

CONCOURS EXTERNE, INTERNE ET TROISIÈME CONCOURS DE RÉDACTEUR PRINCIPAL TERRITORIAL DE 2^e CLASSE

SESSION 2021

ÉPREUVE DE RAPPORT AVEC PROPOSITIONS OPÉRATIONNELLES

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

La rédaction d'un rapport à partir des éléments d'un dossier portant sur les missions, compétences et moyens d'action des collectivités territoriales, assorti de propositions opérationnelles.

Durée : 3 heures

Coefficient : 1

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 28 pages.

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend
le nombre de pages indiqué.**

S'il est incomplet, en avertir un surveillant.

Vous êtes rédacteur principal territorial de 2^e classe au sein de la commune d'Alphaville qui compte 40 000 habitants et 600 agents. La collectivité, après avoir expérimenté le télétravail dans le contexte de la crise sanitaire liée à la Covid-19, souhaite à présent passer à un télétravail pérenne et conforme aux textes, qui préserve la dimension humaine dans un contexte post-confinement.

Dans un premier temps, la Directrice générale des services vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, un rapport sur les enseignements de la mise en place du télétravail dans les collectivités territoriales.

10 points

Dans un deuxième temps, elle vous demande d'établir un ensemble de propositions opérationnelles permettant à la commune d'Alphaville de mettre en œuvre une organisation du télétravail garante de la qualité de vie au travail.

<i>Pour traiter cette seconde partie, vous mobiliserez également vos connaissances.</i>

10 points

Liste des documents :

- Document 1 :** Code du travail - Article L2242-17 - Sous-section 3 : Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et qualité de vie au travail - *Légifrance* - Modifié par la loi n°2019-1428 du 24 décembre 2019 - 2 pages
- Document 2 :** « Télétravail : des clés pour protéger la santé des agents » - Emeline Le Naour - *la Gazette des Communes* - 9 octobre 2020 - 2 pages
- Document 3 :** « Quelles premières leçons de la crise ? » - ANACT- 02 juillet 2020 - 3 pages
- Document 4 :** « Travail en présentiel et à distance : ma feuille de route » - « Télétravail & travail en présentiel » (extrait) - *modernisation.gouv.fr* - décembre 2020 - 1 page
- Document 5 :** « Télétravail : renforcement dans les zones d'alerte et ouverture d'une négociation en 2021 » - Claire Boulland - *la Gazette des Communes* - 7 octobre 2020 - 2 pages
- Document 6 :** « Télétravail : ces collectivités qui ont pris les devants » - Stéphane Menu - *laLettreduCadre.fr* - 17 mars 2020 - 3 pages
- Document 7 :** « Le télétravail dans la fonction publique territoriale : les apports du décret du 5 mai 2020 » - Michaël Verne et Julie Creveaux - *laLettreduCadre.fr* - 5 septembre 2020 - 4 pages
- Document 8 :** « Quels sont les avantages du télétravail (et ses inconvénients) ? » (extrait) - Alexandre Diard - *Blog, mon portail RH* - consulté le 3 mai 2021 - 2 pages
- Document 9 :** « Coronavirus et télétravail : 5 dimensions pour mieux s'organiser collectivement » - ANACT - 24 novembre 2020 - 5 pages
- Document 10 :** « Risques psychosociaux (RPS) - Réglementation » - INRS - mis à jour le 5 janvier 2017 - 2 pages

Documents reproduits avec l'autorisation du CFC

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Légifrance
Le service public de la diffusion du droit

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Code du travail

Article L2242-17

Version en vigueur au 26 mars 2021

Partie législative (Articles L1 à L8331-1)

Deuxième partie : Les relations collectives de travail (Articles L2111-1 à L2632-2)

Livre II : La négociation collective - Les conventions et accords collectifs de travail (Articles L2211-1 à L2283-2)

Titre IV : Domaines et périodicité de la négociation obligatoire (Articles L2241-1 à L2243-2)

Chapitre II : Négociation obligatoire en entreprise (Articles L2242-1 à L2242-21)

Section 3 : Dispositions supplétives (Articles L2242-13 à L2242-21)

Sous-section 3 : Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et qualité de vie au travail (Articles L2242-17 à L2242-19)

Article L2242-17

Modifié par LOI n°2019-1428 du 24 décembre 2019 - art. 82 (V)

La négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail porte sur :

1° L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés ;

2° Les objectifs et les mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment en matière de suppression des écarts de rémunération, d'accès à l'emploi, de formation professionnelle, de déroulement de carrière et de promotion professionnelle, de conditions de travail et d'emploi, en particulier pour les salariés à temps partiel, et de mixité des emplois. Cette négociation s'appuie sur les données mentionnées au 2° de l'article L. 2312-36.

Cette négociation porte également sur l'application de l'article L. 241-3-1 du code de la sécurité sociale et sur les conditions dans lesquelles l'employeur peut prendre en charge tout ou partie du supplément de cotisations ;

3° Les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle, en favorisant notamment les conditions d'accès aux critères définis aux II et III de l'article L. 6315-1 ;

4° Les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, notamment les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, les conditions de travail et d'emploi et les actions de sensibilisation de l'ensemble du personnel au handicap ;

5° Les modalités de définition d'un régime de prévoyance et, dans des conditions au moins aussi favorables que celles prévues à l'article L. 911-7 du code de la sécurité sociale, d'un régime de remboursements complémentaires de frais occasionnés par une maladie, une maternité ou un accident, à défaut de couverture par un accord de branche ou un accord d'entreprise.

Dans les entreprises de travaux forestiers mentionnées au 3° de l'article L. 722-1 du code rural et de la pêche maritime, la négociation définie au premier alinéa du présent 5° porte sur l'accès aux garanties collectives mentionnées à l'article L. 911-2 du code de la sécurité sociale ;

6° L'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés prévu au chapitre Ier du titre VIII du présent livre, notamment au moyen des outils numériques disponibles dans l'entreprise ;

7° Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. A défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité social et économique. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques.

8° Dans les entreprises mentionnées à l'article L. 2143-3 du présent code et dont cinquante salariés au moins sont employés sur un même site, les mesures visant à améliorer la mobilité des salariés entre leur lieu de résidence habituelle et leur lieu de travail, notamment en réduisant le coût de la mobilité, en incitant à l'usage des modes de transport vertueux ainsi que par la prise en charge des frais mentionnés aux articles L. 3261-3 et L. 3261-3-1.

NOTA :

Conformément au VI de l'article 82 de la loi n° 2019-1428 du 24 décembre 2019, ces dispositions entrent en vigueur le 1er janvier 2020.

WEBINAIRE

Télétravail : des clés pour protéger la santé des agents

Publié le 09/10/2020 • Par [Emeline Le Naour](#) • dans : [France](#), [Toute l'actu RH](#)



Webinaire du 6 octobre sur le télétravail - DR

Quel bilan peut-on tirer de la mise en place du télétravail dans les collectivités ? Comment les employeurs se sont-ils adaptés pour garantir la santé des agents tout en maintenant la continuité du service public ? Aline Ridet, directrice générale adjointe RH de la Région Île-de-France et Perrine Bouchard, avocate chez Seban associés, livrent leurs analyses.

Contraintes par l'épidémie de coronavirus de se lancer dans la pratique du télétravail, parfois à marche forcée, les collectivités territoriales ont dû s'adapter au plus vite. Cinq mois après le déconfinement, le télétravail reste encore massivement pratiqué. Mais si sa pratique s'est accélérée où en est-on du cadre juridique à la lumière des événements récents ?

« Le décret de mars 2020 est venu préciser celui de 2016 en fixant les modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique en y apportant quelques innovations comme la quotité de 3 jours ou les dérogations possibles à cette durée qui sont principalement pour des raisons de santé (handicap, grossesse...) ou une situation exceptionnelle perturbant l'organisation du travail sur le site comme l'a été le déclenchement du confinement » détaille Perrine Bouchard, avocate chez Seban associés qui précise que le texte laisse également la possibilité pour l'agent d'utiliser son équipement personnel.

Autre avancée, il instaure la possibilité pérenne d'un accès au télétravail pour les agents dont les missions sont télétravaillables, quand il fallait auparavant une autorisation de l'employeur. Désormais, c'est l'agent qui en fait la demande écrite en ayant, de plus, la possibilité de contester le refus de l'employeur si ce dernier s'oppose à la mise en œuvre du processus.

Pour mettre fin au télétravail, l'employeur doit désormais motiver son retrait d'autorisation. Un délai de prévenance de deux mois est par ailleurs nécessaire pour faire cesser l'activité en télétravail.

Le confinement ne doit pas servir de base à la pratique

Précurseur en la matière, la Région Ile-de-France n'a pas attendu ces dernières avancées juridiques pour se lancer dans l'aventure. « Nous pratiquons le télétravail depuis 3 ans, nous avons un recul sur la question », résume Aline Ridet, DGA en charge des ressources humaines à la Région Ile-de-France. Au siège de la Région, 65 % des agents sont en télétravail dont 70 % sur des fonctions télétravaillables. Parmi eux, 73 % sont des femmes (contre 62 % d'hommes).

Malgré cette période de recours massif, Aline Ridet met en garde : « Le confinement n'est pas une période sur laquelle on peut se baser. Ce n'était pas un choix mais une période imposée à tous avec son lot de stress et d'angoisse. En temps normal, le télétravail ne doit pas être subi, il doit être choisi par l'agent. »

Si la réduction du temps de trajet et la diminution de stress sont souvent citées comme des avantages non négligeables, les risques du télétravail sur la santé émergent peu à peu. Difficulté de se déconnecter, risques de pathologies en raison d'une trop grande immobilité, isolement... Alors, comment préserver la santé des télétravailleurs ? « Il est impératif de rester vigilant. Dans notre collectivité, parmi les agents en télétravail, 20 % considèrent que cette pratique a un effet négatif sur les échanges collectifs, 25 % ont ressenti un isolement et 15 % considèrent avoir eu des difficultés pour gérer leur vie professionnelle et leur vie privée. Ce n'est pas une majorité,

certes, mais il faut rester attentifs », souligne Aline Ridet.

Une responsabilité inchangée pour l'employeur

« La responsabilité de l'employeur reste la même en terme de santé, rappelle de son côté Perrine Bouchard. Parmi les points de vigilance, la collectivité à l'obligation d'adapter le poste de travail pour les agents en situation de handicap. De même que sa responsabilité reste engagée en cas d'accident de service ». Ce qui induit notamment pour la collectivité, la prise en charge des frais médicaux.

« La difficulté, c'est qu'il va falloir matérialiser les faits pour les agents victimes de ces accidents qui se sont déroulés à domicile. Cela se fera surement via une attestation sur l'honneur », anticipe Perrine Bouchard.

L'employeur doit également s'assurer de la conformité des lieux de travail de l'agent. Une prérogative assez compliquée à mettre en place quand le lieu de travail est également le domicile de l'agent. « Une délégation du comité médical pourrait très bien le faire après

accord du fonctionnaire. Juridiquement, les textes sont tout à fait transposables », prévoit encore l'avocate qui conseille par ailleurs aux employeurs publics de s'appuyer sur les ressources de la médecine préventive.

Se former et accompagner

D'un point de vue managérial, il est indispensable pour Aline Ridet de fixer un cadre clair aux encadrants comme aux agents et d'y travailler en amont. » Il faut former les encadrants qui ont une lourde charge dans ce processus, à savoir, piloter à distance une équipe et être attentifs aux signaux faibles. Cela ne s'improvise pas. »

Avant de passer, comme la Région Ile-de-France, d'un encadrement classique à un management par objectif, il est d'abord nécessaire de responsabiliser et de faire confiance aux agents. « Nous avons voulu miser sur l'autonomisation. Cela signifie aussi que l'encadrant ne se formalise pas quand un agent doit aller chercher ses enfants à l'école et revient ensuite. De même, si l'agent dépasse son volume horaire de travail et se connecte à des heures tardives, l'encadrant doit intervenir », conclut Aline Ridet.

Quelles premières leçons de la crise ?

Publié le 02/07/2020

« Premières leçons d'une crise », c'était le thème de la SQVT 2020 au cours de laquelle employeurs, élus de CSE, salariés, managers ont pris la parole pour raconter les pratiques mises en œuvre en matière d'organisation, de prévention et de relations sociales, et les enjeux à venir. Que faut-il en retenir ?



1. Le télétravail se déploie mais il demande à être régulé et structuré

Equipement, préparation des activités télétravaillables, appui aux managers pour réguler l'activité... Alors que le télétravail est appelé à se développer pour répondre à des usages réguliers, occasionnels et pour mieux faire face aux crises, il semble nécessaire de mieux l'organiser. Parmi les questions à travailler collectivement dans ce but en s'appuyant sur les enseignements de la période qui s'achève : quelles activités sont télétravaillables dans l'entreprise, à quelles conditions, combien de jours peuvent être télétravaillés, quel équipement, quels lieux de travail, quelle formation, quelles pratiques de management pour éviter les pièges de l'hyperconnexion ou l'isolement... ?

Que faire dès maintenant ?

- **Un retour d'expérience** peut être organisé pour repérer avec les personnes concernées ce qui a facilité les coopérations à distance malgré l'éloignement ou, à l'inverse, ce qui a empêché de faire du télétravail de qualité les mois passés.
- Au cours d'un tel exercice, il convient d'être particulièrement à l'écoute des personnes qui ont **pratiqué le télétravail pour la première fois** pendant le confinement ou des représentants des métiers qui disposent habituellement de moins d'autonomie pour organiser leur activité.
- L'élaboration **d'une charte interne ou la négociation d'un accord télétravail** est, en complément, l'occasion d'organiser les conditions d'un télétravail de qualité dans la durée.

2. La prévention des risques de contamination au Covid-19 est devenue un sujet prioritaire, mais elle doit être prise en compte au plus près du terrain

Devenue une préoccupation centrale, la prévention du risque sanitaire a dû être mise en œuvre ces derniers mois en étroite articulation avec les contraintes de production. Au quotidien, de nombreux managers sont devenus de facto des préventeurs. Autant de fonctionnements qu'il serait utile de faire perdurer pour sortir des pratiques de cloisonnement classiques entre production d'un côté et prévention de l'autre. Dans la période, les mesures de prévention du risque de contamination sont cependant parfois restées très « descendantes ». Et la prévention du risque de contamination a pu occulter la prise en compte des risques liés aux évolutions des organisations de travail (risques psychosociaux notamment).

Que faire dès maintenant ?

- Certaines entreprises désignent actuellement des référents Covid. Un choix intéressant quand il n'existe pas de service prévention, si ce référent est chargé d'animer et co-construire la politique de prévention du risque de contamination. A envisager avec prudence cependant si ce poste est uniquement chargé de diffuser des procédures de protection et s'il conduit à décharger les managers de leur contribution à la politique de prévention.
- La période de reprise peut être l'occasion de **remettre à jour le PCA (Plan de continuité de l'activité) et le Document unique** avec l'objectif d'intégrer la prévention du risque de contamination dans une dynamique plus large de prévention des risques et de santé au travail.
- La possibilité pour chacun de pouvoir s'exprimer pour améliorer son travail et de disposer d'autonomie pour l'organiser contribue durablement, on le sait, à la santé au travail. Alors pourquoi ne pas mettre en place **des espaces de discussion sur le travail** post-reprise permettant de faire remonter les points d'amélioration ?

3. Face à la crise, certains CSE sont parvenus à aborder conjointement les enjeux économiques et sociaux, mais il convient de nourrir la dynamique dans la durée.

Si, pendant la crise, dans certaines organisations, le dialogue social a été négligé, voire contourné, dans d'autres - généralement là où un dialogue de qualité préexistait - il a constitué un levier essentiel pour faire face aux bouleversements vécus et réguler les tensions liées à la reconfiguration de l'activité. Dans l'urgence, certains CSE ont, à cette occasion, expérimenté de nouveaux modes d'échanges et de concertation. Sans doute, l'importance des enjeux de la période a-t-elle facilité ces pratiques. Il s'agit maintenant de préserver - ou relancer - cette dynamique afin de dialoguer, se concerter et négocier sur des sujets touchant à l'articulation entre prévention et production dans la durée, aux choix d'organisation, aux projets de l'entreprise...

Que faire dès maintenant ?

- Au sein du CSE aussi, **réaliser un retour d'expérience** sur ce qui a renforcé - ou à l'inverse distendu - les liens entre élus, salariés et direction, et ce qui a permis, ou pas, une bonne remontée d'information et des prises de décision adaptées est un exercice utile à faire pour accompagner la reprise.
- **Les cellules de crise** qui ont, dans certaines organisations, facilité les contacts rapprochés entre direction, managers, RH, et élus pendant le confinement peuvent être maintenues à un rythme adapté pour faciliter le dialogue dans les mois qui viennent.
- Certains sujets s'invitent à la table des négociations (télétravail, articulation des temps...). **Préparer ces négociations** en partageant les diagnostics et faire émerger des pistes de progrès avec les salariés est une bonne façon de les nourrir en prenant en compte les conditions de travail.

4. Tensions, sentiment d'inéquité, fatigue... apparaissent comme des sujets urgents à traiter. Ils impliquent un rapprochement entre manager, RH et préventeur et un partage des travaux avec les représentants du personnel et le CSE

Pendant le confinement, les pratiques de management ont évolué pour intégrer la prévention du Covid, faciliter les ajustements de l'organisation et prendre en compte la grande diversité de

situations individuelles. Les consultations réalisées par l'Anact auprès des personnes travaillant sur site ou en télétravail ont également fait apparaître, pour une partie notable des interrogés, des sentiment d'inefficacité et de fatigue accrus, des besoins de régulation de la charge de travail ou encore la perception de relations de travail dégradées. Autant de phénomènes qui demandent à être pris en compte sans tarder – en parallèle des actions visant à reconnaître les efforts réalisés par chacun.

Que faire dès maintenant ?

- Au niveau de l'équipe aussi, la pratique des **retours d'expérience** est à encourager (outillage des managers, choix d'une méthodologie de retour d'expérience adaptée, remontée des points d'amélioration à la direction et aux élus, suites à apporter...) afin d'identifier des façons de mieux travailler ensemble en période d'incertitude.
- Les managers ont été fortement sollicités dans la période de crise. Il est important de mettre en place les **ressources qui les aident à la fois à prendre en compte les situations individuelles dans leur équipe et à maintenir la dynamique collective**. Ils doivent également être soutenus pour pouvoir prévenir le plus tôt possibles les tensions qui peuvent faire suite au confinement (échanges de pratique entre managers, outillage en primo-médiation...).
- Les **rapprochements qui ont pu s'effectuer entre les managers - les service RH et prévention** sur ces différents sujets pendant le confinement sont à soutenir et organiser en faisant le lien avec les travaux menés au sein des Instances représentatives du personnel.



(...)

Travail en présentiel et à distance : ma feuille de route

Mémo pour évaluer mes pratiques du télétravail et trouver l'information pour aller plus loin

Je suis manager...

Je suis agent...

Efficacité

L'organisation du travail

p. 6

- ☐ J'organise l'activité de mon équipe
- ☐ Je gère les urgences avec un souci d'équité
- ☐ J'instaure un management par objectifs et développe l'autonomie de mes collaborateurs

La facilitation du travail au quotidien

p. 8

- ☐ Avec mes collaborateurs, j'identifie les processus qui doivent évoluer
- ☐ J'informe mes collaborateurs des nouveaux processus et je les accompagne sur leur montée en compétence

Le suivi des activités

p. 10

- ☐ J'impulse une dynamique de confiance et de responsabilisation
- ☐ Je repense mon mode de suivi
- ☐ J'encourage la pratique de retours réguliers

- ☐ Je partage avec mes collègues les informations nécessaires
- ☐ Je suis responsable de mes activités
- ☐ J'organise mon temps de télétravail

- ☐ Je contribue à l'amélioration des processus
- ☐ J'exerce mon activité dans le cadre des règles applicables
- ☐ Je me renseigne et je m'implique dans les évolutions potentielles des processus

- ☐ Je rends compte de mon activité réalisée à distance

Animation du collectif

Le vivre ensemble

p. 12

- ☐ J'organise des réunions avec mon équipe
- ☐ Je veille à la cohésion de l'équipe
- ☐ Je me rends disponible
- ☐ J'organise des temps informels en bilatéral
- ☐ J'organise le dialogue social de proximité

La communication

p. 14

- ☐ Je définis les modalités de partage de l'information
- ☐ Je fluidifie la circulation de l'information
- ☐ Je transmets les informations nécessaires

Le bien-être au travail

p. 16

- ☐ Je suis exemplaire en matière de comportements à adopter en télétravail
- ☐ Je préviens les risques d'isolement
- ☐ Je veille au respect des temps de repos et de congé de mes collaborateurs

- ☐ Je me rends disponible
- ☐ Je participe aux temps informels et j'en prends l'initiative
- ☐ Je fais appel à mes collègues

- ☐ Je partage le bon niveau d'information
- ☐ Je vais moi-même à la recherche de l'information dont j'ai besoin

- ☐ Je mets en place de bonnes conditions de travail sur mon lieu de télétravail
- ☐ Je respecte mon temps de repos et de congés
- ☐ Je me sens concerné par le bien-être de mes collègues, je tiens mon manager informé de mon état d'esprit

Outils et équipements

Outils et équipements

p. 18

- ☐ J'identifie les outils qui peuvent faciliter le travail en mode mixte sans les multiplier
- ☐ Je contribue à la dématérialisation et j'organise la montée en compétence de mon équipe

- ☐ Je contribue à la dématérialisation
- ☐ J'utilise les outils numériques interministériels pour collaborer
- ☐ Je signale les formations dont j'ai besoin

Faire vivre une dynamique d'amélioration continue

L'amélioration des pratiques

p. 20

- ☐ Je réalise des points réguliers avec mon équipe et chacun de mes collaborateurs sur le télétravail

- ☐ Je suis force de proposition pour améliorer nos pratiques collectives
- ☐ Je questionne mes pratiques individuelles de travail en mode mixte

CONDITIONS DE TRAVAIL

Télétravail : renforcement dans les zones d'alerte et ouverture d'une négociation en 2021

Publié le 07/10/2020 • Par [Claire Boulland](#) • dans : [A la Une RH](#), [France](#), [Toute l'actu RH](#)



Les agents publics exerçant dans les zones d'alerte « renforcée » et « maximale » devraient voir la pratique du télétravail accentuée. C'est en tout cas la directive du ministère de la Transformation et de la fonction publiques. Au-delà de la crise, une négociation inter - fonction publique sera ouverte dès 2021 pour améliorer la qualité de vie au (télé)travail et la performance des services.

L'aggravation de la situation sanitaire implique de renforcer le télétravail dans le secteur public, mais aussi de mieux l'encadrer. Il est « plus que jamais » à privilégier dans les zones d'alerte « renforcée » et « maximale », dont font actuellement partie Paris et sa petite couronne (incluant les départements des Hauts-de-Seine, de la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne), ainsi que Marseille et Aix-en-Provence.

C'est le message qu'Amélie de Montchalin, ministre de la Transformation et de la fonction publiques, a souhaité faire passer dans une circulaire adressée à tous les ministères, dans la soirée du mardi 6 octobre.

Lors d'un point presse téléphonique organisé dans le même temps, elle précise son contenu : « On incite très fortement les chefs de service et les employeurs, [...] à ce que deux à trois jours de télétravail par semaine soient intégrés dans les organisations de travail quand cela ne nuit pas à la continuité du service public. »

Le télétravail doit, insiste-t-elle, être renforcé « dans le cadre d'un dialogue social de qualité et suivi [...] également au niveau déconcentré » et « dans des conditions de mise en œuvre adéquates ». Et de rappeler qu'une enveloppe de 200 millions d'euros doit être consacrée au déploiement d'outils à distance via le plan de relance.

Cette circulaire « a vocation à être adaptée aux fonctions publiques territoriale et hospitalière », a-t-elle ajouté. La DGCL aura, cette fois encore, la tâche de la traduire pour les employeurs locaux.

Et au-delà de la crise ?

De manière plus générale, la ministre a fait savoir qu'une réflexion était en cours et que des réunions avec les organisations syndicales et les employeurs étaient programmées dans le but de « voir, au-delà de la crise, comment on organise les espaces de travail et comment on équipe les agents ».

En effet, nombreux sont les syndicats qui souhaitent voir les failles du télétravail disparaître. L'Unsa, par exemple, considère qu'il faut modifier l'accord national interprofessionnel sur le télétravail signé en juillet 2005 en tenant compte des enseignements de la crise sanitaire. « Le dialogue social et la négociation doivent permettre de clarifier les droits et les devoirs des employeurs et les conditions de mise en œuvre du télétravail, au-delà des textes publiés, dont l'application est par ailleurs très inégale. »

Le DGAFP Thierry Le Goff avait confirmé, lors du groupe de travail sur ce même sujet le 1^{er} octobre dernier, qu'Amélie de Montchalin comptait ouvrir une négociation à partir de 2021, après des travaux de diagnostic et de définition du « champ » d'ici à la fin de l'année. Cette négociation doit aborder non seulement le télétravail, mais également l'organisation du travail, dans une perspective de qualité de vie au travail et de performance des services, rapportent plusieurs organisations syndicales. Elle devra aussi s'articuler avec la concertation sur le Plan Santé au travail.

Encadrement impératif dans la territoriale

Le télétravail doit « être impérativement encadré pour protéger les agents des maltraitances et de la téléstress vécues pendant le confinement et pour préserver la qualité du travail de développement des politiques et services publics », estimait l'Ufict-CGT, fin mai 2020.

Dans un tract, le syndicat qui représente les cadres territoriaux demandait l'ouverture de négociations avec les employeurs publics afin de réduire les risques pour la santé des agents.

RÉFÉRENCES

- Circulaire sur le renforcement du télétravail dans la FPE

COVID 19

Télétravail : ces collectivités qui ont pris les devants

17/03/2020 | par [Stéphane Menu](#) | [Toute l'actualité](#)

©DigitalGenetics_Adobestock

Alors que le coronavirus place le pays sous cloche, les collectivités doivent s'adapter à cette nouvelle donne. Le télétravail est la seule alternative pour garantir la continuité du service public. Si les collectivités sont en retard sur le privé, certaines initiatives montrent comment accélérer...

Face à l'urgence de la situation sanitaire, le privé dispose donc d'un temps d'avance sur le public, même s'il est fort à parier que le gouvernement, pour être cohérent avec son discours, adaptera rapidement le cadre juridique à l'urgence. À ce jour, un employeur privé peut imposer le télétravail à ses salariés. Face à la croissance inévitable des cas de personnes affectées, les entreprises opteront, quand le profil de leurs activités le leur permet, à cette nouvelle donne. Certaines collectivités territoriales ont déjà pris les devants. En 2019, sur les 2 500 postes de la collectivité concernés par le télétravail au conseil départemental de la Loire, 45 agents ont franchi le pas. Depuis le début de l'année, et jusqu'à l'été prochain, le dispositif s'étendra progressivement à 330 agents, peut-on lire dans les colonnes de l'Essor Loire. Le journal révèle que cette expérience menée sur 38 semaines au cours de l'année 2019 a fait l'objet d'une évaluation grâce à un questionnaire auquel les agents concernés, ainsi que leurs cadres, ont répondu.

Un bilan éloquent et positif puisque chaque agent en moyenne a « gagné » 66 heures de temps de transport et 317 € de carburant. Sur le plan environnemental, c'est bingo : 30,5 tonnes de CO2 n'ont pas été émises dans l'atmosphère. « Le décret du 11 février 2016 propose un cadre juridique concernant le télétravail dans la fonction

90 % des agents et des cadres concernés par ce dispositif ont été satisfaits au plan professionnel

publique. Nous étions volontaires en tant qu'institution, puisque cela coïncidait parfaitement avec nos objectifs de développement durable et, de plan de modernisation de notre administration, inscrits dans notre agenda 21 », explique Michèle Maras, vice-présidente du département en charge de la jeunesse et des ressources humaines à l'Essor Loire. L'évaluation conclut que 90 % des agents et des cadres concernés par ce dispositif ont été satisfaits au plan professionnel.

« Nous avons deux axes de préoccupation majeurs : l'isolement des agents et l'impact sur le collectif. Nous essayons de trouver un équilibre entre ces deux biais. Mais, dans 90 % des cas, il n'y a pas de problématique particulière », constate Nicolas Boyer, directeur des ressources humaines du département de la Loire. En 2020, le cap des 330 agents volontaires sera franchi, une autre centaine pourra y recourir de façon exceptionnelle. On approchera progressivement des 500 agents qui ont déclaré être favorables au dispositif.

Évaluer la « télétravaillabilité » d'un poste

Autre collectivité fan du télétravail : la métropole de Lyon. Depuis le 1er janvier 2020, 700 agents métropolitains télétravaillent, sur les 9 200 que compte le Grand Lyon. Dans les colonnes de la Gazette des communes, Olivier Nys, DGS du Grand Lyon, explique que le télétravail permet de mieux concilier vies professionnelle et personnelle, les agents éprouvant « de plus en plus de difficultés à se loger en cœur de ville ». La CFDT émet cependant des réserves, toutes les fonctions n'étant pas « télétravaillables » dans le secteur public.

« Nous laissons à la hiérarchie le soin de décider si l'activité de l'agent est éligible », déclare Olivier Nys dans La Gazette des communes. Cette spécificité a été prise en compte, puisqu'un agent dont une partie des tâches seulement est éligible au télétravail n'en est pas pour autant exclu. « Il faut 20 % de tâches télétravaillables afin de parvenir à une journée complète », explique la secrétaire adjointe de la CFDT Agnès Brenaud. Mais l'expérience lyonnaise montre aussi que le télétravail à l'échelle d'une telle collectivité impose un travail en amont, ne serait-ce qu'en termes d'achat de portables pour permettre à tous les agents de travailler à distance.

« Il faut 20 % de tâches télétravaillables afin de parvenir à une journée complète »

À Lyon, des télétravailleurs heureux...

Comme dans le département de la Loire, l'évaluation valide grandement l'expérience : les 124 agents ayant testé la formule entre janvier et juin 2019 ont évité 204 700 km de trajet et gagné de 45 minutes à 1 h 30 pour 67 % d'entre eux, selon le bilan de l'administration. Leur productivité a épousé elle aussi une courbe ascendante : presque la moitié du temps de trajet économisé a été utilisé en totalité ou en partie pour travailler davantage. Et aucun impact négatif n'a pas été constaté sur le collectif : 69 % des encadrants assurent que le travail des télétravailleurs s'est bonifié ; quant à leurs collègues, ils n'ont pas été confrontés à des changements dans l'organisation du service.

Un emploi sur trois « télétravaillable » ?

C'est Muriel Pénicaud, ministre du Travail, qui l'affirme : « Tout ce qui peut se faire en télétravail doit être fait en télétravail », assure-t-elle. « À peu près un emploi sur trois peut être en télétravail. Pour tous les autres, je confirme qu'ils pourront être en arrêt maladie s'ils n'ont pas de solution (Ndlr, notamment pour garder les enfants) », a-t-elle expliqué, en précisant qu'il n'y aurait « pas de délai de carence ».

La crise sanitaire qui frappe le monde va pousser toujours plus les salariés du privé et les agents publics vers le télétravail. Côté privé, le télétravail fait de plus en plus d'adeptes, les 18,2 millions de salariés du secteur privé recensés en 2019 y ayant de plus en plus recours. C'est ce qu'indique la dernière étude publiée sur le sujet (20 février 2019) par Malakoff Médéric-Humanis [\(1\)](#). Ces salariés représentent dorénavant 29 % de l'effectif des entreprises de plus de dix salariés, soit 5,2 millions de personnes. En un an, ce sont près de 700 000 adeptes de plus. Une évolution qui semble plus lente du côté de la fonction publique d'État, si l'on en croit le bilan du déploiement du télétravail publié par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFFP) début 2019 et dont les données analysées concernent la période comprise entre février et octobre 2018.

Dans cette étude, seul le télétravail défini par le décret de février 2016 (encadré réglementairement et régulier, à distinguer du travail à distance, informel et occasionnel) a été pris en compte. Il appert que sa mise en œuvre reste très faible, puisque seulement 0,4 % des agents télétravaillaient à cette époque (on peut supposer que ce pourcentage a augmenté depuis). Côté fonction publique territoriale, le télétravail rencontrerait un accueil plus favorable mais les données analytiques font encore défaut.

Côté FPT, le télétravail rencontrerait un accueil plus favorable mais les données analytiques font encore défaut.

Toilettage juridique en cours ?

Avant même que la crise liée au coronavirus ne prenne l'ampleur que l'on sait, le décret de février 2016 devait être modifié pour prévoir la possibilité pour les agents de recourir à cette modalité de travail lors de périodes ponctuelles (sur accord de leur employeur). Ce toilettage, prévu par l'article 49 de la loi du 6 août 2019, dite de transformation de la fonction publique, était au centre de l'attention d'une réunion organisée le 9 décembre dernier par la DGAFFP, à laquelle les syndicats avaient été conviés. Le secteur public entend s'aligner au plus vite sur la réglementation en vigueur dans le secteur public sur le code du travail.

Du côté des agents, l'attente est forte. Lors des débats sur le projet de loi réformant la fonction publique, au printemps dernier, le groupe socialiste avait insisté sur le fait que « les employeurs [étaient] dans l'incapacité juridique d'y répondre ». De leur côté, les syndicats ont fait savoir lors de cette réunion que les employeurs publics ne rechignaient pas à donner satisfaction aux requêtes des agents... en faisant fi du cadre juridique.

Les employeurs publics ne rechignent pas à donner satisfaction aux agents... en faisant fi du cadre juridique.

S'adapter aux crises

En cause, la loi « Sauvadet » de mars 2012 et, surtout, son décret d'application de février 2016 (concernant le télétravail), jugés trop restrictif. La modification du décret, toujours en cours, vise donc à son assouplissement. L'agent pourrait ainsi bénéficier d'une autorisation de télétravail pour une période courte, justifiée pour « répondre à une situation inhabituelle et temporaire qui perturbe l'accès au site de travail ou le travail sur site », précise la DGAFP dans le document remis aux syndicats. Une autre piste était aussi à l'étude, celle d'une autorisation accordée sur un temps long et dont la mise en œuvre serait plus souple. Les agents pourraient également bénéficier, s'ils le souhaitent, d'un forfait de jours de télétravail (par exemple un jour par mois, ou 15 jours par an).

Les deux « formules » seraient additionnables mais ne devraient pas dépasser les trois jours de télétravail par semaine. L'actualisation du décret prévoirait enfin un dispositif dérogatoire, « à l'initiative de l'employeur », lorsque le télétravail « est demandé lors d'événements temporaires qui perturbent l'accès au site de travail ou le travail sur site ». Lors de cette réunion de décembre 2019, les Français se colletaient à une autre difficulté : la grève dans les transports. Depuis, le coronavirus renforce la nécessité de cette alternative. Avant le confinement généralisé, le nouveau décret était attendu très rapidement. Reste à savoir s'il fait toujours partie des priorités, ou si devant l'urgence, la pratique prendra le pas sur le juridique.

Un dispositif dérogatoire lorsque le télétravail « est demandé lors d'événements temporaires qui perturbent l'accès au site de travail ou le travail sur site »

Note

⁽⁰¹⁾ Enquête réalisée par l'Ifop pour le groupe Malakoff-Médéric-Humanis du 30 novembre au 11 décembre auprès d'un échantillon représentatif de 1604 salariés dont 581 dirigeants et managers d'entreprises privées de plus de 10 salariés.

NOUVEL ÉCLAIRAGE

Le télétravail dans la fonction publique territoriale : les apports du décret du 5 mai 2020

05/09/2020 | par [Michaël Verne](#), [Julie Creveaux](#) | RH

Le télétravail s'est imposé durant cette période de confinement, conduisant le gouvernement à publier un nouveau décret le 5 mai dernier, pour assouplir les règles de sa mise en œuvre, le précédent décret n'étant plus adapté à la situation.

La période de confinement liée à l'état d'urgence sanitaire en lien avec l'épidémie de Covid-19 a contraint nombre de collectivités locales et établissements publics à placer certains de leurs agents en **télétravail**, même sans cadre préétabli. L'occasion pour le gouvernement de s'interroger sur les conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et de modifier, par un décret du 5 mai 2020, le décret du 11 février 2016 organisant le télétravail au sein de la fonction publique afin d'assouplir les règles de sa mise en œuvre.

Pour rappel, au sein de la fonction publique, la possibilité pour les agents de **télétravailler** a été créée par l'article 133 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique, dite loi Sauvadet.

La possibilité pour les agents de télétravailler a été créée par l'article 133 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012

Et il a fallu attendre quatre années supplémentaires pour qu'entre en vigueur le 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.

Un télétravail quasi inexistant jusque-là

Dans ces conditions, il n'est guère surprenant de constater que le **télétravail** a, jusqu'à présent, été très peu instauré au sein de la fonction publique. La DGFAP relève ainsi, dans le cadre de son bilan du déploiement du télétravail dans les trois volets de la fonction publique, qu'au cours de l'année 2018, seulement 4 % des agents de la fonction publique de l'État télétravaillaient. En revanche, aucun chiffre n'était, pour cette année 2018, disponible pour les collectivités locales. L'état d'urgence sanitaire est cependant venu rebattre les cartes, imposant un télétravail « forcé » pour les collectivités et leurs agents. Cette circonstance va sans doute amener l'ensemble des administrations à s'interroger sur la mise en œuvre du télétravail, dans un cadre réglementé, mais a également poussé le gouvernement à s'interroger sur la pertinence des textes en vigueur.

C'est dans ce contexte qu'a été adopté le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 venu modifier le décret du 11 février 2016 pour élargir les conditions et les modalités de **mise en œuvre du télétravail**.

La modification de la définition du télétravail

En premier lieu, le décret du 5 mai 2020 est venu modifier la définition même de la notion de **télétravail** qui reprenait auparavant la définition applicable dans le secteur privé et prévue à l'article L.1222-9 du code du travail, auquel renvoyait l'article 133 de la loi Sauvadet.

Le télétravail est désormais défini comme « toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux où il est affecté sont réalisées hors de ces locaux en utilisant les technologies de l'information et de la communication ».

Le décret du 5 mai 2020 est venu supprimer la précision selon laquelle le télétravail est réalisé « de façon volontaire »

Ainsi, le décret du 5 mai 2020 est venu supprimer, à l'article 2 du décret du 11 février 2016, la précision selon laquelle le **télétravail** est réalisé « de façon volontaire ». Cette modification, qui peut paraître anecdotique, fait écho à la période de confinement passée durant laquelle les agents dont les missions pouvaient être exercées à domicile, ont été placés en télétravail sans que leur volonté ait été recueillie au préalable (sauf, bien évidemment, dans l'hypothèse des agents devant garder leurs enfants) et permettra peut-être, à l'avenir, d'avoir un cadre réglementaire au placement d'un agent en télétravail dans des circonstances exceptionnelles.

Les lieux du télétravail

Le décret du 5 mai 2020 vient également compléter l'article 2 du décret du 11 février 2016 relatif aux lieux au sein desquels l'agent va pouvoir **télétravailler**.

Auparavant, ces dispositions ne renvoyaient qu'au domicile de l'agent et aux locaux professionnels mis à disposition par l'employeur public. L'agent était ainsi limité à ces deux choix pour exercer ses fonctions en télétravail, ce qui pouvait faire obstacle à des demandes de **télétravail** pour les agents ne souhaitant pas nécessairement télétravailler chez eux, étant rappelé que l'administration n'était quant à elle aucunement tenue de mettre à disposition des locaux professionnels pour les éventuels télétravailleurs.

Désormais, le télétravail peut être effectué au domicile de l'agent mais également dans un autre lieu privé ou dans tout lieu à usage professionnel. L'agent pourra donc désormais solliciter une autorisation pour télétravailler, par exemple, dans sa résidence secondaire, au domicile d'une autre personne ou dans un espace de coworking. Cependant, et pour rappel, si le choix du lieu de télétravail revient à l'agent, il doit être validé par l'autorité territoriale. L'agent pourra, ensuite, bénéficier d'une autorisation visant plusieurs lieux de télétravail.

La quotité de télétravail

L'apport principal du décret du 5 mai 2020 tient à la possibilité ouverte aux agents d'avoir recours au télétravail de manière ponctuelle et non plus uniquement régulière. Ainsi, le nouvel article 2-1 du décret du 11 février 2016 prévoit désormais que le télétravail peut être autorisé pour un nombre de jours fixes par semaine ou par mois mais également pour un volume de jours flottants attribués par semaine, mois ou année.

Et l'agent peut bénéficier d'une autorisation visant les deux **modalités de télétravail**. Par exemple, un agent pourra ainsi être autorisé à télétravailler deux jours fixes par semaine et cinq jours flottants par mois.

L'administration est tenue d'aménager le poste de télétravail pour les agents justifiant d'un handicap.

Pour autant, les limites à la quotité de télétravail restent les mêmes, l'article 3 du décret du 11 février 2016 restant inchangé : l'agent ne peut pas

télétravailler plus de trois jours par semaine et le temps de présence sur le lieu d'affectation ne peut être inférieur à deux jours ; l'appréciation du nombre de jours télétravaillés et effectués en présentiel peut cependant être réalisée sur le mois.

Une nouvelle exception à ces limites est néanmoins introduite par le décret du 5 mai 2020 : outre l'état de santé, le handicap et l'état de grossesse qui peuvent justifier une dérogation, une situation exceptionnelle perturbant l'accès au service ou le travail sur site peut également justifier que l'agent télétravaille plus de trois jours par semaine ou soit présent moins de deux jours par semaine sur son lieu d'affectation.

L'agent ne peut pas télétravailler plus de trois jours par semaine.

À RETENIR

- Un agent peut désormais être autorisé à télétravailler dans le cadre de jours fixes par semaine ou par mois mais également dans le cadre d'un volume de jours flottants.
- Un agent peut désormais télétravailler dans tout lieu privé ou professionnel, sous réserve que celui-ci soit accepté par l'autorité territoriale.
- L'administration doit prendre en charge les coûts afférents à l'aménagement du poste de télétravail de l'agent en situation de handicap.
- La CAP ou la CCP peuvent être saisies du refus d'autorisation ou de renouvellement de l'autorisation de télétravail et de la décision d'interruption du télétravail.

Le matériel pour télétravailler

Le décret du 5 mai 2020 impose désormais à l'agent, qui souhaite télétravailler dans un lieu privé, de joindre à sa demande de télétravail une attestation de conformité des installations aux spécifications techniques. Cette attestation devra être établie conformément aux règles prescrites par l'organe délibérant dans le cadre de sa délibération-cadre sur le télétravail. En effet, et pour rappel, l'organe délibérant doit fixer, par délibération :

- les activités exigibles au télétravail ;
- la liste et la localisation des locaux professionnels éventuellement mis à disposition par l'administration pour l'exercice des fonctions en télétravail, le nombre de postes de travail qui y sont disponibles et leurs équipements ;
- les règles à respecter en matière de sécurité des systèmes d'information et de protection des données ;
- les règles à respecter en matière de temps de travail, de sécurité et de protection de la santé ;
- les modalités d'accès des institutions compétentes sur le lieu d'exercice du télétravail afin de s'assurer de la bonne application des règles applicables en matière d'hygiène et de sécurité ;
- les modalités de contrôle et de comptabilisation du temps de travail ;
- les modalités de prise en charge, par l'employeur, des coûts découlant directement de l'exercice du télétravail ;
- les modalités de formation aux équipements et outils nécessaires à l'exercice du télétravail ;
- les conditions dans lesquelles l'attestation de conformité aux spécifications techniques doit être établie.

Le décret du 5 mai 2020 précise également que l'administration est tenue d'aménager le poste de télétravail pour les agents justifiant d'un handicap. Il devra donc bénéficier des mêmes aménagements que sur son lieu d'affectation. L'administration peut cependant refuser un tel aménagement si les coûts afférents sont disproportionnés, en tenant notamment compte des aides auxquelles l'administration a droit pour les dépenses de cette nature.

Lorsque l'agent est autorisé à télétravailler, au titre de jours flottants, le décret du 5 mai 2020 instaure la possibilité pour l'administration d'autoriser l'agent à utiliser son matériel informatique personnel.

Le rôle des commissions paritaires

Initialement prévu uniquement dans le cadre de la fonction publique de l'État, la commission administrative paritaire pour les agents titulaires et la commission consultative paritaire pour les agents contractuels peuvent être saisies du refus opposé par l'administration à une demande initiale ou de renouvellement d'autorisation de télétravail, mais également d'une décision d'interruption du télétravail.

À voir si ces assouplissements insérés par le décret du 5 mai 2020 conduiront les collectivités territoriales et leurs établissements publics à mettre en œuvre, pour leurs agents, le télétravail.

Ressources

Ces documents peuvent vous accompagner dans la démarche d'instauration de jours de télétravail. À noter : si les conseils organisationnels sont toujours d'actualité, les parties juridiques de ces documents sont datées depuis la sortie du décret du 5 mai 2020.

- CNFPT, Les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail pour leurs agents. Avec 7 fiches pratiques de retour d'expérience : frama.link/Jq5y7q3K
- Centre de gestion de la Fonction publique territoriale CDG35, Mettre en place le télétravail Enjeux, cadre juridique, méthodologie et témoignages de collectivités : frama.link/2Ngccchun
- Ministère des Comptes et de l'action publique, Le télétravail dans les trois versants de la fonction publique, Bilan du déploiement : frama.link/0AB7HUW9

Quels sont les avantages du télétravail (et ses inconvénients) ? (extrait) -

Alexandre Diard - Blog, mon portail RH consulté le 3 mai 2021

Le **télétravail** consiste, pour un salarié, à effectuer son travail hors des locaux de l'entreprise.

Le salarié peut donc travailler de chez lui via les nouvelles technologies : un ordinateur ou une tablette par exemple.

Fin 2017, une enquête révèle que 17% des français ont aujourd'hui recouru au télétravail (source : travail-emploi.gouv). Que ce soit de manière occasionnelle ou régulièrement, seulement 6% effectue du télétravail de façon contractuelisé, c'est-à-dire sous contrat qui stipule que le télétravail est possible. Cela peut paraître complexe mais la **mise en place du télétravail** varie beaucoup selon les entreprises. Certaines entreprises sont assez souples dans la pratique du télétravail tandis que d'autres sont plus strictes.

Au-delà de la complexité administrative du télétravail, sa mise en place peut, elle aussi s'avérer difficile pour **les managers**. Ceux-ci doivent, en effet, avoir confiance en leurs employés et en leurs capacités à être autonome pour les laisser faire du télétravail. Ils ont donc tendance à voir les inconvénients du télétravail en occultant souvent les nombreux avantages de celui-ci. Nous vous récapitulons donc ici les **avantages du télétravail**.

LES AVANTAGES DU TÉLÉTRAVAIL

▷ FACILITER LE RECRUTEMENT

Le **recrutement** devient de plus en plus compliqué dans certains secteurs et il faut savoir se démarquer afin d'**attirer de nouveaux talents**. La marque employeur et les **réseaux sociaux** peuvent vous permettre de d'attirer ces nouveaux talents mais parfois ceux-ci recherchent d'autres avantages.

D'après un récent sondage (2017), 61% des Français aspirent au **télétravail**. En proposant le télétravail et en le mettant en avant dans votre communication marque employeur, vous pourrez donc attirer de nouveaux candidats. En étant flexible, vous devenez ainsi plus compétitif sur le marché du

travail, ce qui n'est pas négligeable de nos jours.

Mais pourquoi les candidats sont-ils attirés par le télétravail ? Tout d'abord cela leur permet de mieux gérer leurs temps de travail, ils deviennent plus autonomes et sont moins stressés. Le télétravail ou le travail à distance est source de responsabilité et montre que la hiérarchie leur fait confiance.

Le télétravail fait, de nos jours, partie à part entière de la qualité de vie au travail (QVT). **Les nouvelles générations (Y et Z)** sont des générations nomades, qui aiment bouger. En leur proposant le télétravail vous êtes plus à même de recruter ces nouvelles générations. Le télétravail est donc un avantage et pour les salariés et pour l'entreprise.

On n'y pense pas forcément mais le télétravail participe au développement durable : les salariés ne prennent plus leur voiture ou les transports en commun pour venir au travail puisqu'ils le font de chez eux. L'empreinte écologique est donc réduite. Une société peut donc mettre en avant le télétravail et l'avantage écologique de ce dernier pour attirer de nouveaux candidats soucieux de l'environnement. Une société investie dans le développement durable donnera une bonne image auprès de ses futurs candidats.

▷ RÉDUIRE L'ABSENTÉISME ET LES RETARDS

Vous souvenez-vous de l'hiver 2018 ? Quelques flocons et les grandes villes s'affolent, les transports en communs sont bloqués et tout le monde se retrouve cloîtré chez soi. Les grandes villes sont vite paralysées par les intempéries : neige, tempêtes... Grâce au télétravail, vous n'aurez plus ce problème. Vos employés peuvent travailler de chez eux en toute tranquillité en cas d'intempérie. Un des **avantages du télétravail** est donc de réduire le taux d'absentéisme et de retard. Et oui en télétravail, on évite les embouteillages, les retards de transports en communs. Attention néanmoins à poser des limites claires : télétravail ne veut pas dire moins de travail.

Le salarié doit effectuer le même nombre d'heures que s'il avait été au bureau.

▷ **MEILLEURES INTÉGRATIONS DES SALARIÉS HANDICAPÉS**

Le télétravail peut également être intéressant pour l'intégration de salariés handicapés dans une entreprise. Il permet en effet à des personnes en situation de handicap de concilier travail et soins médicaux. Le salarié peut alors s'organiser en fonction de son état de santé : soins, visites médicales... Évidemment, cela ne convient pas à tous les types de handicap mais cela peut être intéressant pour les personnes handicapées moteurs par exemple. En effet, cela leur évite les déplacements.

Dans d'autres cas, cela peut faciliter l'adaptation et **l'intégration dans l'entreprise**. Il est préférable de commencer d'abord en mi-temps mais aussi en télétravail. Après un accident, il est possible de travailler en mi-temps thérapeutique en télétravail. Le mi-temps thérapeutique ou temps partiel thérapeutique est prescrit par un médecin qui estime que travailler à temps complet est trop précoce. Le télétravail peut cependant permettre de continuer à travailler à temps partiel sans avoir se déplacer.

En conclusion, le télétravail favorise le maintien dans l'emploi des personnes handicapées.

▷ **UN DES AVANTAGES DU TÉLÉTRAVAIL : RÉDUCTION DES DÉPENSES**

Aujourd'hui les coûts des loyers augmentent et il devient de plus en plus difficile de joindre les deux bouts pour les jeunes entreprises. Alors pourquoi ne pas utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour palier à ce problème ? Évidemment, le télétravail ne doit pas être automatique. En fonction du secteur et de l'activité de l'entreprise, les locaux peuvent être indispensables. Les activités nécessitant un accueil du public ou des clients ou des stocks importants sont obligés d'avoir des locaux par exemple. Cela n'empêche cependant pas aux salariés ayant un métier ne nécessitant pas d'être sur place de pratiquer le télétravail.

Vous pouvez aussi aménager vos locaux de façon à faire une rotation des bureaux. Un

bureau n'est pas attribué à une seule personne mais à plusieurs. Quand une personne fait du **télétravail** le jeudi, une autre récupère son bureau. Cela demande une bonne coordination mais permet de réduire l'espace nécessaire et donc le loyer. Autre possibilité, prévoir des bureaux temporaires pour les personnes n'étant pas souvent présentes dans les locaux.

Vous pouvez également réduire les coûts des transports. En effet, les déplacements sont souvent partiellement pris en charge dans les grandes villes. Cette prise en charge peut donc être réduite grâce au télétravail. Cela peut paraître minime mais réduire ce coût sur une centaine de salariés n'est pas négligeable.

▷ **GAIN DE PRODUCTIVITÉ**

Pour terminer, un des **avantages du télétravail** est la productivité des salariés. Un salarié qu'on « autorise » à faire du télétravail se sent considéré. Il comprend qu'on lui fait confiance. Il va donc redoubler d'effort afin de montrer que la hiérarchie a raison de lui faire confiance. Le salarié se sent redevable.

C'est également une source de motivation pour le salarié. Une amélioration de la qualité de vie au travail des salariés fait que les salariés se sentent mieux. Cela permet d'augmenter leur productivité. Conscient d'avoir cet avantage, les collaborateurs s'impliquent davantage.

▷ **FIDÉLISER VOS SALARIÉS**

Le télétravail est quelque chose de demandé par beaucoup de candidats et salariés. En proposant ainsi le télétravail à vos salariés vous **les fidéliser** et réduisez ainsi le taux de turnover dans votre entreprise.

(...)

**Coronavirus et télétravail :
5 dimensions pour mieux s'organiser collectivement**

Publié le 24/11/2020

Que vous deviez mettre en place pour la première fois cette modalité pour vos collaborateurs, ou procéder à des améliorations après un premier déploiement en urgence, retrouvez 5 dimensions à prendre en compte pour combiner poursuite de l'activité à distance et santé au travail.

Les 5 dimensions ci-dessous peuvent être passées en revue par les managers et la direction ainsi que dans le cadre du CSE pour définir les modalités d'organisation du télétravail lors de sa mise en place, ou proposer des ajustements par la suite. Elles pourront également être utiles, après la phase de crise sanitaire, afin de définir les grandes lignes d'une politique de télétravail en tirant les enseignements de la situation actuelle.

1. LES LIEUX DE TRAVAIL

Idéalement, le télétravail se fait au domicile du salarié, dans une pièce isolée phoniquement et visuellement. Mais **tous les salariés ne sont pas égaux** sur le plan de l'aménagement de leur lieu de vie en lieu de travail (surface en m2, nombre de personnes présentes au foyer, accès à la fibre...). Que peut faire l'entreprise pour faciliter cette modalité pour le plus grand nombre ?

Pistes d'action :

1. Rappeler par mail les conditions « idéales » facilitant l'activité de travail à domicile et les aménagements utiles (chaque fois que possible, une pièce dédiée suffisamment éclairée, des équipements adaptés : un bureau, une chaise à la bonne hauteur, etc.).
2. Instaurer une flexibilité des horaires de travail pour les salariés devant partager leur espace de travail et leurs équipements avec d'autres personnes du foyer.
3. Dans le cas d'une impossibilité de travailler à domicile, identifier un espace aménagé au sein de l'entreprise permettant de répondre aux recommandations sanitaires.

2. L'ARTICULATION DES TEMPS DE VIE

La nécessité de faciliter davantage l'articulation des **temps de vie privée et professionnelle** des collaborateurs est pointée comme une marge d'amélioration dans nombre d'entreprises. Cette dimension nécessite de questionner la façon dont l'activité et les temps de travail sont définis : existe-t-il des marges de manœuvre pour aménager les horaires de travail – et plus précisément les heures de contact avec les clients - pour tous les salariés en télétravail ou certains services ? Il s'agit dans le contexte actuel de proposer autant que possible des **solutions adaptées aux problématiques personnelles** de chacun des salariés.

Pistes d'action :

1. Présenter de manière détaillée les dispositifs RH à mobiliser pour faciliter la conciliation des temps (congés enfants malades mobilisables par journée, demi-journée, arrêt maladie, temps partiel, chômage technique...), organiser un point régulier avec chaque salarié sur sa situation (celle-ci pouvant notamment évoluer en cas de maladie d'une personne au foyer).
2. Promouvoir les solutions favorisant la conciliation des temps aussi bien auprès des salarié-e-s femmes que hommes dans un objectif d'égalité professionnelle.

3. En intégrant les contraintes d'articulation des temps dues au confinement (activités de soutien aux enfants, pause-déjeuner allongée par le temps de préparation, soins aux personnes malades etc.), identifier les plages horaires de disponibilité de chacun pour répondre à la clientèle, être contacté, ainsi que des plages réservées au temps collectif (réunions d'équipe ou de projet).
4. Deux semaines après la mise en place du confinement, organiser un premier bilan avec l'ensemble de la ligne managériale et les représentants du personnel du CSE.
5. Rappeler l'importance pour chacun de se déconnecter au-delà des horaires de travail ainsi que les mesures de prévention du « présentisme à distance ».
6. Discuter au niveau de la direction avec les clients et les fournisseurs pour identifier des marges de manœuvre possibles dans la fixation horaires de travail.

3. L'USAGE DES OUTILS NUMÉRIQUES

Si dans les entreprises qui pratiquent déjà le télétravail, les équipements nécessaires au travail à distance sont déjà accessibles, ce n'est pas toujours le cas pour les organisations qui ont déployé cette modalité en urgence. L'utilisation des moyens personnels - moyennant une prise en charge de l'entreprise – peut parfois être envisagée. Mais au-delà de l'équipement, la question des **compétences** doit être prise en compte : les salariés en télétravail maîtrisent-ils tous les outils numériques nécessaires au télétravail ?

Pistes d'action :

1. Proposer aux salariés des moyens pour jauger de la qualité de leur connexion (test de débit) et prendre en charge les abonnements et les connexions internet adaptées (Box, abonnements mobiles), par le service informatique.
2. Mettre à disposition de tous des outils de visioconférence, de gestion de documents en ligne, d'accès aux applications maison/métiers à distance (VPN).
3. Former à distance les salariés qui le souhaitent à ces différentes solutions ou mettre à disposition des tutoriels en ligne (vidéos ou mode d'emploi illustré).
4. Rappeler les règles de sécurité informatique essentielles.
5. Favoriser les coopérations entre les salariés sur ces dimensions (identification de binômes, temps dédié aux coopérations...).

4. LE MANAGEMENT

À condition qu'il dispose lui-même des moyens adaptés (temps, marges de manœuvre, charge de travail, soutien de la direction...), le manager a un **rôle clé** à jouer pour conjuguer les nécessités de l'activité et les conditions de travail. Il s'agit pour lui de pouvoir réguler au fil de l'eau la charge de travail de chacun tout en étant vigilant aux risques liés à la configuration actuelle. Une dimension qui nécessite qu'il puisse réaliser un travail fin de **suivi individuel et collectif**.

Pistes d'action :

1. Inciter les managers à organiser des réunions hebdomadaires avec leur équipe pour adapter les objectifs, prioriser les activités, clarifier "qui fait quoi" et identifier les moyens pour pouvoir bien travailler (informations, coordinations, coopérations, etc.).
2. Inciter en complément les managers à organiser des points réguliers avec chacun de leurs collaborateurs sur leurs activités avec une vigilance particulière pour les nouveaux entrants, les apprentis, les personnes en difficulté.
3. Sensibiliser les managers aux principes du management du travail à distance (prise en compte du travail réel des collaborateurs, aménagement régulier de la charge de

travail, prévention du risque de sur-contrôle de l'activité, vigilance à la sur-sollicitation numérique ou à l'inverse à l'isolement et à la sous-charge de travail...).

4. Proposer des temps d'échanges de pratiques en visioconférence entre managers.

5. LE COLLECTIF DE TRAVAIL

Les coopérations, le soutien entre salariés ou encore la fluidité des relations entre managers et équipes sont des leviers importants pour favoriser un travail de qualité et de bonnes conditions de travail. **Mais comment animer ces collectifs à distance ?**

Pistes d'action :

1. Organiser des réunions courtes régulières en visioconférence pour faire le point sur l'activité en équipe et par projet.
2. Soutenir les coopérations à distance : mise en place de pratiques de binôme ou de partage d'expérience à distance entre salariés.
3. Inciter les salariés à mettre à jour quotidiennement leurs agendas partagés en indiquant les temps de travail et de garde d'enfants.
4. Animer la communauté des salariés à distance : en proposant régulièrement des temps informels virtuels (pause-café en ligne), en favorisant l'utilisation d'outils de chat en ligne après en avoir partagé les règles.
5. Au niveau du service RH et des IRP, contacter régulièrement les salariés notamment ceux qui risquent d'être en difficulté (personnes seules, salariés n'ayant aucune pratique de télétravail...) afin de favoriser les remontées d'information et les ajustements.

Et demain, le télétravail ?

Dans une situation complexe et spécifique à la pandémie du coronavirus, de nombreux salariés expérimentent aujourd'hui le télétravail à 100% et au domicile. Les enseignements qui pourront en être tirés seront utiles si demain vous souhaitez améliorer les pratiques de télétravail dans l'entreprise. Le télétravail "classique" est généralement limité à un nombre de jours (maximum de 2 à 3 jours par semaine recommandés), et se déroule **soit au domicile soit en espace de coworking**. Il est utile dans cet objectif de **documenter** avec les salariés, le management et les IRP la situation actuelle au fur et à mesure de l'expérience de télétravail en confinement.

10 clés pour bien fonctionner ensemble en télétravail

À période exceptionnelle, mesures exceptionnelles ! En raison de la pandémie de coronavirus, une majorité d'entreprises doit poursuivre son activité avec une grande partie des salariés en télétravail, à plein temps et sans forcément s'y être préparées.

Quels points de repères pour vivre au mieux cet épisode exceptionnel et bien télétravailler ensemble ?

Voici 10 points clés qui peuvent vous aider, avec l'idée que chacun-e fait au mieux avec les moyens dont il dispose, bien entendu !



#1 Se mettre d'accord ensemble sur un fonctionnement collectif

Repenser et faire le point collectivement sur les activités pouvant être réalisées et à quelles conditions.

Se dire le qui fait quoi et comment.

Prévoir les temps d'échange réguliers pour faire le point très concrètement : en équipe ou avec son manager.

#2 Penser activités de travail plutôt que métier

Des salarié-e-s occupant des fonctions qu'on imagine non "télétravaillables" peuvent tout de même télétravailler sur des parties d'activités : back office, suivi des réclamations, plans d'amélioration, etc. Il ne faut pas hésiter à raisonner en activité plutôt qu'en métier.

Cela peut aussi être une occasion de repenser ses activités, de développer des choses non prévues, de consolider des actions qui n'étaient pas prioritaires et pourtant nécessaires pour l'entreprise. Une occasion d'impliquer les équipes dans les propositions !



#3 Manager à distance sur les objectifs

Ce télétravail "subi" à 100% est une occasion de piloter autrement les activités si ce n'était pas encore le cas. S'intéresser aux attendus du travail, se mettre d'accord sur les moyens et délais, et ne plus gérer par le "présentéisme".

Être en soutien aux équipes dans l'écoute de leurs difficultés et besoins.

#4 S'équiper des outils nécessaires pour collaborer à distance

Des logiciels métiers à installer sur les ordinateurs ? Les connexions réseaux sécurisées fonctionnent-elles bien ? Tester de nouveaux outils : audio conférences, web conférences, agendas partagés et messagerie instantanée. En cette période de crise, plusieurs outils sont mis à disposition gratuitement. C'est une occasion de les tester !



#5 Identifier des plages de disponibilité pour échanger

Tout en gardant une souplesse dans les horaires de travail, définir des plages horaires où les uns et les autres peuvent solliciter leurs collègues ou managers. Communiquer également les plages de disponibilité aux clients / partenaires / fournisseurs.

#6 S'aménager une zone de travail dédiée

Tant que possible, identifier un espace de travail spécifique afin de ne pas être trop interrompu ou pouvoir tout simplement faire des coupures en changeant de lieu. Aménager au mieux cet espace (bureau, assise, lumière, etc.).





#7 Distinguer temps professionnel et temps personnel

Le risque : travailler en permanence. Ne pas hésiter à se fixer des plages de travail programmées et s'y tenir.

Pour les salariés gardant des enfants à la maison, bien que le télétravail ne soit normalement pas prévu dans ce cadre, essayer de prévoir tant que possible des plages de travail raisonnables en lien avec l'activité à programmer des enfants.

#8 Se déconnecter et prendre des pauses

Lorsque l'on travaille seul, on peut avoir du mal à se déconnecter. Ne pas hésiter à prendre des pauses, couper et s'aérer physiquement, intellectuellement ou socialement dans les limites du possible (prendre l'air dans le périmètre autorisé, échanger avec un ou une proche à distance, lire, préparer un repas, etc.).



#9 S'autoriser à revisiter le fonctionnement collectif : dialogue et échanges !

Se dire ensemble que la façon de travailler peut évoluer pour s'adapter au mieux. Besoins de plus de temps d'échanges ? De revoir les outils ? De redéfinir des plages de travail ? Ne pas hésiter à en discuter et revisiter ensemble les choses. Tout cela repose sur le dialogue.

#10 Garder des temps de convivialité "virtuelle"

Ne pas hésiter à innover pour garder un lien social à distance : pause-café virtuelle ? Forum de discussion ? À vos idées !



DOSSIER

RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS)



Accueil > Risques > Risques psychosociaux > Règlementation

Réglementation

Réglementation générale

Une obligation générale de sécurité incombe à l'employeur (article L. 4121-1 du Code du travail). Il lui revient d'évaluer les risques, y compris psychosociaux, et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés. Cette obligation générale repose sur une approche globale de la prévention des risques professionnels. Il ne s'agit pas seulement de rechercher la conformité à des obligations précises mais d'obtenir le résultat attendu (assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés).

Pour organiser la prévention des risques psychosociaux en entreprise, l'employeur se fonde sur les principes généraux de prévention. Parmi ces principes (article L. 4121-2 du Code du travail), figure notamment la nécessité de :

- Combattre les risques à la source et d'adapter le travail à l'homme. Cela implique d'intervenir le plus en amont possible pour prévenir les risques psychosociaux : conception de postes de travail adaptés, choix des méthodes de travail et de production, en vue par exemple de limiter le travail monotone et le travail cadencé, soutien technique aux opérateurs pour la réalisation des activités, adaptation des charges de travail...
- Planifier la prévention en y intégrant dans un ensemble cohérent la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel.

Pour mettre en œuvre sa stratégie de prévention, l'employeur a notamment la possibilité de s'appuyer sur le service de santé au travail.

Dispositions réglementaires particulières

Au-delà de ces dispositions générales, la prévention des risques psychosociaux pourra s'appuyer sur des dispositions concernant la prévention de certains facteurs de risque. C'est notamment le cas de la réglementation sur :

- certains modes d'organisation du travail (travail de nuit, travail en équipe de suppléance et travail posté),
- les relations de travail (principe de non-discriminations, interdiction du harcèlement moral et sexuel et obligation de les prévenir),
- la prévention des risques liés au bruit,
- la prévention des risques liés au travail sur écran.

Ce cadre réglementaire permet ainsi d'apprécier les infractions qui pourront éventuellement être réprimées. Ce sont moins les effets des risques psychosociaux en tant que tels qui seront alors appréhendés mais bien le non-respect d'obligations particulières de prévention (non-respect des prescriptions obligatoires relatives au bruit, au travail sur écran...) ou la caractérisation d'infractions précises (agissements de harcèlement moral...). La responsabilité pénale de l'employeur pourra être engagée sur la base du Code du travail ou du Code pénal.

Sa responsabilité civile pourra être recherchée en cas de faute inexcusable.

Accords nationaux interprofessionnels sur le stress au travail, le harcèlement moral et la violence au travail

En dehors des dispositions générales et particulières (prévues par la réglementation), les entreprises sont soumises à deux accords nationaux interprofessionnels, rendus obligatoires pour tous les employeurs et tous les salariés de leur champ d'application à compter de la date de leur extension.

L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail a été signé le 02 juillet 2008 et rendu obligatoire par un arrêté ministériel du 23 avril 2009.

Cet accord propose des indicateurs pour dépister le stress au travail et un cadre pour le prévenir. L'accord précise également quelques facteurs de stress à prendre en compte, comme l'organisation et les processus de travail, les conditions et l'environnement du travail, la communication... Il rappelle que, dès qu'un problème de stress a été identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer, ou, à défaut, le réduire. La responsabilité de déterminer les mesures appropriées incombe à l'employeur qui doit associer les institutions représentatives du personnel, ou à défaut, les salariés à leur mise en œuvre.

Cet accord national est la transposition de l'accord-cadre européen signé en 2004.

L'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail a été signé le 26 mars 2010 et étendu par un arrêté du 23 juillet 2010. Il invite les entreprises :

- à déclarer clairement que le harcèlement et la violence sur le lieu de travail ne sont pas tolérés,
- à prévoir des mesures appropriées de gestion et de prévention.

Cet accord fournit une trame d'intervention à formaliser par l'entreprise : suivi des plaintes, respect de la confidentialité, prise en compte des avis de toutes les parties concernées, sanction disciplinaire en cas de fausse accusation, recours à un avis extérieur, médiation... Il rappelle que l'employeur a la responsabilité de déterminer, examiner et surveiller les mesures appropriées à mettre en place, en consultation avec les salariés et/ou leurs représentants.

Cet accord national est la transposition de l'accord-cadre européen signé en 2007. Il vient compléter l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail.

Accord pour la prévention des RPS dans la fonction publique

Un protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique a été signé le 22 octobre 2013. Cet accord-cadre prévoit la mise en place d'un plan national d'action pour la prévention des RPS dans la fonction publique qui doit se traduire par l'élaboration par chaque employeur public d'un plan d'évaluation et de prévention des RPS.

Différentes circulaires et instructions ont été prises en 2014 afin d'assurer la mise en œuvre de ce plan national d'action.

Pour en savoir plus

- ▶ Accord national interprofessionnel sur le stress au travail
- ▶ Protocole d'accord pour la prévention des RPS dans la fonction publique
- ▶ Circulaire du 20 mars 2014 relative à la mise en œuvre du plan national d'action pour la prévention des risques psychosociaux dans les trois fonctions publiques
- ▶ Circulaire du 20 mai 2014 relative à la mise en œuvre de l'accord cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique de l'Etat
- ▶ Circulaire du 25 juillet 2014 relative à la mise en œuvre, dans la fonction publique territoriale, de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 concernant la prévention des risques psychosociaux
- ▶ Instruction n° DGOS/RH3/DGCS/4B/2014/321 du 20 novembre 2014 relative à la mise en œuvre dans la fonction publique hospitalière de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des risques psychosociaux dans les trois fonctions publiques
- ▶ Accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail

Mis à jour le 05/01/2017