

Articulation des temps et bien être au travail des agent·es

Quel constat ?

Selon [l'édition 2022 du baromètre du bien-être au travail dans les collectivités locales - La Gazette - MNT](#), le niveau de bien-être au travail des agent·e·s continue de se dégrader pour plus de la moitié des répondant·e·s (55 %, comme en 2020).

Pourtant, favoriser le bien-être au travail contribue à la fois à lutter contre l'absentéisme, à éviter les situations de burn out et à diminuer le turn-over sur certains postes. Cette dimension a également un impact sur l'image de la collectivité et peut faciliter les recrutements.

Il est donc nécessaire de prendre en considération les attentes des agent·e·s, en améliorant notamment les rythmes de travail puisqu'ils vont faciliter l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Quels sont les trois éléments que vous jugez les plus importants pour votre épanouissement professionnel ?

Base : 4756 répondants - Classement

	Réponse classée en première position	Non classé
Votre rémunération	27 %	30 %
Votre équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	22 %	51 %
Vos relations avec les membres de votre équipe	14 %	54 %
Votre reconnaissance (de votre hiérarchie, de vos collègues...)	13 %	56 %
Votre satisfaction à exercer une mission de service public	9 %	74 %
Votre degré d'autonomie	5 %	77 %
Vos relations avec votre hiérarchie	5 %	77 %
Votre acquisition de nouvelles compétences	5 %	81 %

Source : La Gazette des Communes

Que dit la loi ?

[L'accord du 30 novembre 2018 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique](#) reprend et renforce les dispositions du protocole d'accord du 8 mars 2013.

Celui-ci prévoyait notamment l'élaboration d'une **charte du temps** pour faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle :

« Il faut trouver d'autres formes d'organisation du temps : éviter les réunions tôt le matin et tard le soir..., trouver des règles, une forme de souplesse qui n'entache pas la performance »

Marie-Claude Sivagnanam, DGS de la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise.

- encadrement des horaires, même pour les cadres ;
- gestion des temps de récupération en cas de gestion de crise et de dépassements d'horaires ;
- anticipation des déplacements professionnels et des dépassements d'horaires, information des agent·e·s concerné·e·s afin qu'ils et elles puissent organiser leur vie personnelle en amont ;
- encadrement des horaires des réunions ;
- détermination de l'heure après laquelle les documents reçus seront enregistrés et traités le lendemain ;
- mise en place des horaires variables.

Des bonnes pratiques pour favoriser l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle

→ Le **TELETRAVAIL** est un puissant levier de la qualité de vie au travail. Il permet de favoriser l'autonomie, la confiance, le confort et l'efficacité des agent·e·s, à condition d'être correctement encadré, accompagné et suivi.

Le télétravail au sein de la fonction publique est une pratique encadrée par [le décret de mai 2020 modifiant le décret de février 2016](#). Vous pouvez vous référer à ce sujet au [guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique mis en place par la direction générale de l'administration de la fonction publique \(DGAFP\)](#).

[L'accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique du 13 juillet 2021](#) vise à créer un socle commun et constitue un cadre d'appui aux négociations locales.

77 % des agent·e·s ont déjà télétravaillé depuis mars 2020 et 36 % d'entre eux le font toujours, dont 84 % de manière régulière, soit environ 3 jours par semaine. Le télétravail est toujours bien vécu : l'organisation de la journée de travail et la conciliation vie familiale / vie professionnelle sont approuvées respectivement par 80 % et 74 % des répondant·e·s. Ils et elles sont un peu plus modéré·e·s quant à l'animation de leur équipe (51 % de satisfait·e·s) et l'accompagnement de leur manager à distance (53 %)...

Source : [Baromètre du bien-être au travail dans les](#)

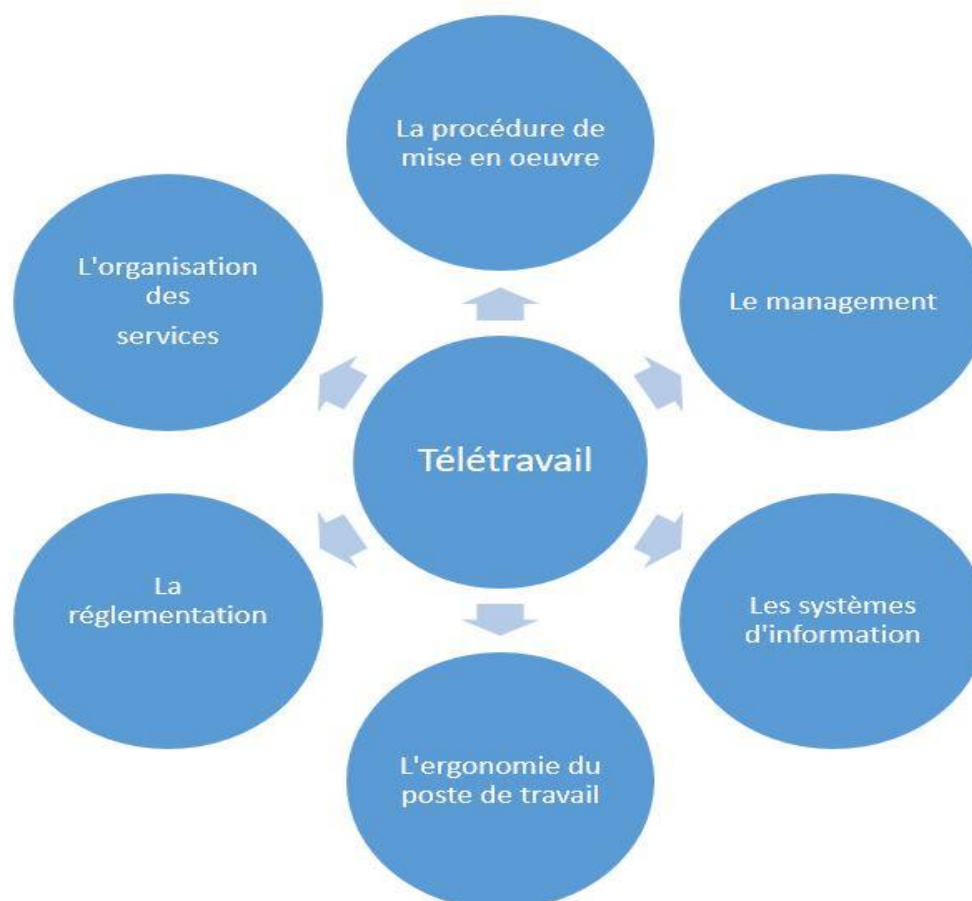
Le télétravail ne peut en effet pas s'improviser. Des pratiques de télétravail trop individuelles peuvent perturber le travail d'équipe et des pratiques non régulées conduire à des sentiments d'iniquité, des phénomènes de sur (ou de sous) charge de travail, de sur connexion ou encore d'isolement.

Selon le rapport du [Centre Hubertine Auclert - Télétravail et égalité femmes-hommes : état des lieux, enjeux et recommandations – mai 2021](#)), pendant le confinement, les conditions matérielles ont pénalisé davantage les télétravailleuses, moins nombreuses à disposer d'une pièce où s'isoler pour travailler. Elles étaient également moins nombreuses que les hommes à disposer d'un équipement informatique et numérique adapté, beaucoup devant prendre à leur charge le coût de cet équipement. Ça a d'ailleurs été particulièrement vrai dans la fonction publique territoriale, où les femmes sont majoritaires.

Les femmes subissant à la fois les exigences du travail et de la vie privée, sont plus à risque d'épuisement en situation de télétravail. A la sortie du confinement et de son télétravail « de crise », 20 % des travailleuses se déclaraient être à la limite du burn-out (BCG/Ipsos, 2021).

L'épuisement peut également donner lieu à l'apparition de troubles ou douleurs physiques, et là encore les conséquences sont plus importantes pour les femmes que les hommes, une réalité en lien avec les conditions différenciées de télétravail.

Le télétravail s'est aujourd'hui, notamment suite à la crise sanitaire de 2020, fortement développé. Le CDG 59 propose donc des outils d'accompagnement à sa mise en place et à la gestion de ce nouveau mode d'organisation : guide, questionnaires d'évaluation, fiches conseils, vidéos pédagogiques et préconisations relatives aux conditions de travail....



Consultez les [informations et le kit télétravail du CDG 59](#) en ligne

Il est de bonne pratique pour les employeur·ses de pouvoir mettre à disposition de leurs agent·es et leurs encadrant·es toute l'information et les outils leur permettant d'appréhender au mieux les modalités et enjeux du télétravail. A titre d'exemple : la plateforme ressources humaines de la Région Grand Est a créé [une mallette pédagogique du télétravail](#). Cet outil permet un accompagnement à chaque étape de la mise en place du télétravail et la garantie d'un suivi.

→ L'impact de **L'AMENAGEMENT DES HORAIRES DE TRAVAIL** s'est vérifié au sein de la Communauté d'agglomération du Saint-Quentinois où un important travail de réécriture des plannings et des rythmes de travail a été effectué. Les agent·e·s d'entretien ont par exemple pu intervenir sur des temps continus, exempts de coupures, ce qui a facilité leurs rythmes de travail. Le nettoyage des bureaux se fait donc selon le principe de la co présence. La mise en place de ce mode de travail en horaire regroupé a permis l'amélioration des conditions de travail des agent·e·s d'entretien tout en permettant d'établir un lien de confiance entre eux et les occupant·e·s des bureaux.

Permettre aux agent·e·s de gérer leurs plannings et leurs rythmes de travail renforce également l'autonomisation. La CPAM des Yvelines a ainsi été lauréate de la catégorie " Confiance " du prix du manager public pour avoir permis aux agent·e·s de choisir leurs plannings et leurs horaires. Dans une démarche globale pour favoriser l'autonomie et la confiance, cela a permis l'amélioration de la qualité de vie des agent·e·s tout en diminuant radicalement le taux d'absentéisme et le taux de turn over.

→ **L'ACCOMPAGNEMENT DE LA PARENTALITE** peut se traduire de différentes manières :

La Poste a par exemple mis en place des mesures pour sécuriser la prise du congé parental pour les deux parents, encourageant ainsi la prise de ce congé par les pères (même progression de rémunération qu'à temps plein ; prise en compte du congé parental dans son intégralité pour déterminer l'ancienneté de rémunération ; affectation sur le même poste ou un poste équivalent dans un secteur géographiquement proche du domicile au retour de congé parental).

Une stratégie de communication spécifique a été mise en place concernant la parentalité et les droits qui y sont associés. Le groupe La Poste observe depuis une progression du nombre d'hommes en congé parental et l'augmentation de la part des femmes encadrantes et cadres dirigeantes.

Au Danemark, un « kit des pères » est remis à chaque naissance aux agent·es. Celui-ci contient un guide de la parentalité informant des possibilités et des droits existants en matière de congé familial et un sac à dos pouvant recevoir un ordinateur portable, dans lequel sont offerts un biberon, un chauffe-biberon et un bavoir. Le kit est également offert aux parents homosexuels, la politique en matière de congé parental s'adressant à l'ensemble du personnel dans les mêmes conditions.

Au Royaume-Uni, un programme d'ateliers pour futurs parents, initialement adressé aux mères, a été étendu aux pères et aux managers. Les "ateliers Maternité" visent à fournir les informations légales et pratiques et à suivre les agent·e·s tout au long du congé de maternité et paternité (avant le départ en congé, avant leur retour et une fois le retour effectué). Pour les managers, ce programme vise à leur donner les outils nécessaires pour accompagner leurs équipes dans cette période transitoire. L'originalité de ce dispositif réside ainsi dans son approche globale en s'adressant et en accompagnant à la fois les mères, les pères et les managers.

→ Une autre solution mise en avant pour améliorer la santé sociale des agent·e·s est **L'OUVERTURE DE LA SPHERE PROFESSIONNELLE A LA SPHERE PRIVEE.**

Par exemple, certaines collectivités de la région parisienne ont mis en place avec l'association Quokka des groupes de parole au travail pour les agent·e·s parents d'adolescent·e·s qui s'inquiètent des comportements de leurs enfants.

Les espaces de travail peuvent eux aussi être utilisés pour faciliter la vie des agent·e·s. Cela peut se traduire par la mise à disposition de salles permettant de tirer son lait pour les mères concernées, de crèches d'entreprise ou encore de lieux d'affichage visibles pour une **Charte de la parentalité**.

Les principaux objectifs de cette charte sont de créer un environnement favorable aux salarié·e·s-parents, en particulier pour la femme enceinte, et de respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salarié·e·s-parents. Pour ce faire les signataires de la charte s'engagent à mettre en place des mesures concrètes comme des solutions de garde d'enfants malades à domicile, d'horaires aménagés, de temps partiel facilité ou encore un accompagnement RH et managérial via des formations des managers à l'accompagnement des départs et retours de congés maternité et paternité.



L'initiative "**Journée de la famille en entreprise**" permet de favoriser la création de liens au sein de la structure et de sensibiliser les managers à la parentalité pour meilleure prise en

compte de la sphère parentale. Elle consiste à organiser l'accueil une fois par an des enfants des collaborateur·rice·s sur leur lieu de travail.

L'Hôpital de l'Hôtel Dieu à Paris montre la voie en accueillant les enfants de 3 à 12 ans de tous les agent·e·s, afin qu'ils s'approprient le cadre de travail de leurs parents lors d'une journée de la famille festive. Diverses activités ludo-éducatives sont proposées, l'objectif étant de donner aux enfants une vision positive du travail de leurs parents mais aussi de souder les salarié·e·s autour d'un évènement festif.

→ **L'ACCROISSEMENT DES SERVICES AU SEIN DE LA COLLECTIVITE** peut également faciliter l'organisation personnelle de ses agent·e·s. C'est le cas par exemple à la Métropole Européenne de Lille où la Conciergerie permet aux agent·e·s de bénéficier de différents services et prestations. En 2020, 1599 prestations ont été délivrées par la Conciergerie.

Le Ministère des armées a mis en place un grand plan d'accompagnement des familles et d'amélioration des conditions de vie des militaires, destiné à compenser les contraintes réelles et spécifiques de la vie militaire. Il doit permettre de mieux concilier un engagement exigeant et une vie privée épanouie.

Parmi les mesures du Plan famille : l'amélioration de l'offre de garde d'enfants (augmentation du nombre de places en crèches, accès facilité aux assistant·e·s maternel·le·s, mise en place de modalités de garde atypiques adaptées aux contraintes de la vie militaire) ; la facilitation de la mobilité (respect du délai de préavis pour l'envoi des ordres de mutation et la création d'une plateforme multi-déménageurs qui décharge le militaire des démarches à effectuer et de toute avance de frais) ; Accompagnement du conjoint dans sa mobilité professionnelle ; l'amélioration de l'offre de services au sein des unités (foyers, installations sportives, conciergerie).

Pour aller plus loin :

[kit Télétravail du CDG 59](#)

[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](#)

[Protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.](#) Ministère de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique. 8 mars 2013

[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](#)

[Accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.](#) Ministère de l'action et des comptes publics - 30 novembre 2018

[Décret n° 2020-524 du 5 mai 2020](#) modifiant le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature

[Accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique - 3 avril 2022](#)

[Malette pédagogique du télétravail - PFRH Grand Est - 2018](#)