

EXTRAIT DU PROCES VERBAL
DES DÉLIBÉRATIONS DU BUREAU COMMUNAUTAIRE

Séance du 6 mars 2023

L'AN DEUX MILLE VINGT TROIS, LE SIX MARS à 14 h 00, le
Bureau Communautaire s'est réuni au siège du TCO au Port, salle de réunion
du Conseil Communautaire, après convocation légale, sous la présidence de
M. Emmanuel SERAPHIN, Président.

Nombre de membres en exercice : 16
Nombre de présents : 12
Nombre de représentés : 3
Nombre d'absents : 1

Secrétaire de séance : Mme Laetitia LEBRETON

OBJET

AFFAIRE N°2023_017_BC_17
Bilan final de l'expérimentation
Télétravail

ÉTAIENT PRÉSENT(E)S :

M. Emmanuel SERAPHIN - Mme Mélissa COUSIN - M. Irchad OMARJEE
- Mme Laetitia LEBRETON - Mme Mireille MOREL-COIANIZ - Mme
Roxanne PAUSE-DAMOUR - Mme Vanessa MIRANVILLE - M. Fayzal
AHMED-VALI - M. Bruno DOMEN - M. Philippe LUCAS - M. Daniel
PAUSE - M. Jean-Bernard MONIER

Nombre de votants : 15

NOTA :

Le Président certifie que :

- la convocation a été faite le :
28 février 2023

- date d'affichage et de publication de la
liste des délibérations au plus tard le
13/03/2023

ÉTAIT ABSENT(E) :

M. Olivier HOARAU

ÉTAIENT REPRÉSENTÉ(E)S :

Mme Huguette BELLO procuration à M. Emmanuel SERAPHIN - Mme
Denise DELAVANNE procuration à Mme Mireille MOREL-COIANIZ - M.
Henry HIPPOLYTE procuration à M. Fayzal AHMED-VALI

BUREAU COMMUNAUTAIRE DU 6 MARS 2023

AFFAIRE N°2023_017_BC_17 : BILAN FINAL DE L'EXPÉRIMENTATION TÉLÉTRAVAIL

Le Président de séance expose :

Suite au changement de mandature en 2020, une réorganisation des services a été amorcée. Elle vise la fluidification des interactions du quotidien pour répondre à un nouveau cap fixé par l'autorité territoriale :

- une « mandature de réalisation » : une priorité à la réalisation des investissements ;
- des nouvelles compétences pleinement assumées ;
- une proximité et un développement/aménagement équilibré du territoire.

Ce mandat a pour ambition d'exprimer le plein potentiel de la structure, à condition de faire évoluer les niveaux d'exigence individuels et collectifs.

Le télétravail doit représenter pour l'EPCI une source de flexibilité pour les organisations, un levier de performance collective et individuelle au service de la qualité de vie au travail. Il doit promouvoir le management par objectif, se traduire par la confiance et la responsabilisation et développer l'implication au travail.

Le comité technique, lors de sa séance du 20 avril 2022, a émis un avis favorable à la mise en place, à titre expérimental, d'un dispositif de télétravail du 1er juin au 1er décembre 2022.

Cette expérimentation s'est inscrite 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.

Les objectifs recherchés étaient les suivants :

- ☞ **Social** : le télétravail permet une meilleure articulation entre vie familiale et vie professionnelle. Il favorise l'amélioration des conditions de vie pour les personnes en situation de handicap. Il permet également de limiter la fatigue et les risques inhérents aux déplacements. Enfin, par l'apport de nouvelles manières de manager, il favorise l'autonomie, la prise d'initiative, la confiance et l'efficacité.
- ☞ **Économique** : en limitant les déplacements, le télétravail permet aux agents d'économiser sur le carburant et de mieux gérer leur temps.
- ☞ **Environnemental** : le télétravail réduit les trajets et donc l'émission de gaz à effet de serre. À ce titre, il participe aux enjeux de l'éco-mobilité.
- ☞ **Évolution de la culture managériale** : le télétravail peut concourir à la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail, comprenant une meilleure définition des objectifs de travail, indicateurs d'évaluation, partage régulier sur l'avancée des missions entre encadrants et agents. L'agent pourra trouver dans cette nouvelle approche de ces missions des facteurs de motivation et d'intérêt pour son travail.

Un premier bilan a été réalisé à mi-parcours et présenté aux organisations syndicales. Ce bilan n'a engendré aucune évolution du dispositif expérimental.

1- Bilan quantitatif :

Durant l'expérimentation, 98 agents ont bénéficié du télétravail. 2 agents en télétravail régulier ont arrêté le télétravail et 7 demandes de télétravail ont été refusées pour non-respect des critères d'éligibilité liés à l'ancienneté minimum de 6 mois sur le poste.

De plus, 3 agents ont bénéficié du télétravail dans le cadre d'un aménagement du poste de travail prescrit par le médecin du travail pour raisons de santé.

Au 1er février 2023, 99 agents effectuent leur activité en télétravail régulier.

Participation des agents au dispositif d'évaluation :

Carnets de bord des télétravailleurs :

Pour rappel, la Charte d'expérimentation précisait :

« *Le télétravailleur et son responsable hiérarchique font, au minimum, un bilan mensuel de l'exécution du protocole.*

Les parties sont invitées à porter à connaissance de la Direction des Ressources Humaines toute information nécessaire à l'évaluation de la mise en œuvre de l'expérimentation du télétravail.

Un carnet de bord permettra de faire le lien entre le télétravailleur et son encadrant et servira de base à l'évaluation de l'expérimentation. Il permettra à l'agent d'évaluer les avantages et les risques perçus du dispositif mais également à l'encadrant de détailler les objectifs qui seront fixés à 3 et 6 mois, ainsi que les tâches et missions que l'agent devra réaliser. Chaque objectif/mission/tâche fera l'objet d'une évaluation à M+3 et à M+6 mois. L'encadrant devra préciser s'il a été réalisé dans les temps et conformément aux attendus.

Ce carnet de bord permettra à l'administration de mesurer l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de cette expérimentation notamment sur l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, les aspects économiques et environnementaux mais également l'évolution des pratiques managériales et le suivi d'activité ».

- **A M+3 mois, seuls 37 carnets de bord ont été transmis à la Direction des Ressources Humaines et 23 à M+6 mois.**

Enquête, questionnaire dématérialisé adressé à l'ensemble des agents :

- **A M+6, seulement 64 télétravailleurs ont participé à l'enquête (49,61%) ;** chiffre nettement moins important en valeur absolue qu'au bilan M+3 mois, 98 télétravailleurs avaient participé sur 217 répondants mais moins représentatif en proportion (44,75%). Globalement moins de participants à cette 2^{ème} enquête et **de façon plus significative pour les non télétravailleurs.**
- Cette part moins importante de répondants/télétravailleurs a des **effets négatifs sur l'interprétation des données** de l'étude puisqu'elle biaise les résultats. Elle **démontre également un désengagement des agents dans le dispositif d'expérimentation et son évaluation.**

Caractéristique des télétravailleurs :

- **60% sont des femmes,**
- La majorité des télétravailleurs ont entre **35 et 48 ans,**
- **43 % appartiennent à la catégorie A,** 22 % à la catégorie B, 35 % à la catégorie C et **69% relèvent de la filière administrative,**
- **La majorité des postes occupés** par les agents ayant intégré l'expérimentation sont les suivants : **Responsable de services et de Cellule (17), Chargés de mission, Chef de projets et d'études (17), Assistants et Assistants de Direction (13), Gestionnaire de dossiers (12),**
- **76% des télétravailleurs habitent dans l'ouest** et 35% ont entre 1h et 2h de trajet.

2- Bilan qualitatif :

L'organisation du télétravail :

- **67 % des télétravailleurs ne recourent qu'à une journée de télétravail** par semaine, alors que le dispositif expérimental autorise jusqu'à 2 jours par semaine,
- **Le nombre de jours annulés à l'initiative de l'agent est plus important que le nombre de jours annulés par le manager** pour nécessité de service.

L'impact du télétravail sur la santé physique et mentale :

- **La majorité notent une réduction du stress et de la fatigue** et une **augmentation de la concentration,**
- **Une attention est à porter sur la capacité de certains agents à se déconnecter** : si la majorité y parvient, pour d'autres ce n'est pas le cas. Ce sujet est source de surcharge mentale et de risques psycho sociaux.

L'impact du télétravail sur la conciliation vie pro/vie perso

- Globalement, **l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est bien assuré** et le télétravail y contribue fortement,
- **Point de vigilance sur les éventuelles sollicitations internes et externes en dehors des heures de travail / pendant temps de repos.**

L'impact du télétravail sur la charge de travail et la qualité de travail

- **La quantité de travail fournie par le télétravailleur est globalement identique,** mais à tendance à augmenter pour certains. Une **vigilance** doit être apportée sur ce point.

Maintien du lien social / convivialité

- Les agents craignent une perte du lien social et une perte d'information. **liens sont identiques, voir meilleurs**

Maintien du lien hiérarchique

- Presque la moitié des répondants sans rôle d'encadrement **reportent de manière hebdomadaire,**
- Point de vigilance : **15 % des répondants notent une absence totale de remontée d'information,**
- **71 %** d'entre eux considèrent que les **échanges et briefings quotidiens avec le manager sont satisfaisants.**
- Point de vigilance : **29 % notent une insatisfaction** dans leur échanges et briefings avec leurs managers,
- A noter une évolution des résultats entre M+3 mois et M+6 mois : **quand 100 % des encadrants étaient satisfaits des échanges et briefings avec leurs agents à M+3 mois, ils ne le sont plus qu'à 72% à M+6 mois. Point de vigilance : 28 % d'entre eux considèrent donc désormais que ce n'est pas le cas.**

L'aménagement du télétravail

- **Les télétravailleurs disposent majoritairement d'un espace dédié** au télétravail adapté à leurs nouvelles conditions de travail,
- **56 % des télétravailleurs bénéficient encore de la configuration exceptionnelle** (dans cette configuration, l'équipement fixe de l'agent dans les locaux du TCO est maintenu et l'agent doit recourir à un équipement personnel durant ses jours de télétravail),
- Les données liées à l'accès au serveur de données semblent indiquées que pour la grande majorité des agents ayant réalisé les tests de vitesse, les données recueillies sont satisfaisantes. **Toutefois 1 télétravailleur sur 5 en moyenne n'a pas fait les tests de débit et ping** Il apparaît donc qu'à ce stade il n'est pas possible de fixer un cadre contraint sur le débit utile et indispensable au domicile de l'agent pour valider ou non la demande de télétravail de l'agent,

Type de travaux effectués en télétravail

- On constate que parmi les répondants, tant du **travail de réflexion que du travail d'exécution** a pu être réalisé en télétravail

Du point de vue des managers

- La majorité des encadrants considèrent qu'un **temps d'adaptation est nécessaire,**
- **L'étude a démontré que le dispositif télétravail n'est pas un outil ayant permis de faire évoluer positivement l'acte de management.** 35 % des encadrants considèrent que leur management ne s'est pas amélioré, 32 % ne sont pas en mesure de se positionner,
- **43 % des managers notent un gain au niveau des résultats de leurs équipes de travail, 29 % des managers considèrent que ce n'est pas le cas,** 29 % des managers ne sont pas en mesure de se positionner,
- **La qualité de travail fournie par le télétravailleur, selon les managers, est entièrement satisfaisante.**

Pilotage d'activité :

En télétravail, le management par objectif devient incontournable pour piloter l'activité. Il suppose d'être en capacité de définir en amont les missions, responsabilités et contributions de chacun. Dans le cadre de l'expérimentation il a été demandé aux managers de définir des objectifs clairs, suffisamment exigeants et réalisables dans un temps d'action raisonnable. Ici sur 6 mois avec un suivi à J+3 mois.

- **Points de vigilance, 40% des objectifs fixés dans les carnets de bord ne sont pas pertinents ou « SMART », c'est-à-dire, spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis.**

3- Synthèse du bilan de l'expérimentation :

| Synthèse du bilan de l'expérimentation | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|
| Bilan final | | | | | |
| | MÉTIERS | OUTILS / LOGISTIQUE | ORGANISATION | CULTURE ET MANAGEMENT | PERFORMANCE, CONTINUITÉ DE SERVICE ET QVT |
| Points satisfaisants | 95 % des agents (sur 163 répondants à l'enquête initiale) ont indiqué être favorables au recours du TT. | Qualité de la connexion VPN, Visio conférence & assistance 300 globalement très appréciée par les télétravailleurs | Suspension temporaire du TT en cas de nécessité et réversibilité à l'initiative de l'agent | Managers satisfaits de la qualité de travail fournie par le télétravailleur Relation de confiance entre les encadrants et les agents | Amélioration de la QVT Limitation des temps de trajet Maintien du lien social |
| Points de réflexion | Taux de réponse à l'enquête d'évaluation en baisse entre M+3 et M+6 Report de charge sur les agents non télétravailleurs, absence des assistantes? Temps d'adaptation nécessaire selon la majorité des managers | Configuration pérenne insuffisante à ce jour Perte d'appels Softphone? Débit insuffisant? | Cumul jours de TT, CMO ou congés? Sollicitations internes et externes en dehors des heures de travail/ pendant les temps de repos Une priorisation des dossiers et un pilotage d'activité qui reste fragile. | Manque d'évolution de la culture managériale Une satisfaction en baisse au niveau de la qualité des échanges avec les agents Le télétravail n'a pas permis de faire évoluer l'acte managérial. | Tendance d'augmentation de la charge de travail Risque d'inégalité entre les télétravailleurs et les non télétravailleurs |
| Préconisations/Actions | Remobiliser les managers de proximité et agents télétravailleurs expérimentateurs sur la nécessité de disposer de l'ensemble des remontées d'information et carnets de bord Se questionner sur l'éligibilité des assistantes Permettre aux agents ayant atteint récemment 6 mois d'ancienneté sur leur poste d'expérimenter le dispositif | Permettre à l'établissement de doter l'ensemble des télétravailleurs en configuration pérenne (9 mois de délai) Rendre automatique l'appel journalier des agents en télétravail afin de s'assurer du bon fonctionnement du Softphone et donc du débit suffisant (alerte DSIN le cas échéant) | Modifier l'article 7-2 de la charte pour s'assurer d'une durée hebdomadaire minimale de présence sur site de 3 jours Prévoir des ateliers de sensibilisation sur le droit à la déconnexion Offrir un cadre et un appui aux managers via un parcours de formation au pilotage par objectif | Travailler sur la co-construction d'une culture commune managériale, charte du management. | Sensibilisation des agents télétravailleurs sur le respect des temps de pause et la déconnexion. Point de vigilance des managers sur le non report de charge vers les équipes en présentiel |

4- Préconisations :

La pérennisation du dispositif de télétravail ne pourra être actée que lorsque l'ensemble des résultats de l'expérimentation seront concluants.

A ce titre, il est proposé de prolonger l'expérimentation afin d'accompagner son déploiement au plus près de parties prenantes et de permettre d'opérer progressivement un changement de culture sur le plan managérial, avec intégration des ajustements suivants :

- S'assurer de la sécurité des données informatiques et du confort d'utilisation des outils informatiques par les agents en dotant l'ensemble des télétravailleurs d'un ordinateur portable du TCO équipé de Windows 10. L'ordinateur portable sera utilisé pour le présentiel dans les locaux du TCO et sera transporté par l'agent à son domicile pendant ses jours de télétravail ;
- S'assurer du bon fonctionnement du « Softphone » et du réseau du domicile de l'agent de manière journalière pendant la phase expérimentale (prise de contact agents télétravailleurs/managers),
- S'assurer que le télétravail ne dégrade pas la productivité globale des services et mettre en place des modalités de contrôle opérantes des agents en télétravail pour des raisons de productivité mais aussi d'équité entre les agents,
- Apporter un cadre et un appui au management de proximité sur la fixation et l'évaluation d'objectifs,
- Permettre aux agents ayant atteint récemment une ancienneté de 6 mois sur leur poste d'intégrer le dispositif expérimental de télétravail pour permettre un temps d'adaptation nécessaire,
- Corriger la rédaction de la charte d'expérimentation, article 7-2 afin d'assurer une durée hebdomadaire minimale de présence sur le lieu d'affectation de 3 jours.

Cette affaire a reçu un avis favorable avec réserves du Comité Social Territorial réuni le 21 février 2023.

A reçu un avis favorable en Conférence Des Maires du 23/02/2023.

A reçu un avis favorable en Commission Affaires Générales du 07/02/2023.

LE BUREAU COMMUNAUTAIRE,
Où l'exposé du Président de séance,

APRÈS EN AVOIR DÉLIBÉRÉ ET À L'UNANIMITÉ DÉCIDE DE :

Envoyé en préfecture le 14/03/2023

Reçu en préfecture le 14/03/2023

Publié le



ID : 974-249740101-20230314-2023_017_BC_17-DE

- APPROUVER la prolongation de l'expérimentation du télétravail jusqu'au 31 décembre 2023 avec ajustements du dispositif expérimental selon les modalités exposées dans la présente délibération.

Pour extrait conforme au registre des délibérations de la Communauté d'Agglomération TCO

Fait à Le Port, le
Le Président de séance
Emmanuel SERAPHIN
Président