

**CONCOURS EXTERNE POUR LE RECRUTEMENT DANS LE GRADE
DE SECRÉTAIRE DE CHANCELLERIE
AU TITRE DE L'ANNÉE 2025**

ÉPREUVE ÉCRITE D'ADMISSIBILITÉ

MARDI 8 OCTOBRE 2024

Épreuve constituée d'une série de six à dix questions à réponse courte portant sur l'option choisie par le candidat lors de l'inscription

**Gestion des ressources humaines dans les organisations ;
Comptabilité et finance**

Durée totale de l'épreuve : 3 heures
Coefficient : 2

Partie 1 : Gestion des ressources humaines dans les organisations



SUJET : au verso

Ce dossier comporte 10 pages (page de garde non comprise)

SOMMAIRE

Document 1 : Extraits de la rubrique « Ma rémunération » du portail de la fonction publique (2 pages).

Document 2 : Tribune parue dans Le Monde le 19 avril 2024 de Jean-Ludovic Silicani, ancien haut fonctionnaire : « Une rémunération au mérite est un élément essentiel de la modernisation de la fonction publique ». (2 pages).

Document 3 : Rémunération au mérite des fonctionnaires : Stanislas Guerini pose les termes du débat - SCORDIA Bastien, Acteurs Publics, 25/09/2023 (1 page)

Document 4 : Code général de la fonction publique, code du travail et 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 (extraits) (1 page)

Document 5 : Accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, JORF n°0079 du 3 avril 2022, (2 pages)

Document 6 : « Télétravail : quels effets sur la productivité ? », Gilbert Cette, Banque de France, 5 janvier 2021, mise à jour le 25 Juillet 2024, extraits, <https://www.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/teletravail-quels-effets-sur-la-productivite> (1 page)

QUESTIONS

Question 1 : Quelles sont les différentes composantes de la rémunération d'un fonctionnaire en poste à l'administration centrale ? **(2 points)**

Question 2 : A quelles fins et dans quelle mesure l'administration valorise-t-elle le mérite de ses agents ? De quels outils dispose-t-elle pour y parvenir ? **(3 points)**

Question 3 : Présentez le cadre juridique du télétravail dans la fonction publique et les principales conditions d'exercice. **(2 points)**

Question 4 : D'après vous, quels sont les nouveaux défis et enjeux posés par le télétravail dans l'organisation d'une équipe et des méthodes de travail dans la fonction publique ? Quels bénéfices apporte-t-il et/ou quelles difficultés nouvelles pose-t-il ? **(3 points)**

Document 1 : Extraits de la rubrique « Ma rémunération » du portail de la fonction publique

La rémunération des agents publics est composée d'un socle constitué du traitement indiciaire brut ainsi que d'éléments indemnitaire fixes et variables.

Si les composantes de la rémunération sont communes, la structuration de la rémunération est propre à chaque corps pour tenir compte des spécificités métiers.

Le traitement indiciaire brut

La rémunération des agents publics est composée d'une rémunération de base auxquelles peut s'ajouter des primes et indemnités.

La rémunération se compose notamment d'un traitement indiciaire (appelé également traitement de base) calculé en fonction d'un indice majoré. Il est calculé en fonction de la valeur du point d'indice. Pour un fonctionnaire, la progression de carrière est un principe garanti par le statut général, pour tous les fonctionnaires titulaires. La carrière des fonctionnaires titulaires est régie par la notion de grade et par la grille de rémunération du corps d'appartenance de l'agent.

Tous les fonctionnaires appartiennent à un corps ou cadre d'emplois, qui est divisé en plusieurs grades, variant entre 2 et 4 grades (principalement 3). Chaque grade est lui-même divisé en échelons. A chaque échelon est associé un indice de rémunération, qui permet de calculer la rémunération de base de l'agent, son « traitement indiciaire »

Le traitement indiciaire dépend du grade et de l'échelon détenu dans ce grade. Chaque grade comprend un nombre d'échelons fixé par décret. À chaque échelon correspond un indice brut (IB). À chaque indice brut, correspond un indice majoré (IM). C'est l'indice majoré (IM) qui sert au calcul de votre traitement indiciaire.

L'indemnité de résidence

Cette indemnité vise à compenser les disparités du coût de la vie sur le territoire national. Son montant est calculé en appliquant au traitement brut de l'agent (titulaire ou contractuel) un taux variable de 0 %, 1 % ou 3 % – selon la zone territoriale dans laquelle est classée la commune où il exerce ses fonctions.

La répartition actuelle des communes dans les trois zones de l'indemnité de résidence est déterminée par décret.

Le régime indemnitaire fixe

La rémunération des agents publics est composée du traitement indiciaire auquel peut s'ajouter les primes et les indemnités. Des primes fixes peuvent notamment être liées aux fonctions occupées, aux sujétions particulières ou à l'expertise.

Le régime indemnitaire fixe peut prendre la forme de l'indemnité fonction sujétion et expertise (IFSE) pour les agents de la fonction publique de l'Etat et dans la fonction publique territoriale soumis au RIFSEEP. Pour les corps non soumis au RIFSEEP d'autres régimes de primes sont mis en place pour venir reconnaître de manière fixe pour reconnaître les fonctions. Ces corps bénéficient de régimes de primes propres.

L'indemnité fonctions, sujétions, et expertise IFSE composante du RIFSEEP

Ce régime de prime est largement partagé pour les corps de la fonction publique de l'Etat et les cadres d'emploi de la fonction publique territoriale. Le RIFSEEP ou régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel, est l'outil indemnitaire de référence qui remplace la plupart des primes et indemnités existantes dans la fonction publique de l'Etat.

Le RIFSEEP comprend une indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE) et un complément indemnitaire annuel (CIA) qui tient compte de votre engagement professionnel et de votre manière de servir. L'IFSE constitue l'indemnité principale du RIFSEEP. Versée mensuellement, elle tend à valoriser l'exercice des fonctions. En principe, l'IFSE remplace toutes les primes existantes qui répondent aux mêmes objectifs.

Toutefois, certaines indemnités, fixées par arrêté, restent cumulables avec le RIFSEEP comme la GIPA, les primes d'intéressement collectif. Les exceptions à cette règle de non-cumul, fixées par arrêté interministériel, sont limitées et répondent à des problématiques très spécifiques.

Pour chaque corps bénéficiaire du RIFSEEP, un nombre limité de groupes de fonctions est déterminé. La répartition des postes entre les différents groupes de fonctions est décidée par chaque ministère et harmonisée au niveau interministériel.

Trois critères professionnels sont pris en compte :

1. L'encadrement, la coordination ou la conception ;
2. La technicité, l'expertise, l'expérience ou la qualification nécessaire à l'exercice des fonctions ;
3. Les sujétions particulières et le degré d'exposition du poste.

Une fois chaque poste classé dans un de ces groupes, l'expérience professionnelle acquise par l'agent est également valorisée : approfondissement des savoir-faire, consolidation des connaissances pratiques... En combinant l'évolution des fonctions et la valorisation de l'expérience, le montant de l'IFSE peut ainsi évoluer à plusieurs occasions :

- en cas de mobilité au sein du même groupe de fonctions : la polyvalence pourra être valorisée au même titre que la spécialisation ;
- en cas de changement de groupe de fonctions ;
- en l'absence de changement de fonctions, pour tenir compte de l'expérience acquise : ce réexamen intervient au maximum 4 ans après la prise de poste ;
- en cas de changement de grade.

[Le régime indemnitaire variable](#)

Certaines primes, facultatives, permettent de reconnaître spécifiquement l'engagement professionnel et la manière de servir des agents.

Le complément indemnitaire annuel (CIA) une prime facultative intégrée dans le RIFSEEP

Pour les agents soumis au RIFSEEP, ceux-ci-peuvent bénéficier d'une prime facultative. Le complément indemnitaire annuel est une prime facultative qui tient compte de l'engagement professionnel et de la manière de servir du fonctionnaire.

Cette seconde prime intégrée au RIFSEEP, facultative, permet de reconnaître spécifiquement l'engagement professionnel et la manière de servir des agents. Lorsqu'il est mis en œuvre, ce complément indemnitaire est versé annuellement, en une ou deux fractions.

Sont alors appréciés la valeur professionnelle de l'agent, son investissement personnel dans l'exercice de ses fonctions, son sens du service public, sa capacité à travailler en équipe et sa contribution au collectif de travail.

La détermination du montant de ce complément indemnitaire est très simple : les attributions individuelles sont comprises entre 0 et 100 % d'un montant maximal fixé par groupe de fonctions.

Le complément indemnitaire est facultatif à plusieurs titres.

Tout d'abord, certains employeurs peuvent décider, pour un corps donné, de ne pas mettre en œuvre ce complément indemnitaire. Dès lors, aucun agent relevant du corps en question ne le percevra. Ensuite, il est attribué afin de tenir compte de l'engagement professionnel et de la manière de servir de l'agent. Une insuffisance professionnelle peut donc justifier qu'il ne soit pas versé. Enfin, le complément indemnitaire est par nature exceptionnel, comme les actuels "bonus" ou "reliquats de fin de gestion". Son versement n'est donc pas automatique.

Document n°2 : Tribune, parue dans Le Monde le 19 avril 2024, de Jean-Ludovic Silicani, ancien haut fonctionnaire : « Une rémunération au mérite est un élément essentiel de la modernisation de la fonction publique »

Le président de la République, le premier ministre et le ministre concerné, Stanislas Guerini, ont annoncé une réforme de la fonction publique. Ce qui touche à la fonction publique suscite souvent chez nos concitoyens de l'intérêt, mais présente aussi un caractère rébarbatif, eu égard à la complexité technique et à l'opacité de la matière. Tentons d'éclairer les enjeux !

Pour l'essentiel, trois questions structurantes se posent :

- Faut-il modifier le régime juridique applicable aux agents publics (ce qu'on appelle le statut général) ?
- Faut-il revoir les modalités de leur rémunération ?
- Comment faire évoluer la gestion des ressources humaines dans les services publics, notamment pour les rendre plus attractifs et plus efficaces ?

S'agissant du régime juridique des agents publics, l'évolution des points de vue est édifiante. Jusqu'à la seconde guerre mondiale, la gauche, notamment la CGT, est hostile à un statut qui lui semble privilégier l'employeur. Elle lui préfère le contrat, supposé plus égalitaire.

C'est d'ailleurs sous le régime de Vichy, en 1941, que le premier statut de la fonction publique est mis en place. La situation s'inverse après la Libération : un nouveau statut est promulgué en 1946, dont la gauche devient le plus fervent partisan.

25 % de la rémunération des agents

Mais, depuis lors, les exceptions permettant de recruter des contractuels – qui, eux, ne relèvent pas du statut – n'ont cessé de se multiplier, pour des raisons de souplesse de gestion, mais aussi parce que de plus en plus de personnes, après leurs études secondaires ou supérieures, souhaitent participer au fonctionnement des services publics sans vouloir y faire carrière. Ainsi, sur les 5,7 millions d'agents publics travaillant pour l'Etat, les collectivités territoriales et les hôpitaux, environ un million sont contractuels aujourd'hui. Cela traduit une fonction publique « duale », qui répond à une diversité de besoins.

S'agissant ensuite des modalités de rémunération, Maurice Thorez (1900-1964), ministre communiste de la fonction publique en 1945, veilla à ce que des primes de rendement complètent le traitement des fonctionnaires. Depuis lors, plus d'un millier de régimes d'indemnités et de primes ont été créés, constituant un maquis impénétrable. Au total, ces primes et ces indemnités représentent en moyenne 25 % de la rémunération des agents des trois fonctions publiques. Cette rémunération comprend, à titre principal, le traitement qui est fixé en fonction du corps (ou du cadre d'emploi dans la fonction publique territoriale) dont relève chaque agent public.

Stanislas Guerini a indiqué qu'il souhaitait développer la rémunération au mérite dans la fonction publique. Dans le système actuel, le mérite de chaque agent est, en principe, déjà pris en compte de deux façons.

D'abord, dans le déroulement de la carrière statutaire (promotion d'échelon, de grade, voire de corps), mais celui-ci pourrait être davantage différencié sur la base des résultats de l'évaluation individuelle périodique des agents publics ; ensuite, par des primes et des indemnités.

Même grade, mais des fonctions différentes

Mais il serait souhaitable de substituer à la multitude des régimes existants une rémunération unique complétant le traitement de chaque agent, sous la forme d'une prime de fonction et de résultats (PFR). Ainsi, sur la feuille de paye de chaque agent figureraient deux lignes correspondant, la première, à la rémunération de son grade, la seconde, à la rémunération de sa fonction et de ses résultats.

Ce serait dans la logique du statut de la fonction publique, qui prévoit que « le grade est distinct de l'emploi », c'est-à-dire de la fonction. Des agents ayant le même grade peuvent ainsi avoir des fonctions différentes : par exemple, un professeur des écoles, outre sa fonction d'enseignement, peut être amené à assurer la direction de son établissement.

Existant aussi des différences de situation selon qu'on exerce la même fonction dans un quartier difficile ou pas. Il est normal d'en tenir compte dans la rémunération. La mise en place de la PFR permettrait de le faire.

De même, à grade et à fonction identiques, certains agents exercent leurs fonctions avec un niveau d'engagement et d'efficacité plus élevé que les autres. Il convient de le prendre en considération pour fixer leur rémunération, ce qui serait aisément avec la PFR. Ce complément de rémunération peut aussi bénéficier à un groupe d'agents concernés.

Une telle réforme ne serait pas inédite : dès 2010, à la suite des préconisations du Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique (2008), une prime de fonction et de résultats a été créée à titre expérimental, dans une des filières de la fonction publique. Mais il y a été mis fin en 2015, avec la création d'un nouveau dispositif, le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep), un dispositif – toujours en place – aux modalités complexes, peu efficace et fixant à nouveau, à tort, l'indemnité sur la base du grade de l'agent et non de sa fonction.

Un élément essentiel de modernisation

La réforme proposée permettrait une importante clarification. Elle devrait, comme le demandent certains syndicats, permettre de requalifier certaines primes qui sont liées au grade des agents. Il est proposé d'intégrer de telles primes dans le traitement des agents concernés. C'est le cas, par exemple, de tout ou partie de la récente augmentation du salaire des professeurs des écoles.

La réforme du régime de rémunération des agents publics, comprenant une rémunération au mérite, est un élément essentiel de la modernisation de la fonction publique dont les principes seront mieux respectés, dans l'intérêt des agents, mais aussi des services publics et donc de l'ensemble de la population. Une fois cette réforme structurelle effectuée, il sera possible d'améliorer le montant de la rémunération de certaines catégories d'agents publics, soit au niveau de leur traitement indiciaire de base, soit au niveau de leur PFR.

Enfin, s'agissant de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, les gestionnaires se heurtent souvent à la complexité des règles applicables. La simplification de celles-ci leur permettrait de passer plus de temps sur des aspects qualitatifs, notamment sur l'enrichissement et la diversification des parcours professionnels.

L'immense majorité des agents publics exercent leur fonction de façon satisfaisante, et certains de façon remarquable, dans des conditions souvent difficiles, mais, quand tel n'est pas le cas, il faut utiliser les dispositifs existants, qu'il s'agisse de la constatation d'une inaptitude ou, en cas de faute, d'une sanction pouvant aller jusqu'à la révocation, ces deux procédures étant accompagnées des garanties prévues par le statut général de la fonction publique. Au total, il est essentiel que la réforme de la fonction publique soit abordée de façon globale et juste.

Document n°3 : Rémunération au mérite des fonctionnaires : Stanislas Guerini pose les termes du débat - SCORDIA Bastien, Acteurs Publics, 25/09/2023

Le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques vient de livrer quelques détails sur la manière dont pourrait être développée la rémunération au mérite des agents publics dans le cadre de la prochaine grande réforme de la fonction publique. "Évaluer et récompenser n'est pas suffisamment inscrit dans la culture managériale", estime-t-il.

Le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Stanislas Guerini, ne cesse de le répéter : le développement de la rémunération au mérite sera l'un des grands axes de la nouvelle grande loi de réforme de la fonction publique qui doit être présentée d'ici la fin de l'année. "Je veux remettre au centre la question du mérite et de la valorisation des résultats, au service des usagers, aussi bien individuellement que collectivement", vient-il ainsi de confirmer dans une interview accordée aux *Échos Smart*, au cours de laquelle il donne quelques indications sur les ambitions du gouvernement pour "mieux récompenser" le mérite des agents publics. Une piste déjà vivement critiquée par les syndicats.

Et Stanislas Guerini en est convaincu : parler de rémunération au mérite serait beaucoup plus efficace que de parler de statut pour attirer des jeunes et renforcer l'attractivité de la fonction publique. "Reconnaître et récompenser le mérite, quand je dis cela, j'ai le sentiment de beaucoup mieux parler aux jeunes actifs qui se posent la question de rejoindre la fonction publique que quand je leur parle de corps, de grilles et de catégories", affirme-t-il.

Pour développer ce type de rémunération, encore faut-il "ne pas caricaturer" les notions de performance et de mérite, estime le ministre. Ces notions, développe-t-il, sont "entendues trop souvent comme la mesure d'indicateurs financiers, (...) comme si la fonction publique était une entreprise du privé". "Ce n'est pas ma conception", assure Stanislas Guerini.

Manque de culture de la récompense

Certes, des outils de mesure et de reconnaissance de la performance existent déjà dans la fonction publique. C'est le cas notamment du fameux Rifseep, le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel. Un régime qui, pour rappel, est divisé en 2 parts : une part fixe, l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE), qui est versée mensuellement et tend à valoriser les fonctions exercées, et une part variable, le complément indemnitaire annuel (CIA), qui est censé reconnaître l'engagement et la manière de servir des agents.

Les outils comme celui-ci, néanmoins, "représentent une part très faible de la rémunération des agents et sont très timidement utilisés", regrette Stanislas Guerini. Pourquoi ? Parce qu'"évaluer et récompenser n'est pas suffisamment inscrit dans la culture managériale de la fonction publique", selon lui.

Pour le ministre, par ailleurs, ces outils de reconnaissance de la performance ou du mérite "sont parfois dévoyés ou utilisés comme des compléments de rémunération par les employeurs publics pour compenser les faibles marges de manœuvre qu'ils ont en matière salariale".

Vers une réforme du Rifseep ?

Dans le cadre de la prochaine réforme de la fonction publique, Stanislas Guerini promet ainsi de donner davantage de ces marges de manœuvre aux employeurs pour reconnaître la performance de leurs agents et de mettre en place de "vrais outils de mesure pour mieux récompenser le mérite". Le ministre compte, en ce sens, s'inspirer du nouveau régime de primes des hauts fonctionnaires, institué au début de l'année.

Ladite réforme a notamment acté la création d'un système unique de primes dans la haute fonction publique. Manière de mettre fin au "maquis" des primes des hauts fonctionnaires qui prévalait jusque-là et à la très forte disparité de régimes indemnitaire qui existait entre les ministères. L'exécutif a ainsi voulu mettre l'accent sur la "reconnaissance de la performance" des hauts fonctionnaires.

Pour la future nouvelle grande loi "Fonction publique", Stanislas Guerini devrait également s'inspirer des pistes avancées en 2022 par les garants de la Conférence sur les perspectives salariales de la fonction publique, Jean-Dominique Simonpoli et Paul Peny – ce dernier étant aujourd'hui le directeur de cabinet du ministre. Dans leur rapport, ils proposaient notamment de recentrer le volet indemnitaire sur la seule dimension de la performance. Comment ? En réformant le Rifseep, via le transfert de l'IFSE au sein de la part "principale" de la rémunération (la part indiciaire) et en faisant du CIA un véritable "levier managérial de reconnaissance de la performance".

Document n°4 : Code général de la fonction publique, code du travail et 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

Code général de la fonction publique - Article L430-1

L'agent public peut exercer ses fonctions dans le cadre du télétravail tel qu'il est défini au premier alinéa de l'article L. 1222-9 du code du travail. L'exercice des fonctions en télétravail lui est accordé à sa demande et après accord de son chef de service. Il peut y être mis fin à tout moment, sous réserve d'un délai de préavis.

L'agent télétravailleur bénéficie des droits prévus par la législation et la réglementation applicables aux agents exerçant leurs fonctions dans les locaux de leur employeur public.

Après concertation avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique, les modalités d'application du présent article sont fixées par décret en Conseil d'Etat, notamment celles concernant l'organisation du télétravail, et les conditions dans lesquelles la commission paritaire compétente peut être saisie par l'agent intéressé en cas de refus opposé à sa demande de télétravail ainsi que les possibilités de recours ponctuel au télétravail.

Code du travail - Article L1222-9 - Modifié par LOI n°2023-622 du 19 juillet 2023 - art. 3

I. -Sans préjudice de l'application, s'il y a lieu, des dispositions du présent code protégeant les travailleurs à domicile, le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Est qualifié de télétravailleur au sens de la présente section tout salarié de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini au premier alinéa du présent I.

Le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique, s'il existe.

En l'absence d'accord collectif ou de charte, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen. Lorsque la demande de recours au télétravail est formulée par un travailleur handicapé mentionné à l'article L. 5212-13 ou un salarié aidant d'un enfant, d'un parent ou d'un proche, l'employeur motive, le cas échéant, sa décision de refus. (...)

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

Article 1

Les dispositions du présent décret s'appliquent aux fonctionnaires et aux agents publics non fonctionnaires régis par la loi du 13 juillet 1983 susvisée et aux magistrats de l'ordre judiciaire régis par l'ordonnance du 22 décembre 1958 susvisée.

Article 2 - Modifié par Décret n°2020-524 du 5 mai 2020 - art. 1

Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux où il est affecté sont réalisées hors de ces locaux en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Le télétravail peut être organisé au domicile de l'agent, dans un autre lieu privé ou dans tout lieu à usage professionnel. Un agent peut bénéficier au titre d'une même autorisation de ces différentes possibilités. (...)

Article 2-1 - Crédit Décret n°2020-524 du 5 mai 2020 - art. 2

L'autorisation de télétravail est délivrée pour un recours régulier ou ponctuel au télétravail. Elle peut prévoir l'attribution de jours de télétravail fixes au cours de la semaine ou du mois ainsi que l'attribution d'un volume de jours flottants de télétravail par semaine, par mois ou par an dont l'agent peut demander l'utilisation à l'autorité responsable de la gestion de ses congés. Un agent peut, au titre d'une même autorisation, mettre en œuvre ces différentes modalités de télétravail.

Article 3

La quotité des fonctions pouvant être exercées sous la forme du télétravail ne peut être supérieure à trois jours par semaine. Le temps de présence sur le lieu d'affectation ne peut être inférieur à deux jours par semaine.

Les seuils définis au premier alinéa peuvent s'apprécier sur une base mensuelle. (...)

Article 6 -Modifié par Décret n°2020-524 du 5 mai 2020 - art. 5

Les agents exerçant leurs fonctions en télétravail bénéficient des mêmes droits et obligations que les agents exerçant sur leur lieu d'affectation. (...)

Article 9

Le télétravail fait l'objet d'un bilan annuel présenté aux comités techniques et aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail compétents. Les risques liés aux postes en télétravail sont pris en compte dans le document mentionné à l'article R. 4121-1 du code du travail.

Document n°5 : Accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, JORF n°0079 du 3 avril 2022

Préambule

Le télétravail s'est développé dans la fonction publique particulièrement au cours des cinq dernières années, concomitamment au développement des outils numériques et de communication, de leurs impacts sur l'organisation concrète du travail et des services, et dans le cadre du 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. L'année 2020 marquée par la crise sanitaire est venue bouleverser ce cadre en imposant pour les agents dont les activités le rendaient possible, la mise en œuvre, de façon généralisée, du télétravail et d'autres formes de travail à distance. Cette situation a soulevé des questions nouvelles tant juridiques qu'opérationnelles.

Le développement actuel du télétravail permet de réexaminer la place de cette modalité de travail, parmi d'autres, et d'interroger l'organisation du travail dans la fonction publique, au regard notamment de la continuité des services publics, des conditions d'exercice de leurs missions par les agents, de la conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle, des organisations de service, du lien entre l'agent en télétravail et son collectif de travail, de son temps de travail et de la qualité du service rendu à l'usager.

Par cet accord, fruit d'une négociation dans le cadre de l'ordonnance du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique, les parties manifestent leur ambition d'envisager la pratique du télétravail comme un des modes d'organisation du travail au bénéfice des agents publics et du service public. Le télétravail répond aux principes du volontariat de l'agent, de l'éligibilité des activités et non du poste, et de la réversibilité.

(...)

2. Le sens et la place du télétravail dans la fonction publique

(...) Il convient d'approfondir l'analyse des impacts du télétravail, d'en identifier les conditions et d'en maîtriser les risques pour qu'il trouve sa place au bénéfice des agents, du collectif de travail et du service public. (...) Cette réflexion doit notamment permettre de prendre en compte les sujets suivants :

- 1) L'éligibilité au télétravail se détermine par les activités exercées, et non par les postes occupés, ce qui nécessite une réflexion sur l'organisation du travail et sur la nature des missions exercées ;
- 2) Les modalités de mise en œuvre du télétravail peuvent varier selon les missions exercées et la diversité des employeurs. (...)
- 3) Toute nouvelle organisation de travail incluant du télétravail doit être mise en œuvre dans le cadre d'un dialogue social de proximité, incluant une réflexion approfondie sur l'organisation des temps, l'organisation du collectif de travail et les droits et obligations de chacun (employeur et agents) ;
- 4) L'articulation entre présentiel et télétravail est un point clé en fonction de la nature des activités exercées et de l'organisation des services ;
- 5) L'attention à la préservation des collectifs de travail revêt une importance particulière compte tenu des missions du service du public. L'enjeu de l'amélioration de la cohésion sociale interne en est ainsi renforcé. Le télétravail est une modalité de l'organisation au sein d'un collectif de travail : il est un outil facilitateur parmi d'autres mis à disposition des agents par les employeurs publics pour l'exercice de leur mission de service public à distance ;
- 6) Le télétravail doit s'intégrer dans les processus décisionnels et reposer sur certaines conditions matérielles de succès relevant de l'employeur (équipement en informatique notamment, accès à distance aux applications métier, réseaux, formation...) ;
- 7) La mise en place et le suivi du télétravail doivent s'appuyer sur le dialogue professionnel et sur un dialogue social de proximité soutenu au sein des instances consultatives compétentes.
- 8) Le télétravailleur est soumis aux mêmes obligations générales et dispose des mêmes droits que l'agent qui exécute son travail dans les locaux de l'employeur : droit à la déconnexion, accès aux informations syndicales, participation aux élections professionnelles, accès à la formation, information et accès aux aides sociales pour bénéficier de conditions de travail et d'équipements adaptés. Il ou elle doit en outre bénéficier des mêmes entretiens professionnels avec sa hiérarchie, des mêmes mesures d'évaluation, de reconnaissance de son parcours professionnel etc. Le télétravail doit respecter l'égalité de traitement des agents en matière de promotion.

Dans cette perspective et par le présent accord, les signataires fixent les conditions permettant le recours au télétravail au regard des enjeux suivants :

- 1) L'attractivité du secteur public : le télétravail peut contribuer à rendre le service public plus attractif, si ses conditions de mise en œuvre favorisent l'amélioration de qualité de vie et des conditions de travail et l'autonomie des agents, et préservent l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ;
- 2) L'impact environnemental : le télétravail peut avoir un impact globalement positif sur l'environnement lorsqu'il permet de réduire les déplacements et n'engendre pas d'autres consommations énergétiques pouvant être supérieures (consommation énergétique des outils numériques, chauffage accru des lieux de télétravail, etc.).(...)
- 3) L'impact territorial : le télétravail peut participer d'un meilleur équilibre entre les territoires en offrant des conditions d'accueil optimales au sein, par exemple, de tiers-lieux. Cette dimension territoriale doit inciter les employeurs publics à se coordonner afin de développer une approche mutualisée des besoins liés à la mise en œuvre du télétravail ;
- 4) L'impact éventuel du télétravail sur l'organisation et l'aménagement des locaux doit recueillir l'avis préalable des instances de dialogue social compétentes.(...)

6. L'impact du télétravail sur le collectif de travail et le télétravail comme levier de l'amélioration des pratiques managériales(...)

6.2. Le télétravail modifie l'exercice de la fonction managériale sur différents aspects, qui relèvent du domaine de l'organisation du travail

Le management à distance nécessite une adaptation des pratiques managériales en fonction des missions et des spécificités de chaque versant. (...)

1) Passer à un travail en mode mixte, au bureau et à distance, est l'occasion de reconstruire certains modes de fonctionnement. (...) L'allègement des procédures et des chaînes hiérarchiques doit être recherché. L'utilisation d'outils numériques collaboratifs (réseau social interne, outil de gestion de projet) peut permettre de réduire le recours

systématique au courrier électronique par exemple.

Il appartient à l'encadrant, accompagné par son chef de service, de favoriser le dialogue avec son équipe sur les pratiques de télétravail et de faciliter l'articulation entre le télétravail et le travail sur site pour chacun des agents et au sein du collectif de travail.

Le télétravail repose sur la relation de confiance entre l'encadrant et chaque agent en télétravail, qui se construit elle-même sur l'autonomie et le sens des responsabilités nécessaires au télétravail. La relation de confiance se construit aussi sur une organisation de travail concertée dont les modalités font l'objet d'un dialogue entre le personnel encadrant et les agents. (...)

2) L'encadrant est également un des garants du maintien du lien social entre l'agent en télétravail et son service de rattachement. (...)

Document n°6 : « Télétravail : quels effets sur la productivité ? », Gilbert Cette, Banque de France, 5 janvier 2021, mise à jour le 25 Juillet 2024,

Le télétravail a connu un fort développement avec le Covid-19 et devrait rester une pratique commune dans le futur. Cela pourrait se traduire par des effets favorables sur la productivité des entreprises notamment à travers l'accélération de la diffusion des technologies. Mais la littérature économique souligne que le plein bénéfice de cet effet favorable appelle une préparation appropriée.

Le recours au télétravail s'est accru soudainement et massivement au printemps 2020 à l'occasion des mesures sanitaires prises dans le cadre de la lutte contre la Covid-19. Dans de nombreux pays, cette nécessité a levé des freins à la fois culturels, techniques et parfois réglementaires, liés à cette pratique. En France, plus du quart des travailleurs ont été concernés alors qu'ils étaient moins de [3% à travailler à domicile au moins un jour par semaine en 2017](#) selon la DARES. (...)

Le télétravail soulève de nombreuses questions comme celles relatives au bien-être des employés (des temps de transports allégés, une plus grande autonomie dans l'articulation entre vie professionnelle et vie privée, mais également une exposition accrue au sentiment d'isolement) ou celles liées à l'apparition d'un nouveau type d'inégalité (l'éligibilité au télétravail diffère selon les postes de travail). Mais une autre dimension importante pour l'avenir du télétravail est celle des gains de productivité dont bénéficieraient les entreprises et plus globalement les économies.

(...)Des effets contrastés sur la productivité

(...) Dans de nombreux cas, le ralentissement des interactions entre collègues réduit la circulation des informations au sein de la sphère professionnelle. Ainsi, le télétravail à 100 % de l'ensemble des postes éligibles peut nuire à la productivité. Dans une analyse récente, l'[OCDE \(2020\)](#) suggère que la relation entre les gains de performance et l'intensité du télétravail aurait la forme d'une courbe en U inversée, le « dosage optimal » dépendant évidemment de l'activité.

L'impact du télétravail sur la productivité peut aussi dépendre de nombreux facteurs comme la taille de l'entreprise concernée ou la nature des tâches effectuées : cet impact serait différent selon que les tâches sont créatives ou répétitives. Mais l'effet du télétravail sur la productivité est difficile à évaluer compte tenu par exemple de nombreux biais de sélection liés au fait que les travailleurs prêts à travailler à domicile sont généralement plus motivés, font plus d'efforts dans leur travail et sont plus performants. (...)

Plusieurs mécanismes en jeu pour expliquer les effets positifs

La littérature évoque différents canaux pour les effets positifs du télétravail sur la productivité. Parmi les effets généralement mentionnés, nous retenons les suivants.

Un premier canal passe par une plus grande motivation induite par la flexibilité et l'autonomie laissée au télétravailleur sur le choix du lieu de travail et de l'organisation entre vie professionnelle et vie personnelle. Ce mécanisme est conforté par une moindre fatigue liée à l'économie du temps de transport. Une partie de ce temps économisé est d'ailleurs parfois réallouée au travail ce qui augmente la productivité apparente du télétravailleur. La diminution du nombre des réunions moins essentielles et des distractions parfois intempestives est également mentionnée comme l'une des raisons majeures de la plus grande efficacité des télétravailleurs (après la réduction du temps de transport, voir par exemple Ozimek, 2020).

Un second canal est lié à la baisse du besoin de capital immobilier induit par le télétravail. Ce gain potentiel augmente avec l'économie de surface associée au développement du télétravail et avec la valeur du foncier. Pour un niveau donné de productivité du travail, il se traduit par un gain de productivité globale des facteurs.

Enfin, un troisième canal souvent évoqué dans la littérature est l'accélération de la numérisation de l'économie et du recours aux technologies digitales favorisés par le télétravail. Il s'agit là d'une conséquence favorable de la crise de la Covid-19, qui se traduit par un bénéfice plus précoce des gains de productivité associés à la révolution digitale. Cet effet favorable serait progressif et ne deviendrait significatif qu'à moyen terme.

Par l'accélération du recours au télétravail qu'elle a provoquée, la crise de la Covid-19 pourrait aboutir à terme à une augmentation durable de la croissance potentielle via une accélération de la productivité. C'est là une différence fondamentale avec d'autres crises économiques antérieures, généralement accompagnées d'un ralentissement de la productivité tendancielle et en conséquence d'une baisse de la croissance potentielle.