

**CONCOURS D'AGENT DE MAÎTRISE TERRITORIAL
INTERNE – EXTERNE – 3^{ème} CONCOURS**

SPÉCIALITÉ Logistique et Sécurité

SESSION 2011

Mercredi 19 Janvier 2011

Épreuve écrite – durée 2 h – Coefficient 3

Épreuve écrite consistant en la résolution d'un cas pratique exposé dans un dossier portant sur les problèmes susceptibles d'être rencontrés par un agent de maîtrise territoriale dans l'exercice de ses fonctions au sein de la spécialité dans laquelle le candidat concourt

Le sujet comprend **11 pages** y compris celle-ci.

RÈGLEMENT :

- Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni signature ou paraphe
- Aucune référence (nom de collectivité, nom de personne,...) autre que celle figurant, le cas échéant, sur le sujet ou dans le dossier ne doit apparaître dans votre copie
- Seul l'usage d'un stylo noir ou bleu est autorisé (bille, plume ou feutre). Vous ne devez pas écrire au crayon à papier
- Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte
- L'utilisation de la calculatrice (non programmable) est autorisée pendant la durée de l'épreuve

Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury

Indications pour le barème :

- . Présentation peu soignée : - 1 point
- . Plus de 10 fautes d'orthographe : - 1 point

CONCOURS AGENT DE MAÎTRISE : SPÉCIALITÉ LOGISTIQUE, SÉCURITÉ

Sujet :

Le Directeur du Centre Technique de votre commune envisage la mise en place d'un magasin pour la Régie Bâtiments, chargée de la maintenance des équipements et des petits travaux d'aménagement du patrimoine bâti.

- Vous êtes agent de maîtrise et, à ce titre, le Directeur vous demande d'exercer les fonctions de Responsable du magasin.
- La mission de Responsable du magasin est formalisée de la façon suivante :
« Le service magasin est chargé de l'achat , le stockage et la distribution, des fournitures nécessaires à l'exécution des travaux de maintenance de la Régie des bâtiments. »
- La Régie des bâtiments est composée de :
4 électriciens - 3 serruriers - 3 peintres - 3 menuisiers - 4 plombiers - 2 maçons.
Le patrimoine bâti est d'environ 130.000 m²
- Les moyens mis à votre disposition sont les suivants :
Un adjoint technique principal
2 adjoints techniques

Pour votre prise de fonction, le directeur vous demande :

- **1. De proposer une organisation des moyens humains, (6 points)**
- L'organigramme fonctionnel
- Les fiches de postes (utiliser le document 1).
- **2. De proposer et de justifier** les points essentiels qui seront abordés lors des évaluations annuelles, des agents composant votre équipe. **(6 points)**
- **3. Proposer** les règles de fonctionnement,
1°) les documents et leur contenu, à mettre en place afin d'assurer la gestion des stocks et garantir la qualité et la quantité des produits entrants et sortants.
2°) les dispositions à prendre pour le stockage des produits inflammables

Documents annexés :

DOCUMENT N° 1 : Fiche de poste (à compléter et à remettre avec la copie)

DOCUMENT N° 2 : -Fiche de poste explicative

DOCUMENT N° 3 :-La bonne méthode pour établir les fiches de poste (La Gazette du 22 mars 2001)

DOCUMENT N° 4 : Les entretiens d'appréciation évalués à Libourne (La Gazette décembre 2000)

FICHE DE POSTE
"intitulé du poste"

MISSIONS :

Objectifs du poste, raison d'être du poste exprimés par verbes d'action.

FONCTIONS :

Pour accomplir les missions du poste, son titulaire aura plusieurs fonctions à assurer

TÂCHES :

C'est le degré le plus fin de la description du poste concernant le travail déterminé que l'agent doit exécuter

COMPÉTENCES REQUISES :

Connaissances Aptitudes professionnelles

FICHE DE POSTE
"intitulé du poste"

*assistant administratif en finance
agent de maintenance maçonnerie
responsable du service urbanisme*

FILIÈRE ET CADRE D'EMPLOI DE RÉFÉRENCE :

- *Adjoint administratif*
- *Agent technique*
- *Filière administrative ou technique - catégorie A - attaché ou ingénieur*

TAUX D'EMPLOI :

quotité de temps de travail.

GROUPE HIERARCHIQUE :

De 1 à 5

DURÉE DU POSTE :

*poste permanent
mission ponctuelle 2 ans*

SERVICE AFFECTATION :

*Direction des finances
Équipe maçonnerie, secteur bâtiment du CTM
Service urbanisme*

RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :

*Directeur adjoint des finances
Chef d'équipe maçonnerie
DGST*

MISSIONS :

Objectifs du poste, raison d'être du poste exprimés par verbes d'action.

- *Garantir la sécurité des paiements et le respect des délais de paiement.*
- *Entretien des bâtiments de la Ville*
- *Encadrer le service urbanisme et assurer la légalité des actes d'urbanisme*

FONCTIONS :

Pour accomplir les missions du poste, son titulaire aura plusieurs fonctions à assurer

- *Contrôler le respect des procédures et des délais auprès des services gestionnaires*
- *Diffuser les informations sur les procédures, conseiller les services.*
- *Réaliser les travaux commandés par les services gestionnaires selon procédure Atal*
- *Repérer les réparations à entreprendre et remonter l'information au chef d'équipe*
- *Organiser le travail du service en répartissant les dossiers entre agents*
- *assurer une veille réglementaire en matière d'urbanisme*

TACHES :

C'est le degré le plus fin de la description du poste concernant le travail déterminé que l'agent doit exécuter

- Saisir les dates de réception des factures avant de les ventiler dans les services
- Imprimer et distribuer les notes de rappel de délais aux services
- Transmettre les mandats en trésorerie tous les 2 jours

- Préparer le matériel nécessaire aux travaux demandés, en assurer l'entretien et le remplacement en cas de dégradation
- Réparation de murs, bordures, trottoir....
- Scellement de bornes....

- Gérer le budget du service
- Contrôler le respect de la procédure d'instruction. Participe occasionnellement à l'instruction des dossiers
- Assurer le lien avec les partenaires du service : préfecture, DDE, CUB...

LIAISONS FONCTIONNELLES : *(services et institutions avec lesquels le titulaire du poste sera amené à travailler)*

MARGE D'INITIATIVE : *(degré d'autonomie souhaité dans la réalisation des missions du poste)*

ENVIRONNEMENT ET MOYENS DU POSTE (dont Équipement individuel de protection)

Horaires

Moyens matériels

Ressources

Contrainte du poste : Horaires, astreintes, vacances

COMPETENCES REQUISES :

Connaissances (savoir)

Aptitudes professionnelles et expérience (savoir-faire)

Qualités, comportement (savoir-être)

FORMATION SOUHAITEE : *(diplômes et qualifications)*

Fiche de poste rédigée le (date)
par Nom, Prénom, fonction.

FICHE DE POSTE
"intitulé du poste"

*assistant administratif en finance
agent de maintenance maçonnerie
responsable du service urbanisme*

FILIÈRE ET CADRE D'EMPLOI DE RÉFÉRENCE :

- Adjoint administratif
- Agent technique
- Filière administrative ou technique - catégorie A - attaché ou ingénieur

TAUX D'EMPLOI :

quotité de temps de travail.

GROUPE HIERARCHIQUE :

De 1 à 5

DURÉE DU POSTE :

*poste permanent
mission ponctuelle 2 ans*

SERVICE AFFECTATION :

*Direction des finances
Équipe maçonnerie, secteur bâtiment du CTM
Service urbanisme*

RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :

*Directeur adjoint des finances
Chef d'équipe maçonnerie
DGST*

MISSIONS :

Objectifs du poste, raison d'être du poste exprimés par verbes d'action.

- Garantir la sécurité des paiements et le respect des délais de paiement.
- Entretien des bâtiments de la Ville
- Encadrer le service urbanisme et assurer la légalité des actes d'urbanisme

FONCTIONS :

Pour accomplir les missions du poste, son titulaire aura plusieurs fonctions à assurer

- Contrôler le respect des procédures et des délais auprès des services gestionnaires
- Diffuser les informations sur les procédures, conseiller les services.
- Réaliser les travaux commandés par les services gestionnaires selon procédure Atal
- Repérer les réparations à entreprendre et remonter l'information au chef d'équipe
- Organiser le travail du service en répartissant les dossiers entre agents
- assurer une veille réglementaire en matière d'urbanisme

TÂCHES :

C'est le degré le plus fin de la description du poste concernant le travail déterminé que l'agent doit exécuter

- Saisir les dates de réception des factures avant de les ventiler dans les services
- Imprimer et distribuer les notes de rappel de délais aux services
- Transmettre les mandats en trésorerie tous les 2 jours

- Préparer le matériel nécessaire aux travaux demandés, en assurer l'entretien et le remplacement en cas de dégradation
- Réparation de murs, bordures, trottoir....
- Scellement de bornes....

- Gérer le budget du service
- Contrôler le respect de la procédure d'instruction. Participe occasionnellement à l'instruction des dossiers
- Assurer le lien avec les partenaires du service : préfecture, DDE, CUB...

LIAISONS FONCTIONNELLES : *(services et institutions avec lesquels le titulaire du poste sera amené à travailler)*

MARGE D'INITIATIVE : *(degré d'autonomie souhaité dans la réalisation des missions du poste)*

ENVIRONNEMENT ET MOYENS DU POSTE (dont Équipement individuel de protection)

Horaires

Moyens matériels

Ressources

Contrainte du poste : Horaires, astreintes, vacances

COMPÉTENCES REQUISES :

Connaissances (savoir)

Aptitudes professionnelles et expérience (savoir-faire)

Qualités, comportement (savoir-être)

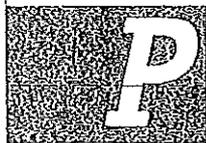
FORMATION SOUHAITÉE : *(diplômes et qualifications)*

Fiche de poste rédigée le (date)
par Nom, Prénom, fonction.

LA BONNE METHODE POUR ETABLIR DES FICHES DE POSTES

Questionnaires ? Entretiens individuels ou groupes de travail ?

Des méthodes sont possibles pour établir des fiches de postes.



Pour définir une stratégie de recrutement, mais aussi de mobilité interne, il est nécessaire de détermi-

miner les compétences et les savoir-faire dont on dispose et ceux qui font (ou feront) défaut. Cet état des lieux nécessite l'établissement de fiches de poste, premier pas pour passer d'une gestion administrative du personnel à une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette démarche doit respecter, pour être fructueuse, une méthodologie précise, conforme à ses objectifs.

Quels renseignements veut-on ?

« Soit l'on désire travailler sur le quantitatif, les descriptions peuvent être simplifiées. Soit c'est l'évolution des compétences qui est recherchée; dans ce second cas, qualitatif, certains fondamentaux sont incontournables, comme la description fine des missions et des activités », estime Christian Batal, PDG du cabinet Interface et membre du groupe thématique « gestion prévisionnelle des emplois: outils et structure » au sein du Commissariat général au plan. Il est important de connaître, notamment, en plus de la description des missions dont s'acquitte l'agent, le champ de relations de son emploi, sa zone d'autonomie et de responsabilité. Il est bon, également, de cerner les incidents ou autres problèmes éventuels qui risquent de survenir dans le cadre de son activité: la pression à laquelle l'agent est susceptible d'être soumis en fait partie. Il convient ensuite d'affiner la description des compétences à l'œuvre: « Une même mission, selon le contexte, peut requérir des qualités différentes », indique Christian Batal. Les services des ressources humaines ne peuvent rester seuls en charge de cet impor-

tant dossier. Les RH, comme fonction partagée, déconcentrée dans chaque service, prennent là tout leur sens.

Qui interroger ?

Dès lors, qui faut-il impliquer dans la démarche ? Les titulaires des postes qui donnent des renseignements sur l'emploi réel qu'ils occupent, et leur hiérarchie qui, il ne faut pas l'oublier, aura tendance à évoquer l'emploi prescrit, souhaitable. Une faible différence entre les deux témoignages sera la garantie de la bonne marche du service. Et de la fiabilité des informations recueillies.

Comment obtenir les renseignements ?

Il existe trois modes de collecte des données : le questionnaire, l'entretien et le groupe de travail.

Témoignage

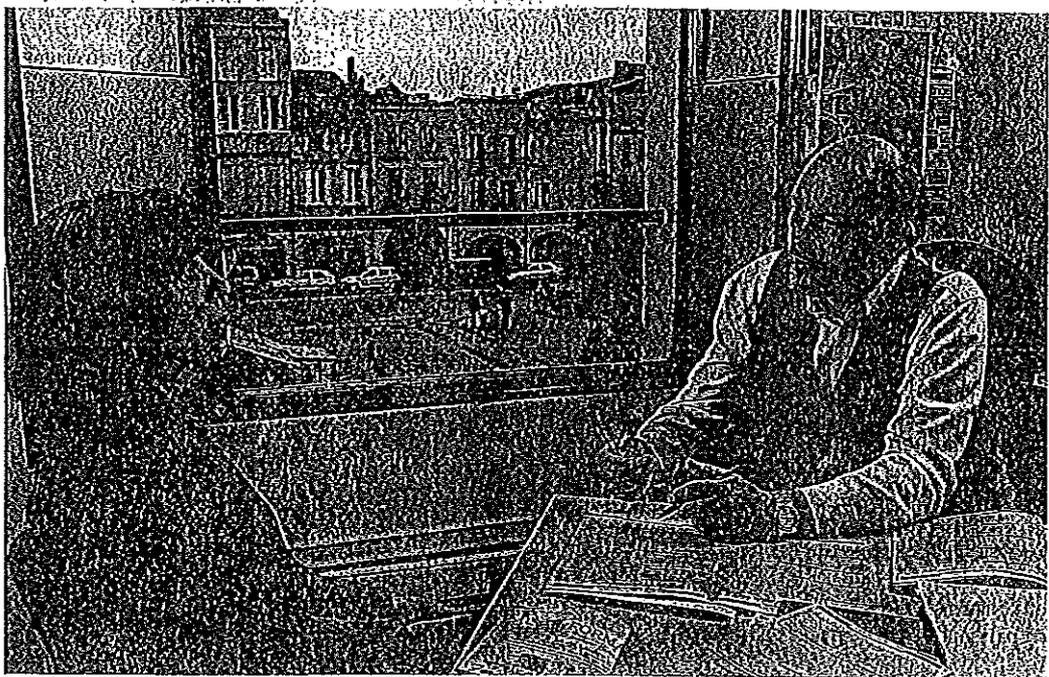
Pierre-Jean Joyeux, DRH de Rennes

« Généraliser l'entretien annuel »

« Les fiches de postes sont un outil intéressant, utile, indispensable. On fiche les missions, les objectifs, les moyens. Depuis cinq ou six ans, nous avons proposé un canevas à l'ensemble des catégories de personnels. Ce travail a été fait, mais nous constatons que très souvent, par manque de temps, les fiches de poste ne sont pas actualisées et ces outils obsolètes. L'objectif devient donc non seulement d'obtenir la description du poste mais aussi son évolution au moyen d'une actualisation annuelle. Et cette actualisation ne peut s'obtenir qu'à travers l'entretien annuel, au sein de chaque unité, avec le chef de service, ce qui suppose la généralisation de ces entretiens. »

LES ENTRETIENS D'APPRÉCIATIONS ÉVALUÉS À LIBOURNE

Libourne (21 800 hab., Gironde) qui évalue ses 600 agents depuis trois ans, veut perfectionner son dispositif. Tout d'abord en améliorant la conduite de l'entretien, aujourd'hui de qualité inégale:



À partir de janvier 2001, la mairie de Libourne (1) connaîtra sa troisième campagne d'entretiens d'appréciation. Ils concerneront 600 agents et seront menés par près de 70 encadrants. Ces entretiens se dérouleront toutefois d'une manière un peu différente des précédents. Si leur principe semble aujourd'hui bien accepté dans la collectivité, ils restent en effet perfectibles dans leurs modalités techniques. Une enquête a été menée récemment auprès des personnels et des enseignements précieux en ont été tirés. « Nous avons envoyé un questionnaire d'évaluation à tous les agents, explique Patrick Fries, chargé de mission Evaluation auprès de la direction générale. Et si la période d'envoi, en juillet, a été mal choisie, nous avons tout de même obtenu des réponses qui nous ont apporté des pistes d'amélioration du dispositif. »

Entretiens : peut mieux faire

Il est notamment apparu que le déroulement même des entretiens, qui répond à des règles assez contraignantes, n'a pas toujours été satisfaisant. Certains ne se sont pas tenus dans des endroits neutres, mais dans le bureau du supérieur,

Témoignage : Dany Felloneau, agent d'accueil

Dany Felloneau, 55 ans, est agent d'accueil à l'hôtel de ville. Depuis trois ans à ce poste - elle travaillait auparavant au bureau du personnel -, elle raconte son dernier entretien d'évaluation. « Mon poste me plaît, donc cela s'est bien passé. Ce qui était surtout intéressant, c'est que mon chef de service me jugeait en fonction du poste que j'occupe. Par exemple sur des critères de qualité de l'accueil, de rapidité, de contact avec le public. Par ailleurs l'entretien permet de se fixer un objectif pour l'année. Moi, je suis un peu trop à l'écoute des autres, y compris de mes collègues, et pas assez ferme. Je ne me referai pas, mais cette année, je dois faire un effort pour être moins passive. (...) Un entretien qui se passe bien, c'est un entretien où le chef et l'agent sont isolés, face-à-face, et en confiance mutuelle. Si je dis au supérieur mes difficultés, mes attentes, il doit m'aider en échange, me soutenir pour que je puisse apporter un "plus" au service. »

ce qui ne prédispose pas à une discussion franche. Il est donc nécessaire que la collectivité propose des salles. D'autres entrevues ont été menées en à peine une quinzaine de minutes, alors que la durée recommandée est d'une à deux heures. « Des entretiens ont aussi duré trois heures, ce qui permet certes de bien parler, mais à la fin on peut facilement imaginer que l'attention, la pertinence n'y sont plus. On parle d'autres choses... », souligne le chargé de mission.

Enfin l'échange n'a pas été toujours de rigueur. « Des évaluateurs ont trop parlé, au détriment de l'écoute qu'ils devaient apporter à leur collaborateur. »

Aussi la direction générale a-t-elle décidé de faire évoluer le système d'ici à janvier 2001. Ou plutôt de former plus finement ses évaluateurs. Ils suivront dans les semaines à venir des stages de quelques jours, en groupes de vingt-deux, afin d'évoquer leur expérience des entretiens passés et leurs attentes. De

plus, ils seront sensibilisés à la technique de conduite d'entretien, notamment par le biais de mises en situation. Ces groupes, composés d'évaluateurs ayant bien « joué le jeu » et d'autres peu à l'aise, seront formés par un professeur de management de l'université de Bordeaux, également intervenant pour le CNFPT. « Globalement, la dernière campagne d'entretiens s'est bien passée, résume Patrick Fries, mais des évaluateurs n'étaient pas au mieux de leur forme, un peu par notre faute. Nous avions surtout veillé à ce qu'ils adhèrent au système, s'en imprègnent. Et ces efforts ont été menés au détriment de la technique. »

Une aide : les fiches de poste

Concrètement, les évaluateurs avaient été réunis par petits groupes avant la mise en place du dispositif, afin d'exprimer leurs interrogations. Un précédent système de notation, avec une finalité de sanction, leur avait laissé un mauvais souvenir. Il fallait aider les cadres à se débarrasser de ce « vécu divers et pas forcément positif ». Puis, ils avaient suivi un stage de quatre jours, déjà animé par l'universitaire évoqué ci-dessus, et très orienté sur la philosophie et les principes de fonctionnement des

entretiens. Mais d'autres initiatives vont être prises par Libourne dans les semaines ou les mois à venir.

Patrick Fries voudrait d'abord que chaque évaluateur dispose, lors de sa prochaine rencontre avec son collaborateur, d'informations sur son niveau de formation et son parcours. Ces éléments, dont dispose la gestion des ressources humaines, manquaient jusqu'ici à l'évaluateur qui devait récomposer l'évolution de carrière de son interlocuteur. Cela prenait du temps, et parfois n'était pas fait. « Ce sont des éléments importants, mais je ne sais pas si nous arriverons à les transmettre au plus vite, annonce le cadre. Nous n'avons pas l'intention de les donner sous forme écrite, ce qui représenterait un énorme travail de paperasserie et de saisie, mais plutôt sous forme informatique. Toutefois, nous rencontrons de grosses difficultés d'implantation de notre logiciel de gestion des ressources humaines... »

Autre chantier annoncé, mais pour l'an prochain, la rédaction de fiches de postes. « Cela facilitera l'évaluation, mais aussi la gestion

anticipée des compétences, comme nous y incite fortement notre ministre, relève Patrick Fries. Nous devons impliquer toute la hiérarchie, car il s'agit d'un gros dossier, mais la démarche d'ART, qui nous mobilisera pour être prêts au début de l'année 2002, se nourrira de ces fiches. Nous aurions pu démarrer par cette description des postes, ajoute-t-il, et lancer ensuite l'appréciation du personnel. Mais nous avons préféré commencer par le plus concret. Et nous ne nous sommes pas trompés: les entretiens sont un tremplin formidable pour définir d'autres outils de GRH. »

Convaincre en amont

Patrick Fries, qui a également en charge les relations sociales, la formation et la communication interne, énonce enfin les éléments essentiels, selon lui, que doit intégrer le lancement d'entretiens d'appréciation. Il insiste d'abord sur l'importance de composer une structure projet, qui pilotera et portera le dispositif. A Libourne, un groupe de travail avait été constitué au départ, composé d'élus, de membres de la direction et des ressources humaines.

Il met aussi en avant un travail capital « en amont » de conviction de la direction et des élus, afin qu'ils appréhendent les visées et les bénéfices des entretiens. « Tout le monde ne comprend pas forcément que l'on vise l'amélioration de l'individu plus que la sélection des meilleurs et la punition pour les autres. » Enfin, le chargé de mission recommande de « soigner » les évaluateurs, pierre angulaire du système. « S'ils ne jouent pas le jeu, rien ne peut réussir. Chez nous, les évalués avaient un a priori positif, mais les évaluateurs étaient plus dubitatifs. Il a fallu leur permettre de s'exprimer, les outiller, les accompagner. Ils peuvent ensuite défendre l'initiative, argumenter, la présenter aux agents, mieux qu'un service des ressources humaines ne le ferait, perçu comme plus lointain par les agents. »

Bruno Lepirat

(1) Ainsi que le CCAS. A noter que les personnes en contrats aidés, type CES, font aussi l'objet d'une démarche d'appréciation.

De quoi se compose une fiche d'évaluation ?

Afin de « fixer » ce qui s'échange et se décide pendant un entretien d'appréciation, à Libourne, un compte rendu est prévu sous la forme d'une double page cosignée par l'évaluateur N+1 et l'agent. Le dossier, archivé par l'évaluateur, est ensuite communiqué au N+2 qui le signe. Cette transmission permet de mutualiser les informations, et évite que des éléments importants pour les deux interlocuteurs ne soient « enfermés » par l'évaluateur. Depuis l'an dernier, Patrick Fries est aussi destinataire du dossier, sous forme de synthèse, « pour organiser les CAP de manière plus efficace ». Ce dossier individuel comporte quatre pages, et s'articule autour de plusieurs parties :

- 1/ l'identité du fonctionnaire ;
- 2/ le bilan de son année écoulée : missions principales ; réalisations de l'année ; observations du territorial sur son activité ; connaissances et compétences développées ;
- 3/ la « grille d'appréciation », qui énonce des critères techniques, de communication et d'encadrement ; d'organisation et de gestion, enfin de conditions de travail et d'environnement ;
- 4/ les objectifs et « actions de progrès » : soit l'évolution du poste et des missions confiées ; les objectifs et actions « de progrès » à entreprendre, les actions de formation à envisager, les perspectives d'évolution professionnelle et de carrière et les « observations et souhaits » de l'agent.

Ces parties correspondent chacune à une étape de l'entretien d'évaluation. La phase d'accueil est toutefois importante, comme le relève le Livret du personnel : « l'entretien d'appréciation-développement est un outil de management convivial. L'appréciateur et l'apprécié doivent accepter de prendre cinq minutes de mise en confiance mutuelle avant de commencer l'entretien lui-même. »

Une évaluation du dispositif

La ville de Libourne ne s'est pas contentée de lancer ses entretiens, et de les laisser vivre. Elle s'en préoccupe trois ans après pour perfectionner leur fonctionnement. Un questionnaire d'évaluation a ainsi été envoyé cet été à tous les agents. Moins d'une centaine a été traitée. Titré « Votre avis sur les entretiens annuels », il était anonyme et reposait sur onze questions auxquelles on répondait par « oui » ou « non ».

Les premières questions portaient sur les conditions matérielles de réalisation des entretiens. Etaient-elles « convenables ? », votre supérieur était-il « à votre écoute ? », étiez-vous « à l'aise ? » y figuraient. Puis le questionnaire, d'une page, s'est attaché aux résultats des entretiens.

Précisément, « l'entretien vous a-t-il permis de mieux vous situer dans votre poste de travail ? », « de mieux comprendre l'organisation du service (...), ce que l'on attend de vous, les enjeux du service ? », de « mieux définir vos besoins en formation ? », etc. Enfin trois questions tombaient en conclusion : « Les objectifs fixés vous paraissent-ils réalisables ? », « les critères d'évaluation sont-ils adaptés à vos activités ? » et « l'entretien permet-il de s'exprimer sur l'orientation de votre carrière ? ».

Un tel questionnaire était judicieux, et bien des collectivités devraient s'en inspirer, quel que soit le projet qu'elles évaluent. Il a notamment permis de dépasser les impressions et de superviser le travail des évaluateurs.

« Renforcer le projet d'équipe »

Jacques Boutonnet, directeur général, est l'initiateur des entretiens d'appréciation. Il rappelle les objectifs « délicats » qu'il a assignés à la démarche : « J'ai souhaité que ces entretiens servent à apprécier le travail de l'année des agents et à établir un dialogue entre le supérieur et ses agents, qui se prolonge le reste de l'année. Mais ils permettent aussi de recenser les besoins en compétences des agents, et de signaler les éléments les plus contributeurs car, chez nous, la manière de servir a des conséquences sur le déroulement de carrière : (...) Evaluer l'agent n'est pas le plus important: l'entretien est surtout un moment d'échange personnalisé, de communication interne, qui renforce le projet d'équipe ».