

ÉPREUVE DE PROJET

SPÉCIALITÉ « SÉCURITÉ DU TRAVAIL »

NOTE OBTENUE : 13,5 / 20

Région d'INGEREG,
Direction des Ressources Humaines

le 17 juin 2021

Dossier d'étude à l'attention de
Monsieur le Directeur des Ressources Humaines

Objet : Évolution des politiques en santé, sécurité et amélioration des conditions de travail dans un contexte de crise sanitaire et nécessaires à l'intégration des nouveaux modes de fonctionnement comme le télétravail.

Notre pays est confronté depuis plusieurs mois à l'une des plus graves et importantes crises sanitaires. Cette pandémie vient interroger nos modes de vie et le fonctionnement des différents systèmes qui nous entourent et qui participent à la vie de la nation. Dans un premier temps, les premières réactions ont consisté à mettre en œuvre des mesures de protection et de sauvegarde dont l'objectif principal était d'absorber les conséquences importantes du phénomène (conséquences humaines, économiques, sociétales...). Aujourd'hui, et dans un second temps, il s'agit de répondre à la phase d'adaptation et d'évolution pour apprendre de cette expérience pour transformer durablement nos modes de fonctionnement afin de les rendre plus résilients.

Dans le cadre de cette étude, nous aborderons le fonctionnement des services publics de la région d'INGEREG. Plus précisément, l'organisation du travail au sein des services ARS, ARL et CREPS avec l'intégration de la notion de télétravail et de la crise sanitaire vécue à notre politique santé-sécurité et amélioration des conditions de travail.

Pour ce faire, vous trouverez dans le contenu de ce dossier les éléments de réponse aux quatre questions posées.

QUESTION 2

Références :

- loi n°2012-347 du 12 novembre 2012 ;
- décret n°2016-151 du 11 février 2016 ;
- décret 2020-524 du 5 mai 2020.

Pour préserver le fonctionnement des activités essentielles de nos services publics le télétravail a été très largement utilisé et a même été qualifié comme la règle pour l'ensemble des activités qui le permettent (titre 1 de la circulaire du 29 octobre 2020). Ainsi, ce mode d'organisation du travail relativement peu utilisé s'est retrouvé brutalement généralisé à tous les secteurs. Dans un premier temps, nous aborderons le cadre juridique du télétravail avec ses récentes évolutions et nous ouvrirons par la suite les conséquences et impacts de ce mode de fonctionnement sur les risques professionnels et les conditions de travail. Dans un second temps, je proposerai une méthode de travail visant à déployer durablement le télétravail au sein d'INGEREG en mode projet participatif.

A - Cadre juridique

Il est nécessaire de préciser en préambule que la définition faite ici du cadre juridique ne tient pas compte des dispositions transitoires et non permanentes prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire. Le télétravail a été introduit dans la fonction publique par l'article 133 de la loi n°2012-347 du 12 mars 2012. Les éléments intégrés correspondent à la doctrine développée dans la première partie du Code du Travail applicable aux salariés du secteur privé. En effet, les principes généraux définissent le télétravail comme une forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait pu être

réalisé sur le lieu de travail habituel de l'agent est réalisé hors de ses locaux. Il est important de noter que cette démarche repose sur le volontariat et que les agents télétravailleurs bénéficient des mêmes droits que les agents en présentiel.

Pour compléter efficacement cette doctrine générale, plusieurs décrets d'application sont venus préciser les modalités de mise en œuvre. Il s'agit du décret n°2016-151 du 11 février 2016 qui a été récemment modifié par le décret n°2020-524 du 5 mai 2020. De ces décrets, nous pourrions retenir les principes généraux suivants :

- définition : la définition législative du télétravail est confirmée et complétée par le lieu de télétravail, à savoir le domicile de l'agent ou tout autre lieu à usage professionnel ouvrant ainsi la voie aux espaces partagés en cours de développement (coworking) ;
- demande écrite : l'agent volontaire doit adresser une demande écrite qui attendra de la part de l'autorité instructrice une réponse obligatoirement accompagnée d'une argumentation et précédée d'un entretien en cas de refus ;
- réversibilité : à tout moment, il peut être mis fin à cette forme d'organisation de travail ;
- droits et obligations : il n'y a aucune différence de droits entre des agents télétravailleurs ou non, et ceux-ci sont soumis aux mêmes obligations professionnelles (ex : horaires de travail, pauses, mobilisable par téléphone ou mail) ;
- encadrement des jours de télétravail : des modalités sont prises pour encadrer le nombre et la répartition des journées de télétravail. Cependant, nous pourrions remarquer qu'une marge de manœuvre importante est laissée afin de pouvoir construire une organisation adaptée au service concerné.

Cette application du droit au télétravail se veut souple afin de s'adapter aux contraintes, cette particularité peut laisser penser qu'il y aurait que des avantages à cette pratique. Nous allons présenter ici les points de vigilance à adopter afin de connaître les impacts possibles sur la santé-sécurité au travail.

En préambule, il est possible selon la situation de travail et son mode de gestion que des avantages puissent devenir des inconvénients et donc exposer les agents à des facteurs de risques :

- équilibre vie privée / vie professionnelle : si le télétravail peut laisser penser à un meilleur compromis privé/pro, il peut également être source d'impact sur la capacité des agents à concilier les deux. Le résultat de l'étude menée sur INGEREG peut nous interroger avec 50% des agents qui expriment des difficultés. Cadrer les horaires de travail et le droit à la décompression seront des sujets importants ;
- trajets : le télétravail diminue les trajets domicile/travail, ce qui impacte favorablement les risques routiers et l'empreinte environnementale ;
- horaires : en lien étroit avec l'équilibre privé/pro, le respect des horaires apparaît probablement comme le premier point de vigilance. En effet, ne pas se fixer de limite peut entraîner des dérives (connexion 24/24, téléphone et mails à toute heure) et aboutir à des pathologies psychosociales sévères comme le burnout ;
- autonomie/isolément : sur ce point, l'impact du télétravail peut différencier en fonction des agents. Dans un cas, il sera le témoin d'une autonomie favorable à une reconnaissance des responsabilités et dans d'autres cas, pourra générer un sentiment d'isolement ou de stress par la réduction des interactions sociales. C'est pourquoi il est crucial de bien encadrer cette démarche.

a. Méthode de conduite de projet

Afin de conduire le projet de déploiement du télétravail, il est avant tout nécessaire de rédiger une fiche projet matérialisant les informations suivantes :

1. Formalisation précise du projet

2. Comité de pilotage dont la constitution pourrait être :

COPIL : élu(e) référent(e) ; directeur des ressources humaines, chef de projet « prévention et sécurité au travail », secrétaire du CHSCT, rapporteurs des groupes de travail constitués.

3. Planification du projet par un outil de planification afin de pouvoir jalonner le projet dans la vie de la Région (planning des réunions d'assemblée délibérante, vote des budgets, réunions d'avancement du COPIL)

4. Définition de la démarche par le COPIL. À ce titre, sans vouloir influencer les décisions du COPIL, je proposerai la démarche suivante :

- diagnostic : répertorier, analyser les éléments existants en terme de télétravail à INGEREG ;
- définition des axes de travail : suite à la phase de diagnostic, mise en place des différents groupes de travail intégrant les acteurs concernés (exemple : technologies de l'information et de la communication par le service informatique, le service infrastructures ; les RH par le service RH, le médecin de prévention)
- mise en œuvre des actions validées par le COPIL et le CHSCT ;

- surveillance de la bonne mise en œuvre et mise en place de tableaux de bord pour le suivi d'indicateurs de fonctionnement.
- Enfin, pour conclure, il sera important de mettre en place et d'une façon durable des enquêtes régulières qui permettent par leur analyse croisée d'identifier les conséquences de ces démarches et l'impact sur les conditions de travail.

QUESTION 4

Le télétravail a été dans de nombreuses situations imposées afin de limiter autant que possible les interactions humaines favorisant la transmission de la COVID-19. Cette généralisation, parfois même à 5 jours par semaine, n'est pas sans impact. Il convient aujourd'hui de prendre en compte ces nouveaux modes d'organisation dans nos outils d'analyse des risques afin de vérifier la bonne adéquation de nos moyens de maîtrise à des risques nouveaux ou modifiés.

Dans ce contexte, afin de mettre à jour le document unique d'INGEREG et comme le prévoit l'article R4121-12 du Code du Travail applicable à la fonction publique, je vous propose les évolutions suivantes :

- vérifier l'identification du risque de pandémie/épidémie dans l'inventaire et mettre à jour son évaluation en accord avec la stratégie d'INGEREG ;
- vérifier l'existence de plan de continuité et de reprise d'activité comme dispositif de prévention ;
- inventorier et identifier toutes les situations de travail réel pouvant être réalisées en télétravail. Selon le découpage des unités de travail du document unique, possibilité de les matérialiser par un code couleur ;
- mener, pour chaque situation, une évaluation du risque lié à l'activité du télétravail et intégrant notamment les points suivants : risques psycho-sociaux (droit à la déconnexion, encadrement des horaires), risque électrique (conformité des installations).

Concernant la méthode de travail, une politique de prévention et de gestion des risques se doit, pour être pragmatique et adaptée au terrain, co-construite et partagée avec toutes les parties prenantes. Ainsi je vous propose de travailler en mode projet où des groupes de travail spécifiques à chaque macro unité de travail pourront travailler en parallèle à la mise à jour et venir partager leur résultat auprès d'un comité de pilotage qui aura la responsabilité de valider les productions au CHSCT.

Le comité de pilotage composé de l'ensemble des parties intéressées (médecin de prévention, conseiller de prévention, secrétaire du CHSCT, experts...) se mettra à la disposition des groupes de travail par service pour apporter les compétences techniques nécessaires.

Ces groupes seront eux constitués d'un échantillon représentatif des agents du service étudié, de l'assistant de prévention de proximité compétent et de tout autre compétence nécessaire.

L'évaluation se fait sur le terrain et pourra sous condition d'accès de l'agent, envisager une visite sur le lieu de télétravail pour pouvoir obtenir une évaluation précise et objective.

La présentation des productions des groupes de travail au COPIL permettra de finaliser l'évaluation définitive de la situation de travail et d'aboutir à la proposition d'un programme de prévention des risques à présenter en CHSCT pour préciser les suites données au document unique à travers ce programme annuel.

Pour garantir la pérennité de la démarche il sera nécessaire de définir des dispositifs de suivi et de surveillance. Ainsi un programme de management des actions peut être établi afin qu'un point de situation soit réalisé à chaque réunion ordinaires du CHSCT et ainsi pouvoir justifier de ce suivi. Enfin le rapport annuel d'activité et le bilan social seront des outils intéressants pour évaluer l'efficacité des actions menées et pourront être complétés au besoin par des études ou enquêtes spécifiques.

QUESTION 3

Lors du déconfinement un certain nombre de constats ont pu être remarqués. Une recrudescence des accidents de service lors du déconfinement associé à un ressenti de dégradation des conditions de travail sont des marqueurs présents au sein de l'INGEREG comme dans d'autres structures. Dans une volonté d'amélioration et d'anticipation quelles solutions pourrions-nous développer pour faire face à une nouvelle crise.

Le premier axe du plan d'action serait de pouvoir répondre à la notion de préparation. L'enseignement que nous pouvons tirer de la crise de la COVID 19 est que nous étions insuffisamment préparés. En effet environ 10 ans après l'épisode de la grippe H1N1, les organisations pour la majorité d'entre elles se sont retrouvées dans l'urgence de ressortir leur plan de continuité d'activité et de s'adapter brutalement pour sauvegarder leurs activités. Ainsi préparer et actualiser régulièrement des plans de prévention permettent le moment venu de faciliter la mise en place d'une gestion de crise déjà réfléchi et pensée. À l'identique des plans d'urgence de type : PCS, POI, PPI, PPR... Un PCA associé à un PRA sont des outils d'aide à la décision précieux sur lesquels nous pouvons nous appuyer en cas de crise. Cependant les produire est insuffisant, il est nécessaire de s'entraîner afin de pouvoir former les acteurs concernés, identifier les points de vigilance et ainsi améliorer en continu le dispositif.

- AXE 1 : organiser la gestion de crise et se former régulièrement.
 - Action 1.1 : Rédiger un PCA, un PRA et le maintenir à jour
 - Action 1.2 : Former les acteurs concernés et sensibiliser largement
 - Action 1.3 : Réaliser des exercices périodiques

Le deuxième axe permettrait de répondre aux problématiques des risques psycho-sociaux qui ont été très remarqués. En effet la doctrine gouvernementale justifié l'impérieuse nécessité d'endiguer l'épidémie a conduit de réduire les interactions sociales. Cet objectif contraire aux principes élémentaires de la vie en société a conduit à observer des situations d'isolement et de repli sur soi entraînant perte de sens, diminution de l'information et de la communication, perte du sentiment d'appartenance à un groupe...

Pour anticiper une éventuelle prochaine crise sanitaire nous obligeant à revivre une situation semblable des solutions de prévention visant à limiter ces impacts pourront être développer.

Le développement des outils d'information et de communication et leur bonne utilisation peuvent apporter à l'agent les informations utiles (exemple : intranet, newsletter du service, développement des web conférence, création d'un espace de coworking conforme aux règles sanitaires). De plus l'intégration des risques psycho-sociaux dans la conception du plan **pre** permettra d'envisager des mesures organisations adaptés comme prévoir des temps d'échange régulier ou des plateformes numériques de divertissement pour les temps de passe entre collègue.

- AXE 2 : prévenir les risques psycho sociaux associés à une gestion de crise
 - Action 2.1 : développer les outils de communication et d'information dans les services d'INGEREG
 - Action 2.2 : concevoir et éditer des supports de communication (intranet, newsletter...)
 - Action 2.3 : concevoir et intégrer au PCA des dispositifs de prévention contre l'isolement (espace de coworking conforme aux règles sanitaires, plateforme numérique de divertissement...)

Le troisième axe complète l'axe n°2 en s'intéressant particulièrement à la prévention du risque d'épuisement professionnel. En situation de crise les agents peuvent être exposés différemment et ne pas vivre les mêmes ressentis. L'exemple des décisions relatives à la COVID-19 illustre la mise en tension de certains services (soins à la personne) et à la mise en veille d'autre service (établissements sportifs). Derrière ce contraste, la notion de fatigue et d'usure professionnelle sont réelles et si d'un côté l'épuisement professionnelle provoqué par un surcroît d'activité sur le long terme est bien connu sous l'appellation de « BURN-OUT », les conséquences du « BORE-OUT » provoqué par l'ennui ou la perte de sens peuvent être aussi importants. Ainsi, il convient de mettre en place des actions de prévention contre l'épuisement professionnel comme l'encadrement du travail en présentiel et en télétravail, la définition du droit à la déconnexion et de charte de bonne utilisation des outils numériques.

- AXE 3 : prévenir les risques de fatigue et d'épuisement professionnel
 - Action 3.1 : rédiger des fiches de poste adaptés à la situation de crise pour repartir la charge de travail
 - Action 3.2 : définir et faire appliquer les bonnes pratiques d'utiliser des outils numériques (charte informatique, droit à la déconnexion...)

Le dernier axe de ce plan d'action globale concerne le management des équipes. Nos modes de fonctionnement actuels sont le plus souvent organisés avec différents niveaux de managements, mais nous retrouvons quasiment toujours un manager de proximité. C'est bien ce N+1 qui par son accompagnement permanent et son suivi personnalisé participe au bon fonctionnement du service en déclinant d'une façon opérationnelle et concrets des stratégies définies au niveau managérial supérieur. Dans un contexte de crise sanitaire, où nous l'avons vu l'un des éléments de doctrine est de restreindre les interactions sociales, la notion de management peut être bouleversé. C'est pourquoi il convient d'anticiper cette hypothèse et de prévoir des outils spécifiques permettant de faciliter les échanges entre les différents niveaux hiérarchiques. Enfin la mise en place d'espaces d'échanges dédiés peuvent permettre de partager et de s'entraider. Ces espaces peuvent également intégrer des plateformes dédiées à des professionnels experts accueillent les agents (psychologue, médecin de prévention)

- AXE 4 : accompagner les agents et leurs managers en période de crise.
 - action 4.1 : Établir et proposer aux managers un kit d'aide à la décision comportant fiches reflexes, guide de bonnes pratiques, fiches de tâche adaptée en situation de crise,
 - action 4.2 : prévoir au PCA une plateforme d'échanges thématiques permettant le partage d'expériences, la sollicitation de professionnels de santé.

QUESTION 1 :

La crise sanitaire de la COVID-19 a fait connaître au grand public un ensemble de nouveaux termes mais également démocratisé des dispositifs techniques de prévision des risques peu connus ou alors des seuls acteurs concernés. Le plan de continuité d'activité pourrait en faire partie. Bien connu pour les organisations dont l'activité est évaluée comme essentielle, il s'agit à travers ce document d'organiser une réaction opérationnelle afin d'assurer le maintien des activités indispensables de cette organisation. Pour ce faire le PCA détermine concrètement l'ensemble des ressources en qualité et en quantité nécessaire au fonctionnement des services essentiels. Ensuite, il convient d'identifier les agents concernés et d'organiser leur temps de travaux afin de garantir la pérennité d'un fonctionnement des services essentiels. Ensuite il convient d'identifier les agents concernés et d'organiser leur temps de travail afin de garantir la pérennité d'un fonctionnement minimal et ainsi d'atteindre un objectif de résilience sur les activités évaluées comme essentielles.

Les obligations de mise en place d'un PCA sont **fonct** des secteurs. En effet, les services publics compétents en sécurité civile comme les Services Départementaux D'Incendie et de secours, en santé publique comme les hôpitaux ou encore les activités nécessaires à l'énergie, la salubrité publique, l'eau potable et l'assainissement sont principalement visés par ce dispositif de prévision des risques et d'anticipation des scénarii de crise. C'est pourquoi bien que non obligatoire, de nombreuses organisations le mettent en place.

Le contenu général d'un PCA répond à une démarche d'évaluation et d'anticipation des risques. À ce titre il est commun de retrouver une analyse des différents scénarii pouvant justifier l'activation du PCA. Une crise sanitaire est aujourd'hui l'exemple le plus caricatural mais d'autres situations de crise peuvent être analysées comme les risques technologiques et naturels (inondations, crues...). Il est de ce fait possible de trouver des liens entre différents plans de gestion de crise. Par la suite la principale donnée d'entrée du PCA va être l'identification exhaustive des activités et leurs classifications de la plus essentielle à la moins importante. En face de ces activités, les compétences minimales requises seront définies pour envisager un fonctionnement progressif. Exemple en 3 niveaux :

Niveau 1 : fonctionnement normal - x agents

Niveau 2 : fonctionnement dégradé – y agents

Niveau 3 : fonctionnement essentiel – z agents en télétravail

À l'issue de ce diagnostic, l'ensemble des activités sont répertoriées et cartographiées. Cette cartographie sera ensuite confrontée aux bases de données relatives aux personnels, moyens techniques pour pouvoir attribuer à chaque niveau de fonctionnement les ressources nécessaires. Le contenu de ce PCA et les outils utilisés lors de sa mise en œuvre devront faciliter un fonctionnement évolutif et permettre d'adapter en temps réel l'organisation à la situation.

L'activation d'un PCA est souvent la conséquence d'une crise majeure, ainsi ses dispositions répondent à des besoins de sécurité et de préservation d'intérêts. Si des dispositions particulières sont justifiées pour assurer la continuité de l'activité, une vigilance notable devra également être observée en sortie de crise pour la reprise d'activité. C'est pourquoi le PCA ne peut se dispenser d'un PRA qui lui va prévoir et préparer l'organisation à la sortie de crise et ainsi retrouver un état d'équilibre après éventuellement une phase d'adaptation et d'évolution.

Les 2000 agents régionaux des services d'INGEREG ont été particulièrement concernés par la mise en place du travail à distance. Le développement du télétravail en cours dans la collectivité a été accéléré par les confinements. C'est dans ce cadre et afin de pouvoir tirer les enseignements de cette expérience qu'est envisagée l'élaboration d'une démarche de retour d'expérience.

Pour ce faire je propose une méthode en 4 étapes :

1. Études préliminaires : l'objectif de cette 1^{ère} étape est de rassembler l'ensemble des données existantes. En effet, les statistiques précises relatives à l'augmentation des accidents professionnels ou à l'absentéisme observés ces derniers mois sont des données importantes pour compléter les éléments de l'enquête réalisée et préparer la phase de diagnostic. Cette première étape peut raisonnablement être menée en autonomie par le chef de projet qui ira consulter en transversalité les services concernés.
2. Diagnostic : suite à l'inventaire précité, il est envisageable de prévoir la réalisation d'un diagnostic complet. Ce diagnostic pourra s'appuyer sur des outils comme le questionnaire ou l'entretien (individuel/collectif) afin d'identifier les points forts et les axes de progrès.
Pour réaliser ces outils, je conseille de réunir un groupe de travail constitué de compétences particulières comme la médecine préventive, un psychologue du travail, ergonomes... De même si des entretiens sont envisagés il sera important

CONCOURS INTERNE D'INGÉNIEUR TERRITORIAL SESSION 2021

de solliciter l'expertise d'un psychologue pour garantir la mise en œuvre d'un climat favorable à cet exercice du retour d'expérience.

Enfin le travail d'analyse et d'évaluation mené par le groupe pluridisciplinaire aboutira à un bilan des points forts et des axes de progrès.

3. **Actions :** suite au diagnostic posé, il conviendra d'établir un plan d'action qui veillera en priorité à répondre aux axes de progrès identifiés mais aussi à pérenniser les points forts.
La mise en œuvre et le suivi de ces actions seront organisés et définis dans un programme de management identifiant les ressources nécessaires (coûts, moyens humains, organisationnels, durée...).
4. **Suivi et évaluation :** le plan d'action envisagé suite au retour d'expérience sera régulièrement suivi, le programme de management sera l'outil facilitant une présentation en réunion CHSCT par exemple.
Enfin il sera nécessaire d'évaluer dans le temps les actions entreprises. Pour ce faire des enquêtes pourront être des moyens appropriés pour comparer et caractériser l'évolution des performances de la collectivité.