

Concours d'entrée 2024

Voie générale

Troisième concours

4^{ème} épreuve d'admissibilité

Résolution d'un cas pratique, à partir d'un dossier portant sur des enjeux managériaux et organisationnels.

Sujet

Vous êtes administrateur(trice) de l'Etat au sein de la direction des ressources humaines d'un ministère en tant que chargé(e) de mission regroupement immobilier auprès du directeur.

Le ministère conçoit, depuis un an, un plan de déménagement du site de la direction, dans un rayon de quelques kilomètres, dans le cadre d'un plan de rationalisation des espaces de travail susceptible de répondre aux enjeux de la stratégie immobilière de l'Etat. Parallèlement, se mettent en place les mesures relatives à l'accord télétravail dans la fonction publique. La conjugaison de ces deux évolutions est vue par l'administration comme l'occasion de répondre au défi de l'Etat exemplaire et durable mais également d'engager une démarche collective en faveur de meilleures conditions de travail pour les agents et l'institution.

Votre champ d'action touche à l'accompagnement RH des services de la direction, le volet immobilier et financier du projet étant traité par une autre direction qui fait appel, pour le déménagement en lui-même, à un prestataire privé. Vous travaillez en lien avec le directeur de cabinet du directeur, l'adjoint au directeur et le Lab-Innovation de la direction, représentatif des différents services de la direction.

Les objectifs de la coordination qui vous sont confiés, dans le contexte de cette relocalisation, sont :

- de mobiliser la ligne managériale, à tous les niveaux de la direction, pour favoriser l'intelligence collective d'une part, la clarté et la transparence de l'information d'autre part ;
- de générer une collaboration étroite avec les agents, en particulier sous la forme d'une co-construction de ce projet immobilier leur permettant de se l'approprier ;
- d'examiner très précisément la situation et les pratiques de travail au sein des collectifs de travail ;
- de permettre aux agents de se projeter dans les espaces communs et services partagés ;
- d'évaluer les risques de départs liés à l'éloignement du site futur et, par conséquent, la perte de compétences, tout en accompagnant les agents dans leur choix ;
- de construire l'action dans le cadre d'un dialogue social de qualité.

Les représentants des organisations syndicales sont fortement mobilisés autour de la perspective de ce déménagement, lisant ce changement dans le contexte de la mise en application des mesures liées au télétravail dans la fonction publique comme le risque d'une dégradation des conditions de travail, de la santé des agents, d'une mise en péril des collectifs et de disparition des espaces individuels de travail avec l'instauration systématique du flex office.

La direction souhaite donner de la visibilité aux agents sur le déroulement des opérations liées au regroupement immobilier, les associer aux différentes étapes de cette organisation en mobilisant la ligne managériale à différents exercices de concertation. Elle prévoit de la réunir jusqu'au niveau du chef(fe) de bureau pour présenter les perspectives et la méthode.

Par ailleurs, le directeur doit rencontrer les organisations syndicales, séance au cours de laquelle celles-ci comptent évoquer les craintes des agents concernant les contraintes de la relocalisation.

.../...

En vue de préparer ces différents exercices de concertation, il vous est demandé de rédiger, pour le directeur, une note rappelant le contexte et les enjeux du projet ainsi que :

- un plan d'action, d'une part pour prévenir les risques associés au projet, d'autre part pour accompagner ce changement de localisation (objets de travail, gouvernance, modalités de mobilisation de la chaîne managériale) et de déterminer conjointement les exercices de concertation et leur séquençage sur l'année, autour de la mise en œuvre du télétravail ;
- des éléments de langage destinés à expliquer le projet à l'ensemble des agents ;
- les arguments à faire valoir pour conserver les compétences nécessaires à l'exercice des missions de la direction et prévenir tout départ directement lié au projet de regroupement.

Note du jury : le flex office peut se traduire par l'absence de bureau attitré.

Dossier

N°	Documents joints	Pages
1	Propositions sur l'immobilier public de demain, rapport de la Direction générale des finances publiques, Direction de l'immobilier de l'Etat, octobre 2020, <i>www.vie-publique.fr</i> , (sommaire)	6
2	Immobilier de l'Etat « Télétravail, mode projet... La direction de l'immobilier de l'Etat lance une réflexion prospective », 8 juin 2020 mis à jour le 5 juin 2024, <i>Acteurs publics</i>	7 et 8
3	La Politique Immobilière de l'Etat, Le site de l'immobilier de l'Etat, <i>www.immobilier-etat.gouv.fr</i>	9 et 10
4	Immobilier public : l'État veut sortir de la « tradition administrative », Bastien Scordia, 22 juin 2021, <i>Acteurs publics</i>	11
5	Immobilier de l'État : La justice valide la nouvelle doctrine d'occupation des bureaux, Bastien Scordia, 5 février 2024, <i>Acteurs publics</i>	12
6	Accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, <i>JORF n°79 du 3 avril 2022</i>	13 à 26
7	« Le gouvernement expérimente la semaine de quatre jours dans la fonction publique », <i>Les Echos</i> , 1 février 2023	27
8	Tract syndical, exemple type : « Abandon de tous les projets de resserrement des agents » (<i>document rédigé par le jury</i>)	28
9	Mail syndical, (<i>document rédigé par le jury</i>)	29
10	Mener à bien la transformation d'un service, <i>Acteurs</i> , étapes et méthodologies RH pour conduire et accompagner le changement, Edition 2018, <i>Guide de la DGAFP</i> , <i>www.fonction-publique.gouv.fr</i> (extraits)	30 à 36

Liste des sigles :

ADEME :	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
ANACT :	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
BIEP :	Bourse interministérielle de l'emploi public
CAP :	Commission administrative paritaire
CCFP :	Conseil commun de la fonction publique
CCP :	Commission consultative paritaire
CFDT :	Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC :	Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres
CSA :	Comité social d'administration
CNAM :	Centre national des arts et métiers
CNIL :	Commission nationale de l'informatique et des libertés
CNRS :	Centre national de la recherche scientifique
DGAFP :	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
DIE :	Direction de l'immobilier de l'État
ETP :	Equivalent temps plein
FAQ :	<i>Frequently asked questions</i> « questions fréquemment posées »
FS-SSCT :	Formation spécialisée santé sécurité conditions de travail
JO :	Journal officiel
JORF :	Journal officiel de la République française
HEC :	Hautes études commerciales
INRS :	Institut national de recherche et de sécurité
PACA :	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PIE :	Politique immobilière de l'Etat
RGPD :	Règlement général sur la protection des données
RH :	Ressources humaines
SG :	Secrétaire général
UIAFP-FO :	Union interfédérale des agents de la Fonction publique – Force ouvrière
UNSA :	Union nationale des syndicats autonomes
URSAFF :	Union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales

Sommaire

Introduction	4
I – Un immobilier public aujourd’hui inadapté	6
I.A – De nouvelles façons de travailler qui engendrent de nouveaux besoins..	6
A1 – La diffusion et la banalisation du télétravail	6
A2 – Des changements profonds dans les modalités d’organisation du travail	7
A3 - Des exigences plus fortes en matière de qualité de vie au travail	8
I.B - Des espaces de travail publics standardisés et inscrits dans une longue tradition administrative.....	9
B1 – Un management du contrôle et du présentiel	9
B2 – Des espaces très cloisonnés, peu modulables et normés.....	9
B3 – Des outils numériques encore insuffisamment déployés	10
B4 – Des configurations de travail aujourd’hui remises en question.....	11
II – Une nouvelle approche nécessaire pour concevoir les espaces de travail de demain	12
II.A – Une approche par l’usage et l’activité à placer au centre des réflexions	12
II.B – Une démarche construite sur un mode participatif pour conduire et accompagner le changement.....	13
II.C – Penser un immobilier public dès aujourd’hui pour mieux s’adapter demain	14
III – Vers de nouveaux modes de travail au sein de l’immobilier public.....	15
III.A – Une modularité générale des bâtiments à rechercher	15
III.B – Des situations de travail variées et complémentaires	16
III.C – L’impact sur la PIE	23
Conclusion	26

Document 2 : Immobilier de l'Etat « Télétravail, mode projet... La direction de l'immobilier de l'État lance une réflexion prospective », 8 juin 2020 mis à jour le 5 juin 2024, Acteurs publics

À l'occasion de la première conférence nationale de l'immobilier public (CNIP), organisée le 19 mai, la direction de l'immobilier de l'État a lancé un chantier prospectif qui s'appuiera sur plusieurs groupes de travail interministériels, composés d'experts et de chercheurs externes.

Quel impact les dernières transformations sociétales auront-elles sur l'environnement de travail des agents publics ? C'est pour répondre à cette question que la direction de l'immobilier de l'État (DIE), à Bercy, vient de lancer un cycle de réflexion sur le sujet. À l'occasion de la première Conférence nationale de l'immobilier public (Cnip), organisée le 19 mai, la DIE a lancé un chantier prospectif qui s'appuiera sur plusieurs groupes de travail interministériels, composés d'experts et de chercheurs externes.

"Ces groupes de travail partent du constat qu'au-delà des impacts immédiats de la crise sanitaire actuelle, l'immobilier de demain devra nécessairement prendre en compte tant l'essor du télétravail que la conciliation entre des espaces de travail plus adaptés aux besoins (mode projet, mode agile) et les impératifs de santé, de confort et de qualité de vie au travail, indique la DIE sur son site. Lors d'une visioconférence, le 28 mai dernier, la DIE a réuni des experts du monde académique et des praticiens du secteur de l'immobilier "afin de bénéficier des regards croisés" de spécialistes de l'organisation du travail, du management, du numérique, de la santé et la sécurité au travail, de l'architecture, de l'aménagement de l'espace ou encore de la sociologie du travail.

"Repenser l'impact du télétravail"

"Les premiers échanges tant avec les membres de la Cnip qu'avec les experts et chercheurs ont conforté la DIE dans sa démarche puisqu'ils ont d'ores et déjà permis de récolter un ensemble de questionnements, et ainsi d'alimenter les travaux des groupes thématiques de travail qui vont s'attacher, dans les prochains mois, à repenser l'impact du télétravail, la nécessité de prévoir des espaces plus adaptables et le recours aux tiers-lieux au sein de l'immobilier de l'État avec, en transverse, les problématiques de management, de qualité de vie au travail, du numérique et de transformation publique", précise la DIE.

Un groupe plénier va réunir les représentants d'administrations, des personnalités du monde académique (Cnam, CNRS, professeurs à HEC...) et des acteurs de l'immobilier qui travaillent avec le secteur privé et le secteur public. La liste du groupe n'est toutefois pas encore stable et n'a donc pas été communiquée. La crise sanitaire pourrait accélérer le développement du télétravail et du travail à distance et avoir des impacts sur l'immobilier public, note la DIE, tout comme sur le management et l'organisation des services qui *"pourraient influencer sur la notion de poste de travail de l'agent"*. *"Les espaces de travail de demain devront prendre en compte une meilleure intégration des risques sanitaires mais aussi les novations comme les immeubles intelligents, (smart buildings), etc."*, précise-t-on encore.

Problématique du logement

La réflexion englobera aussi le cas des tiers-lieux, qui se développent à grande échelle. Car l'aménagement des espaces de travail, qu'ils soient internes ou externes (tiers-lieux), ouvre un champ de réflexion, tant sur la manière dont les futurs espaces pourront concrètement prendre en compte les changements qui s'amorcent que sur la répartition des activités dans l'espace, estime-t-on à la DIE, en listant certains questionnements possibles : va-t-on vers une démétropolisation plus prononcée avec la multiplication des lieux de travail comme cela commence à être le cas dans le secteur privé ? À quelles conditions cela serait-il possible dans le secteur public ? Quel partage pour l'agent entre le travail en équipe au siège de son service/de son administration et celui dans des tiers-lieux ou chez lui ? Et quelles conséquences en tirer dans les différents types d'aménagements ?

Le chantier se veut large et intégrera aussi la problématique du logement des agents, puisque la question du poste de travail et de son évolution sera abordée, qu'il s'agisse du poste de travail au sein des sièges des administrations, de tiers-lieux ou du poste de l'agent en télétravail à son domicile. Les travaux lancés par la direction de l'immobilier de l'État devraient durer jusqu'en octobre ou novembre.

Document 3 : La Politique Immobilière de l'Etat, Le site de l'immobilier de l'Etat, juin 2024, www.immobilier-etat.gov.fr

L'État (et ses opérateurs) occupe près de **99 millions de m²** en France et à l'étranger. La gestion de ce patrimoine immobilier, **qui est celui de tous les Français**, s'incarne dans la politique immobilière de l'Etat (PIE) dont l'objectif est de **valoriser, entretenir et adapter** ce parc immobilier aux **besoins des services publics**.

La PIE est aujourd'hui au cœur du **projet de transformation de l'action publique** porté par le Gouvernement sur tous les territoires et participe au redressement des finances publiques auquel il s'est engagé.

> UNE POLITIQUE JEUNE

La politique immobilière de l'État a véritablement été mise en place en **2007** avec la distinction, au sein de l'État, entre :

- le **propriétaire**, représenté au niveau national par le ministre chargé du domaine et son « bras droit » la Direction de l'immobilier de l'État et, au niveau local, par les préfets de région et de département ;
- et les **occupants**, à savoir les services de l'État et ses opérateurs.

Le premier objectif, en 2007, a ainsi été d'approfondir la connaissance de ce patrimoine exceptionnel. Si les résultats accomplis ces dernières années sont déjà très significatifs, la PIE doit continuer sa transformation : longtemps considérée comme **une simple fonction support**, elle est désormais **au cœur des enjeux stratégiques et financiers de l'État**.

+ Focus sur les objectifs de la PIE.

Les objectifs de la politique immobilière de l'État s'articulent avec les autres politiques publiques sectorielles telles que le logement, la transition énergétique, l'aménagement du territoire ou encore l'accessibilité.



>_ UN PATRIMOINE IMMOBILIER SINGULIER À PLUSIEURS TITRES



>_ UNE GESTION ADAPTÉE

Si la gestion de l'immobilier public répond généralement aux mêmes objectifs que celle de l'immobilier privé – à savoir : **assumer ses missions au meilleur coût**, **entretenir et adapter son parc immobilier** à un environnement fortement évolutif, et **valoriser ses actifs** – elle est soumise à des contraintes particulières :



Spécificité des règles juridiques applicables : obligation de **transparence**, respect du principe d'**égalité**, règles de la commande publique, principes de publicité et de mise en concurrence notamment pour la cession des immeubles, etc. ;



Pluralité des vecteurs budgétaires : la PIE s'appuie principalement sur les budgets des ministères et des opérateurs, et dispose par ailleurs de deux vecteurs budgétaires dédiés :

- le compte d'affectation spéciale (CAS) "Gestion du parc immobilier de l'État" qui est consacré au financement des opérations immobilières structurantes des ministères et des dépenses d'entretien du parc propriété de l'État ;
- le programme 348 "Rénovation des cités administratives" doté d'un milliard d'euros sur 5 ans.



Prise en compte de politiques sectorielles impactant l'immobilier de l'État, comme les politiques en faveur du logement social, du patrimoine culturel, de l'aménagement du territoire ou encore, du développement durable.

Document 4 : Immobilier public : l'État veut sortir de la « tradition administrative », Bastien Scordia, 22 juin 2021, Acteurs publics

La direction de l'immobilier de l'État a publié, mardi 22 juin, son rapport sur l'immobilier public *"de demain"*, où elle appelle les administrations à repenser leurs espaces de travail.

Renouveau en vue des espaces de travail des agents publics. Après plus d'un an de réflexion, la direction de l'immobilier de l'État (DIE) vient de publier son rapport sur l'immobilier public *"de demain"*, où elle avance une série de recommandations pour le rendre *"plus moderne"*, *"plus agile"* et *"à même d'accueillir des pratiques plus collaboratives"*. Des recommandations *"applicables"* à l'ensemble des services de l'État et de ses opérateurs et qui donneront prochainement lieu à des expérimentations.

Certes, la crise sanitaire, avec la banalisation du télétravail, a accéléré la modification du rapport des agents à leur lieu de travail. Mais une évolution des modes d'organisation du travail *"était déjà à l'œuvre, remettant progressivement en cause le modèle d'une organisation essentiellement individuelle et hiérarchique du travail"*, explique la direction dans son rapport. Elle cite en sens notamment l'essor du télétravail au cours des dernières années, les impératifs de prise en compte des enjeux de santé et de qualité de vie au travail ou encore la nécessaire conciliation des espaces de travail avec les nouveaux besoins (mode projet, mode agile).

Inadaptation

Reste que lors de la crise, les formes actuelles d'organisation du travail et d'aménagement des locaux *"se sont révélées souvent non seulement inadaptées aux contraintes et exigences de la situation mais également insuffisamment évolutives pour permettre aux différentes administrations de restaurer rapidement leur pleine capacité d'action"*, affirme la DIE.

À ce propos, elle pointe particulièrement du doigt des espaces de travail publics *"standardisés"* et *"inscrits dans une longue tradition administrative"*. Et ce compte tenu d'un management du *"contrôle"* et du *"présentiel"* ainsi que de bureaux *"très cloisonnés"*, *"peu modulables et normés"*.

Ces configurations de travail étant aujourd'hui remises en cause, la DIE appelle donc à une *"nouvelle approche"* de l'immobilier public pour les projets d'aménagement actuels ou futurs. Une approche *"par l'usage"* et *"l'activité"* de l'agent, *"à placer au centre des réflexions"*, explique la direction. *"L'immeuble de bureaux ne peut plus se résumer à un nombre et à une juxtaposition de postes de travail et de salles de réunion, ni le poste de travail à un bureau, un ordinateur, une chaise, un caisson, un porte-manteau"*, poursuit la direction.

Modularité et optimisation

Outre le développement d'espaces partagés de travail ou de tiers-lieux, la DIE recommande d'aller vers un *"immobilier résilient"* par la recherche de la *"modularité"* et de la *"réversibilité"* des espaces de travail *"afin d'adapter l'immobilier aux évolutions d'usages et d'organisation"*. Elle pousse ainsi les services de l'État à privilégier les bâtiments dont les architectures *"offrent des possibilités de modularité"* ou encore à *"adopter des aménagements modulaires facilitant le passage d'une posture de travail à une autre (travail individuel, travail collaboratif...)"*.

Cette recherche de nouveaux modes d'organisation du travail doit s'accompagner d'une *"optimisation de l'affectation des surfaces mobilisées"*, selon la DIE. Elle recommande ainsi d'identifier les surfaces peu ou pas utilisées pour les inclure dans les plans de réaménagement globaux, *"notamment dans la perspective d'y créer des espaces collaboratifs et de convivialité"*. Moins de locaux affectés aux bureaux individuels, donc, en contrepartie d'espaces collectifs plus importants.

Document 5 : Immobilier de l'État : La justice valide la nouvelle doctrine d'occupation des bureaux, Bastien Scordia, 5 février 2024, Acteurs publics

Le Conseil d'État vient de rejeter le recours de [nom d'une organisation syndicale Fonction publique] contre la circulaire de février 2023 qui encourageait notamment une optimisation de l'occupation des bureaux et une hybridation des modes de travail. La nouvelle organisation *"ne saurait caractériser par elle-même une atteinte à la santé des agents publics"*, estime le Palais Royal.

La nouvelle doctrine d'occupation des immeubles tertiaires de l'État ne porte pas une atteinte disproportionnée (et donc illégale) à la santé des agents publics. C'est ce que vient de juger le Conseil d'État en rejetant le recours de [nom d'une organisation syndicale Fonction publique] contre la circulaire de Matignon de février 2023 où le gouvernement encourageait une optimisation des bureaux et une hybridation des modes de travail.

Le syndicat, pour rappel, pointait des *"effets préjudiciables"* sur les conditions de travail des agents publics mais aussi l'absence de dialogue sur cette nouvelle organisation du travail qui, selon [nom d'une organisation syndicale Fonction publique], remettait aussi en cause la notion de poste de travail au profit de la notion de "position de travail". Autant de moyens rejetés par le Palais Royal.

"La circonstance que les normes d'occupation des surfaces immobilières que la circulaire fixe seraient plus strictes que celles qui prévalaient antérieurement ne saurait caractériser par elle-même une atteinte à la santé des agents publics", expliquent ainsi les juges. Aussi, poursuivent-ils, le syndicat ne pouvait *"utilement se prévaloir des normes du droit de l'Union européenne ou du droit interne visant à protéger la santé des travailleurs"* pour attaquer ladite circulaire et considérer qu'elle *"serait entachée d'erreur de droit et d'erreur d'appréciation"*.

Notion de position de travail validée

Pour [nom d'une organisation syndicale Fonction publique], les nouvelles normes d'occupation des surfaces immobilières auraient aussi une incidence sur les conditions de délivrance ou de retrait des autorisations de travail. Faux, répond le Conseil d'État. Le syndicat avait aussi dans le viseur la notion de "position de travail" dont le nombre par agent doit être supérieur ou égal à 1.0 Une notion qui englobe *"les postes de travail individuels, affectés personnellement ou non, dans des lieux dédiés, ainsi que des postes de travail individuels mis à disposition dans d'autres espaces"*. La circulaire précise néanmoins que ces emplacements doivent disposer d'une connectivité, d'un éclairage et d'une assise offrant aux agents des conditions de confort, d'ergonomie et de sécurité *"permettant d'y travailler au moins une demi-journée en continu"*.

Pour le Palais Royal, cette circonstance *"ne constitue pas une méconnaissance des dispositions législatives ou réglementaires qui se réfèrent à la notion de position de travail"*. *"Elle n'a pas plus pour effet de remettre en cause les obligations pesant sur les employeurs, s'agissant des conditions de travail des personnes en situation de handicap ou dont l'état de santé est altéré, de l'application des règles de sécurité contre les risques d'incendie ou de panique ou plus généralement en termes d'aménagement ou d'ergonomie des bureaux"*, abondent les juges. Aussi, selon le Conseil d'État, [nom d'une organisation syndicale Fonction publique] n'était *"pas fondée à demander l'annulation pour excès de pouvoir de la circulaire attaquée"*. D'où le rejet de son recours.

Document 6 : Accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, JORF n°79 du 3 avril 2022

Entre :

La ministre de la transformation et de la fonction publiques,

Et :

La Confédération Générale du Travail Fonction Publique ;

L'Union des fédérations CFDT des fonctions publiques ;

Force Ouvrière fonction publique (UIAFP-FO) ;

L'Union nationale des syndicats autonomes - Fonction publique ;

La Fédération syndicale unitaire ;

Solidaires - Fonction publique ;

La Fédération Autonome de la Fonction Publique ;

La Fédération des services publics - CFE- CGC ;

La Confédération française des travailleurs chrétiens ;

L'Association des Maires de France et des présidents d'intercommunalité ;

L'Assemblée des Départements de France ;

Régions de France ;

France Urbaine ;

La Fédération Hospitalière de France.

Préambule

Le télétravail s'est développé dans la fonction publique particulièrement au cours des cinq dernières années, concomitamment au développement des outils numériques et de communication, de leurs impacts sur l'organisation concrète du travail et des services, et dans le cadre du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature. L'année 2020 marquée par la crise sanitaire est venue bouleverser ce cadre en imposant pour les agents dont les activités le rendaient possible, la mise en œuvre, de façon généralisée, du télétravail et d'autres formes de travail à distance. Cette situation a soulevé des questions nouvelles tant juridiques qu'opérationnelles.

Le développement actuel du télétravail permet de réexaminer la place de cette modalité de travail, parmi d'autres, et d'interroger l'organisation du travail dans la fonction publique, au regard notamment de la continuité des services publics, des conditions d'exercice de leurs missions par les agents, de la conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle, des organisations de service, du lien entre l'agent en télétravail et son collectif de travail, de son temps de travail et de la qualité du service rendu à l'utilisateur.

Par cet accord, fruit d'une négociation dans le cadre de l'ordonnance du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique, les parties manifestent leur ambition d'envisager la pratique du télétravail comme un des modes d'organisation du travail au bénéfice des agents publics et du service public. Le télétravail répond aux principes du volontariat de l'agent, de l'éligibilité des activités et non du poste, et de la réversibilité.

Le présent accord vise à créer un socle commun aux trois versants de la fonction publique. Il constitue le cadre dans lequel devra s'inscrire le dialogue social à tous les niveaux. Il doit servir, pour les parties, de point d'appui à la négociation de proximité en vue de favoriser le développement du télétravail au bénéfice des agents et des usagers du service public.

Sur le principe, le télétravail est un mode de travail qui ne déroge en aucune façon aux règles de droits et obligations du travail.

L'un des enjeux de cette négociation est d'envisager la pratique du télétravail comme un mode d'organisation parmi d'autres dans le cadre de l'accomplissement des missions de service public.

Des évolutions réglementaires seront prises en application du présent accord et en cohérence avec les règlements et accords européens, notamment l'accord-cadre intersectoriel du 22 juin 2020 sur la transformation numérique et les négociations conduites sur le même sujet dans le cadre du dialogue social sectoriel européen spécifique aux administrations d'Etat et fédérales.

1. La définition du télétravail dans la fonction publique

Le télétravail est défini par les dispositions de l'article 133 de la loi du 12 mars 2012 et du décret du 11 février 2016. Il repose sur des critères cumulatifs qui le distinguent des autres formes de travail à distance :

- 1) L'agent en télétravail a demandé et a obtenu l'autorisation d'exercer en télétravail une partie de son temps de travail qu'il aurait pu réaliser sur site ;
- 2) Sur un (ou plusieurs) lieux de télétravail ;
- 3) En alternant un temps minimal de présence sur site et un temps en télétravail ;
- 4) En utilisant les technologies de l'information et de la communication.

A contrario, ne peut être assimilé à du télétravail :

- 1) La situation d'un agent qui travaille dans un service où se pratique le travail en réseau ou en site distant ne constitue pas du télétravail, quand bien même l'agent a demandé à travailler dans ce service dans le cadre d'une mobilité.
- 2) Le « travail nomade », qui est pratiqué pour des activités qui s'exercent, par nature, en dehors des locaux de l'employeur (par exemple, les activités de contrôle).

Le télétravail repose sur des principes rappelés ci-après :

1) Le volontariat

Le télétravail doit faire l'objet d'une demande écrite de l'agent et d'une autorisation écrite de l'employeur.

Le volontariat est un principe essentiel dans la mise en œuvre du télétravail.

Toutefois le télétravail doit aussi, de façon exceptionnelle, pouvoir être mis en œuvre à la demande des employeurs sur le fondement des pouvoirs dont ils disposent. Il s'agit bien d'un régime distinct, en cas de circonstances exceptionnelles, afin d'assurer tant la continuité du service public que la protection des agents, et le cas échéant dans le cadre des plans de continuité de l'activité. Il fait l'objet d'un point dédié (point 13) du présent accord dans lequel les parties rappellent également leur attachement à un dialogue social soutenu.

2) L'alternance entre travail sur site et télétravail

L'agent en télétravail doit maintenir une présence minimale sur site, qui vise à garantir le maintien des liens avec le collectif de travail. La quotité maximum de télétravail dans la fonction publique est fixée à 3 jours hebdomadaires pour un agent à temps plein, sauf situations spécifiques détaillées au point 10 du présent accord. Elle peut s'apprécier sur une base mensuelle.

Conformément à l'article 2 du décret du 11 février 2016, le télétravail peut être organisé au domicile de l'agent, dans un autre lieu privé ou dans tout lieu à usage professionnel. Un agent peut bénéficier pour une même autorisation de ces différentes possibilités.

Tous les lieux d'exercice du télétravail doivent respecter les conditions de sécurité et de confidentialité inhérentes aux activités du télétravailleur, y compris un espace dédié au télétravail de ses agents au sein des services d'un employeur. Les différents lieux accessibles aux télétravailleurs doivent être abordés dans le cadre du dialogue social de proximité.

3) L'usage des outils numériques

Il appartient à l'employeur public de fournir aux agents en télétravail placés sous son autorité, l'accès aux outils numériques nécessaires (matériel bureautique, accès aux serveurs professionnels, messageries et logiciels métiers) pour pouvoir exercer leur activité et communiquer avec leur supérieur hiérarchique ainsi que leur collectif de travail et les usagers, le cas échéant.

4) La réversibilité du télétravail

Hors circonstances exceptionnelles et télétravail ponctuel, lorsque l'administration souhaite mettre fin

à une autorisation de télétravail, sa décision, communiquée par écrit, doit être précédée d'un entretien et motivée au regard de l'intérêt du service. L'agent en télétravail n'a pas pour sa part à justifier sa décision de renoncer au bénéfice d'une autorisation de télétravail.

Le décret du 11 février 2016 prévoit que lorsque l'administration ou un agent décide de mettre fin à une autorisation de télétravail, un délai de prévenance doit être respecté. Ce délai est d'un mois pendant la période d'adaptation prévue par l'autorisation de télétravail et de deux mois au-delà de cette période. Lorsque l'interruption du télétravail est à l'initiative de l'administration, ce délai peut être réduit en cas de nécessité du service dûment motivée, avec un entretien préalable. Lorsqu'aucune contrainte organisationnelle ne s'y oppose, il convient d'autoriser l'agent, qui demande à reprendre l'intégralité de son temps de travail en présentiel, à le faire dans un délai plus court que le délai de prévenance de deux mois prévu par le décret.

La réversibilité ne fait pas entrave à une nouvelle demande de recours au télétravail ultérieure.

Les nécessités de service peuvent également justifier, sous réserve du respect d'un délai de prévenance, l'exigence d'un retour sur site pendant un jour de télétravail. Lorsqu'un retour sur site apparaît impératif pour plusieurs jours consécutifs, il peut être procédé à une suspension provisoire de l'autorisation de télétravail. Cette suspension doit être motivée par des nécessités de service.

Un agent peut également informer son supérieur hiérarchique de sa nécessité de venir sur site un jour pour lequel il bénéficie d'une autorisation de télétravail et demander à déplacer ce jour de télétravail qui lui avait été accordé.

L'employeur garantit les conditions du retour de l'agent en télétravail sur son poste de travail, avec les mêmes droits et devoirs que l'agent exerçant totalement en présentiel.

En cas de nécessité ou de difficulté pour l'organisation de son travail ou sa réalisation, l'agent bénéficiant d'une autorisation de télétravailler peut décider d'effectuer ses activités sur son lieu de travail.

L'employeur peut demander à ce qu'il en informe son supérieur hiérarchique.

2. Le sens et la place du télétravail dans la fonction publique

Les signataires de l'accord reconnaissent qu'il est nécessaire de prendre en compte les aspirations d'un plus grand nombre d'agents publics souhaitant exercer une partie de leurs fonctions en télétravail et de considérer le télétravail comme un mode d'organisation parmi d'autres dans le cadre de l'accomplissement des missions de service public. Un certain nombre d'employeurs ont déjà fait évoluer leurs organisations en intégrant les implications du télétravail.

Il convient d'approfondir l'analyse des impacts du télétravail, d'en identifier les conditions et d'en maîtriser les risques pour qu'il trouve sa place au bénéfice des agents, du collectif de travail et du service public.

Poursuivre une réflexion collective sur le sens et la place du télétravail dans la fonction publique est désormais indispensable au regard de la nature des activités exercées et de la prise en compte de la diversité des organisations. Cette réflexion doit notamment permettre de prendre en compte les sujets suivants :

- 1) L'éligibilité au télétravail se détermine par les activités exercées, et non par les postes occupés, ce qui nécessite une réflexion sur l'organisation du travail et sur la nature des missions exercées ;
- 2) Les modalités de mise en œuvre du télétravail peuvent varier selon les missions exercées et la diversité des employeurs. Il est tenu compte de l'environnement territorial et des spécificités d'organisation des collectifs de travail des administrations centrales, des services de l'Etat déconcentrés, établissements publics, hôpitaux ou collectivités territoriales ;
- 3) Toute nouvelle organisation de travail incluant du télétravail doit être mise en œuvre dans le cadre d'un dialogue social de proximité, incluant une réflexion approfondie sur l'organisation des temps, l'organisation du collectif de travail et les droits et obligations de chacun (employeur et agents) ;
- 4) L'articulation entre présentiel et télétravail est un point clé en fonction de la nature des activités exercées et de l'organisation des services ;

5) L'attention à la préservation des collectifs de travail revêt une importance particulière compte tenu des missions du service du public. L'enjeu de l'amélioration de la cohésion sociale interne en est ainsi renforcé. Le télétravail est une modalité de l'organisation au sein d'un collectif de travail : il est un outil facilitateur parmi d'autres mis à disposition des agents par les employeurs publics pour l'exercice de leur mission de service public à distance ;

6) Le télétravail doit s'intégrer dans les processus décisionnels et reposer sur certaines conditions matérielles de succès relevant de l'employeur (équipement en informatique notamment, accès à distance aux applications métier, réseaux, formation...) ;

7) La mise en place et le suivi du télétravail doivent s'appuyer sur le dialogue professionnel et sur un dialogue social de proximité soutenu au sein des instances consultatives compétentes.

8) Le télétravailleur est soumis aux mêmes obligations générales et dispose des mêmes droits que l'agent qui exécute son travail dans les locaux de l'employeur : droit à la déconnexion, accès aux informations syndicales, participation aux élections professionnelles, accès à la formation, information et accès aux aides sociales pour bénéficier de conditions de travail et d'équipements adaptés. Il ou elle doit en outre bénéficier des mêmes entretiens professionnels avec sa hiérarchie, des mêmes mesures d'évaluation, de reconnaissance de son parcours professionnel etc. Le télétravail doit respecter l'égalité de traitement des agents en matière de promotion.

Dans cette perspective et par le présent accord, les signataires fixent les conditions permettant le recours au télétravail au regard des enjeux suivants :

1) L'attractivité du secteur public : le télétravail peut contribuer à rendre le service public plus attractif, si ses conditions de mise en œuvre favorisent l'amélioration de qualité de vie et des conditions de travail et l'autonomie des agents, et préservent l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ;

2) L'impact environnemental : le télétravail peut avoir un impact globalement positif sur l'environnement lorsqu'il permet de réduire les déplacements et n'engendre pas d'autres consommations énergétiques pouvant être supérieures (consommation énergétique des outils numériques, chauffage accru des lieux de télétravail, etc.). Ces questions sont largement documentées dans les rapports de l'ADEME ;

3) L'impact territorial : le télétravail peut participer d'un meilleur équilibre entre les territoires en offrant des conditions d'accueil optimales au sein, par exemple, de tiers-lieux. Cette dimension territoriale doit inciter les employeurs publics à se coordonner afin de développer une approche mutualisée des besoins liés à la mise en œuvre du télétravail ;

4) L'impact éventuel du télétravail sur l'organisation et l'aménagement des locaux doit recueillir l'avis préalable des instances de dialogue social compétentes.

3. L'accès au télétravail et le développement des tiers lieux

3.1. L'accès au télétravail

Il appartient à l'employeur de veiller au dialogue préalable et à la transparence des critères retenus pour différencier les activités télétravaillables des activités non éligibles selon les critères définis précédemment.

L'éligibilité des activités au télétravail fait l'objet d'un dialogue social de proximité.

L'employeur public fournit aux agents en télétravail placés sous son autorité, l'accès aux outils numériques.

L'instruction des demandes se fait à un rythme régulier défini dans les accords locaux et en tout état de cause de manière infra-annuelle. Une réponse écrite est donnée à la demande de télétravail dans un délai d'un mois maximum à compter de la date de sa réception ou de la date limite de dépôt lorsqu'une campagne de recensement des demandes est organisée. Une autorisation d'exercice des fonctions en télétravail est remise dans les conditions fixées par l'article 8 du décret du 11 février 2016. Les demandes doivent être instruites à tout moment s'agissant des situations particulières

mentionnées au point 10 du présent accord.

Le refus opposé à une demande d'autorisation de télétravail (initiale ou de renouvellement) doit être motivé et précédé d'un entretien. En cas de rejet de sa demande initiale ou de renouvellement de télétravail, l'agent peut saisir la CAP ou la CCP compétente.

3.2. Le développement des espaces partagés (tiers-lieux)

La notion de tiers lieu englobe tous les espaces partagés de télétravail, notamment publics, qui se distinguent du domicile de l'agent et des lieux à usage privé depuis lesquels il est autorisé à sa demande à télétravailler. Ces tiers lieux doivent être conformes aux règles applicables en santé et sécurité au travail.

Cette modalité peut être mise en œuvre notamment par une mutualisation de locaux publics ou associatifs de différentes administrations, afin d'offrir aux agents une alternative au travail à leur domicile, de leur permettre de maintenir un lien social et de participer à la dynamisation de certains territoires.

Cette option est particulièrement intéressante pour les agents dont le domicile n'offre pas des conditions optimales de télétravail mais qui souhaiteraient néanmoins pouvoir bénéficier de cette organisation du travail. Les contraintes de sécurité et de confidentialité et de protection des données de l'agent doivent être prises en compte par l'employeur ou l'autorité compétente à qui il revient d'informer l'agent des procédures qu'ils ont mises en place.

Une réflexion de développement de tiers-lieux par les administrations permet de s'engager dans une politique d'équilibre des territoires et peut réduire les inégalités entre les femmes et les hommes. La cartographie des tiers-lieux est présentée aux instances de dialogue social de proximité et mise à disposition des agents.

Les employeurs prennent en charge les tiers lieux qu'ils mettent à disposition de leurs agents.

Lorsqu'un agent sollicite la possibilité de télétravailler depuis un tiers-lieu distinct de ceux proposés par son employeur, ce dernier n'est pas tenu par la réglementation de prendre en charge le coût de la location de cet espace. Conformément à la logique d'accord, ce point peut être abordé dans les accords locaux.

La ou les localisations du ou des lieux de télétravail sont des éléments de l'autorisation de télétravail transmise à l'employeur. La demande écrite de télétravail doit préciser les modalités d'organisation souhaitées et notamment le ou les lieux de télétravail souhaité(s).

Les signataires renvoient à la négociation locale le développement potentiel des tiers lieux en tant qu'ils sont tant le corollaire que la condition de la mise en place de cette organisation spécifique du travail.

4. Télétravail, conditions de travail, santé et sécurité au travail

4.1. Télétravail et démarche d'amélioration de la qualité de vie et de la qualité des conditions de travail

La démarche d'amélioration de la qualité de vie et de la qualité des conditions de travail est une démarche continue qui, dans un objectif de renforcement de l'efficacité de l'organisation et des conditions de travail s'appuie sur le dialogue professionnel, le dialogue social et la participation des agents.

4.2. La prévention des risques pour la santé et la protection des agents

Le télétravail peut avoir des effets positifs sur la concentration, l'efficacité, la qualité du travail ainsi qu'un impact sur l'environnement, la conciliation des temps de la vie personnelle et professionnelle. Le

télétravail peut également être source de motivation, d'implication et de satisfaction. Toutefois si les agents exerçant en télétravail sont exposés à des risques professionnels au même titre que leurs collègues présents dans les services, ils sont aussi exposés à des risques spécifiques. En effet, cette modalité d'organisation du travail, présente aussi des risques professionnels et des points de vigilance en termes de conditions matérielles de travail, d'ergonomie, de temps et de charge de travail... Ces facteurs peuvent être sources de risques psychosociaux et physiques. Un encadrement insuffisant du télétravail peut aussi provoquer des ressentis d'isolement professionnel. Ainsi, dans le cadre du télétravail, il apparaît opportun de renforcer le soutien organisationnel pour favoriser la qualité des relations, de l'accompagnement de l'encadrement et des conditions de travail au domicile qui sont autant de facteurs qui permettent de prévenir les risques psychosociaux. L'employeur est invité à prendre en compte l'ensemble de ces éléments dans l'organisation des modalités et du collectif de travail et à mettre en place des mesures de prévention, en s'inspirant le cas échéant des recommandations de l'ANACT.

Les signataires rappellent que le télétravail, comme tout mode d'organisation du travail, doit respecter les principes de prévention, de protection et de promotion de la santé de tous les agents publics. Quelle que soit l'organisation de travail, l'employeur a les mêmes obligations en matière de prévention des risques professionnels à l'égard de tous les agents et est tenu de prendre les mesures nécessaires et réglementaires pour assurer leur sécurité et protéger leur santé physique et mentale. A ce titre il évalue les risques professionnels de l'ensemble des services dont il a la charge et intègre dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) comme dans le plan d'action de prévention des risques les risques spécifiques liés au télétravail en concertation avec les instances de dialogue social compétentes en matières de santé et sécurité au travail. Enfin, une attention particulière doit être portée aux risques de troubles musculosquelettiques, de fatigue oculaire accrue du fait de l'utilisation d'ordinateurs portables.

Les acteurs de la prévention, listés par l'INRS (1), doivent jouer tout leur rôle dans la mise en place et le suivi des dispositifs de télétravail.

Les encadrants sont accompagnés et formés, et travaillent de concert avec le réseau des acteurs de la prévention.

4.3. Les accidents de travail dans le cadre du télétravail

L'agent en télétravail bénéficie de la même couverture des risques que les autres agents de son service d'appartenance, s'agissant des accidents du travail.

Les accidents survenus en situation de télétravail relèvent des accidents de service sous réserve qu'ils aient eu lieu pendant les heures de télétravail et dans le cadre des fonctions exercées par l'agent en télétravail.

Les accidents de trajet peuvent être reconnus dans les situations suivantes pour les agents en télétravail :

- 1) Trajet entre le domicile et le lieu de télétravail, lorsque ce dernier est différent du domicile (tiers-lieu), y compris lors des détours du trajet pour les nécessités de la vie courante (dépose et reprise des enfants, etc.) ;
- 2) Trajet entre le lieu de télétravail et le service, en cas de retour exceptionnel temporaire de l'agent sur son service d'affectation un jour de télétravail ;
- 3) Trajet entre le lieu de télétravail et le lieu de restauration habituel, au cours de la journée de travail.

5. Le temps de travail, la charge de travail et le droit à la déconnexion

5.1. Le temps de travail des agents publics est encadré par plusieurs principes à valeur normative

- 1) La durée et la charge du travail des agents publics restent identiques qu'ils soient sur site ou en télétravail.
- 2) Les dispositions relatives notamment à la durée maximale quotidienne, aux durées maximales hebdomadaires, au temps de repos, au temps de pause et à la comptabilisation du temps de travail s'appliquent au télétravail ainsi que celles relatives au forfait jours
- 3) Dans le respect des règles précitées, et dans le cadre de l'autorisation de télétravail, l'employeur fixe, en concertation avec l'agent, les plages horaires durant lesquelles il peut le contacter, en cohérence avec les horaires de travail en vigueur dans le service. En cas d'horaires variables pendant la période télétravaillée, les plages horaires d'appel sont définies dans l'autorisation de télétravail.
- 4) Les informations relatives aux modalités de contrôle et de comptabilisation du temps de travail et aux droits et obligations en matière de temps de travail sont annexées à l'autorisation de télétravail.
- 5) Il est recommandé la mise en place d'une phase d'expérimentation associant l'ensemble du collectif de travail, suivie d'un bilan présenté dans les instances représentatives.

5.2. Le droit à la déconnexion

Le télétravail, en ce qu'il s'appuie davantage sur l'usage des outils numériques, nécessite de définir et de garantir l'effectivité du droit à la déconnexion.

Les signataires du présent accord consacrent ce droit à la déconnexion, qui doit faire l'objet d'un accord à tous les niveaux pertinents pour garantir son effectivité. C'est le droit pour tout agent de ne pas être connecté à un outil numérique professionnel en dehors de son temps de travail. Le droit à la déconnexion a pour objectif le respect des temps de repos et de congé ainsi que la vie personnelle de l'agent. Les modalités du droit à la déconnexion doivent être négociées dans le cadre du dialogue social de proximité.

L'effectivité du droit à la déconnexion et donc du respect des temps de repos est un élément essentiel pour assurer de bonnes conditions de travail aux agents mais également le bon fonctionnement des services. Garantir le droit à la déconnexion suppose notamment d'établir des principes et des règles dans le cadre du dialogue social et de sensibiliser et de former les agents aux bons usages des outils numériques et à la nécessité pour chacun d'être vigilant au respect du droit à la déconnexion des autres. Un plan d'actions peut utilement être adopté dans le cadre du dialogue social de proximité, afin de fixer par exemple :

- 1) Les modalités (contenu, durée, publics cibles) de la formation au bon usage des outils numériques ;
- 2) Les modalités pratiques de déconnexion des outils numériques ;
- 3) Les modalités d'ajustements de l'organisation pour adapter la charge de travail au temps de travail des agents ;
- 4) Les modalités visant à assurer une complète information des agents du dispositif mis en œuvre ;
- 5) Les modalités de suivi.

Au-delà des pratiques individuelles, les conditions et la charge de travail sont en effet des facteurs à prendre en compte dans l'exercice de ce droit. Une organisation de travail qui s'appuie sur le dialogue professionnel et la participation des agents publics contribuera favorablement à l'effectivité du droit à la déconnexion.

Concernant la charge de travail, les employeurs et les agents peuvent utilement s'appuyer sur les travaux menés par l'ANACT (2).

Lors de l'entretien d'évaluation annuel, l'employeur conduit un échange spécifique avec l'agent en télétravail sur les conditions de son activité et sa charge de travail.

Le télétravail appelle à une vigilance particulière des encadrants et des agents sur le risque accentué de dépassement des durées de travail et d'empiètement sur la vie personnelle ainsi que sur les phénomènes d'isolement qui peuvent aboutir à différentes difficultés ou les amplifier. En effet, le télétravail et les équipements associés (téléphone professionnel, ordinateur portable et connexion au réseau professionnel, etc.), peuvent estomper la démarcation entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

6. L'impact du télétravail sur le collectif de travail et le télétravail comme levier de l'amélioration des pratiques managériales

6.1. La mise en œuvre du télétravail doit être prise en compte dans le fonctionnement du collectif de travail

La mise en place du télétravail, envisagée dans une approche organisationnelle, collective et « métier », permet de prendre en compte les impacts sur l'évolution des méthodes de travail et préparer la communication à destination du collectif sur ces impacts.

Il convient d'être attentif à ce que le développement du télétravail ne soit pas source de difficultés et d'iniquité de traitement entre les agents qui peuvent en bénéficier et les autres.

Il convient également de veiller à ce que le développement du télétravail ne soit pas source d'une distanciation sociale ou d'isolement accrus voire d'une perte de lien social entre des agents, leur collectif de travail et leurs encadrants.

Dans cette perspective, il est recommandé la mise en place, dans le cadre du dialogue social, d'une phase d'expérimentation, associant l'ensemble de l'équipe. Celle-ci sera suivie d'un bilan, présenté dans les instances consultatives de nature à permettre d'identifier les facteurs clés de succès et de difficultés induites le cas échéant pour améliorer des conditions de travail au regard des spécificités du service.

Dans le cadre d'une démarche de qualité de vie au travail et d'amélioration des conditions de travail qui s'appuie notamment sur l'expression des agents sur leur travail (par exemple via la mise en place d'espaces de discussion), la mise en place du télétravail est l'opportunité pour l'encadrant d'associer les membres de son équipe à une réflexion collective sur l'adaptation et l'amélioration de l'organisation du travail.

A cette fin, il appartient aux encadrants d'organiser régulièrement des échanges sur les modalités de mise en œuvre du travail sur site, du télétravail ainsi que sur les interactions rencontrées. Des espaces de discussion sur le travail peuvent aussi être organisés afin d'échanger sur le travail réel, son contenu et son organisation. Une formation à la conduite de ces espaces de dialogue leur sera proposée.

6.2. Le télétravail modifie l'exercice de la fonction managériale sur différents aspects, qui relèvent du domaine de l'organisation du travail

Le management à distance nécessite une adaptation des pratiques managériales en fonction des missions et des spécificités de chaque versant. La déclinaison du présent accord pourra être accompagnée de guides et de différents supports pour aider les encadrants et les agents à s'approprier les nouveaux modes de fonctionnement issus d'une organisation hybride du travail. La DGAFP et la DITP pourront mettre à disposition des fiches pratiques notamment à destination des ministères.

1) Passer à un travail en mode mixte, au bureau et à distance, est l'occasion de reconsidérer certains modes de fonctionnement.

Le télétravail comme le travail à distance remettent en cause certains modes de fonctionnement. Des étapes qui paraissaient évidentes semblent parfois redondantes, qu'il s'agisse de processus de décision ou d'organisation de l'activité. Une plus grande immédiateté, une simplification des process et une plus grande fluidité sont généralement attendues. L'allègement des procédures et des chaînes hiérarchiques doit être recherché.

L'utilisation d'outils numériques collaboratifs (réseau social interne, outil de gestion de projet) peut permettre de réduire le recours systématique au courrier électronique par exemple.

Il appartient à l'encadrant, accompagné par son chef de service, de favoriser le dialogue avec son équipe sur les pratiques de télétravail et de faciliter l'articulation entre le télétravail et le travail sur site pour chacun des agents et au sein du collectif de travail.

Le télétravail repose sur la relation de confiance entre l'encadrant et chaque agent en télétravail, qui se construit elle-même sur l'autonomie et le sens des responsabilités nécessaires au télétravail. La relation de confiance se construit aussi sur une organisation de travail concertée dont les modalités font l'objet d'un dialogue entre le personnel encadrant et les agents.

Au-delà, il convient de partager avec l'équipe comment les objectifs de chacun s'intègrent dans l'objectif collectif, et de s'assurer que les moyens adéquats sont à disposition pour mener les activités individuelles et collectives.

2) L'encadrant est également un des garants du maintien du lien social entre l'agent en télétravail et son service de rattachement.

Dans la limite de ses missions, l'encadrant a une responsabilité en tant qu'animateur d'un collectif et dans sa relation avec ses collaborateurs et son équipe. Chaque agent a également un rôle à jouer, en tant que membre de l'équipe et acteur de ses propres pratiques de travail, dans la limite de ses missions.

Tous les aspects de l'activité de l'équipe sont concernés et doivent être adaptés pour être soutenables : l'organisation du travail de l'équipe, la charge et la répartition du travail, les processus, le suivi et le pilotage de l'activité, l'animation du collectif, la communication et la circulation de l'information, la santé et les conditions de travail de tous (encadrant et agents), ou encore les relations managériales.

Ceci constitue parfois un changement culturel important qui implique que l'organisation et le collectif de travail soient accompagnés, notamment par la sensibilisation et la formation professionnelle. Une attention particulière sera portée aux encadrants en situation de travail complexe : primo-arrivants, télétravailleurs, responsables d'équipes fonctionnant en mode mixte (présentiel-distanciel) etc. Un accompagnement spécifique pourra leur être proposé.

7. La formation et l'accompagnement professionnel de l'ensemble du collectif de travail

1) La formation à l'impact du télétravail des encadrants et des agents télétravailleurs et non télétravailleurs doit être garantie.

Les agents publics exerçant leurs activités en télétravail ont le même accès à la formation et aux possibilités de déroulement de carrière que s'ils n'étaient pas en télétravail.

Les agents publics en télétravail de manière régulière bénéficient d'une formation spécifique sur l'environnement bureautique et informatique (utilisation des logiciels métiers, connexion à distance, etc.) ainsi que d'un accompagnement à la conduite des relations professionnelles et leurs modalités d'exercice en télétravail.

La mise en place de dispositifs d'accompagnement des collectifs de travail est encouragée.

2) La désignation d'un référent dédié peut contribuer au succès pour le déploiement du télétravail.

Son rôle est d'apporter des réponses aux questions juridiques et pratiques des encadrants, et des agents et un conseil sur les modalités de mise en œuvre des nouvelles organisations de travail.

Un ou plusieurs référents télétravail peuvent être mobilisés en fonction de la taille de l'administration

et de son organisation géographique.

Le référent est le destinataire régulier des informations portant sur l'évolution des pratiques en matière de télétravail, ainsi que, dans une logique de mutualisation, des outils d'accompagnement élaborés par les différents acteurs (modèles de convention ou de charte, référentiels, FAQ...) en vue d'en assurer la diffusion.

Il peut également être en charge, en lien avec les directions du numérique quand elles existent, du pilotage et de la mise en œuvre de la politique de formation, de la même manière qu'un référent métier.

Le référent télétravail pourra également accompagner les agents et les encadrants après la mise en œuvre du télétravail.

Le référent est compétent pour intervenir aussi bien en amont qu'en aval du déploiement du télétravail.

Il dispose d'une lettre de mission présentant son rôle et son périmètre d'action.

Le mode de désignation, son rôle et ses moyens seront définis dans le cadre du dialogue social de proximité.

3) La mise en place de réseaux de pairs peut faciliter l'appropriation de l'organisation du travail en télétravail par chaque personnel encadrant et agent.

8. L'impact du télétravail sur l'égalité professionnelle

Dans le cadre de la politique mise en œuvre en application de l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 30 novembre 2018, il convient de s'assurer que toutes et tous ont accès à un télétravail de qualité.

Les employeurs doivent veiller à prévenir toutes discriminations dans le choix des personnes éligibles au télétravail.

Le télétravail ne doit pas introduire de disparité d'accès, d'exercice et de traitement entre les femmes et les hommes, à distance ou sur site. Tous et toutes travaillent et doivent être traités de façon identique (répartition de la charge de travail, moyens et équipements mis à disposition, missions et responsabilités confiées, traitement d'une urgence, participation active aux réunions, etc.).

Toute transformation organisationnelle est susceptible d'avoir des conséquences sur l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il est donc important, en lien avec l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 30 novembre 2018, de veiller à ce que les modalités de télétravail, participent à la lutte contre les inégalités, en effectuant un suivi régulier des indicateurs.

La prévention des violences sexistes et sexuelles telle qu'elle est inscrite dans l'accord du 30 novembre 2018 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, doit être pleinement prise en compte dans le cadre de la mise en œuvre du télétravail.

Le télétravail peut favoriser la résorption des inégalités professionnelles (accès à certains emplois, meilleure articulation des temps, parcours professionnels davantage continus et ascendants...).

L'analyse précise des activités télétravaillables peut permettre d'ouvrir l'accès au télétravail pour certains métiers jusque-là a priori non télétravaillables. Une vigilance particulière est à apporter quant à l'inclusion numérique, pour tous les agents et notamment pour les primo télétravailleurs, récemment dotés d'équipements numériques mobiles.

9. Les coûts/frais engagés par les agents en télétravail

Les signataires s'accordent à reconnaître que la négociation ouverte sur le télétravail dans la fonction publique constitue une opportunité pour donner un cadre à l'indemnisation des frais liés à la pratique du télétravail.

L'allocation d'une indemnité forfaitaire apparaît, dans ce cadre, le mode d'indemnisation le plus pertinent. D'une part, il satisfait aux impératifs de simplicité, de lisibilité tant pour les agents que pour les employeurs. D'autre part, il traduit également la recherche d'une indemnisation équilibrée des différentes formes du télétravail dans la fonction publique.

Il est mis en œuvre dans la fonction publique de l'Etat et la fonction publique hospitalière.

S'agissant de la fonction publique territoriale, la mise en œuvre de l'indemnisation s'inscrit dans le cadre du principe de libre administration des collectivités territoriales.

Enfin, l'indemnisation forfaitaire présentée infra n'exclut pas les initiatives des employeurs visant à améliorer les conditions de télétravail des agents publics, notamment l'ergonomie du poste de travail.

Les dispositifs déjà mis en place le cas échéant peuvent donc perdurer, et des dispositions peuvent être prévues dans le cadre d'accords locaux.

L'indemnité sera de 2,5 € par jour de télétravail, sans seuil de déclenchement, dans la limite d'un montant de 220 € annuels. Le versement de l'indemnité se fera selon un rythme trimestriel.

Un décret et un arrêté seront pris en application des dispositions du présent accord pour application de ces dispositions au 1er septembre 2021.

10. La prise en compte des agents en situations particulières

Le télétravail était déjà identifié avant la crise comme un levier possible du maintien en emploi de certaines catégories d'agents (voir en ce sens la modification apportée au décret télétravail en 2019 pour les agents en situation de handicap). De manière plus générale, le télétravail est un outil supplémentaire pour intégrer et maintenir au travail les agents qui en sont le plus éloignés, quelle qu'en soit la raison.

Pour les agents en situation particulière, le télétravail ne se substitue pas aux dispositifs de droit commun (congé maladie, congé maternité et congé proche aidant), les signataires du présent accord rappelant leur attachement aux dispositifs statutaires.

S'agissant des femmes enceintes, l'article 4 du décret de 2016 prévoit déjà qu'il peut être dérogé à la règle des trois jours de télétravail maximum, à la demande des agentes. Les signataires de l'accord conviennent que l'autorisation pourra être donnée sans avis préalable du médecin du travail.

S'agissant des proches aidants au sens de l'article L. 3142-16 du code du travail, les signataires reconnaissent que le télétravail peut constituer une mesure de prévention primaire, qu'il est de nature à favoriser le maintien en emploi et qu'il permet également à l'employeur de garantir plus facilement la continuité du service public dont il a la charge.

C'est pourquoi, à la demande de l'agent concerné, et sous réserve que ses activités soient télétravaillables, l'employeur peut autoriser un proche aidant à bénéficier du télétravail au-delà des trois jours hebdomadaires fixés par le décret du 11 février 2016. Cette autorisation a une durée de trois mois, renouvelable.

Ces deux évolutions supposent une modification du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 qui sera présentée au CCFP avant la fin de l'année 2021.

Par ailleurs, les apprentis et les stagiaires ne sont pas exclus a priori du télétravail et doivent être particulièrement accompagnés lorsque leur mission s'exerce en partie dans ce cadre. Leur accès au télétravail doit être organisé dans le cadre d'un accord local relatif au télétravail et les modalités doivent être précisées dans le contrat d'apprentissage.

11. La sécurisation, la protection et la gestion des données personnelles et professionnelles

Il incombe à l'employeur de prendre, dans le respect du RGPD (3) et des prescriptions de la CNIL (4), les mesures nécessaires pour assurer la protection des données personnelles de l'agent en télétravail et de celles traitées par celui-ci à des fins professionnelles. L'employeur doit informer l'agent en télétravail des règles mises en place pour assurer la protection de ces données et leur confidentialité. La réglementation veut que le niveau de sécurité et de confidentialité des données personnelles traitées soit le même, quel que soit l'équipement utilisé et le lieu de travail. L'employeur reste responsable de la sécurité des données personnelles traitées par les agents à titre professionnel, y compris lorsqu'elles sont stockées sur des terminaux dont il n'a pas la maîtrise physique ou juridique mais dont il a autorisé l'utilisation pour accéder aux ressources informatiques professionnelles. Si l'employeur est libre d'accéder aux données présentes sur l'équipement professionnel confié à l'agent qui sont présumées avoir un caractère professionnel, ce n'est pas le cas pour les données figurant sur l'équipement personnel de ses agents.

L'employeur conserve, au même titre que lorsque le travail est effectué sur site, le pouvoir d'encadrer et de contrôler l'exécution des tâches confiées à son agent. Néanmoins, les dispositifs de contrôle mis en œuvre doivent être strictement proportionnés à l'objectif poursuivi, être justifiés par la nature des missions et ne pas porter une atteinte excessive au respect des droits et libertés des agents, particulièrement le droit au respect de leur vie privée. La mise en place de ces dispositifs nécessite une consultation préalable des instances compétentes et une information préalable précise des agents concernés sur les modalités de contrôle qui sont utilisées. Ces éventuels dispositifs doivent être portés au registre des traitements.

12. L'impact du télétravail sur le dialogue social et l'exercice du droit syndical

Un dialogue social et des négociations de qualité constituent un gage de réussite de la mise en place d'un dispositif de télétravail adapté aux besoins spécifiques des missions de service public, permettant de concilier efficacement la continuité du service et les intérêts des agents.

Dès lors que l'employeur envisage d'encadrer le recours au télétravail dans son service en établissant des règles internes de mise en œuvre, il saisit pour avis les instances consultatives et dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires.

Les agents ont les mêmes droits en matière syndicale qu'ils exercent leurs fonctions en télétravail ou au sein des locaux où ils sont affectés.

Pour assurer l'effectivité de ces droits, il incombe à l'employeur de s'assurer que les représentants des personnels, lorsqu'ils sont en télétravail, ont accès aux mêmes moyens de communication que s'ils étaient sur site (accès aux adresses électroniques professionnelles des personnels par exemple).

Il lui revient également de mettre à disposition des outils d'audioconférence ou de visioconférence permettant l'organisation des heures mensuelles d'information à distance dont l'accès est réservé aux membres du personnel appartenant au service au sein duquel la réunion est organisée.

S'agissant des heures mensuelles d'information organisées par les organisations syndicales représentatives, une concertation sera ouverte pour permettre de définir les conditions dans lesquelles ces organisations pourront mettre en œuvre leur droit à tenir, le cas échéant, ces réunions à distance grâce à une évolution du cadre réglementaire prévu à l'article 5 du décret n° 82-447 du 28 mai 1982 relatif à l'exercice du droit syndical dans la fonction publique.

Conformément au point 1 du présent accord relatif à la réversibilité, un agent peut également informer son supérieur hiérarchique de sa nécessité de venir sur site un jour pour lequel il bénéficie d'une autorisation de télétravail et demander à déplacer ce jour de télétravail qui lui avait été accordé. Un agent peut ainsi revenir en présentiel pour pouvoir assister à une heure mensuelle d'information ou une instance.

Par ailleurs, les signataires s'accordent sur la diffusion de préconisations via un guide pour garantir un dialogue social de qualité dans une organisation de travail à distance.

13. Le télétravail en cas de circonstances exceptionnelles

Le cadre réglementaire fonde le recours au télétravail sur une demande volontaire de l'agent et l'accord de sa hiérarchie.

Les signataires conviennent qu'il est nécessaire de sécuriser et mieux encadrer le recours au télétravail contraint en cas de circonstances exceptionnelles. Il s'agit d'une organisation différente du travail rendue nécessaire en cas de circonstances exceptionnelles durables, notamment en cas de pandémie ou de catastrophe naturelle, qui peuvent conduire les employeurs à imposer le télétravail pour permettre de concilier la protection des agents et la continuité du service public.

Ce régime spécifique doit s'accompagner d'un dialogue social soutenu.

Ces modalités exceptionnelles doivent également être intégrées aux plans de continuité d'activité, là aussi dans le cadre du dialogue social de proximité.

Les dispositions en matière d'indemnisation s'appliquent en cas de recours au télétravail imposé en période de crise.

14. Ouverture de négociations par les employeurs publics

Les employeurs publics de proximité des trois versants de la fonction publique s'engagent, s'ils ne l'ont pas déjà fait, à engager des négociations avant le 31 décembre 2021 en vue de la conclusion d'un accord relatif au télétravail qui déclinera le présent accord.

Les parties pourront conserver les accords existants conformes au présent accord, les compléter si nécessaire par avenant ou les renégocier sur ces bases.

Concernant la fonction publique de l'Etat, cela signifie que :

- 1) Soit l'accord ministériel déjà signé est conforme à l'accord inter-fonctions publiques et il peut continuer à s'appliquer tel quel ;
- 2) Soit l'accord ministériel comporte des dispositions contraires et dans ce cas elles tomberont d'office à la date de l'accord signé ;
- 3) Soit l'accord ministériel est incomplet et les signataires seront fortement incités à rouvrir la négociation des sujets absents.

15. Suivi de l'accord

15.1. Mesures réglementaires nécessaires à l'application de l'accord

Les évolutions réglementaires induites par le présent accord seront prises dans le délai de 6 mois suivant sa signature.

15.2. Comité de suivi

Les signataires du présent accord conviennent de mettre en place un comité de suivi de l'application du présent accord, constitué des signataires au niveau national et au titre des trois versants de la fonction publique. Le comité de suivi peut en tant que de besoin s'entourer de personnalités qualifiées pour conduire ses travaux.

Il se réunit au moins une fois par an.

Il aura notamment pour rôle de suivre l'avancement des mesures de l'accord. Il aura également pour mission d'établir un état des lieux de l'évolution des pratiques, d'analyser l'impact du télétravail sur le fonctionnement des administrations, ainsi que d'évaluer la mise en œuvre des dispositions de l'accord. La DGAFP et les signataires du présent accord pourront proposer que des experts (par exemple médecin du travail, psychologue, juriste, sociologue du travail), interviennent dans le comité de suivi. Ces experts pourront utilement éclairer les signataires sur les évolutions constatées dans leur champ

de compétence sur les différents sujets mentionnés dans l'accord, en particulier en matière de prévention.

16. Durée, règles de révision et de dénonciation, extension de l'accord

Le présent accord est conclu pour une durée indéterminée.

Il pourra être révisé et dénoncé selon les dispositions en vigueur prévues par la loi à la date de révision ou de dénonciation.

Fait à Paris, le 13 juillet 2021.

La ministre de la transformation et de la fonction publiques,

Amélie de Montchalin

Pour la Confédération Générale du Travail Fonction Publique :

Jean-Marc Canon

Pour l'Union des fédérations CFDT des fonctions publiques :

Mylène Jacquot

Pour Force Ouvrière fonction publique (UIAFP-FO) :

Christian Groslier

Pour l'Union nationale des syndicats autonomes - Fonction publique :

Luc Farré

Pour la Fédération syndicale unitaire :

Benoit Teste

Pour Solidaires - Fonction publique :

Evelyne ngo

Pour la Fédération Autonome de la Fonction Publique :

Pascal Kessler

Pour la Fédération des services publics - CFE- CGC :

Nathalie Makarski

Pour la Confédération française des travailleurs chrétiens :

Didier Lenfant

Pour l'Association des Maires de France et des présidents d'intercommunalité :

Murielle Fabre

Pour l'Assemblée des Départements de France :

Dominique Bussereau

Pour Régions de France :

Carole Delga

Pour France Urbaine :

Emmanuelle Rousset

Pour la Fédération Hospitalière de France :

Frédéric Valletoux

Document 7 : « Le gouvernement expérimente la semaine de quatre jours dans la fonction publique », *Les Echos*, 1 février 2023

Le gouvernement expérimente la semaine de quatre jours dans la fonction publique

Le ministre délégué aux Comptes publics, Gabriel Attal, a annoncé le lancement d'une expérimentation sur le bien-être au travail des agents de l'Urssaf de Picardie. Ils pourront, s'ils le souhaitent, concentrer leurs 36 heures de travail sur quatre jours au lieu de cinq.

Selon Gabriel Attal, la semaine de quatre jours pourrait rendre la fonction publique plus attractive.

Travailler plus longtemps, mais différemment ? Alors que le débat sur la réforme des retraites fait rage et que la mobilisation dans la rue est massive, le ministre délégué aux Comptes publics, Gabriel Attal, a annoncé le lancement d'une expérimentation de la semaine de quatre jours dans la fonction publique.

Cité dans un article de « L'Opinion », il précise que les agents de l'Union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales (Urssaf) de Picardie pourront tester pendant un an la semaine de 36 heures en quatre jours. Cette nouvelle organisation du temps de travail sera laissée à l'appréciation des agents.

Des agents largement favorables

« Je crois que beaucoup de Français aspirent aujourd'hui à travailler différemment », indique Gabriel Attal dans le quotidien. « La semaine de 35 heures en quatre jours, que 10.000 Français expérimentent déjà dans des secteurs économiques très variés comme le recyclage industriel ou l'informatique, cela peut être moins de temps passé dans les transports, moins de stress, et au final, plus de bien-être au travail », estime-t-il. « Pour les employeurs, cela pourrait aussi être un gage d'attractivité et de plus grande productivité. »

Cette annonce survient alors que le gouvernement fait face à une importante mobilisation contre sa réforme des retraites, qui prévoit de reporter l'âge légal de départ à 64 ans. Les syndicats ont revendiqué davantage de manifestants mardi que le 19 janvier, premier jour de mobilisation dans la rue.

Or, la réduction du temps de travail et la semaine de quatre jours font partie des revendications d'une partie de la gauche. Selon un sondage cité par « L'Opinion », 70 % des agents de l'Urssaf de Picardie sont favorables à la mesure. Mais seulement un quart y auraient recours.

Document 8 : Tract syndical : « Abandon de tous les projets de resserrement des agents »
(document fictif rédigé par le jury)

La pétition contre les projets de transferts et de resserrement des personnels demandant :

- que des surfaces de travail supplémentaires soient mises à la disposition des personnels dans le cadre de leur déménagement transitoire afin d'écartier tout recours aux open space et

- que soit abandonné le projet de regroupement

a d'ores et déjà recueilli plus de 300 signatures.

Le 2 janvier 2023, l'ensemble des élus du personnel au CSA ont adopté une motion demandant l'abandon du projet de regroupement.

Ils dénoncent le risque **d'allongement des temps de transport** pour des centaines de personnels qui, souvent, sont déjà astreints à des parcours quotidiens de plus en plus contraignants au fil des années.

Ils dénoncent la détérioration **des conditions de travail de tous les personnels concernés** alors que l'administration se fait extrêmement discrète sur la question de l'entassement des personnels dans des bureaux, ou des espaces, de 4-5-6 personnes, voire bien plus, et veut, à l'évidence, banaliser l'idée du recours au flex office.

Conscients du rejet massif que suscite le projet de regroupement qui va jusqu'à une multiplication des annonces de départs de personnels, **l'administration vient d'avancer l'argument écologique** selon lequel les bâtiments actuels seraient les moins performants sur le plan énergétique.

Toutes les organisations syndicales réclament l'abandon du projet de regroupement.

[...]

Document 9 : Mail syndical, (document rédigé par le jury)

Chères collègues, chers collègues

Vos représentants ont déposé des avis, qui interpellent l'administration sur les conséquences néfastes des déménagements actuels et futurs et sur les risques en matière de santé que vous rencontrerez dans l'exercice de vos missions au quotidien.

Les représentants du personnel à la Formation spécialisée Santé Sécurité Conditions de Travail (FS-SSCT) demandent des mesures d'impact sur la santé physique et mentale des agents concernés par les déménagements en cours et à venir, et l'identification des risques professionnels particuliers.

Concernant le déménagement des agents, les représentants du personnel à la FS-SSCT demandent la visite des locaux en site occupé ainsi que le micro zoning, en particulier la répartition des différents espaces individuels de travail, le cloisonnement des bureaux, et le positionnement des postes de travail, le nombre de m² par espaces de travail et par ETP.

Concernant la potentielle future implantation, les représentants du personnel à la FS-SSCT demandent la transmission de tous les éléments techniques nécessaires à leur expertise :

- Les différentes normes de sécurité, les dispositifs de ventilation, les plans de circulation, l'aménagement des espaces sociaux et communs, les mesures d'ambiance physique (bruit, lumière, hygrométrie...),
- Le nombre d'agents, par direction, ayant un temps de trajet domicile travail supérieur à 40 minutes, la distribution statistique des temps de trajet,
- Les mesures d'accompagnement en particulier pour les agents déménageant dans un lieu bien plus éloigné de leur lieu d'habitation : télétravail, aménagement d'horaires, prise en charge des frais de garderie...

[...]

ÉDITION
2018

Mener à bien la transformation d'un service

Acteurs, étapes et méthodologies RH pour conduire
et accompagner le changement

CADRES DE LA
FONCTION PUBLIQUE

Direction générale
de l'administration
et de la fonction publique

DNA de l'État



SOMMAIRE

ÉDITORIAL	5
AVANT-PROPOS : À QUELS BESOINS RÉPOND LE GUIDE ?	6
01 GARDER À L'ESPRIT TOUT AU LONG DE LA TRANSFORMATION ...	7
TRAVAILLER EN MODE PROJET	8
COMMUNIQUER ET ÉTABLIR UN DIALOGUE SOCIAL CONSTANT DE QUALITÉ	11
IMPLIQUER L'ENSEMBLE DES ENCADRANTS	14
02 TRADUIRE LES ENJEUX ET PRÉCISER LA CIBLE	16
TRADUIRE LES ENJEUX	17
PRÉCISER LA CIBLE ET DÉCRIRE LES CHANGEMENTS DE MISSIONS	19
03 MESURER LES IMPACTS SUR LES AGENTS ET LES SITUATIONS PROFESSIONNELLES	22
IMPACTS EN TERMES D'EFFECTIFS D'EMPLOIS ET DE COMPÉTENCES	23
IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION ET DE CONDITIONS DE TRAVAIL	26
04 ÉLABORER ET METTRE EN PLACE LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT	30
ÉTABLIR UN PLAN D' ACTIONS RH	31
GÉRER LA PÉRIODE TRANSITOIRE ET ASSURER LE MAINTIEN D'UNE ACTIVITÉ NORMALE	33
ACCOMPAGNER LES AGENTS	36
ACCOMPAGNER L'ENCADREMENT	41
GARANTIR LA QUALITÉ DES CONDITIONS DE TRAVAIL	44
05 ÉVALUER LA TRANSFORMATION ET MAINTENIR L'ACCOMPAGNEMENT	46
ÉVALUER LA TRANSFORMATION DANS SES IMPACTS RH	47
CONTINUER À ACCOMPAGNER LES AGENTS	49
016 EN SYNTHÈSE	51
LES ÉTAPES CLÉS D'UNE TRANSFORMATION SOUS L'ANGLE RH	52

[...]

IMPACTS EN TERMES D'EFFECTIFS D'EMPLOIS
ET DE COMPÉTENCES

POURQUOI

L'analyse des écarts entre la situation actuelle et la cible doit permettre d'identifier et de valoriser **les postes qui vont évoluer** (postes modifiés, déplacés et supprimés) par site et par catégorie.

Cette analyse, complétée par une revue des mobilités induites prévisibles sur les agents (départs à la retraite anticipée ou effectivement demandés, mobilités fonctionnelles, mobilités géographiques, ...), permet d'affiner les impacts en termes d'effectifs, d'emplois et de compétences et d'initier un premier plan d'actions.

L'objectif poursuivi peut se décliner selon les étapes suivantes :

- Une évaluation la **plus fine et la plus fiable possible** des activités et donc des postes à créer (micro-organigramme) au vu des missions affectées à la structure cible ;
- Une traduction de ces changements en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des ressources ;
- Un travail itératif d'ajustement d'affectation agents/ postes cibles en tenant compte des mobilités induites ;
- Une première proposition des mesures d'accompagnement à mettre en place.



L'analyse doit être menée en premier lieu en dissociant les évolutions de postes et les impacts sur les agents en place.

Dans un second temps, les impacts pour les agents seront traités en tenant compte des mobilités induites, des volontés de changement et des capacités d'évolution.

LES
QUESTIONS
CLÉS

Dans le cadre de la restructuration et des missions affectées à la structure cible :

- Quels sont les postes qui vont évoluer ?
- Quels sont les postes à créer ?
- Quels sont les postes qui ont vocation à disparaître ?
- Comment est répartie l'affectation des agents sur ces différents postes ?
- Quelle est la hiérarchie des âges ? Quels sont les départs prévisionnels dans les 2 /3 ans à venir ?

Dans le cas de localisation géographique différenciée, ces analyses doivent être réalisées site par site.

COMMENT Y
RÉPONDRE

Le groupe projet doit dimensionner et préciser les postes de la structure cible.

Ce travail suppose d'affiner le macro organigramme de la structure cible (micro organigramme avec positionnement à chaque niveau des ETP à pourvoir) et d'y positionner les différents postes.

Cela suppose également une **collaboration forte entre les directions métiers et les services RH** : les directions métiers assurant l'évaluation fine des missions à assurer et des tâches à réaliser, les services RH les appuyant pour caractériser et définir les postes à créer. Les services RH sont également dépositaires des différentes données recensant les compétences des agents. Ils sont garants de la cohérence d'ensemble et de l'équité de traitement des agents.

Ensuite, une analyse comparative est réalisée entre les postes de la structure cible ainsi définis et ceux existants dans la structure d'origine.

Ce travail d'analyse d'écart s'appuie sur la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**³ et permet d'identifier notamment les postes supprimés, les postes modifiés, les postes maintenus en l'état et les postes à créer. Une première estimation d'affectation peut être réalisée en tenant compte des mobilités induites connues à date (départs en retraite, préparations de concours,...).

Si la restructuration suppose des changements d'implantation géographique, l'analyse devra intégrer cette contrainte pour identifier **les mobilités géographiques** à accompagner.

Si la restructuration emporte uniquement des évolutions de postes, les mobilités sont dites fonctionnelles et supposent un accompagnement spécifique.

En parallèle de la réalisation du micro-organigramme, des **séries d'entretiens individuels avec les agents** peuvent être menées pour leur permettre de prendre connaissance des fiches de postes proposées et d'exprimer leurs inquiétudes et leurs souhaits. Ces premiers échanges permettent d'affiner la première estimation d'affectation faite par le groupe projet.

Par ailleurs, cette première estimation doit également **permettre d'identifier et d'analyser les risques de perte ou de manque de compétences critiques** pouvant avoir un effet direct sur l'exécution des missions. Dans cette analyse, les services RH peuvent utilement s'appuyer sur l'encadrement pour identifier très précisément les compétences critiques, leur pérennité, les modalités de construction des compétences, et/ou les différents niveaux de mutualisation possible.

En écho à ces risques, il pourra être judicieux de distinguer **les opportunités dégagées par l'organisation cible pour les agents** en termes de missions, de parcours, de métiers, de réseaux professionnels,...

Pour procéder à l'affectation des agents et notamment identifier ceux qui restent de ceux qui partent, deux options sont possibles. La première consiste en **l'annonce par la hiérarchie** de la répartition. La seconde est de mettre en place un processus **de candidature des postes ouverts** avec pré-positionnement des agents.

Le micro organigramme pourra être présenté de façon informelle aux organisations syndicales et plus spécifiquement à l'ensemble des agents. Dès lors, chaque agent pourra se positionner et confirmer ou non les souhaits exprimés lors des entretiens préalables.

IMPACTS EN TERMES D'EFFECTIFS D'EMPLOIS ET DE COMPÉTENCES

RÔLES DES ACTEURS RH

RH EXPERT

Ils sont chargés en coordination avec les directions métiers au regard de la structure d'origine **d'identifier les postes** qui évoluent, les postes en attrition et les postes sur lesquels des recrutements sont à envisager.

Dans ce travail de proposition et d'ajustement, les services RH **garantissent l'égalité de traitement** entre les agents et le **respect de leurs droits**.

RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

Détenteurs **de la connaissance des compétences de l'ensemble** des agents de la structure d'origine, ils sont en capacité de faire une première proposition d'affectation des agents de la structure d'origine aux postes de la structure cible.

Cette première estimation tient également compte des **mobilités induites** dont ils ont connaissance.

RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Ils peuvent participer avec **l'encadrement** aux séries d'entretien avec les agents et identifient les situations particulières et/ou présentant des risques psychosociaux nécessitant un accompagnement « renforcé ».

RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

Les services RH valorisent **les opportunités** pour les agents de l'organisation cible : de nouveaux métiers, un environnement de travail modernisé, de nouveaux réseaux professionnels à développer, un collectif de travail à créer...

Ils peuvent proposer **une évolution des règles RH** qui peuvent constituer en l'état des freins à la mobilité.

RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

En lien avec les encadrants, ils identifient **les risques de perte ou de manque de compétences** qui pourraient avoir des effets sur les missions à remplir et sur **la continuité de services** à rendre aux usagers.

En lien avec la direction, ils mettent l'accent sur les **perspectives d'évolution** des services, des missions et des métiers.

ANNEXE 2 : DES CAS CONCRETS

08

MINISTÈRE DE LA JUSTICE (2016) : LE REGROUPEMENT DES INSPECTIONS

CONTEXTE :

3 inspections regroupées en une seule entité
« l'Inspection générale de la Justice (IGJ) », aux côtés du Garde des Sceaux

Missions :
Pas de modification substantielle des missions, accent mis sur la transversalité ministérielle et inter ministérielle, l'ouverture internationale

Moyens (ETP) :
Addition des agents des trois inspections regroupées pour une centaine d'ETP

Centralisation sur un seul site

Plus de 10 corps différents (corps métiers et corps à vocation interministérielle) de fonctionnaires, en sus des magistrats et des contractuels

ENJEUX RH ET RÉPONSES APPORTÉES

Création d'une identité commune

- Élaboration d'un projet de service
- Regroupement géographique
- Absence de lien hiérarchique avec les directions métiers

Harmoniser les règles de fonctionnement

- Création d'un statut d'emploi pour les inspecteurs généraux et inspecteurs fonctionnaires spécifique à la nouvelle structure
- Mesures catégorielles pour les magistrats et les fonctionnaires
- Élaboration d'un « Guide acteurs et missions »
- Rédaction d'une nouvelle charte de la déontologie

CONTEXTE

Par le décret du 5 décembre 2016, l'**inspection générale de la justice (IGJ)** a été créée par regroupement de trois inspections du ministère de la Justice :

- l'inspection générale des services judiciaires (IGSJ) déjà placée auprès du garde des sceaux,
- l'inspection des services pénitentiaires (ISP) rattachée à la direction de l'administration pénitentiaire,
- l'inspection de la protection judiciaire de la jeunesse (IPJJ) rattachée à la direction de la protection judiciaire de la jeunesse.

Ce regroupement permet d'élargir le champ des missions confiées à l'inspection par un renforcement de son inter ministérialité, de ses actions de coopération internationale et de sa transversalité au sein du ministère.

[...]

ANNEXE 2 : DES CAS CONCRETS

MINISTÈRE DE LA JUSTICE (2016) : LE REGROUPEMENT DES INSPECTIONS

08

LES PRINCIPAUX ENJEUX RH ET RÉPONSES APPORTÉES

Le premier enjeu de ce regroupement a été de créer une **identité commune et partagée** qui s'est concrétisée au travers des actions suivantes :

- **L'élaboration d'un projet de service 2018-2020**, à partir d'ateliers de travail et d'un séminaire. Il définit le sens de la mission de l'IGJ, ses enjeux et ses objectifs stratégiques.
- **La création d'un statut d'emplois d'inspecteur général et d'inspecteur de la justice** pour des fonctionnaires provenant d'horizons professionnels différents homogénéise leur situation administrative et indemnitaire et permet d'organiser un recrutement en fonction des besoins via une publication au JO et à la BIEP.

- **Le regroupement géographique** de l'ensemble des personnels en un lieu commun concrétise l'unité du service.

Le second enjeu a été de mettre en place et de promouvoir des **règles de fonctionnement harmonisées, à partir d'outils préexistants** :

- **Une nouvelle charte de la déontologie** a été rédigée pour l'ensemble des inspecteurs généraux et inspecteurs de la justice, et des chargés de mission.
- **Un guide « acteurs et missions »** identifie les acteurs principaux et décrit les différentes étapes des missions de contrôle et d'inspection.



DEUX ANS APRÈS

Créer l'inspection générale de la justice, regrouper l'ensemble des personnels sur un seul site et organiser un séminaire en vue d'élaborer un projet de service dans la même année ont été des facteurs de cohésion et de réussite.

La réforme a supposé une très forte mobilisation de l'équipe projet en interne en lien avec les services du secrétariat général et des directions afin que tous les textes nécessaires à la création et au fonctionnement de l'inspection soient finalisés.

Le décalage dans la publication des textes RH et leur traduction en gestion administrative et financière par les services du SG a représenté une forte contrainte.

La mise en œuvre du projet de service s'est concrétisée notamment par la création d'une cellule de communication et la désignation d'un inspecteur référent de la formation interne à l'inspection.

[...]