



SYNDICAT NATIONAL
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Stéphane PINTRE
Président National

Directeur Général des Services de
la Ville d'Antibes/Juan-les-Pins et
de la Communauté d'agglomération
Sophia Antipolis

Chevalier de la Légion d'honneur

Antibes, le 11 mai 2021

Madame Amélie de MONTCHALIN
Ministre de la Transformation et de la Fonction
Publiques

Hôtel de Rothelin - Charolais
101, rue de Grenelle

75007 PARIS

Objet : Contribution du SNDGCT sur le télétravail dans le cadre de la négociation nationale

Madame la Ministre,

Vous avez récemment annoncé aux partenaires sociaux votre intention de soumettre un accord de méthode sur le télétravail puis d'engager la négociation afin d'aboutir à un accord dans la fonction publique au mois de juin. Par lettre du 18 mars dernier, je vous faisais part de notre intérêt à participer à la réflexion.

Cette question intéresse au plus haut point les collectivités et les établissements publics qui depuis quelques années, ont fait des progrès considérables en la matière. Et c'est bien nous, directions générales, sous la houlette de nos exécutifs, qui avons été confrontées à la réalité de la mise en place de dispositifs d'urgence permettant de concilier la continuité du service public et la sécurité de nos agents lors de l'année 2020.

C'est nous qui « tenons » aujourd'hui le dispositif du télétravail en le faisant évoluer et en préparant l'après crise. De nombreux accords sont d'ailleurs déjà intervenus dans nos organisations, destinés à conforter et affiner l'encadrement du télétravail, ce dernier ayant vocation à influencer durablement sur les organisations et le management bien au-delà de la période actuelle.

Mais toutes les collectivités ne sont pas égales, encore aujourd'hui, fautes de ressources financières ou humaines suffisantes, ou même selon les compétences qu'elles exercent. Les directions générales sont confrontées au quotidien aux difficultés de cette mise en œuvre et nous l'avons bien intégré cette dernière année. Cette diversité doit être prise en compte. Ainsi, de nombreuses petites communes fonctionnent toujours aujourd'hui sans aucun agent en télétravail. Une enquête via les services de médecine du travail le confirmerait aisément.

.../...

YouTube



www.sndgct.fr

3500 adhérents - 22 partenaires nationaux



Stéphane PINTRE - DGS - Hôtel de Ville d'Antibes - Juan-les-Pins
Cours Masséna - CS 82205 - 06605 ANTIBES CEDEX

Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales
158, avenue de Strasbourg - 54000 NANCY

Tél. : 03 83 37 20 94

Mob : 06 48 78 74 25

Courriel : sndgct@orange.fr

L'accord, s'il est général, devra bien donner suite à des accords spécifiques à chaque versant de la fonction publique : en effet, l'Etat manque parfois de réalisme sur la vie des collectivités territoriales et encore plus sur les communes où plus de la moitié des agents ne dispose toujours pas d'un ordinateur de travail et est affectée à des tâches qui ne permettent aucune adaptabilité pour du télétravail. Plus la collectivité est importante, de l'intercommunalité à la région, plus l'ingénierie est présente et le télétravail de ce fait possible. Même de qualité, les ressources documentaires figurant au document cadre de l'accord de méthode et sur lesquelles l'administration centrale appuie la réflexion, ne portent d'ailleurs que sur l'administration d'Etat.

Le document cadre de l'accord de méthode vise à faire du télétravail une modalité de travail comme une autre et une expérience positive, ce qui doit être poursuivi.

Les thèmes que vous proposez d'aborder à la négociation sont les suivants :

- le sens et la place du télétravail
- l'accès au télétravail
- le temps de travail et le droit à la déconnexion
- l'impact du télétravail sur la fonction de management
- la formation des agents et des managers
- les frais engagés par les agents en télétravail
- la prise en compte des agents en situation de handicap ou d'autres situations particulières
- la sécurité des données
- L'impact du télétravail sur le dialogue social
- le télétravail en période de crise

Premier élément de réflexion générale, le travail à distance en situation de crise sanitaire, souvent un pis-aller organisationnel particulièrement dans les petites collectivités, n'est pas le télétravail. Et il ne faudra pas reproduire son mode de fonctionnement actuel, durablement. A cet égard le volontariat réciproque est un élément fondamental de l'accord à intervenir.

Second élément de réflexion générale, le secteur privé a signé un accord national en date du 26 novembre 2020. Il nous semble ainsi nécessaire de ne pas être en contradiction avec ce dernier tout en jouant des spécificités du service public.

Troisième élément de réflexion générale, nous suggérons enfin que l'égalité femmes-hommes puisse formellement apparaître dans l'accord national. Le télétravail ne doit pas être un frein au respect de l'égalité entre les femmes et les hommes. L'employeur s'assure de l'égalité d'accès au télétravail entre les femmes et les hommes. C'est une des conditions de réussite de sa mise en œuvre.

- S'agissant du sens et de la place du télétravail

Les retours d'expérience montrent l'importance de porter une attention particulière à l'articulation entre le présentiel et le distanciel (où qu'il soit, en nomadisme...) afin de préserver les fonctionnements collectifs et l'efficacité des organisations du travail. Une analyse des organisations du travail visant à articuler de manière optimale le télétravail et le travail sur site est utile, dans le cadre du dialogue social et professionnel mis en place au sein de chaque structure.



La question du volontariat réciproque est un acte fondateur d'un télétravail positif. Les collaborateurs savent désormais de quoi ils parlent, quelles en sont les vertus et les difficultés. Le télétravail était jusque très récemment perçu comme un « cadeau ». Aujourd'hui, la plupart des agents ont bien compris qu'il s'agit avant tout d'une modalité parmi d'autres et l'attachement à maintenir le lien social professionnel en présence est devenue une exigence : il n'est pas possible de travailler correctement sans cette socialisation. C'est pourquoi l'accord national ne doit pas fixer un nombre de jour imposé. L'accès doit rester souple avec un ou plusieurs jours fixes, un forfait de jours flottants, ou une forme hybride. Cela permettra aussi de prendre en compte les réalités très diverses, du terrain et des possibilités internes à chaque organisation.

- S'agissant de l'accès au télétravail

L'attention devrait être portée, selon nous, sur un dispositif souple n'amenant que le formalisme minimal requis.

Par expérience, il est plus efficace de définir les fonctions qui ne peuvent être télétravaillées, créant ainsi une présomption favorable pour tout le reste. Ces fonctions non télétravaillables sont d'ailleurs réduites :

- travail sur le terrain à titre exclusif
- accueil du public en présentiel à titre exclusif
- travail sur du matériel ou des logiciels spécifiques qui ne peut être exercé à distance.
- difficulté d'accès au réseau internet

La définition des critères d'éligibilité ou d'inéligibilité, peut utilement alimenter le dialogue social.

La réversibilité devra être posée. En tout état de cause, l'employeur peut organiser les conditions du retour ponctuel de l'agent en télétravail dans les locaux de la collectivité en cas de besoin particulier, de sa propre initiative ou à la demande de l'agent.

- S'agissant du temps de travail et du droit à la déconnexion

La durée du travail est identique qu'il soit sur site ou en télétravail. Les dispositions notamment relatives à la durée maximale quotidienne, aux durées maximales hebdomadaires, au temps de repos, au temps de pause et au décompte des heures de travail s'appliquent.

La mise en place du télétravail prend en compte le droit à la déconnexion, lequel doit faire l'objet d'un accord ou d'une charte traitant de ses modalités de mise en œuvre, dans les conditions prévues par les dispositions de l'ordonnance sur le dialogue social.

- S'agissant de l'impact du télétravail sur la fonction de management

Pour le manager qui va multiplier les expériences à distance, il apparaît nécessaire de réapprendre la latéralité dans un monde de plus en plus digitalisé. Il s'agit de penser le travail « à côté les uns des autres » et de sentir le collectif qui se forme à travers nos activités. La latéralité devient alors un enjeu spatial (être à côté de) autant que temporel (on enchaîne des instants qui sédimentent en nous). A cet égard la formation à l'intelligence émotionnelle semble également nécessaire, condition de l'introduction d'un management de la confiance.

La reprise de libellés de l'ANI de novembre 2020 serait intéressante.



« Il ressort que le télétravail repose sur un postulat fondamental – la relation de confiance entre un responsable et chaque salarié en télétravail – et deux aptitudes complémentaires – l'autonomie et la responsabilité nécessaires au télétravail. Les pratiques managériales sont ainsi réinterrogées et adaptées en fonction de ce socle, ainsi que des objectifs du télétravail et de l'organisation de celui-ci : elles différeront notamment en fonction du nombre de personnes en télétravail ou de la fréquence de ce dernier. La mise en œuvre réussie du télétravail se traduit par des règles d'organisation claires afin d'assurer le bon fonctionnement de la communauté de travail et de fixer un cadre au sein duquel les collaborateurs peuvent évoluer de la manière la plus autonome possible.

Le manager, accompagné par sa hiérarchie, a un rôle clé dans la mise en œuvre opérationnelle du télétravail, notamment parce qu'il assure ou participe à la fixation des objectifs du salarié. Il favorise ainsi le dialogue professionnel sur les pratiques de télétravail et sur l'articulation entre le télétravail et le travail sur site pour chacun des salariés et au sein des communautés de travail. Il est également un des garants du maintien du lien social entre le salarié en télétravail et l'organisation. Au-delà d'une relation de confiance entre le manager et les agents nécessaire à la mise en place du télétravail, la définition d'objectifs clairs peut faciliter le management à distance. Il est alors possible de se concentrer sur la résolution des dysfonctionnements éventuels, et d'évaluer plus facilement la bonne répartition de la charge de travail et la bonne réalisation des missions. Cela peut permettre une plus grande délégation de responsabilité et une autonomie plus importante octroyée à l'agent. »

- S'agissant de la formation

Les agents en télétravail de manière régulière doivent pouvoir recevoir une formation appropriée, ciblée sur les équipements techniques à leur disposition et sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail. Le management doit également pouvoir bénéficier d'une formation à l'animation de cette forme de travail et à sa gestion.

Dans les thèmes proposés, l'aspect formation des élus apparaît absent ; au niveau territorial encore une fois, il arrive qu'un Maire ou un Président, pas toujours favorable au télétravail, préfère voir physiquement ses collaborateurs. Un élu pourra s'impatientser et regretter la présence avec parcimonie des agents de la collectivité, quand bien même ils seraient joignables et que leur travail avance.

Plusieurs des thèmes proposés ont trait à la formation des managers : nous proposons de dissocier le management stratégique du management opérationnel.

En effet, si les fonctions de cadre dirigeant peuvent assez aisément être organisées en télétravail, sous réserve tout de même de considérer la relation à l' élu comme évoquée ci-avant, le management de proximité nécessite bien souvent une relation directe avec les agents dont les tâches ne peuvent être exécutées en télétravail.

Il ne faudrait pas que la mise en place du télétravail crée ou accroisse une scission entre les managers et leurs collaborateurs. Par exemple, certains managers n'envisagent pas de télétravailler si leurs collaborateurs sont en présentiel.

Le niveau d'autonomie des managers étant par principe différents, il convient de faire par exemple, à travers les formations proposées, des programmes différents et de conclure par le lien à organiser entre les différents niveaux hiérarchiques.

- S'agissant des frais engagés par les agents en télétravail

Le choix des modalités de prise en charge éventuelle des frais peut être un sujet de dialogue social au sein de la collectivité. Rendre obligatoire une allocation spécifique amènerait ipso facto de nombreuses collectivités à ne pas s'engager dans cette voie.



- S'agissant de la prise en compte des agents en situation de handicap ou d'autres situations particulières

Le fait qu'un agent serait en situation de handicap ne peut évidemment fonder le refus d'accorder le télétravail. Et de la même façon que l'employeur est tenu d'adapter son poste de travail au sein de la collectivité, il doit l'être sur le poste de télétravail à domicile, avec le soutien du FIPHFP (bureau réglable en hauteur, fauteuil adapté...)

La pratique du télétravail peut même être utilisée comme un outil de prévention et d'aménagement de poste pour raison médicale.

- S'agissant de la sécurité :

Le cadre d'intervention de l'employeur devra être bien défini : les cyber-attaques font de plus en plus de victimes dans les collectivités territoriales et les établissements hospitaliers et le système doit être parfaitement sécurisé. Cela implique l'obligation de fournir un espace de travail virtuel sécurisé. Il conviendra de le définir en étant attentif aux capacités réelles des plus petites collectivités.

La sécurité physique de l'agent qui ne travaille pas sur son lieu habituel doit aussi faire l'objet d'une attention particulière. Une attestation d'assurance couvrant l'agent travaillant à son domicile peut être requise.

- S'agissant de l'impact du télétravail sur le dialogue social

Le télétravail doit être un sujet de dialogue social et doit pouvoir amener la conclusion d'accords dans les collectivités où ce dialogue est possible car disposant des ressources humaines nécessaires. Pour les collectivités les plus petites, l'accord national devra constituer un cadre souple et incitatif proposant les grandes lignes, sans obligation de mise en œuvre.

- S'agissant du télétravail en période de crise

En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'organisation et garantir la protection des agents. Dans ce cas, la décision relève du pouvoir de direction unilatérale de l'employeur. Les plans de continuité devront l'intégrer.

En période de crise, l'urgence amène nécessairement à considérer d'une autre façon le formalisme habituel requis. Ainsi, une fois la décision prise et dès lors que les fonctions sont considérées comme télétravaillables dans l'accord national, dans l'accord local ou dans le plan de continuation de l'activité, la demande d'autorisation préalable ne doit plus être sollicitée.

Vous remerciant de l'attention portée à ces propositions, je vous prie de croire, Madame la Ministre, à l'assurance de ma haute considération.



Stéphane PINTRE

