riverains, des plaignants, expliquer les missions, fréquences, priorités de la ville.

Il doit avoir le recul et l'expérience pour améliorer l'organisation si besoin, mais aussi savoir rester ferme et faire passer l'intérêt collectif avant le particulier.

## - Le respect des consignes, le contrôle et l'ajustement des réalisations

L'encadrement intermédiaire joue un rôle particulier dans le respect des consignes, notamment de sécurité.

Il se doit d'expliquer les raisons de ces contraintes, des éventuelles restrictions et de rester ferme sur les applications : consignes de sécurité en matière de port des EPI, respect du Code de la route, organisation du travail, consommation d'alcool...

L'anticipation est une qualité majeure puisque le chef d'équipe devra :

- prévoir des formations adaptées et suffisantes préalables à toute nouvelle activité ;
- posséder des EPI en réserve pour équiper ses agents correctement ;
- organiser les chantiers en tenant compte des délais administratifs (arrêtés...) et des sollicitations de services supports si besoin.



### Exemple d'une ville dont les agents travaillent de 6 h 00 à 13 h 00

La plage horaire dépassant les six heures consécutives, l'employeur a obligation de prévoir une pause de vingt minutes. Si le secteur de travail est éloigné du centre d'affectation, il paraît judicieux de permettre aux agents de prendre leurs pauses dans un café (permet d'utiliser les toilettes, de se laver les mains et de se détendre).

Cette coupure doit être cadrée, notamment au niveau de la plage horaire, de la durée et des consommations.

Par exemple, une collectivité a pris l'option du « zéro alcool », hormis cas exceptionnels et avec accord systématique du chef de service. Cette démarche sous-entend plusieurs phases contractuelles :

- rédiger une charte de bonne conduite ;
- validation de celle-ci en commission technique paritaire ;
- porter à la connaissance et expliquer cette charte à tous les agents ;
- veiller à son application.

En cas de non-respect, la démarche managériale reste sensiblement toujours la même : rappel à l'ordre verbal puis de manière plus formelle en cas de récidive et selon la gravité de l'écart.

Bien évidemment, l'exemplarité de l'encadrement et l'équité de traitement de l'ensemble des agents seront fondamentales.

## **DOCUMENT 3**

### **Les clés pour motiver ses équipes dans la fonction publique**

3 questions à Francis Boyer, fondateur de DYNESENS, cabinet spécialisé en " dynamisation sociale ".

#### **1. Est-il plus difficile de motiver un agent de la fonction publique qu'un salarié du privé ?**

D'après de nombreux sondages réalisés en 2011, les principaux facteurs de motivation au travail des Français, tous secteurs confondus, peuvent se résumer comme suit :

- avoir un bon salaire
- trouver l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle
- exercer un métier passionnant
- travailler dans atmosphère conviviale
- progresser et apprendre
- être dans un environnement authentique

Contrairement aux idées reçues, il n'est pas plus difficile de motiver un agent qu'un salarié car, hormis les contraintes de progression salariale déterminées par des "grilles" et un cadre de travail fortement réglementé, le manager peut assez facilement créer les conditions de la motivation s'il respecte certaines conditions. Concernant le premier levier de motivation, est-il encore utile de rappeler que le salaire est avant tout un facteur d'insatisfaction ?

Si un agent fait part de sa démotivation du fait de son faible niveau de rémunération, n'hésitez pas à lui rappeler les règles en vigueur. Après tout vous ne l'avez pas forcé à rejoindre cet environnement.

#### **2. Quels sont les principes à observer pour motiver des agents de la fonction publique ?**

Pour motiver, un manager doit être motivant, c'est-à-dire être lui-même motivé.

Puisque la motivation dépend de chaque personnalité, il importe de demander à l'agent ce qui l'a amené à rejoindre la fonction publique et ce qui le motive aujourd'hui. A cette question, plus que très banale, le manager aura des réponses différentes qu'il pourra regrouper dans deux catégories :

- des facteurs d'évitement ("il fallait bien que je mange", "je n'avais pas le choix"...)
- des facteurs d'engagement ("le confort", "le sens du service public", "un métier passionnant qu'on ne trouve nul par ailleurs").

Poser ces questions permet au manager d'amener son collaborateur à prendre conscience que sa situation actuelle est très probablement la conséquence d'un choix passé qu'il se doit d'assumer ou alors d'une situation qu'il peut changer. Motiver une personne consiste à lui permettre de devenir auteur et acteur de son histoire professionnelle. La plupart des managers ont tendance à s'estimer responsables de la motivation de leurs agents. Raisonner de la sorte est certes bienveillant, mais au fond, assez déresponsabilisant. En revanche, il appartient au manager de ne pas démotiver ses agents, ce qui est différent. La motivation est en premier lieu une co-responsabilité.

### 3. Comment motiver les agents de la fonction publique ?

La motivation dépend de la manière dont le manager va gérer les leviers de l'adéquation suivante : Motivation

= SxVxP

**S pour Sens** : le manager doit communiquer une vision, donner une direction, du sens à ce qu'il demande à ses agents puis les décliner en projets clairs et compréhensibles afin de les faire réagir, d'obtenir leur adhésion et les inciter à se positionner. Respectez les résistances. Apprenez à être ferme sur les enjeux et les "cadre" et souple sur les procédés.

**V pour Valeur** : La valeur numéro un des agents de la fonction publique repose avant tout sur le principe de "SERVICE" public. Ce service doit être soutenu par des valeurs partagées. De nos jours, une valeur (confiance, justice, honnêteté...) est plus forte qu'une règle, d'autant plus dans un environnement en perpétuel changement comme c'est le cas dans la fonction publique depuis quelques années.

Les principales causes de démotivation résident dans l'inadéquation entre les valeurs d'une personne et de

son environnement (considéré parfois comme injuste, inéquitable...). Invitez votre agent à réfléchir sur ces inadéquations, explorer ce que vous pouvez faire évoluer dans vos pratiques et amenez l'agent à se positionner lorsqu'aucune évolution n'est possible. S'il n'est pas toujours possible de motiver il importe de ne pas démotiver, ce qui est différent.

**P pour Plaisir** : le désir de travailler est souvent lié au plaisir que procure la réalisation de l'activité. Il convient à présent d'inviter chaque agent à identifier les activités qu'il aime réaliser de manière à valoriser ses points forts et l'affecter sur des missions qu'il mènera avec facilité, plaisir et succès. Seul l'agent est capable de ressentir le plaisir que lui provoque un travail.

Cette nouvelle équation repose sur de nouvelles aptitudes managériales :

Honnêteté : Porter à la connaissance de tous les règles de fonctionnement permet d'éviter tout risque d'interprétation. Aucun agent ne pourra vous reprocher d'être transparent. Par contre, nombreux sont ceux qui pourraient contester votre "opacité".

Responsabilisation : Rejoindre une entreprise est un choix qui appartient à l'agent, démontrer sa valeur professionnelle également. Si le management peut avoir une part de responsabilité lors d'une difficulté rencontrée par un agent, il ne doit pas l'assumer en totalité et amener l'agent à réfléchir sur ce qu'il peut faire pour trouver sa solution.

Confiance : Le management repose sur un principe central qui consiste à prescrire ce qui doit être fait et contrôler le niveau de conformité. S'il appartient au management de définir et vérifier l'atteinte des résultats, lui laisser le choix du procédé peut développer son autonomie et son engagement. Apprenez à faire confiance à vos agents, vous risquez d'être fort surpris.