

**CONCOURS EXTERNE
D'ATTACHÉ TERRITORIAL**

SESSION 2020

ÉPREUVE DE NOTE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Rédaction d'une note ayant pour objet de vérifier l'aptitude à l'analyse d'un dossier portant sur la conception et la mise en place d'une application automatisée dans une collectivité territoriale.

Durée : 4 heures
Coefficient : 4

SPÉCIALITÉ : ANALYSTE

INDICATIONS DE CORRECTION

RAPPEL DU SUJET

Attaché territorial, vous êtes chef de projet au sein de la direction du numérique et des usages de la ville de Chessoy (90 000 habitants). Suite à la demande de nombreux agents et des organisations syndicales, une réflexion a été initiée au sein de la collectivité sur la mise en place du télétravail.

La direction générale, soucieuse de la qualité de vie au travail et consciente des impacts managériaux qu'implique cette nouvelle forme d'organisation du travail, a nommé un groupe projet, dont vous faites partie, pour piloter la démarche.

La directrice générale adjointe en charge des ressources, dont dépend la direction du numérique et des usages, vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur la mise en place du télétravail dans les collectivités territoriales.

PRESENTATION DU SUJET

Selon un bilan mené en 2018 par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) sur le déploiement du télétravail dans les trois versants de la fonction publique, seuls 0,7 % des agents de la territoriale pratiquaient le télétravail en 2013. En 2017, un rapport de l'INSEE indique que le télétravail reste très peu développé dans la fonction publique territoriale (1,2% des agents y ont recours au moins 1 jour par semaine). Dans le secteur privé, 25 % des salariés sont en télétravail.

Pourtant les collectivités qui ont expérimenté le télétravail l'ont adopté, convaincues par les gains pour les agents, l'organisation et les territoires.

Le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 modifie le décret 2016-151 du 11 février 2016 et assouplit les conditions de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.

Le sujet proposé a pour objectif d'aborder le projet de mise en place du télétravail dans une collectivité sous l'angle de la spécialité (analyste) mais pas seulement. Les aspects managériaux sont également évoqués dans le corpus des documents sélectionnés. Ceci permet d'évaluer la capacité du candidat à prendre de la hauteur et à s'inscrire dans une démarche transversale. En effet, la commande stipule que le candidat fait partie d'une équipe projet dédiée à la mise en place du télétravail.

Remarque : Ce sujet reste un sujet sur le télétravail dans une situation normale. En effet, avec la crise sanitaire du coronavirus, les collectivités territoriales se sont organisées dans l'urgence pour déployer massivement le télétravail auprès de leurs agents. Cette situation exceptionnelle n'est pas traitée dans ce sujet qui a été initié avant que la pandémie ne touche l'Europe. Toutefois elle peut constituer un propos introductif pour les candidats ou un élément d'ouverture dans la conclusion de leur note.

ANALYSE DE LA MISE EN SITUATION ET DU DOSSIER

Critères de sélection des documents

Le corpus de documents est constitué du document de référence juridique sur la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et de documents abordant sa déclinaison pratique et ses impacts.

Les documents traitent des retours d'expérience dans des collectivités qui l'ont généralisé après expérimentation. Les aspects managériaux et conduite de changement sont la plupart du temps évoqués. Un document aborde même les enjeux du télétravail pour le territoire avec le développement des tiers-lieux comme outil de dynamisation et d'aménagement. Ces tiers-lieux ou espaces de co-working constituent par ailleurs une alternative au travail au domicile pour éviter le stress ou la surcharge cognitive. Cet aspect fait l'objet d'un paragraphe dans le document 10.

Enfin des documents sont consacrés aux outils et pratiques informatiques pour le télétravail. L'un des documents insiste sur le fait que ces outils ne peuvent se substituer à l'établissement de nouvelles relations entre collègues et agents dans ce mode de management à distance.

Le télétravail représente pour les systèmes d'informations de potentielles failles de sécurité. Aussi, deux documents de l'ANSSI traitent de la sécurité des systèmes d'information et des données avec des préconisations en termes de matériel, d'infrastructure technique. Le choix d'extraits de référentiels de l'ANSSI est motivé par des considérations pédagogiques : donner aux candidats des références qu'ils pourront utiliser dans leurs missions.

Le télétravail questionne nos rapports entre la sphère professionnelle et la sphère privée. Si la question de l'utilisation des outils professionnels à des fins personnelles est clairement abordée dans les recommandations données par l'ANSSI, la question du droit à la déconnexion est quant à elle abordée dans trois documents.

Document 1 : « 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 » (extrait) – *Legifrance.fr*

Ce document pose le cadre législatif du télétravail assouplit les conditions de mise en œuvre du télétravail notamment pour les femmes enceintes et les personnes handicapées. Pour le traitement du sujet, les articles 2, 6 et 8II sont plus particulièrement intéressants.

Idées principales

- Définition de ce qu'est le télétravail ... et ce qu'il n'est pas (article 2)
- Les coûts des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci sont à la charge de l'employeur (article 6)
- Le télétravail est basé sur le volontariat et la contractualisation avec l'agent

Idées secondaires

- Contrôle et comptabilisation du temps de travail (article 7)
- Respect des règles en matière de sécurité et santé des personnes et de sécurité des systèmes d'informations et de protection des données (article 7)

Document 2 : « Siffler en (télé)travaillant » (extraits) – *La Lettre du Cadre Territorial n°508 – Mai 2017*

Ce document présente les enjeux du télétravail pour les collectivités territoriales : qualité de vie au travail pour l'agent, outil de gestion RH, facteur d'innovation il s'inscrit dans une démarche de développement durable.

Les retours d'expérience cités illustrent la démarche suivie par les collectivités telles que la région Ile-de-France, le département du Gard. Les points de vue croisés RH et DSI montrent qu'il s'agit d'un projet multi-partenarial.

Idées principales

- Le télétravail est avant tout une démarche volontaire de la part de l'agent et soumis à l'acceptation de la hiérarchie
- Les enjeux du télétravail :
 - qualité de vie pour réduire le temps passé dans les transports
 - innovation des managers pour trouver les moyens de gérer le travail à distance et notamment management par objectif
- Nécessiter d'accompagner la mise en place avec le déploiement de nouveaux outils (visioconférence, téléphonie par internet...) et de former les encadrants
- La question du lieu de télétravail est importante avec l'exemple de la création de télé centres pour offrir aux agents la possibilité de télétravailler, ce qui participe du mieux vivre au travail.

Idées secondaires

- Réaffectation du temps économisé dans les transports
- Réaffectation de locaux en télé centres

- Projet transversal

Document 3 : « L'accès au télétravail suscite un fort engouement » – *La Gazette des communes* – août 2019

Expérience du conseil départemental de Haute-Garonne pour le lancement du dispositif de travail à distance qui concerne 302 agents : modalités de mise en œuvre, bénéficiaires, les motifs de son adoption et ses conséquences sur le sentiment d'appartenance à la collectivité.

Idées principales

- Les motivations à télétravailler :
 - le temps de trajet domicile-travail
 - être plus au calme pour un rendu de meilleure qualité
- Le télétravail peut être effectué à domicile ou dans l'un des 26 tiers-lieux mis à disposition
- La mise en place a d'emblée suscité un fort engouement avec 5% des agents demandeurs
- Confiance autonomie et responsabilisation sont les vecteurs qui sous-tendent le télétravail et les relations avec l'encadrement
- Changement de culture managériale à accompagner

Idées secondaires

- Le télétravail est facteur d'attractivité pour la collectivité
- Des outils, à s'approprier, facilitent le télétravail : webcam, chat ...
- Flexibilité des horaires

Document 4 : « Acteur du développement local : Les gains du télétravail dans mon territoire » – Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) – *Teletravailler.fr*

Le télétravail est source de dynamisme sur les territoires et les collectivités territoriales jouent un rôle incitatif auprès des acteurs économiques et sont elles-mêmes exemplaires en déployant le télétravail. Ce document expose les motifs qui conduisent les collectivités territoriales à adopter le télétravail.

Idées principales

Les motifs :

- Redynamisation du territoire avec la création de télé centres en partie financés par les collectivités territoriales (cas de l'agglomération franco-valdo-genevoise)
- Attractivité du territoire
- Réduction des gaz à effet de serre
- Création de lien social entre les habitants du quartier et les usagers des télé centres

Idées secondaires

- Exemplarité des collectivités
- Gain en productivité

Document 5 : « Nouveau monde : Télétravail, de plus en plus d'outils numériques permettent de travailler à distance » – Jérôme Colombani – *FrancetvInfo.fr* – 19 janvier 2017

Ce document présente un panorama des outils permettant le télétravail et donne les principaux concepts ; il constitue un préambule au document 6 qui est plus détaillé sur le sujet et aborde au-delà des outils les notions de sécurité et de droit à la déconnexion.

Idées principales

- Typologie des outils pour favoriser le télétravail
- Les conditions de travail sont parfois meilleures chez soi qu'au bureau avec des équipements plus performants et surtout en environnement plus propice à la concentration
- Sécurité des connexions et des données

Idées secondaires

- Droit à la déconnexion
- Le contact humain reste essentiel

Document 6 : « Les outils collaboratifs pour réussir en télétravail » – Nicolas Goldstein – *Journal du Net* – 6 octobre 2017

Cet article passe en revue les outils qui contribuent à la réussite d'un projet de télétravail : partage de documents, communication, gestion de projet. C'est un des rares articles du corpus qui aborde l'aspect financier du télétravail en indiquant le prix d'acquisition des logiciels comparés. De plus, il rappelle que parmi les conditions de réussite du télétravail, la communication et le mode de management sont essentiels.

Réussir les projets en télétravail requiert des outils collaboratifs qui favorisent le partage, la communication et la synchronisation entre les équipes mais cela nécessite aussi de redéfinir les modes de management des responsables d'équipes.

Idées principales

- Des outils par thématique : travail collaboratif (messagerie, chat, vidéoconférence), partage de documents, communication
- Adaptation des modes de management à la flexibilité des horaires : management par objectif avec des échéances claires et management par projet

Idées secondaires

- Articulation vie professionnelle et vie personnelle : respect du droit à la déconnexion
- Coût abordable des outils pour le télétravail

Document 7 : « Guide d'hygiène informatique : renforcer la sécurité de son système d'information en 42 mesures » (extraits) – ANSSI – 2015

Cet extrait du guide de l'ANSSI fournit des recommandations pratiques pour assurer la sécurité du SI ; à suivre plus particulièrement dans le cadre de la mise en place du télétravail. Il présente la méthodologie de sécurisation du SI dans une approche pragmatique.

Idées principales

- La sécurité passe par la maîtrise du système d'information
 - Maîtrise des accès et des équipements connectés notamment les postes nomades
 - Traçabilité des accès et authentification nominative
- Sécurité des données avec le chiffrement

Idées secondaires

- Approche globale car les enjeux de sécurité numérique doivent se rapprocher des préoccupations économiques, stratégiques ou encore d'image qui sont celles des décideurs
- L'utilisateur est le maillon faible de la sécurité informatique car peu au fait des bonnes pratiques en la matière

Document 8 : « Recommandations sur le nomadisme numérique » (extraits) – ANSSI – 17 octobre 2018

Ce guide de l'ANSSI rappelle dans un premier temps les définitions et les risques liés au nomadisme, puis les différents éléments d'une infrastructure de connexion nomade sont étudiés, afin d'en faire ressortir les bonnes pratiques.

Idées principales

- Le télétravail est une forme de nomadisme numérique et à ce titre les recommandations de ce guide s'appliquent

- Panorama des risques

Idées secondaires

- Chaque élément qui compose le système d'information doit être au maximum sécurisé

Document 9 : « Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique » (extraits) – DGAFP – mai 2016

Guide pratique qui aborde tous les aspects de la mise en place du télétravail dans la fonction publique. Les extraits choisis ont pour but de rappeler la définition du télétravail, les obligations de l'employeur et celle des agents. Il présente les outils de manière générique.

Mots-clés relatifs à la thématique :

Idées principales

- Ce qu'est le télétravail
- Ce qu'il n'est pas
- Les coûts du télétravail : ce qui incombe à l'employeur et ce qui incombe à l'agent

Idée secondaire

- Egalité de traitement entre agents (renvoie à l'article 6 du décret sur le télétravail dans la fonction publique et la magistrature)

Document 10 : « Télétravail : quelles leçons des premières mises en œuvre ? » (extraits) – Service public territorial – septembre 2019

Malgré ses avantages en termes de qualité de vie au travail et de performance des organisations, le télétravail est encore loin de connaître la généralisation à laquelle il semble promis. Entre contraintes organisationnelles et freins culturels dans la fonction publique, comment tirer tous les avantages de cette modalité organisationnelle si prometteuse ?

Idées principales

- L'objectif de qualité de vie au travail sera atteint avec le télétravail si on repense le modèle de management encore trop fondé sur le présentéisme
- La démarche de mise en place du télétravail prend du temps,
- Elle nécessite une ingénierie spécifique (charte, accompagnement)
- La phase d'expérimentation est une étape incontournable qui permet de rassurer agents, encadrants et direction générale et à chacun de s'approprier la démarche

Idées secondaires

- Le télétravail est inéluctable
- Le télétravail peut accentuer les inégalités hommes-femmes
- Droit à la déconnexion, santé au travail

Document 11 : « Le télétravail questionne aussi le management » – Id Efficience Territoriale (extraits) – février 2019

Dans le cadre des groupes "partenariat des savoirs" du SNDGCT, le syndicat s'est rapproché de Randstad afin de s'intéresser à la question du télétravail. Cette approche permet de mieux prendre en compte les attentes des salariés, des entreprises et des collectivités, tout en permettant de reposer les fondamentaux de l'organisation et de ses objectifs.

Idées principales

- Le télétravail est un projet de transformation organisationnelle et à ce titre il permet de réinterroger les pratiques individuelles et collectives, notamment le rapport hiérarchique
- La gestion de la communication est une clé de la réussite du projet pour balayer collectivement les appréhensions

- Le bilan des expérimentations menées est très positif avec des gains en productivité

Idées secondaires

- Management par objectif
- Opportunité de redonner du sens

ELEMENTS DE CORRECTION

Collectivité de Chessoi

Le 22 juin 2021

NOTE

à l'attention de Madame la Directrice Générale Adjointe en charge des Ressources

Objet : Télétravail – accompagner le changement induit par cette nouvelle organisation du travail

Références : Décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 modifiant 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 (cette mention est facultative).

- A. Les enjeux du télétravail : enjeux individuels, collectifs, sociétaux, environnementaux
- ✓ Le décret de 2016 et sa version modifiée au 5 mai 2020 : cadre législatif (document 1)
 - ✓ Les enjeux de développement durable (réduire l'empreinte carbone) (document 2, 3 et 4)
 - ✓ Redynamisation du territoire avec la création de télé centres financés par les collectivités territoriales (document 2 et 4)
 - ✓ Diminuer les temps de trajet → qualité de vie au travail (document 2 et 3)
 - ✓ Pour l'organisation : repenser les modes d'organisation du travail et la relation entre le manager et le télétravailleur (document 3 et 10)
 - ✓ Innovation (document 2)
 - ✓ Les points de vigilance :
 - droit à la déconnexion (document 5, 6 et 10)
 - risque d'accentuer les inégalités hommes-femmes (document 10)
- B. Les conditions de réussite de la mise en place du télétravail
- ✓ Fixer le cadre pour la collectivité (document 9)
 - ✓ Informer, accompagner les managers et leur laisser leurs marges de manœuvre pour mettre en place un management par objectif (document 6 et 11)
 - ✓ Méthodologie de conduite de projet (document 7 et 10)
 - ✓ Développer les outils collaboratifs et de prise en main à distance (document 5 et 6)
 - ✓ Le SI au cœur de la démarche : assurer la sécurité du système d'information, des accès, des données, des échanges (document 7 et 8)