

INTERNE

ÉPREUVE DE RAPPORT

NOTE OBTENUE : 16.50 / 20

Commune d'Alphaville
Direction Générale

le 14 octobre 2021

RAPPORT à l'attention de
Madame la Directrice Générale des Services

Sujet : Les enjeux de la mise en place du télétravail dans les collectivités territoriales

Références : loi 2012-347 du 12 mars 2012, appliquée par le décret 2016-151 du 11 février 2016 définissant la mise en œuvre du télétravail ; décret 2020-254 du 5 mai 2020 sur les conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail.

La pratique du télétravail est un phénomène plutôt récent dans la fonction publique. Il était jusqu'ici plus développé dans le secteur privé que dans le public. La récente crise sanitaire liée à l'épidémie de COVID-19 est venue bouleverser les choses, obligeant la fonction publique, et la territoriale en particulier, à s'adapter et à recourir à ce système d'organisation de travail.

Après presque deux années de pratique, il est intéressant de dresser un premier bilan. En quoi la mise en place du télétravail au sein des collectivités territoriales est-elle une opportunité à saisir, afin d'améliorer la qualité de vie au travail des agents ?

Ce rapport dressera dans un premier temps un état des lieux des pratiques de télétravail dans la fonction publique en France (I), et proposera dans un deuxième temps une stratégie pour mettre en place de façon pérenne le télétravail au sein de la commune d'Alphaville (II).

I. Quel regard apporter sur le télétravail dans la fonction publique territoriale ?

Après 18 mois de pratique « forcée » du fait de la crise du COVID-19, le télétravail semble présenter un certain nombre d'atouts.

a. Bien identifier les avantages du télétravail

Instauré par la loi « Sauvadet » de 2012 et appliquée par décret du 11 février 2016 relatif aux pratiques de télétravail au sein de la fonction publique, celui-ci s'est vu modifié par le décret du 5 mai 2020, puis a véritablement précisé les modalités et conditions de sa mise en œuvre.

En effet, le décret de 2020 a reprecisé la définition du télétravail, défini sa quotité, les lieux et les conditions matérielles dans lesquelles il pouvait se pratiquer.

Un cadre juridique nécessaire, pour permettre aux agents fonctionnaires et contractuels de pouvoir travailler dans des conditions acceptables, dans un contexte suffisamment difficile. Ainsi, après 18 mois de pratique, on observe que le télétravail présente de nombreux avantages, pour l'agent tout d'abord.

Celui-ci bénéficie d'un gain de temps puisque les déplacements domicile-travail sont fortement réduits. Par conséquent, cela représente un gain financier également, sur son propre véhicule ou sur les transports en commun. Le stress et la fatigue liés aux transports en sont aussi réduits. De plus, l'agent se sent plus libre d'organiser son temps de travail, plus autonome, et responsabilisé puisque ses supérieurs hiérarchiques lui ont confié leur confiance. On observe d'ailleurs une meilleure productivité, les agents semblent plus efficaces dans leurs tâches.

Enfin, le télétravail permet aux agents en situation de handicap d'évoluer dans leur propre environnement en travaillant à leur domicile, adapté à leurs éventuelles incapacités physiques.

Côté employeur, le télétravail rend la collectivité moderne, suivant les tendances actuelles, et facilite ainsi le recrutement d'agents plus jeunes, attirés par cette pratique. Il permet également de réduire les coûts liés aux locaux. En effet, avec plus d'agents en télétravail, la collectivité peut revoir et réduire ses espaces de travail. La prise en charge des frais de déplacement est également réduite.

Côté agent comme côté employeur, le télétravail présente donc de nombreux atouts.

b. ...sans en sous-estimer les risques

Dresser un portrait idyllique du télétravail serait évidemment utopique. Ce mode de travail présente également des inconvénients dont il est indispensable de tenir compte. Tout d'abord, il faut noter que certains métiers ne sont pas adaptés au télétravail. Il faut donc bien s'assurer que les fonctions de l'agent lui permettent tout ou partie d'effectuer du télétravail.

Pour l'employeur, le télétravail signifie ne pas avoir un œil en permanence sur la façon dont travaille (ou pas) son agent. Il faudra donc être vigilant et assurer des points de suivi réguliers avec l'agent, pour vérifier que le travail est bien effectué. Ainsi, la relation de confiance pourra véritablement exister.

Enfin, pour l'agent, plusieurs difficultés peuvent se présenter et rendre le télétravail désagréable. Les conditions matérielles doivent être satisfaisantes, l'agent doit disposer d'un lieu adapté, et d'outils de travail (numériques notamment) efficaces. Ceci pour s'assurer que sa santé physique n'est pas remise en cause.

D'un point de vue psychologique, une pratique trop importante en terme de durée, ou pas assez encadrée peut entraîner une sensation d'isolement, de solitude et donc de provoquer une démotivation chez l'agent. La relation avec l'équipe doit être maintenue pour ne pas rompre les liens.

Enfin, quand l'agent travaille depuis son domicile, le risque de ne plus séparer vie professionnelle et vie de famille existe. L'agent étant « connecté » en permanence avec son environnement de travail, il pourra avoir tendance à ne plus couper, travailler trop tard le soir... au détriment de sa vie personnelle parfois. Là encore, le rôle de l'encadrant est important, il devra rappeler les limites du télétravail à son collaborateur, pour veiller à son bien-être.

Une vigilance importante est donc de mise, pour ne pas tomber dans les travers du télétravail.

II. Déployer le télétravail pour les agents d'Alphaville afin de les rendre épanouis au travail, et dans la vie

La pratique du télétravail peut améliorer la qualité de vie au travail des agents territoriaux. Il faut donc bien penser sa stratégie pour atteindre cet objectif

a. Établir une stratégie concertée et transversale

Afin d'instaurer une démarche de télétravail de façon efficace et pérenne, il convient de s'entourer d'interlocuteurs pertinents. La création d'un comité de pilotage spécifique à ce projet semble indispensable, composé à la fois d'agents mais aussi d'élus (le Maire et quelques élus intéressés par les questions liées au personnel) qui viendront valider la démarche. La Direction des Ressources Humaines, évidemment présente, sera entourée des différentes directions de services, le télétravail pouvant intéresser tous les agents dont les missions peuvent être réalisées à distance.

Les services Informatique et Communication seront également associés, afin d'avoir leurs regards et compétences sur les questions plus matérielles.

D'autre part, les instances de consultation, internes seront aussi saisies. En effet, de son côté, le Comité Technique sera compétent pour les questions liées à l'aménagement du temps de travail, le rythme de télétravail proposé, etc. Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, lui, veillera aux conditions de mise en œuvre du télétravail, afin de s'assurer que la santé physique et psychologique des agents sera préservée.

À terme, les Commission Administrative Paritaire pour les agents fonctionnaires et Commission Consultative Paritaire pour les contractuels pourront être saisies, si des situations individuelles s'avèreraient plus délicates (autorisation de télétravail non renouvelée par exemple).

Une multitude d'acteurs sera donc à intégrer dans la démarche de mise en place du télétravail.

b. Répondre aux besoins de chacun grâce à des outils adaptés

Dans un premier temps, une démarche d'écoute et de dialogue devra être effectuée afin de dresser un bilan des 18 mois passés et de cette étape de télétravail. Agents et managers devront pouvoir revenir sur les points forts et les améliorations nécessaires, à partir de leurs propres expériences récentes.

De plus, la période de crise sanitaire a permis l'élaboration d'outils de suivi, disponibles auprès des partenaires institutionnels, permettant de s'autoévaluer et ainsi améliorer ses méthodes de travail, autant pour l'agent en télétravail que pour son supérieur hiérarchique.

La collectivité devra par ailleurs s'assurer de disposer de matériel informatique et de téléphonique performant, répondant aux exigences du télétravail. Si nécessaire, une ligne devra être inscrite au prochain budget pour le renouvellement de la flotte informatique, logiciels ou téléphones portables supplémentaires.

CONCOURS DE REDACTEUR PRINCIPAL DE 2^{EME} CLASSE SESSION 2021

L'élaboration d'outils de communication interne, tels qu'un extranet ou encore une newsletter, devra être étudiée pour permettre aux agents de « garder le lien », avec leur collectivité d'une part, en ayant accès aux délibérations prises par exemple, et avec leurs collègues d'autre part, pour maintenir les relations et la cohésion d'équipe. Pour finir, il pourrait être intéressant pour Alphaville de communiquer sur la démarche de télétravail auprès de ses habitants. En effet, cela permettrait de montrer la volonté de la collectivité de s'adapter aux évolutions de la société et ainsi de respecter les principes de la fonction publique, mais également de veiller au bien-être et à l'épanouissement de ses agents. Une image moderne, dynamique et positive de la collectivité.