

**CONCOURS EXTERNE, INTERNE ET TROISIÈME CONCOURS
DE RÉDACTEUR PRINCIPAL DE 2^{ème} CLASSE**

SESSION 2021

ÉPREUVE DE RAPPORT ASSORTI DE PROPOSITIONS OPERATIONNELLES

Durée : 3 heures ; coefficient 1

Sujet :

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.

Pour traiter cette seconde partie, vous mobiliserez également vos connaissances.

10 points

INDICATIONS DE CORRECTION

1) Présentation du sujet

- Sujet reflétant une évolution sociétale majeure, de même nature que le numérique, la transition écologique... Un rédacteur principal doit avoir assimilé que son action s'inscrit certes dans un cadre réglementaire, mais également qu'elle doit être replacée plus largement dans un contexte de vie en société. Les collectivités doivent être « en phase » avec les mentalités et la culture des usagers.
- Problématique partagée par l'ensemble des collectivités, quelle que soit leur taille et leurs compétences. Le candidat s'est-il intéressé en 2020 aux pratiques de télétravail mises en œuvre dans le secteur public et dans le secteur privé ?
- Si le télétravail a été mis en place de fait dans la plupart des collectivités dans le cadre de la crise sanitaire, il ne l'a pas toujours été de façon encadrée, négociée, aménagée (au sens des conditions de travail) et a été générateur de souffrance. Cela montre qu'un dispositif de cette envergure doit être conduit de façon globale et systémique, sur le long terme et doit « embarquer » l'ensemble de la collectivité.
- Sujet peu technique, mais sur lequel un candidat ne peut pas faire l'économie de la maîtrise du cadre réglementaire et de la responsabilité de l'employeur. La fonction RH des collectivités et les droits et obligations des managers et des agents ont connu des évolutions notables au cours des dix dernières années. Tous ces éléments doivent être appréhendés par un futur rédacteur principal : un projet ne se conduit pas seul, sans étude d'impact prenant en compte la santé au travail.

- Sujet orienté sur l'aspect humain, qui permet d'aborder des thèmes d'actualité comme les risques psycho-sociaux, la santé et la qualité de vie au travail, les nouvelles formes de travail (nomadisme, coworking). Chaque agent potentiellement en charge d'une équipe comme un rédacteur principal doit avoir des connaissances et des idées à proposer sur ces sujets.
- Sujet qui, s'il s'impose à tous, n'est pas consensuel. Le terme de « télé-souffrance » a été employé lors du 1^{er} confinement. Cela amène le candidat à réfléchir, à analyser, à ne pas avoir un regard binaire, à hiérarchiser, à se documenter, à faire de l'aide à la décision.
- L'accent mis sur le dialogue social dans la conduite de ce projet doit faire écho pour le candidat à l'actualité en la matière. La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 consacre son premier volet au dialogue social (fusion des instances à venir, élections professionnelles...)
- Il faut que les futurs rédacteurs principaux se sentent responsabilisés vis-à-vis de ce sujet et l'appréhendent dans son intégralité, pas seulement en tant qu'agent à qui l'on permet « de travailler de son domicile ». La posture attendue est celle d'un cadre.

2) Analyse de la mise en situation et du dossier

Les informations fournies dans le dossier permettront aux candidats de disposer des éléments nécessaires à l'élaboration de la première partie (**documents 1, 2, 5, 7, 8, 10**). D'autres documents pourront les mettre sur la voie de propositions opérationnelles à développer dans la deuxième partie (**4, 6, 9**). Cependant, la mise en œuvre est à compléter par l'apport personnel du candidat en matière de connaissances des collectivités (processus délibératif, instances sociales, budget) et de conduite d'un projet (nécessité d'avoir une approche systémique et concertée). Enfin, le volet concernant le management et la qualité de vie au travail n'est évoqué que très succinctement à travers les documents. Cette approche est délibérée, même si le **document 4** par exemple, peut servir de guide et aider à structurer la pensée du candidat, qui devra montrer qu'il a des idées à proposer dans ces deux domaines.

Le dossier rassemble des documents issus de sources très différentes dont les informations se croisent et se répondent. Il est proposé des formats de documents atypiques tels qu'un article issu d'une plateforme RH 100% ouverte proposée par une start-up spécialisée en digitalisation des fonctions RH (citée par Les Échos) (**document 8**).

Document 1

Ce document est le seul de nature juridique, issu de Légifrance. Il a vocation à vérifier que le candidat sait trouver l'information précise qu'il recherche dans une loi qui aborde plusieurs sujets. Il doit éveiller la vigilance du candidat sur les Risques Psycho-Sociaux issus de l'hyper connexion.

Document 2

Ce document, outre la reformulation du décret du 5 mai 2020, introduit le fait que le confinement n'est pas une période sur laquelle il est possible de se baser pour envisager un télétravail durable. Ce texte aborde également la notion de responsabilité de l'employeur en matière de santé au travail, ce qui doit impérativement être développé dans les deux parties par le candidat. Enfin, l'article fait référence à la nécessaire implication du management dans la mise en œuvre du télétravail : le management par objectif semble le plus adapté à ce type de fonctionnement.

Document 3

L'ANACT est un organisme de référence en matière de conditions de travail et de qualité de vie au travail. Ce document souligne le télétravail ne peut se déployer sans régulation et interventionnisme de l'autorité territoriale. Ce texte est facilitateur car il énumère les problématiques et vient proposer dans la foulée les réponses à apporter : retours d'expérience, négociation et surtout dialogue social. Celui-ci doit impérativement être traité par le candidat, quelle qu'en soit la forme. Les partenaires sociaux ont joué un rôle important pendant la crise. Le rapport de force a parfois évolué au sein des instances paritaires. Enfin, le document aborde les effets négatifs du télétravail.

Document 4

Ce document dont la nature n'est pas un texte rédigé mais le sommaire d'un guide du télétravail élaboré par le Gouvernement en décembre 2020, est intéressant car il lance des pistes de thématiques à prendre en compte par le candidat dans ses propositions en partie II, mais sans les développer. Il a aussi l'avantage d'annoncer un guide ayant vocation à organiser le travail mixte : mi présentiel-mi distanciel. Cette formule doit être proposée par le candidat s'il tire justement les enseignements du recours au télétravail massif pendant le confinement. Enfin, le document donne à voir que le télétravail n'est pas à mettre en œuvre de la même manière si l'on est manager ou agent. Les notions d'animation du collectif, d'agilité et d'amélioration continue sont abordées : celles-ci sont au cœur des préoccupations et des formations des managers territoriaux.

Document 5

Ce document se situe sur un plan d'actualité nationale et indique que la Ministre de la Transformation de la fonction publique souhaite renforcer le télétravail et commencer une négociation inter-fonction publique avec les partenaires sociaux en 2021. Ceux-ci souhaitent que soient pris en compte les enseignements de la crise sanitaire. Ces éléments doivent alerter le candidat sur l'importance de la concertation à mener, en prenant en compte la qualité de vie au travail mais aussi la notion de performance recherchée par l'employeur. Cela dénote la complexité de l'équilibre à trouver. Enfin, ce document évoque la notion de "télé-souffrance", vocable nouveau dans la culture territoriale qui montre à quel point les conséquences du télétravail massif ont pu être négatives sur le plan humain.

Document 6

Ce texte aborde les aspects positifs du télétravail et évoque les télétravailleurs heureux, alors que le reste du dossier oriente plutôt le candidat vers les conséquences négatives sur le plan humain et les risques. Par ailleurs, ce document, délibérément anachronique par rapport au décret du 5 mai 2020, permet de vérifier si le candidat est en mesure d'identifier et d'analyser l'évolution du cadre réglementaire en vigueur. Enfin, il vient compléter les autres documents en évoquant la question des risques humains du télétravail, du rôle de la hiérarchie et apporte un retour d'expérience supplémentaire.

Document 7

Ce document apporte un éclairage quant à l'évolution de la réglementation. Le candidat doit être à même d'identifier les 3 idées essentielles: la possibilité d'un nombre de jours flottants, de tiers lieux et la suppression de la notion de volontariat pour l'agent. Le document est facilitant dans le sens où il guide aussi le candidat quant au processus délibératif à envisager dans la partie II pour mettre en place un accord-cadre sur le télétravail.

Document 8

Ce document est extrait d'un site dédié à la digitalisation des fonctions RH pour le secteur privé. Il est ici question d'évoquer les avantages du télétravail afin d'équilibrer les retours d'expériences (positifs et négatifs) et d'apporter un regard nuancé sur le sujet. Le document se lit du point de vue de l'employeur, ce qui ne manquera pas d'intéresser le décideur public dans la partie I. On y trouve également indirectement les avantages pour l'agent.

Document 9

Ce document guide le candidat dans les différentes étapes et les items à dérouler pour négocier puis mettre en œuvre le télétravail en ayant pour objectif la santé des agents. Il cite même les pistes d'actions possibles. A l'inverse, le piège pourrait être que le candidat se perde dans trop de détails pratiques et néglige la partie A des propositions qui est celle où la concertation, le portage et la définition du projet et le dialogue social sont à définir.

Document 10

Ce document important se réfère à l'obligation de l'employeur en matière de santé. La partie à retenir est celle qui est encadrée, en fin de document. En 2013, un accord pour la prévention des Risques Psycho-Sociaux (RPS) a été signé avec l'intersyndicale, toutes fonctions publiques confondues. Les RPS ne sont volontairement pas définis car on peut estimer que cela fait partie de la culture générale que doit avoir un candidat au concours de rédacteur principal de 2ème classe.

3/ Proposition de plan détaillé

Avertissement : il s'agit d'une proposition de plan, et non d'un plan type.

Comme indiqué dans la note de cadrage de l'épreuve, il est attendu une présentation du rapport sous la forme suivante :

Collectivité d'Alphaville

Le 14 octobre 2021 (date de l'épreuve)

RAPPORT À l'attention de la Directrice Générale des Services

Objet : Mise en place d'une charte du télétravail, garante d'une qualité de vie au travail

Références (facultatives) :

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

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

Introduction :

*Rappel du cadrage : le rapport doit comporter une **unique introduction d'une vingtaine de lignes** rappelant le contexte et comprenant impérativement **l'annonce de chacune des deux parties** (partie informative / parties propositions). Les candidats doivent veiller à ce que l'annonce du plan aille au-delà d'une simple annonce de la structure de la copie et porte sur le contenu précis de chacune d'elles.*

Éléments pouvant être abordés en introduction :

- **document n° 5** : Amélie de Montchalin, la Ministre de la Transformation et de la fonction publique souhaite ouvrir une négociation en 2021 sur le télétravail dans une perspective de qualité de vie au travail et de performance des services, assortie d'un budget de 200 millions d'euros.
- **document n°6** : début 2020, les collectivités, comme le conseil départemental de la Loire, qui avaient lancé une expérimentation du télétravail (conduite sur 38 semaines en 2019) communiquaient sur un bilan largement positif, notamment en matière de qualité de vie et de protection de l'environnement "chaque agent en moyenne a gagné 66 heures de temps de transport et 317 euros de carburant. Sur le plan environnemental, 30,5 tonnes de CO2 n'ont pas été émises dans l'atmosphère".
- Le télétravail a connu une accélération massive dans sa mise en œuvre du fait du premier confinement. Comment les employeurs se sont-ils adaptés pour garantir la santé des agents tout en maintenant la continuité du service public ? (**document n° 2**)
- Il est nécessaire de faire le bilan de cette expérience imposée, pour mieux reconstruire un dispositif pérenne de travail à distance qui prenne en compte le bien être des agents.

Plan détaillé

Rappel du cadrage : Chacune des deux parties (partie informative / partie propositions) est organisée en sous-parties. Le plan est impérativement matérialisé par des titres comportant des numérotations

en début des parties et sous-parties. Une transition est attendue entre la première et la deuxième partie.

I- Mise en place du télétravail dans les collectivités : un cadre de référence à définir au-delà de celui de la crise sanitaire

A. Un cadre réglementaire qui doit s'accompagner d'une régulation/structuration par l'employeur

- **1) Le cadre réglementaire a évolué plusieurs temps depuis 2012 (loi Sauvadet) dans le cadre d'une évolution sociétale puis de la crise sanitaire (documents 7, 2, 6 du dossier) :** décret du 11 février 2016 puis décret du 5 mai 2020 afin d'assouplir les règles de mise en œuvre. Si dans les faits, une loi existe depuis presque 10 ans, la pratique n'était qu'expérimentale au sein des collectivités (seulement 4% en 2018 à l'État et pas de chiffre avancé pour les collectivités). À retenir : le décret du 5 mai 2020 supprime la notion de volontariat du télétravail : celui-ci peut être imposé aux agents. Également, les lieux au sein desquels il est possible de travailler à distance évoluent (plus seulement le domicile de l'agent). L'idée principale est que les agents peuvent désormais avoir recours au télétravail de manière ponctuelle et non plus uniquement régulière (sauf spécificité liée à l'état de santé). C'est un élément d'organisation à prendre en compte pour les managers. Enfin, l'agent a désormais le droit de contester le refus de l'employeur si ce dernier s'oppose à sa demande et l'employeur doit motiver son retrait d'autorisation pour mettre fin au télétravail. Ces assouplissements apportés par le décret du 5 mai 2020 ont été pensés pour amener les collectivités à généraliser et faciliter la mise en œuvre du télétravail. Il est à noter via le **document 6** qu'avant l'entrée en vigueur du décret du 5 mai 2020, l'insuffisance du cadre juridique a pu amener des collectivités à mettre en œuvre le télétravail de manière arbitraire et désorganisée.
- **2) La responsabilité de l'employeur en termes de santé est en jeu (documents 7, 2, 10) :** il est responsable de la santé physique et mentale de ses employés et ce depuis 2013 pour la fonction publique. Cet apport réglementaire est significatif et a d'ailleurs transformé la fonction RH au sein des collectivités. Les fonctions de conseiller-ère de prévention, les dispositifs d'écoute, le reporting en la matière ont changé en profondeur les services RH. S'agissant du télétravail, la conformité des lieux de travail de l'agent est à prendre en compte, quels que soient le budget et la taille de la collectivité. L'administration est tenue d'aménager le poste de travail pour les agents souffrant d'un handicap, dans la limite de coûts qui ne doivent pas être "disproportionnés" (une notion nouvelle pour les organisations). Également, la collectivité doit, au travers des managers, prévenir et surveiller l'apparition de RPS parmi les agents. Des formations courtes ou webinaires existent et ont été largement diffusés au cours de l'année 2020.
- **3) Un corpus législatif existe (ici, le droit à la déconnexion) pour protéger les salariés et agents et leur garantir une qualité de vie au travail (document 1).** Cela signifie pour l'autorité territoriale qu'il s'agit d'un droit opposable et qu'elle peut subir des contentieux si celui-ci n'est pas respecté. Les obligations en matière de santé au travail sont nombreuses.
- **4) Le cadre réglementaire n'est pas suffisant. Les collectivités ne peuvent s'affranchir de repenser leur mode de management pour s'adapter au télétravail.** Confiance, délégation et management par objectif ou situationnel doivent être au cœur de la réflexion. **L'autorité territoriale ne peut**

s'affranchir également de concertation et de dialogue social (documents 5, 9). Les représentants du personnel, quand un terreau favorable au dialogue préexistait au sein des collectivités avant le confinement, ont joué un rôle important dans la facilitation du télétravail et le lien avec les agents. Outre les instances obligatoires (CHSCT et CT) qui ont joué leur rôle, ils ont pu porter à la connaissance de l'autorité territoriale des points de vigilance qui avaient pu être omis dans la précipitation de mise en œuvre. Ils ont pu également amener de la pédagogie auprès des agents.

B- Des retours d'expériences mitigés : le risque est avant tout humain

- **1) Lorsqu'il est organisé, le télétravail présente de nombreux avantages pour l'employeur comme pour l'agent.** Si le candidat doit citer la meilleure conciliation des vies professionnelle et personnelle ou les gains de productivité, il doit également restituer les arguments moins connus apportés par le texte : une meilleure intégration des personnes en situation de handicap, une fidélisation des agents (question qui devient importante dans un contexte de départ massif à la retraite des fonctionnaires et de besoins en recrutements). **(document 8)**
- 2) Il y a certes des bénéfices tels que la réduction du temps de trajet, la protection environnementale et la souplesse d'organisation à attribuer au télétravail mais **les risques sont nombreux et sont apparus avec la mise en place massive du dispositif** : sédentarité, isolement, collectifs en souffrance. Une première nuance est essentielle à apporter : une analyse fine des métiers et des activités télétravaillables est à opérer **(documents 6, 2, 3)**
- **3) Les Risques Psycho-Sociaux (RPS) (à définir par le candidat) trouvent un terreau favorable avec le développement du home office (documents 10, 9).** Avec le télétravail, les collectivités pénètrent dans la sphère privée et ont une obligation de moyens en matière de santé au travail. Le facteur humain est celui qui est le plus à risque avec la mise en place du télétravail, qui entraîne de fait une confusion entre vie privée et vie professionnelle. Or, le recours massif à celui-ci inverse le bénéfice et devient créateur de souffrance. C'est souvent le format pluridisciplinaire qui fait ses preuves pour accompagner les agents. Les acteurs suivants sont mobilisés au premier plan : manager, médecine de prévention, services RH, assistante sociale le cas échéant. Les préventeurs et services de ressources humaines ont un rôle primordial à jouer. Ce droit opposable représente autant de contentieux potentiels pour lesquels il peut être intéressant de provisionner au Budget Primitif.

Rappel du cadrage : Une transition est attendue entre la première et la deuxième partie.

II- La mise en œuvre d'une organisation du télétravail garante de la qualité de vie au travail dans la commune d'Alphaville

A- La démarche proposée : une nécessité de prendre en compte les retours d'expérience et d'organiser la concertation

- Décision du niveau de "portage" politique de la thématique par le Maire et annonce.
- Gouvernance : Les comités de pilotage (stratégique) et comité technique devront intégrer l'adjoint en charge de ce projet, le DGS, le DRH ou RRH, la médecine de prévention, le conseiller de prévention s'il y en a un, les services experts et techniques, des agents ambassadeurs du projet. Ces comités devront faire des va et vient avec les groupes de travail des représentants du

personnel et s'articuler avec les instances sociales (CHSCT et CT, dans l'attente de leur fusion).

- Désigner et associer quelques agents en veillant à la représentativité de toutes les fonctions, qui s'engagent à être présentes au sein de groupes de travail tout au long de la démarche d'écriture de la charte puis de mise en œuvre du dispositif.
- Organisation et animation de retours d'expériences (**documents 3, 6**) et diagnostic associant l'ensemble des agents (veiller à la représentativité des métiers, filières, encadrement ou pas et typologie sociologique : genre, charge de famille etc...). Ce "RETEX" peut être complété par du « benchmark » auprès d'autres collectivités de taille similaire et s'appuyer sur les nombreuses études qui commencent à être diffusées sur le sujet.
- Il faut organiser dès la phase amont le dialogue social (**documents 3, 5**). Le candidat peut s'appuyer sur des exemples donnés dans les documents. Un dialogue social permanent sous forme de groupe de travail thématique peut être envisagé. Les négociations doivent prendre en compte les sujets frontaliers tels que la rémunération, les conditions de travail, l'organisation la fidélisation des agents etc...). Penser à définir un agenda social avec les instances. Il faut clarifier les droits et devoirs de chacun, les agents ne devant être exonérés d'obligations.
- Définir les valeurs, objectifs et engagements de la commune et les droits et obligations de l'employeur et des agents concernant la qualité de vie au travail (QVT).
- Définition d'un cahier des charges/d'une feuille de route qui fixe les objectifs, cadence, structure le phasage du projet. Ce document devra également préciser les indicateurs qui serviront à l'évaluation, les temps de validation par le comité de pilotage, les actions clé, les outils de suivi, les contributeurs et le budget. Penser également aux temps "administratifs " (délibération, temps symbolique de la signature de la charte etc...)...
- Il faut penser au processus délibératif au sein de la collectivité et à la liste des éléments qui doivent être fixés par l'organe délibérant : nb de jours, lieux, équipement, définition d'une activité télétravaillable etc., (**document 7**)

B. Une mise en œuvre du télétravail qui doit être évaluée par le prisme de la qualité de vie au travail

- Déclinaison des actions de mise en œuvre du nouveau dispositif de télétravail (**documents 4, 9, 6**). Une fois les éléments factuels qui doivent apparaître dans la délibération, la mise en œuvre doit balayer les éléments suivants : l'organisation du travail, le suivi de l'activité, l'équipement et les outils, l'animation du collectif, référentiel métier des activités télétravaillables, la communication et le bien-être au travail. Le type de management choisi pour le télétravail doit être la première préoccupation du candidat. Si le management par objectifs est souvent cité dans ce contexte, il n'y a pas de bonne réponse en la matière. Le management doit avant tout être souple, s'adapter aux besoins des agents (situationnel et agile) et reposer sur la confiance. Le manager joue un rôle clé pour conjuguer les nécessités du service et les conditions de travail des agents. C'est également à la hiérarchie qu'il revient de définir si un poste est télétravaillable ou pas, en lien avec la DRH. Il faudra donc penser également à accompagner et outiller les encadrants. Le deuxième élément saillant doit être l'ensemble des items liés au bien-être au travail (aménagement de poste, information sur la posture lorsque que l'on travaille de son domicile, délimitation des temps de travail et de connexion). Les propositions doivent être réalistes et adaptées à la taille de la collectivité.
- Décliner le plan de communication et s'inscrire dans une démarche de labellisation QVT. Faire connaître les pratiques innovantes dans le domaine de

la prévention des RPS et du maintien du collectif (modes d'animation des réunions à réinventer). Faire s'exprimer les agents ambassadeurs du projet.

- Faire des bilans réguliers avec les représentants du personnel.
- Évaluation selon les indicateurs définis en amont et enquête sur le climat social. Établir un bilan statistique avec les critères classiques du bilan social.
- Proposer un tiers lieu pour étoffer la pratique de travail mixte présentiel/distanciel.

Conclusion :

Le télétravail tel qu'il a été pratiqué lors de la crise sanitaire ne peut servir de référence. Si un cadre réglementaire existe et offre des possibilités, il n'est pas suffisant pour garantir la réussite de ce dispositif. La collectivité doit l'accompagner par un mode de management adapté, sur la base d'un dialogue social et d'une prise en compte prioritaire de la dimension humaine. Cette mise en œuvre peut amener à un plus grand bien être au travail des agents et donc à un bénéfice immédiat pour la collectivité comme l'usager, et encore au-delà, à une transformation/modernisation de la fonction publique.

Rappel du cadrage : la conclusion est facultative. Elle peut toutefois utilement souligner l'essentiel sans jamais valoriser des informations oubliées dans le développement.