

## Projet d'accord-cadre sur la qualité de vie au travail dans la fonction publique

Les conditions d'exercice des missions des agents publics, leurs métiers et l'organisation des services ont beaucoup évolué en l'espace d'une décennie. Ces changements, qui découlent du développement de nouvelles technologies, des évolutions des attentes des usagers, de contraintes croissantes (juridiques, budgétaires,...) ont conduit à des pertes de repères et au sentiment d'un éloignement des valeurs fondamentales du service public.

Dans ce contexte, les conditions quotidiennes de travail des agents de la fonction publique sont devenues plus difficiles. Elles se caractérisent par une individualisation croissante du travail, voire un isolement au détriment d'un fonctionnement reposant sur la confiance dans l'expertise des agents et sur la dimension collective du travail au sein des services.

Conformément aux orientations fixées par le Gouvernement en conseil des Ministres, le 27 août 2014, l'amélioration de la qualité de vie au travail doit être au cœur du dialogue social.

Le Gouvernement **et les signataires du présent accord-cadre** souhaitent par conséquent, pour l'ensemble des agents publics, quel que soit leur statut, remettre le travail au cœur de la réflexion sur les organisations afin que tous les agents soient mis en situation de réaliser un travail de qualité et puissent bénéficier d'une qualité de vie au travail. A cette fin, ils entendent :

- donner la parole aux agents en mettant en place des espaces d'expression sur le travail :
  - o pour mieux reconnaître l'expertise individuelle et collective et prendre en compte le travail réel fondé sur l'analyse de l'activité effective ;
  - o pour favoriser la dimension collective sur les lieux de travail;
  - o pour faire des agents les acteurs des évolutions nécessaires (sans préjudice du cas particulier des restructurations) et leur permettre d'assumer pleinement leurs missions de service public.
- mieux préparer les agents en position d'encadrement en mettant en place des dispositifs d'accompagnement et en créant l'obligation d'une formation RH pour tous les primo-accédants à des fonctions d'encadrement qui prennent en compte la qualité de vie au travail, et la priorisation de ces formations en cours de carrière pour les encadrants déjà en fonction;
- permettre une meilleure articulation entre les temps de la vie professionnelle et de la vie personnelle, notamment en élaborant des chartes du temps et en encadrant les modalités particulières d'organisation du télétravail.

Plusieurs droits sont ainsi consacrés dans le cadre du présent accord :

- la reconnaissance de l'agent comme acteur de l'organisation de son travail ;
- le droit d'expression directe des agents sur le contenu et l'organisation de leur travail ;
- le droit au respect de la séparation entre vie personnelle et vie professionnelle ;
- le « droit à la déconnexion » de tout moyen de communication et d'information en dehors des heures de service ;
- le droit de recours en cas de refus de l'autorisation d'exercer en télétravail.

La mise en œuvre de ces droits sera accompagnée d'un renforcement des compétences des comités techniques, en lien et en complémentarité avec les CHSCT.

En faisant de la qualité de vie au travail un des sujets majeurs de l'agenda social de la fonction publique, l'ambition du Gouvernement **et des signataires du présent accord-cadre** est d'impulser à chaque niveau pertinent une négociation visant la qualité du travail de chacun et le bien-être au travail de tous. Cet objectif est la condition de la réussite collective du service public et doit permettre à chacun d'être pleinement partie prenante de l'exercice des missions du service public.

L'amélioration de la qualité de vie au travail est un processus dynamique nouveau qui s'inscrit dans une transformation des pratiques. Le présent accord-cadre en constitue une première étape qui devra nécessairement faire l'objet d'un suivi, d'un bilan et de prolongements.

Cet accord-cadre s'appuie sur un diagnostic partagé qualitatif et quantitatif des situations rencontrées dans la fonction publique en termes de qualité de vie au travail (notamment l'enquête SUMER de la DARES). Il vise à permettre à l'ensemble des agents publics d'être réellement partie prenante de leur situation de travail.

Il précise certains éléments contenus dans les accords Fonction publique relatifs à :

- la prévention des risques psychosociaux signé le 22 octobre 2013 (mesure 5) et notamment la nécessaire implication des personnels en matière de prévention des risques professionnels.
- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 8 mars 2013 (mesure 13) concernant les dispositifs d'organisation du temps de travail visant une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle et plus précisément les chartes du temps.

## Définition

A ce jour, il n'existe pas de définition unique et partagée de la notion de qualité de vie au travail.

Dans le cadre du présent accord-cadre, la définition suivante est retenue pour la fonction publique<sup>1</sup>:

*« La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, qui touchent les agents individuellement comme collectivement et permettent, à travers le choix des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, de concilier la qualité des conditions de vie et de travail des agents et la qualité du service public. »*

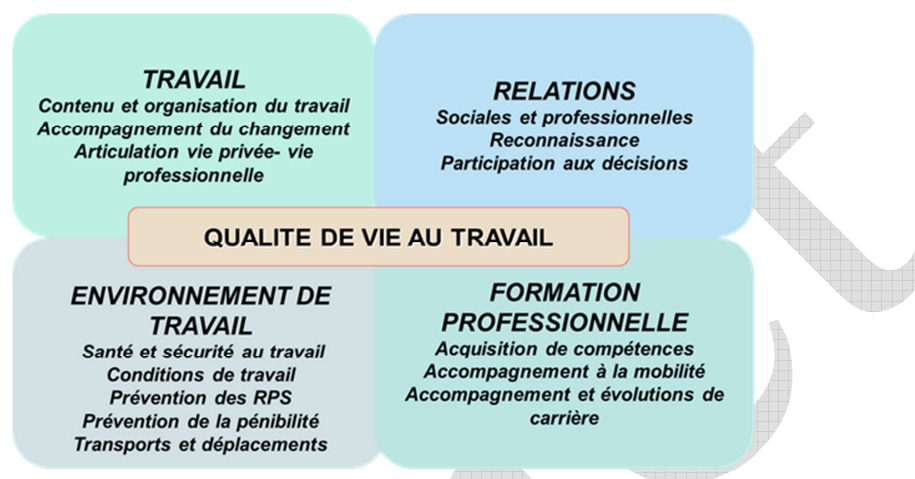
*L'amélioration de la qualité de vie au travail est une démarche qui regroupe toutes les actions permettant d'assurer cette conciliation. Il s'agit d'un processus social concerté permettant d'agir sur le travail (contenu, organisation, conditions, contexte) à des fins de développement des personnes et des services».*

L'amélioration de la qualité de vie au travail des agents publics est une volonté forte des employeurs publics (Etat, collectivités territoriales, établissements hospitaliers). Les employeurs publics, responsables notamment de la santé et de la sécurité des agents, se doivent d'être exemplaires, comme ils en ont pris l'engagement notamment à travers les accords sur la prévention des risques psycho-sociaux (22 octobre 2013) et sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (8 mars 2013). Le développement du bien-être au travail est un facteur majeur d'efficacité des services publics.

---

<sup>1</sup> En reprenant des éléments du préambule de l'ANI QVT-EP et en aménageant la définition de l'ANACT

La démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail consiste ainsi à définir un cadre de travail ouvert facilitant le partage de l'information et les échanges entre agents et entre les agents et leur hiérarchie, à mettre en place une organisation du travail respectueuse des temps personnels, à adapter les modes d'encadrement pour mieux coordonner et soutenir les agents au sein des collectifs de travail, à donner du sens à l'action collective par l'écoute et la responsabilisation, à permettre la participation des agents, selon leur place et leur expertise, aux choix et aux décisions.



## Périmètre

Il convient de préciser que certains sujets entrant dans le champ de la qualité de vie au travail font l'objet de discussions ou d'accords dédiés. Ces sujets ne font donc pas partie du présent accord-cadre. En revanche, certaines mesures des accords existants pourront être déclinées dans le cadre de l'amélioration de la qualité de vie au travail. L'articulation avec ces chantiers et accords connexes figure en annexe du présent accord-cadre.

Outre des propositions propres à la qualité de vie au travail, cet accord-cadre s'appuie également sur certains dispositifs de prévention des risques psycho-sociaux et de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, évoqués plus haut, qu'il vient compléter.

## Déclinaison

L'administration est appelée à une réflexion globale sur la qualité de vie au travail, dans le cadre d'un dialogue social nourri. Intégrer la fonction publique doit être, pour chaque agent, quel que soit son statut, valorisant et porteur de possibilités d'évolution et doit permettre à chacun de participer à l'efficacité de l'action publique. La mise en œuvre de la qualité de vie au travail doit animer et faire vivre un état d'esprit fondé sur la confiance et le respect mutuels.

A cet effet, le présent accord-cadre fixe, **pour les trois versants de la fonction publique**, les grands principes et axes d'actions relatifs à l'amélioration de la qualité de vie au travail. Cet accord-cadre est à décliner par chaque employeur, au vu des spécificités de l'organisation du travail des agents en son sein. Afin de définir des actions concrètes, co-construites avec les organisations syndicales et les agents (dont les agents en position d'encadrement), mesurables, suivies dans le temps et adaptées aux organisations, chaque versant négociera au niveau approprié les mesures à mettre en œuvre pour l'application du présent accord-cadre.

Les mesures définies auront ainsi vocation, dans un cadre négocié avec les organisations syndicales, à faire l'objet d'une déclinaison, conformément à l'article 8bis de la loi du 13 juillet

1983, dans chaque département ministériel, au niveau central et déconcentré, dans chaque établissement public de l'Etat, dans les collectivités territoriales et leurs établissements publics, ainsi que dans les établissements relevant de la fonction publique hospitalière, afin de préciser le contenu de l'accord et de lui donner toute sa portée concrète au plus près du terrain.

Chaque niveau de mise en œuvre sera chargé d'adapter l'accord-cadre « qualité de vie au travail » aux spécificités de son domaine d'activité, à partir des principes généraux qui y figurent.

Les dispositions du présent accord-cadre feront l'objet d'un suivi, pour les trois versants de la fonction publique, quant à leur déclinaison et leur mise en œuvre effective. Un comité de suivi réunissant l'ensemble des signataires examinera les modalités de déclinaison et de mise en œuvre effective des dispositions prévues au présent accord. Il veillera notamment à sa transposition dans des textes transversaux d'application et procédera au bilan de leur mise en œuvre. Au vu des difficultés rencontrées, il fera toute proposition d'évolution juridique pour y remédier.

Un bilan sera organisé deux ans après la signature de l'accord, tant au niveau de l'ensemble de la fonction publique qu'au niveau de chacun des versants, afin d'évaluer la mise en œuvre de la nouvelle culture du collectif de travail (notamment recours au droit d'expression directe, application des chartes de gestion des temps et des TIC et mise en œuvre du décret sur le télétravail dans la fonction publique).

Les droits et principes consacrés dans cet accord-cadre seront notamment concrètement mis en œuvre grâce à la mise en place, en 2015, d'un fonds dédié au co-financement d'actions visant à améliorer la qualité de vie au travail dans la fonction publique de l'Etat. Ce fonds s'articulera avec ceux qui existent déjà dans certains services de la fonction publique de l'Etat et avec les dispositifs existants dans les autres versants de la fonction publique.

Deux axes de travail constituent l'architecture du présent accord-cadre :

- l'organisation du travail reposant sur le développement d'une culture du collectif de travail ;
- la recherche d'une meilleure articulation entre vie personnelle et vie professionnelle.

## AXE I

### LE TRAVAIL ET SON ORGANISATION REPOSANT SUR UNE CULTURE DU COLLECTIF DE TRAVAIL

Le travail et son organisation sont à définir dans une perspective de développement d'une culture nouvelle qui prenne en compte la dimension collective du travail (organisation collective, accompagnement des agents en position d'encadrement, marges de manœuvre de l'ensemble des agents), condition *sine qua non* de la qualité de vie au travail.

L'axe I comprend deux thèmes :

- I.1. Améliorer l'organisation collective du travail en s'appuyant sur l'expertise de tous les agents, y compris les agents en position d'encadrement et reconnaître l'agent comme acteur de l'organisation de son travail.
- I.2. Mieux accompagner les agents en position d'encadrement pour leur permettre de promouvoir la qualité de vie au travail et d'en bénéficier.

#### **I.1. Améliorer l'organisation collective du travail en s'appuyant sur l'expertise de tous les agents, y compris les agents en position d'encadrement et reconnaître l'agent comme acteur de l'organisation de son travail**

---

##### **Mesure 1 – Définir les modalités de déclinaison de l'accord-cadre et d'évaluation de la qualité de vie au travail**

Cette mesure porte sur trois aspects :

###### 1.1) Définir et mettre en place une méthode générale de déclinaison de l'accord-cadre :

Une méthode de déclinaison de l'accord-cadre devra être définie et mise en œuvre avec le concours de professionnels de la qualité de vie au travail.

Elle devra prendre en compte et articuler les différents aspects de la déclinaison de l'accord-cadre : définition des plans d'actions, mise en œuvre des actions, suivi et évaluation. Chaque étape de la démarche sera précisée en identifiant le niveau auquel elle se rattache : **trois versants de la fonction publique**, niveaux central et déconcentré pour les ministères, niveaux collectivités territoriales et établissements publics.

###### 1.2) Définir et mettre en place une démarche d'évaluation pour apprécier la qualité de vie au travail :

L'employeur a la responsabilité de la définition de l'organisation du travail. Il doit être en mesure de porter une appréciation globale sur la qualité de vie au travail des agents placés sous sa responsabilité au vu des missions de service public qu'il assume et des spécificités de l'organisation du travail en son sein.

Apprécier la qualité de vie au travail est un préalable indispensable à la mise en place de toute démarche de progrès. Cet état des lieux suppose la mobilisation de compétences spécifiques, et permet d'identifier les sujets les plus sensibles à traiter en priorité puis d'évaluer les progrès réalisés.

Pour aider à cette démarche d'évaluation, un **guide méthodologique d'évaluation de la qualité de vie au travail** sera réalisé au 1<sup>er</sup> semestre 2015 (outils, indicateurs, meilleure exploitation des bilans sociaux...). Il s'appuiera notamment sur les travaux conduits en matière de qualité de vie au travail par les organismes spécialisés en la matière.

Des **référentiels de formation à l'évaluation de la qualité de vie au travail** et à la mise en œuvre d'un plan d'actions seront également réalisés au 1<sup>er</sup> semestre 2015.

1.3) Définir et mettre en place des indicateurs au service de l'évaluation de la qualité de vie au travail :

Pour mener à bien l'évaluation de la qualité de vie au travail de ses services, l'employeur doit disposer d'indicateurs concertés avec les organisations syndicales, précis, en nombre restreint. Les résultats de ces indicateurs seront présentés en comité technique, en lien et en complémentarité avec le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans le cadre de la présentation du bilan social. Les données issues de ce bilan devront être mieux exploitées en termes de choix d'indicateurs pertinents en matière de qualité de vie au travail.

Par ailleurs, une liste d'exemples d'indicateurs figurera en annexe d'une **circulaire du Premier ministre relative à l'amélioration de la qualité de vie au travail** (1<sup>er</sup> trimestre 2015). Elle reprendra notamment, les indicateurs de diagnostic de RPS.

**Mesure 2 – Mettre en place une démarche participative sur l'organisation collective du travail et organiser l'expression directe des agents sur le contenu et l'organisation du travail**

L'employeur doit veiller à la capacité d'initiative et de proposition des agents et de ceux en position d'encadrement dans le but d'améliorer l'efficacité du service et d'éviter les dysfonctionnements, ainsi qu'à la bonne compréhension des missions confiées à ses services. Un travail de communication et de pédagogie doit donc être mené pour que chacun s'approprie ce qui est attendu de lui et se positionne sans difficulté dans l'organisation du travail.

**L'amélioration de l'organisation collective du travail** est au cœur de la qualité de vie au travail. Cette dernière peut progresser, entre autres, à partir de l'expression directe des agents sur le contenu et l'organisation de leur travail dans le cadre d'échanges organisés sur les modalités concrètes d'exercice des missions imparties aux agents.

**Le droit d'expression directe des agents**, y compris des agents en position d'encadrement, est consacré de manière à permettre de mieux prendre en compte la parole des agents.

La **mise en place d'espaces d'expression** sur le contenu, l'organisation et la qualité du travail, tels qu'ils sont définis dans les procédures et référentiels en place dans le service, doit permettre d'organiser l'expression directe et collective des agents. L'objectif de ces espaces d'expression est de permettre aux agents d'élaborer des diagnostics, d'identifier des difficultés mais aussi des solutions. Pourront y être abordées, parmi les enjeux liés au travail et à ses transformations, les problématiques liées aux valeurs, à l'identité professionnelle, aux règles de métiers, aux normes de travail, aux écarts entre travail prescrit et travail réel. Les agents participent à la construction de solutions collectives visant à améliorer le contenu et l'organisation du travail dans une perspective d'efficacité du service public et sont reconnus comme acteurs des changements.

Quelques principes généraux doivent guider la mise en place de ce droit d'expression des agents sur le contenu et l'organisation de leur travail :

- les espaces d'expression seront mis en place par l'employeur, à son initiative, à la demande des agents, y compris ceux en position d'encadrement, ou à la demande des représentants des personnels.
- Il est important que tous les agents soient concernés, y compris ceux en position d'encadrement et que leur participation repose sur le volontariat. Les espaces d'expression directe peuvent, selon le contexte, être organisés entre agents, en l'absence de toute hiérarchie, entre cadres de même niveau ou entre cadres tous niveaux confondus, ou encore avec tous les agents d'un même collectif de travail, y compris les agents en position d'encadrement.
- L'espace d'expression est mis en place par une ou plusieurs personnes formées à cet effet et ne relevant pas du même supérieur hiérarchique direct que les agents qui s'expriment. Les agents qui le souhaitent doivent pouvoir contribuer de manière anonyme et dans le respect de la confidentialité de leur expression.
- Afin de permettre la participation de tous, ces espaces sont organisés durant les heures de service.

Les modalités de restitution des échanges doivent être définies lors de la mise en place de l'espace d'expression. Les suites à réserver aux propositions émises par les agents doivent faire l'objet d'un examen par les services dans les meilleurs délais et, lorsqu'elles ont un impact sur l'organisation ou le fonctionnement du service, d'une consultation du comité technique, en lien et en complémentarité avec le CHSCT.

Les réunions de service, au sens générique du terme, peuvent constituer une des modalités des espaces d'expression des agents sur le contenu et l'organisation du travail et les modalités concrètes d'exercice des missions. Elles doivent être tenues de manière régulière et permettre des échanges allant au-delà d'une simple information descendante. Ces réunions peuvent ainsi devenir des lieux de partage de l'information et de l'expérience sur le travail, et dans ce cadre, offrent la possibilité de se saisir collectivement des bonnes pratiques.

L'employeur a la responsabilité de développer ce changement de culture.

Une **circulaire, signée par le Premier ministre** au 1<sup>er</sup> semestre 2015, demandera aux employeurs publics de mettre en place les conditions nécessaires à l'expression directe et collective des agents sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail.

**Les pratiques** en matière « d'espaces d'expression » des agents **seront répertoriées et diffusées** (1<sup>er</sup> semestre 2015).

### **Mesure 3 – Anticiper les évolutions de l'organisation des services et les accompagner**

L'amélioration de l'organisation collective du travail peut progresser en faisant des agents les acteurs des changements à opérer dans les services (sans préjudice du cas particulier des restructurations).

Cette nouvelle culture repose sur la conduite de projets nécessitant, d'une part, des formations adaptées pour les cadres en charge du changement et, d'autre part, une connaissance fine des

métiers et du fonctionnement des services. Cette connaissance, détenue par l'ensemble des agents, doit être valorisée et mise à profit dans le cadre de ces projets.

Les évolutions des organisations de travail doivent par ailleurs être anticipées et donner lieu à un accompagnement des personnels. Dans ce cadre, les comités techniques doivent être en capacité d'apprécier, en lien et en complémentarité avec les CHSCT, les conséquences pour les personnels de la mise en œuvre d'une nouvelle organisation de travail.

A cet effet, la **circulaire du Premier ministre** relative à l'amélioration de la qualité de vie au travail fixera les principes qui doivent prévaloir pour toute évolution importante concernant les métiers, les organisations ou les modes opératoires. Cette circulaire rappellera également la nécessité de recueillir l'avis des agents concernés, ou encore l'importance de mettre en place un dispositif adéquat de communication.

Les textes relatifs aux comités techniques seront complétés pour reconnaître de nouveaux droits :

- Une obligation de soumettre au comité technique une étude d'impact sur les conditions de travail à l'appui de toute évolution importante de l'organisation des services et des méthodes de travail sera créée. Il importe qu'en cas d'évolution importante dans ces domaines, l'étude d'impact soit présentée en comité technique préalablement à l'évolution.
- Quand l'évolution envisagée a des conséquences relevant, pour la FPE, de l'article 57 du décret n°82-453, pour la FPT, de l'article 45 du décret n°85-603 ou pour la FPH, de l'article L4612-8 du code du travail, cette étude d'impact sera présentée en CHSCT.
- L'étude d'impact doit notamment mentionner une description de l'opération envisagée, le nombre de personnes concernées par l'évolution, leur localisation, leur catégorie, leur métier, la nature de l'impact, les éventuelles répercussions sur les autres services, les changements d'organisation voire d'outils, notamment informatique. L'étude doit également présenter les solutions envisagées en cas d'évolution de missions (formation notamment) et les modalités d'information des personnels et de la conduite du projet. La fiche d'impact devra prendre en compte les éventuelles modifications des risques professionnels auxquels seront soumis les agents du fait de l'évolution des services. Ces modifications des risques professionnels devront figurer au DUERP.
- Un droit pour la moitié des représentants du personnel au comité technique de solliciter l'inscription à l'ordre du jour de l'instance d'un débat sur l'organisation du service en cas d'évolution importante ayant un effet sur les conditions d'exercice des missions sera mis en place.

Une **circulaire** viendra rappeler, au 1<sup>er</sup> semestre 2015, les compétences respectives du comité technique et du CHSCT et leur articulation.

#### **Mesure 4 - Favoriser la mise en place de dispositifs de prévention des situations de tension en appuyant les cadres de proximité et en réaffirmant le soutien que l'administration doit apporter à ses agents**

Etre à l'écoute des agents et prendre en compte leur savoir-faire et leur expertise permet d'anticiper certaines situations de tension et passe notamment par un accompagnement individuel adapté, en complément d'une culture du collectif de travail.

Dans ce cadre, plusieurs types de dispositifs ou démarches seront promus dans la **circulaire du Premier ministre** relative à l'amélioration de la qualité de vie au travail :



- le développement des dispositifs de soutien notamment aux agents en position d'encadrement pour prévenir ou traiter les situations d'encadrement difficiles ;
- la mise à disposition des personnels de cellules de médiation (entre agents ou entre agents et hiérarchie) pour les situations professionnelles tendues ;
- le renforcement de l'accompagnement des agents en situation d'agression ou particulièrement exposés à des risques en la matière dans le cadre de la relation avec le public ;
- la mise en place d'une information claire et facile d'accès sur les mesures de protection dont peuvent bénéficier les personnels (protection juridique ou information sur les dispositifs de protection de la santé au travail par exemple).

## **Mesure 5 - Faire de l'entretien professionnel un moment privilégié d'échanges**

La reconnaissance du travail favorise la créativité et l'engagement et permet de situer sa place et l'impact de son action.

A cet égard, l'entretien professionnel constitue un moment privilégié de reconnaissance du travail réalisé. Pour lui donner les moyens de remplir ce rôle de reconnaissance, il est essentiel que l'expression soit libre et que les échanges soient constructifs pour l'avenir, en particulier : définition en commun d'objectifs réalistes tenant compte du contexte dans lequel ils devront être atteints, prise en compte des souhaits d'évolution, détermination des formations nécessaires au développement de nouvelles compétences.

Par ailleurs, il est recommandé que le cycle d'entretiens professionnels soit organisé de manière à ce que l'agent en position d'encadrement puisse conduire les entretiens professionnels de ses collaborateurs après avoir lui-même bénéficié de son propre entretien professionnel.

Un bilan du dispositif de l'entretien professionnel sera conduit à partir de 2015. Ce bilan constituera une base d'analyse pour déterminer les évolutions à envisager pour permettre à l'entretien professionnel de jouer pleinement son rôle d'espace de dialogue entre l'agent et son supérieur.

### **I.2. Accompagner les agents en position d'encadrement pour promouvoir la qualité de vie au travail**

---

Les agents en position d'encadrement, à tous les niveaux hiérarchiques, cadres supérieurs, cadres intermédiaires et cadres de proximité, jouent un rôle central dans le développement de la qualité de vie au travail. Dès lors, les employeurs sont appelés à modifier leurs pratiques en matière d'encadrement en clarifiant les missions des agents, en leur donnant les marges de manœuvre nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités et en mettant en place des dispositifs spécifiques de formation.

## **Mesure 6 - Clarifier la notion d'agent en position d'encadrement**

Est en position d'encadrement tout agent qui prescrit, organise et évalue le travail d'un ou plusieurs collaborateurs, ou qui coordonne les agents formant une entité de travail et soutient une équipe de travail. Le cadre a une responsabilité en termes de pilotage, de soutien technique et de

responsabilité sociale. A ce titre, il intègre la qualité de vie au travail des équipes qu'il encadre dans ses objectifs.

En 2015, en tant que de besoin, **les référentiels métiers seront complétés** pour rappeler les compétences attendues des personnes en position d'encadrement selon leur niveau dans la hiérarchie des services, cadres supérieurs, cadres intermédiaires ou cadres de proximité.

### **Mesure 7 - Clarifier les missions, les objectifs et les priorités des agents en position d'encadrement en leur donnant les marges de manœuvre nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités**

Les employeurs sont appelés à faire évoluer leurs pratiques en matière de relations sociales, d'une part, en clarifiant les missions, les objectifs et les grandes priorités de leurs services et, d'autre part, en reconnaissant aux agents en position d'encadrement, une réelle capacité d'initiative et en définissant les marges de manœuvre dont ils doivent disposer pour agir sur l'organisation du travail et prioriser les actions.

Il convient donc de **fixer, par tous les moyens appropriés** (entretien spécifique à l'occasion de la prise de poste, lettre de mission, entretien ad hoc en cas d'évolution importante, contrat de délégation pouvant être formalisé, etc.), **aux agents en position d'encadrement, les objectifs et priorités des politiques mises en œuvre sous leur autorité et les délégations qui leur sont consenties**, afin qu'ils puissent eux-mêmes en informer leurs collaborateurs et faire part à leur hiérarchie des éventuelles difficultés rencontrées dans la mise en œuvre en proposant des améliorations de l'organisation du travail.

Il importe notamment, de ce point de vue, que l'agent en position d'encadrement dispose, outre d'une réelle aptitude à exercer des fonctions d'encadrement, de compétences métiers nécessaires à la bonne appréhension des enjeux de politiques publiques que son service met en œuvre, ainsi qu'une bonne connaissance du rôle et du fonctionnement des instances représentatives du personnel, comme des activités réelles de son service. La participation aux groupes de discussion peut faciliter cette connaissance.

### **Mesure 8 - Mettre en place, pour les agents en position d'encadrement, des parcours de formation, des échanges entre pairs et tout dispositif permettant de développer les compétences d'encadrement**

Les employeurs sont également appelés à apporter un appui spécifique aux agents assurant des fonctions d'encadrement :

- en travaillant avec les services RH pour accompagner les agents en position d'encadrement lors de leur prise en poste et en cours de carrière ;
- par la mise en place de parcours de formation, initiale et continue, individualisés et de sensibilisation aux risques professionnels et à la qualité de vie au travail ;
- par un appui aux cadres, notamment de proximité, en matière de prévention et de traitement des situations de management particulières ou difficiles ;
- par l'accompagnement du nouvel agent en position d'encadrement (tutorat, mentorat,...) ;
- par la mise en place de réseaux et d'échanges entre pairs.

Un appui doit être apporté aux cadres, notamment de proximité, en matière de prévention et de traitement des situations de management particulières ou difficiles. Des dispositifs adaptés à la diversité des services seront conçus et mis en place par les employeurs.

Ces dispositifs, qui visent à éviter que les personnes en position d'encadrement ne se sentent isolées, pourront notamment s'inspirer des expériences réussies en matière de tutorat, de mentorat, de coaching, de réseaux d'échanges entre pairs ou de démarches d'accompagnement (intervention de seniors expérimentés, médiation, démarche de co-développement, instauration de réunions « inter-cadres » si possible interministérielles voire inter-fonctions publiques). Ces dispositifs figureront en annexe de la **circulaire du Premier ministre** relative à l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Par ailleurs, s'agissant de la compétence RH des agents en position d'encadrement, seront rendues systématiques, pour les personnes prenant des fonctions d'encadrement, des formations aux questions RH relevant de leurs compétences et adaptées à leur situation dans la hiérarchie des services (encadrement d'équipe, dialogue social, reconnaissance des compétences métiers, évaluation, formation, recrutement, prévention des risques, qualité de vie au travail...).

Ces **formations seront obligatoires** pour les primo-arrivants dans des fonctions d'encadrement et seront prioritaires pour les agents déjà placés en situation d'encadrement, notamment s'ils en expriment le besoin. Ces formations reposeront sur les référentiels et outils existants, qui seront, en tant que de besoin, adaptés pour promouvoir un management respectueux des principes de qualité de vie au travail, tels que développés dans le cadre du présent accord.

## **AXE II**

### **DES OUTILS POUR MIEUX ARTICULER VIE PERSONNELLE ET VIE PROFESSIONNELLE**

Les objectifs impartis et l'organisation du travail doivent permettre de mieux articuler vie personnelle et vie professionnelle. Une meilleure articulation des différents temps qui structurent la vie de chacun est de nature à favoriser une plus grande qualité de vie au travail.

Elle peut progresser, notamment, par l'élaboration de chartes de gestion du temps (prévues par l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 8 mars 2013) et de gestion des technologies de l'information et de la communication (TIC), et par le recours aux modalités particulières d'organisation du télétravail pour répondre à un objectif de mieux-être compatible avec l'organisation du service.

L'axe II comprend deux thèmes : les chartes de gestion du temps et des TIC d'une part, et les modalités particulières d'organisation du télétravail, d'autre part.

#### **II.1. Elaborer des chartes de gestion du temps et des TIC**

---

**Mesure 9 – Elaborer, à chaque niveau approprié, une charte de gestion du temps, examinée en comité technique de proximité et en CHSCT, comprenant les sujets TIC et suivre sa mise en œuvre pour fixer et appliquer les principes de gestion des temps**

La circulaire du 8 juillet 2013 relative à la mise en œuvre du protocole d'accord du 8 mars 2013 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique prévoit la mise en place « de chartes du temps prenant en compte les nécessités d'organisation du travail et les souhaits des personnels, en concertation avec les représentants du personnels et l'encadrement ».

**L'élaboration d'une charte de gestion du temps et des TIC, doit veiller à :**

- responsabiliser les agents en position d'encadrement ;
- associer les agents et leurs représentants ;
- en assurer un suivi régulier pour que ces chartes représentent un véritable levier de qualité de vie au travail ;
- mieux prendre en compte les impacts liés aux TIC sur les conditions d'exercice des fonctions et sur la vie personnelle ;
- décrire les conditions, propres à chaque service, d'exercice d'un « droit à la déconnexion » qui permette de séparer l'environnement professionnel et personnel.

La publication, au 1<sup>er</sup> trimestre 2015, d'une charte type de gestion du temps comprenant une dimension TIC (gestion des temps, optimisation des réunions, bon usage des courriels, des outils nomades, « droit à la déconnexion ») a pour objectif la mise en place, en 2015, d'une charte dans tous les services. La charte de gestion du temps et des TIC doit donc être discutée et négociée au plus près des agents.

Cette charte type doit servir de canevas pour élaborer les chartes nouvelles et, le cas échéant, pour réactualiser celles existantes. Un **bilan biennal de la charte** sera effectué en comité technique.

## **II.2. Encadrer les modalités particulières d'organisation du télétravail et y recourir quand cette organisation est pertinente**

---

### **Mesure 10 – Encadrer les modalités particulières d'organisation du télétravail pour répondre à un objectif de mieux-être compatible avec les nécessités du service**

Les modalités particulières d'organisation du télétravail doivent répondre à un objectif de mieux-être compatible avec l'organisation du service en négociant sur :

- les évolutions souhaitables ;
- la place du télétravail qui peut répondre à des besoins collectifs et individuels, mais qui comporte également des risques (perméabilité du temps de travail et du temps personnel notamment). Les grands principes et garanties seront notamment fixés dans le cadre du décret d'application de l'article 133 de la loi n°2012-347 du 12 mars 2012 ;
- les garanties et protections pour les agents, notamment afin de maintenir le lien avec le collectif de travail.

Il est proposé de mettre en place, au 1<sup>er</sup> trimestre 2015, un **groupe de travail sur l'encadrement juridique du télétravail** en vue de la publication, avant la fin du premier semestre 2015, du décret d'application de l'article 133 de la loi n°2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.

Le groupe de travail travaillera notamment sur les activités éligibles, les notions de volontariat, de réversibilité, le nombre limité de jours de télétravail par semaine, le suivi spécifique des agents en télétravail, les modalités d'équipement des postes de travail à domicile et l'indemnisation des coûts, les modalités d'exercice du « droit à la déconnexion ».

Le télétravail sera entendu, dans le cadre de ces travaux, comme 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 agent à son domicile ou dans des locaux professionnels n'appartenant pas à l'employeur public, de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Les points suivants seront notamment précisés :

- les activités éligibles ;
- les modalités de demande d'autorisation de travailler en télétravail (à la demande de l'agent et après accord du chef de service) ;
- le « droit de remords » (possibilité de mettre fin au télétravail à tout moment, sur demande de l'agent ou à l'initiative de l'employeur, sous réserve d'un délai de prévenance) ;
- les droits du télétravailleur (les agents télétravailleurs bénéficient des mêmes droits que les agents exerçant leurs fonctions dans les locaux de leur administration) ;
- l'obligation de l'employeur d'informer l'agent de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions ;
- la définition de plages horaires durant lesquelles l'agent en télétravail peut être contacté ;

- la durée hebdomadaire du télétravail (nombre de jours en télétravail par semaine) ;
- la mise en œuvre d'un droit de recours en cas de refus de l'autorisation d'exercer en télétravail.

### **Annexe relative au calendrier de mise en œuvre des mesures de l'accord-cadre**

---

*A compléter*

Projet

- **L'accord sur la santé et la sécurité au travail du 20 novembre 2009 et l'accord sur la prévention des risques psychosociaux (RPS) du 22 octobre 2013.**

Pour mémoire, le préambule de l'accord cadre du 22 octobre 2013 renvoie explicitement à la présente négociation le soin de développer et amplifier certaines des premières mesures retenues par les signataires en précisant que ce protocole « constitue la première étape d'une réflexion plus large et plus approfondie portant sur l'amélioration des conditions de travail et la qualité de vie au travail » :

- la contribution des préconisations des plans de prévention RPS aux démarches ultérieures en matière d'amélioration de la qualité de vie au travail ;
- les modalités opérationnelles concrètes pour organiser l'expression des agents (orientation 1.1) ;
- la formalisation de plans visant à l'amélioration des conditions de travail, de la qualité de vie au travail afin de compléter les plans de prévention des RPS, selon la même démarche participative avec les personnels en lien avec les CHSCT et les CT (orientation 1.2 et mesure 5) ;
- la mise au point de modules de formation à la qualité de vie au travail dans toutes les écoles de service public, ainsi que dans les écoles paramédicales et les écoles de sages-femmes, dès 2015 (mesure 4) ;
- la définition et la mise en place effective des moyens permettant aux agents en position d'encadrement de disposer de marges de manœuvre et de décision dans le but d'optimiser l'efficacité et la cohésion de leurs équipes : bénéficier d'un accompagnement des agents en position d'encadrement lorsque ceux-ci sont en difficulté ou face à des agents en difficulté, faire remonter au niveau supérieur les réalités du travail et les difficultés des équipes, participer à des « espaces de discussion » permettant aux agents en position d'encadrement d'échanger sur leurs pratiques professionnelles (mesure 6) ;
- intégrer la qualité de vie au travail des équipes dans les objectifs de l'encadrement (orientation 6.2) ;
- valoriser et favoriser des démarches destinées à améliorer la qualité de vie au travail et inciter la formation de l'ensemble des agents (mesure 7).

- **L'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 8 mars 2013** prévoit, dans son axe 3 « Pour une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée », une mesure 14-2 qui précise que la concertation sur les conditions de vie au travail, prévue à l'agenda social, prendra en compte la situation et les difficultés particulières des femmes en matière de conditions de travail et de santé et sécurité au travail, en s'appuyant notamment sur le document unique.
- **Le thème de la prévention et de la prise en compte de la pénibilité** fait, pour sa part, l'objet d'une discussion dédiée en cours qui sera finalisée en 2015, notamment dans le cadre de la mise en œuvre des mesures de prévention de la pénibilité prévues par la loi garantissant l'avenir et la justice du système de retraites du 20 janvier 2014.
- **Le thème de la qualité du dialogue social qui participe de la qualité de vie au travail** fait également l'objet d'un chantier dédié.
- **Quant à la gestion des âges et à la formation professionnelle (développement personnel)**, ces deux sujets feront l'objet d'une discussion dédiée en 2015.