

Examen professionnel pour l'accès au corps des attachés d'administrations du ministère de la justice au titre de 2025

Epreuve écrite du 17 septembre 2024

L'épreuve écrite d'admissibilité consiste, à partir d'un dossier documentaire de vingt-cinq pages maximum, en la rédaction d'une note ou en la résolution d'un cas pratique. Cette épreuve, qui met le candidat en situation professionnelle, est destinée à apprécier sa capacité de compréhension d'un problème, ses qualités d'analyse, de rédaction et son aptitude à proposer des solutions démontrant son savoir-faire professionnel.

EMPLOYEZ EXCLUSIVEMENT DE L'ENCRE FONCÉE : NOIRE ou BLEUE et évitez toute présentation pouvant constituer un signe distinctif : l'utilisation du crayon gris ou de couleurs autres que le noir entraînera la non-correction de la copie et l'annulation de votre participation.

Sur la bande d'anonymat de chacune de vos copies :

Inscrivez vos nom, prénom, Numéro d'inscription, date de naissance.

L'absence de ces mentions sur un feuillet entraînera la non-correction de votre copie et l'annulation de votre participation.

Numérotez chacune de vos pages dans la partie réservée en bas de chacune page.

Sur votre copie :

Ne faites apparaître aucun signe distinctif en quelque endroit de votre composition : cela entraînerait la non-correction de votre copie et l'annulation de votre participation.

À l'issue de l'épreuve :

Rendez votre copie même si elle est vierge, avec toutes les bandes d'anonymat renseignées, avant de signer la feuille d'émargement. Tout candidat quittant la salle sans rendre sa copie est signalé absent.

Aucun brouillon ni feuille non réglementaire ne sont acceptés.

La qualité de la rédaction, la clarté et la précision des raisonnements entrent pour une part importante dans l'appréciation du candidat.

L'usage de la calculatrice n'est pas autorisé.

SIGNES DISTINCTIFS ET ANONYMAT

Toute copie en rupture d'anonymat ou comportant des signes distinctifs entraînera l'élimination du candidat concerné par les membres du jury.

Sera considéré comme une rupture d'anonymat tout élément apparent sur la ou les copies remises et permettant d'identifier le candidat (nom, prénom, date de naissance, numéro de convocation, signature).

Les noms fictifs, initiales, noms de la commune de résidence du candidat, lieu de la salle d'examen et intitulé(s) d'administration(s) ou de service(s) ne figurant pas dans le sujet seront également considérés comme signes distinctifs.

Les candidats doivent écrire et, le cas échéant souligner, au stylo bille, de couleur noire ou bleue uniquement. Une autre couleur pourrait être considérée comme un signe distinctif par le jury, de même en cas d'utilisation de crayon surligneur.

L'utilisation de plus d'une couleur (noire ou bleue) dans une même copie sera considérée comme signe distinctif. Le candidat est entièrement responsable de la/des copie(s) qu'il remet après avoir fini l'épreuve.

Lors de la remise des copies et afin de respecter une stricte égalité de traitement des candidats:

- Aucun rappel des consignes ne sera fait, même s'il est constaté des copies non conformes (en rupture d'anonymat ou avec signes distinctifs),
- Ni les surveillants, ni le responsable de la salle, de hall ou de site ne se substitueront au candidat pour vérifier la conformité de la/des copie(s) remise(s).

Attaché(e) d'administration au ministère de la justice, vous êtes chef(fe) de bureau des ressources humaines au sein d'un service déconcentré, votre directeur(trice) vous demande de rédiger une note présentant le dispositif de la semaine en quatre jours et de proposer un plan d'actions permettant son déploiement à titre expérimental d'ici la fin du 1^{er} semestre 2025.

Vous veillerez à mettre en exergue les points d'attention et contraintes éventuels.

Documents joints :

Document 1 : Note Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique sur l'expérimentation de la semaine en 4 jours dans la fonction publique ; 22 mars 2024 ; (4 pages)

Document 2 : Acteurs Publics : « *Semaine de 4 jours, revues de dépenses, mérite : les annonces de Gabriel Attal pour la fonction publique* » ; 30 janvier 2024 par Bastien SCORDIA ; (2 pages)

Document 3 : Note de la secrétaire générale du ministère de la justice : Expérimentation de la semaine en 4 jours dans la fonction publique- mise en œuvre au sein du ministère de la Justice ; 29 mars 2024 (3 pages)

Document 4 : Vie Publique : « *Rythmes de travail : avantages et inconvénients de la semaine en 4 jours* » ; le 15 mai 2024 (2 pages)

Document 5 : Etude réalisée par Profil public : semaine de 4 jours (extrait) (2 pages)

Document 6 : Harvard Business Review France : « *La semaine de 4 jours : révolution managériale ou fausse bonne idée ?* » extrait, par Vincent Binetruy ; 8 février 2024 (2 pages)

Document 7 : Les Echos : Le gouvernement expérimente la semaine de quatre jours dans la fonction publique 1 févr. 2023 (1 page)

Document 8 : Note du Secrétariat Général du ministère de la justice : conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail au sein du ministère de la justice (extrait) ; 23 février 2024 (4 pages)

Document 9 : Article 48 du décret n° 2020-1427 du 20 novembre 2020 relatif aux comités sociaux d'administration dans les administrations et les établissements publics de l'Etat (1 page)

Document 10 : Observatoire des inégalités : « *Le partage des tâches domestiques et familiales ne progresse pas* » (extrait) ; 5 mai 2020 (1/2 page)

Document 11 : Discours de politique générale du Premier Ministre, 31 janvier 2024 (extrait) (1/2 page)

Document 12 : Capital : « *Semaine de 4 jours : voici à quoi les fonctionnaires doivent s'attendre* » par Sarah ASALI ; 28 mars 2024 (2 pages)

Document 13 : Le Monde : « *Le secteur public expérimente timidement la semaine de quatre jours* » (extrait) par Nicolas Scheffer ; 12 avril 2023 (1 page)

**Document 1 : Note Direction générale de l'administration et de la fonction publique sur
l'expérimentation de la semaine en 4 jours dans la fonction publique**

**MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction générale de l'administration et de la fonction publique
Paris, le 22 mars 2024

**NOTE
sur l'expérimentation de la semaine en 4 jours dans la fonction publique – Principes directeurs et
méthodologie**

Le Premier ministre a demandé que l'expérimentation de la semaine en 4 jours soit lancée dans l'ensemble des ministères au niveau central et déconcentré. La démarche s'inscrit dans la politique globale de soutien à l'attractivité des métiers de la fonction publique, d'amélioration des conditions de travail et de modernisation de son fonctionnement, telle qu'éclairée par les attentes exprimées par les 110 000 agents ayant répondu à la consultation « Fonction publique + » menée en 2023.

Il vous est proposé de vous engager dans cette expérimentation selon le cadre et la méthode détaillés dans la présente note, autour de principes directeurs communs, et dans le cadre d'un dialogue social constant et approfondi.

L'objectif de l'expérimentation est d'évaluer l'impact de ce nouveau mode d'organisation du temps de travail, au regard du double objectif d'amélioration de l'efficacité du service public et des conditions de travail des agents publics, en termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. L'évaluation de cette expérimentation pourra intégrer, au-delà des collectifs des services de l'Etat volontaires, des éléments tirés des expériences des collectivités territoriales et des établissements de santé et médico-sociaux, s'engageant pour leur part également dans des démarches de même nature.

1.Des principes directeurs communs

- L'expérimentation s'inscrit dans le respect des volumes horaires annuels obligatoires (1 607 h/an), et ne pourra pas donner lieu à des modulations de cette durée.
- Plus généralement, elle s'inscrit dans le respect des dispositions réglementaires applicables en matière de temps de travail (durées maximales quotidiennes et hebdomadaires, pause méridienne...) ainsi que des dispositifs contribuant au développement de la culture de la prévention dans les administrations et à la vigilance portée sur la santé physique et mentale des agents publics.
- Elle se fera à effectifs constants dans les services expérimentateurs : l'organisation du travail sur une durée de 4 jours ne pourra donner lieu à un accroissement des effectifs dans le service concerné.
- Si l'expérimentation vise d'abord, à la base, la semaine en 4 jours, la possibilité est laissée de tester également d'autres formes de modulation telles que l'organisation de la semaine en 4,5 jours ou celle prévoyant l'alternance de semaines en 4 et en 5 jours, afin d'en éprouver la pertinence.
- L'attention doit être tout particulièrement être apportée à ce que la mise en place de cette nouvelle organisation du temps de travail ne vienne en toute hypothèse pas altérer la qualité du service et, mieux, contribue à l'améliorer.

En cours d'expérimentation, l'organisation du travail pourra faire l'objet d'adaptations en fonction des premières évaluations. L'expérimentation présente en outre un caractère réversible pour les services l'ayant mise en œuvre et leurs agents :

a) dans les cas où une détérioration de la qualité de service ou des conditions de travail individuelles de certains agents serait perceptible, malgré des adaptations du dispositif, cette réversibilité pourrait être mise en œuvre de manière anticipée avant la fin du calendrier prévisionnel de l'expérimentation, b) dans les cas de changement de la situation personnelle d'un agent, lorsque le retour à l'organisation du temps de travail antérieure à l'expérimentation est compatible avec l'organisation du collectif, et après application d'un préavis dont la durée est à déterminer dans le cadre du dialogue collectif préalable.

1.1 Le choix des services expérimentateurs

Pour en mesurer pleinement l'impact, l'expérimentation devra concerner des services d'administration centrale, mais aussi des services déconcentrés de l'Etat.

Elle s'adressera également à des services aux missions différentes : services de conception d'une politique publique, services de gestion, services en contact avec le public.

L'expérimentation doit viser un périmètre diversifié pour mesurer son impact sur l'efficacité du service public et garantir le maintien de la continuité du service public.

Pour les services en relation directe avec le public, une attention particulière sera portée à leur impact sur les **plages d'ouverture au public** qui ne doivent naturellement pas être réduites mais *peuvent a contrario* être étendues du fait de la présence des agents sur une amplitude quotidienne élargie ; comme, de manière plus générale, sur **la qualité ressentie par les usagers du service rendu**.

Par ailleurs, des opérateurs pourront être associés à l'expérimentation si cela paraît pertinent.

Les **collectivités territoriales et établissements de santé et médico-sociaux volontaires** qui ont expérimenté ou mettent en place de telles organisations du temps de travail pourront être associés à l'évaluation.

1.2 L'inscription de la démarche dans un projet collectif, compatible avec les régimes horaires des agents concernés.

La démarche repose sur **l'engagement managérial** et le **volontariat**, pour susciter l'adhésion et avoir le maximum d'impact. Elle doit donc reposer sur un **dialogue collectif**, déconcentré **au plus près du service concerné** : il appartient à chaque ministère de relayer le plus largement possible le présent cadre d'action et d'encourager les équipes susceptibles de rentrer dans l'expérimentation à en débattre. A cette fin, il est nécessaire d'informer au préalable les agents concernés sur l'ensemble des modalités de mise en œuvre de l'expérimentation.

Par ailleurs, l'expérimentation s'adresse par nature aux services dans lesquels l'organisation du travail correspond au **régime horaire hebdomadaire**.

Elle ne pourra donc concerner les services dont les agents relèvent soit d'obligations réglementaires de service (cas des enseignants), soit de cycles horaires avec des amplitudes horaires étendues, qui ne sont pas organisés sur la semaine de cinq jours.

La situation des **agents au forfait de RTT** nécessite une attention particulière. L'expérimentation permettra de mesurer en quoi le maintien d'un forfait de jours RTT (usuellement de l'ordre de 20 jours) est conciliable ou non avec la mise en place de la semaine en 4 jours, avec l'enjeu de maintenir de manière effective le volume d'activité inhérent à un mode de travail au forfait sans aboutir à des amplitudes quotidiennes trop étendues (jusqu'à 10h), et de garantir un niveau de présence physique suffisante des agents. A ce titre, une attention particulière doit être portée sur l'impact de l'expérimentation sur les amplitudes horaires quotidiennes, qui doivent permettre de concilier la bonne organisation des services et la préservation de rythmes soutenables pour les agents.

Certaines expérimentations menées ont conduit à suspendre les forfaits de RTT pour les agents choisissant alternativement de se placer en semaine en 4 jours. D'autres dispositions peuvent être envisagées telles que la réduction du nombre de jours de RTT au forfait, à un niveau restant à définir.

Cette expérimentation se mettra en place sur la base du **volontariat, tout** en s'inscrivant **dans le cadre de l'organisation collective du travail que le service aura entendu adopter, après échanges au sein de l'équipe concernée.**

Pour autant, on ne peut exclure a priori du champ de l'expérimentation des services dans lesquels la totalité des agents n'auraient pas exprimé leur souhait d'y adhérer, dès lors que la présence de volontaires et de non volontaires au sein d'un collectif est compatible avec l'organisation du service. Il appartiendra à chaque chef de service concerné de déterminer la pertinence de l'expérimentation, en fonction du nombre d'agents ayant souhaité participer à l'exercice.

1.3 Articulation avec le télétravail

L'expérimentation doit également permettre d'apprécier les conditions de son articulation avec le télétravail, vis-à-vis tant des agents qui y ont habituellement recours qu'à l'inverse, de ceux qui en sont aujourd'hui écartés et pour lesquels la semaine en 4 jours peut constituer une forme d'alternative.

La logique de l'expérimentation est d'évaluer en quoi le dispositif permettrait, tout en contribuant à la qualité du service, de faire bénéficier le plus grand nombre possible d'agents d'une diminution des jours travaillés avec présence sur site, tout en garantissant un nombre de jours suffisant de présence physique des agents sur site dans l'intérêt du service.

Afin de garantir un **niveau suffisant de présence physique des agents** sur leur site de travail, cette articulation pourrait par exemple amener à ajuster le nombre de jours télétravaillés dès lors que les agents auraient recours à la semaine en 4 / 4,5 jours. A cet égard, le régime applicable au télétravail (décret n° 2016-151 du 11 février 2016) impose une présence minimale physique des agents de 2 jours par semaines, conduisant à plafonner réglementairement à 2 jours maximum par semaine le télétravail pour les agents de la semaine en 4 jours. Le nombre de journées télétravaillées est soumis à l'accord de la hiérarchie, et pourra au besoin être diminué à une journée télétravaillée par semaine si le fonctionnement des services l'impose.

1.4 Un dialogue social approfondi et continu

Un dialogue social continu et approfondi sera conduit durant l'ensemble des phases de l'expérimentation, au niveau des comités sociaux d'administration, et de leur formation spécialisée le cas échéant, et en veillant à la conduite d'un dialogue social de proximité.

Ce dialogue social permettra **d'échanger de manière continue avec les représentants du personnel sur l'ensemble des phases d'expérimentation : choix du service, calendrier, modalités de mise en œuvre, suivi et évaluation.**

2. Calendrier, suivi et évaluation

L'expérimentation a vocation à se dérouler au moins sur une année, pour en mesurer tous les effets. Elle pourra débuter dès le printemps **2024 et au plus tard en septembre 2024 pour une durée d'un an au moins.**

Pour en appréhender et en évaluer l'ensemble des impacts, une grille de critères est en cours d'élaboration avec des experts ayant observé les expériences déjà conduites et en particulier sur les impacts :

- Sur les individus (santé physique et mentale, fatigue, isolement, satisfaction du travail produit, qualité du travail, charge de travail, motivation, rémunération...) ;
- Sur le collectif de travail (cohésion du collectif de travail, transmission entre pairs, performance du service rendu, impact managérial) ;
- Sur la performance du service (continuité de services, amplitude d'ouverture, productivité...) ;
- En matière d'égalité professionnelle (répartition entre les femmes et les hommes expérimentateurs et motivation, impact sur la parentalité, réduction du recours au temps partiel) ;
- Sur le plan environnemental (réduction des transports, optimisation des espaces de travail).

Cette grille ainsi que les modalités de suivi de cette expérimentation à l'échelle interministérielle seront précisées dans les semaines à venir.

Cette expérimentation pourra associer d'autres acteurs spécialistes des conditions de travail ' afin, d'enrichir la démarche (ANACT, laboratoires de recherche, ...), et sera accompagnée d'outils d'appui à la mise en place à destination des services expérimentateurs.

La Directrice Générale de l'administration et de la Fonction publique
Nathalie COLIN

Calendrier prévisionnel de l'expérimentation de la semaine en 4 jours

Mars 2024

Définition du cadre et du périmètre d'expérimentation :

- Définition de la méthode de déploiement et du périmètre de services expérimentateurs avec les employeurs.
- Partage avec les organisations syndicales pour présenter la méthode d'expérimentation, dans le cadre du lancement de la négociation sur l'organisation, les conditions et les environnements de travail.

Avril /mai 2024

Préparation et lancement au niveau ministériel

- Stabilisation de la liste des services expérimentateurs et de la grille d'analyse construite pour suivre l'expérimentation.
- Lancement du dialogue social au niveau ministériel pour préparer la mise en œuvre de l'expérimentation dans les services identifiés
- Lancement des premières expérimentations

Printemps 2024 Printemps 2025

Valorisation, suivi et analyse de l'expérimentation

- Actions de communication et de valorisation des expérimentations,
- Retour à mi-parcours des grilles d'analyse et présentation des résultats devant les instances de dialogue social, en lien avec la négociation sur l'organisation, les conditions et les environnements de travail
- Retour de l'enquête et consolidation des données collectées pour observer les tendances.

Eté 2025

Premier bilan de l'expérimentation et préparation de la pérennisation et/ou de l'extension

- Premier bilan de l'expérimentation, puis pérennisation et/ou extension de la semaine en 4 jours ou d'autres formules de modulation comme la « semaine alternée ».

Document 2 : Acteurs Publics : « Semaine de 4 jours, revues de dépenses, mérite : les annonces de Gabriel Attal pour la fonction publique » ; 30 janvier 2024 par Bastien SCORDIA ;

PAR BASTIEN SCORDIA
30 janvier 2024

Lors de sa déclaration de politique générale, le nouveau Premier ministre, Gabriel Attal, a insisté sur la nécessité de renforcer les services publics, mais aussi de développer la rémunération au mérite des fonctionnaires. Annoncée par le ministre sortant Stanislas Guerini, la réforme de la fonction publique ne sera finalement présentée qu'au second semestre. Gabriel Attal a aussi demandé à ses ministres de tester la semaine de 4 jours dans leurs administrations.

C'était le "grand oral" de Gabriel Attal, en pleine crise agricole. Un grand oral où la défense du travail, du mérite et des services publics figurait en bonne place. Lors de son discours de politique générale (DPG), ce mardi 30 janvier à l'Assemblée nationale, le nouveau Premier ministre a détaillé les priorités de son gouvernement notamment pour les services publics et la fonction publique.

"Face aux crises qui se superposent, l'avenir est davantage une crainte qu'une promesse, a-t-il souligné. Avec mon gouvernement, je ne m'y résous pas, je ne m'y résoudrai jamais." Aussi Gabriel Attal a-t-il promis des *"actes concrets"* et *"rapides"* sur le terrain pour *"reconquérir notre souveraineté"*. *"Parler aux Français, c'est entendre plusieurs appels à l'action"* dont celui en faveur de *"nos services publics pour qu'ils soient accessibles et de qualité, partout et pour tous"*, a développé le chef du gouvernement.

Sans surprise, Gabriel Attal a mis en avant dans son discours les efforts entrepris par les précédents gouvernements macroniens (Philippe, Castex et Borne) en faveur des services publics. Et de citer les mesures prises dans le cadre du Ségur de la santé, ainsi que les mesures en faveur de l'école – dédoublement de classes, augmentation des salaires des enseignants – et de la sécurité – création de nouveaux postes de policiers et de gendarmes comme de nouvelles brigades. *"Nous avons beaucoup fait pour les services publics mais il reste encore du chemin"*, a-t-il concédé en insistant sur la nécessité de renforcer encore l'école ou l'hôpital.

Report de la réforme de la fonction publique

Autre priorité affichée par Gabriel Attal : le travail, afin que les Français puissent en *"vivre dignement"*. *"La progression salariale doit toujours permettre de récompenser l'effort et le mérite"*, a-t-il expliqué, en réaffirmant notamment l'objectif de l'exécutif de développer la rémunération au mérite dans la fonction publique.

"Valoriser le travail, ce n'est pas seulement pour les salariés (du privé), nous agissons aussi pour nos fonctionnaires qui permettent à l'État d'avancer et s'engagent au service de l'intérêt général, en intégrant leur mérite et leurs efforts à leur rémunération, a-t-il développé. Un projet de loi sera déposé (en ce sens) dès le second semestre de cette année." Ce n'est pas la première fois que l'exécutif annonce sa volonté de développer la rémunération au mérite dans la fonction publique. Lors de sa conférence de presse du 16 janvier, Emmanuel Macron avait déjà exprimé son intention de donner plus de place au mérite dans la carrière des fonctionnaires.

Le chef de l'État avait alors confirmé les ambitions portées par le ministre sortant de la Fonction publique, Stanislas Guerini, dans le cadre de la nouvelle réforme de la fonction publique qu'il avait commencé à préparer et dont la présentation était prévue pour le mois de février.

Semaine de 4 jours

S'agissant de la fonction publique, Gabriel Attal a également annoncé avoir demandé à ses ministres de tester la semaine de 4 jours dans leurs administrations. Une forme d'organisation du travail qu'il avait déjà expérimentée lorsqu'il était à Bercy. *“Comme ministre des Comptes publics, j’avais décidé d’expérimenter dans mon administration, non pas la semaine de quatre jours, mais la semaine en quatre jours, sans réduction du temps de travail à certains endroits”*, a indiqué Gabriel Attal. Il y avait alors eu *“peu de candidats”*, a-t-il toutefois concédé.

Aussi, pour *“donner l'exemple”*, le chef du gouvernement a-t-il annoncé avoir demandé à ses ministres *“d'expérimenter cette solution”* dans leurs administrations. Pour que l'État puisse également donner l'exemple, Gabriel Attal a évoqué de nouveaux horaires pour les personnels d'entretien dans les ministères : *“Désormais, il faut que ces personnels puissent travailler aux mêmes horaires que tout le monde, c'est-à-dire aux horaires de bureau.”*

Document 3 : Note de la secrétaire générale du ministère de la justice : Expérimentation de la semaine en 4 jours dans la fonction publique- mise en œuvre au sein du ministère de la Justice

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Liberté Égalité Fraternité

Secrétariat général

La secrétaire générale Paris, le **29 MARS 2024**

NOTE à destinataires in fine

Objet : Expérimentation de la semaine en 4 jours dans la fonction publique- mise en œuvre au sein du ministère de la Justice.

Pièce jointe :

- Note DGAFP du 22 mars 2024 relative l'expérimentation de la semaine de 4 jours dans la fonction publique

Dans le cadre de la politique globale de soutien à l'attractivité des métiers de la fonction publique, d'amélioration des conditions de travail et de modernisation de son fonctionnement, le Premier ministre a demandé à l'ensemble des ministères de mener l'expérimentation de la semaine des 4 jours aux niveaux central et déconcentré.

L'objectif de cette expérimentation est d'évaluer l'impact de ce nouveau mode d'organisation du temps de travail, au regard du double objectif d'amélioration de l'efficacité du service public et des conditions de travail des agents publics, en termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

La note de la direction générale et l'administration et de la fonction publique (DGAFP) du 22 mars 2024 jointe à la présente note précise les principes directeurs de cette expérimentation ainsi que le calendrier de sa mise en œuvre et les modalités de suivi et d'évaluation.

Dans ce contexte, la présente note rappelle les principes attachés à cette expérimentation et présente sa déclinaison possible au sein des services du ministère de la Justice.

I) Le cadre interministériel de l'expérimentation

A. Les principes généraux

L'expérimentation pourra débuter dès le printemps 2024 et au plus tard en septembre 2024, pour une durée minimale d'un an.

Elle s'inscrit dans le cadre réglementaire applicable en matière de temps de travail, dans le respect des volumes horaires obligatoires et à effectifs constants.

Par principe, cette expérimentation vise la semaine de 4 jours. Il est néanmoins possible de tester d'autres formes de modulation telles que l'organisation de la semaine en 4,5 jours ou celle prévoyant l'alternance de semaines en 4 et en 5 jours, afin d'en éprouver la pertinence.

En toute hypothèse, cette nouvelle organisation du temps de travail ne doit pas altérer la qualité du service, mais contribuer à l'améliorer.

B. Les services expérimentateurs

Pour être pleinement utile, l'expérimentation doit être mise en place dans des services de natures variées (administration centrale, services déconcentrés, opérateurs, le cas échéant), en charge de missions différentes (politique publique, gestion, en contact avec le public).

Une attention particulière sera portée à l'impact de l'organisation retenue, d'une part, sur les plages d'ouverture au public, qui peuvent être étendues du fait de la présence des agents sur une amplitude quotidienne élargie, d'autre part, sur la qualité ressentie par les usagers du service rendu.

C. Un projet collectif, compatible avec les organisations travail des agents concernés

Cette démarche concerne par nature les services dans lesquels l'organisation du travail correspond au régime horaire hebdomadaire, mais les agents au forfait n'en sont pas exclus.

Cette expérimentation se mettra en place sur la base du volontariat, tout en s'inscrivant dans le cadre de l'organisation collective du travail que chaque service aura entendu adopter, après échanges au sein de l'équipe concernée.

L'engagement managérial est donc une condition essentielle du succès de cette démarche, qui implique un échange collectif au plus près des équipes concernées.

Dans l'hypothèse où tous les agents d'un service relevant du champ de l'expérimentation n'auraient pas exprimé leur souhait d'y adhérer, il appartiendra à chaque chef de service concerné de déterminer la pertinence de l'expérimentation en fonction du nombre d'agents ayant souhaité participer à l'exercice.

Je vous précise que l'expérimentation doit également permettre d'apprécier les conditions de son articulation avec le télétravail, vis-à-vis des agents qui y ont habituellement recours comme de ceux qui en sont aujourd'hui écartés et pour lesquels la semaine en 4 jours peut constituer une forme d'alternative.

L'enjeu est ici d'évaluer en quoi cette organisation, tout en contribuant à la qualité du service, permettrait au plus grand nombre possible d'agents de bénéficier d'une diminution des jours travaillés avec présence sur site, tout en garantissant un nombre de jours suffisant de présence physique des agents sur site dans l'intérêt du service.

A cet égard, et afin de garantir un niveau suffisant de présence physique des agents sur leur site de travail, cette articulation pourrait par exemple amener à ajuster le nombre de jours télétravaillés, dès lors que les agents auraient recours à la semaine en 4 jours ou 4,5 jours.

D. Un dialogue social nourri

Chaque étape de cette démarche doit faire l'objet d'un dialogue social au niveau des comités sociaux d'administration et de leur formation spécialisée, en veillant à la conduite d'un dialogue social de proximité.

Il s'agit d'échanger de manière continue avec les représentants du personnel sur l'ensemble des phases d'expérimentation.

II) La mise en œuvre de l'expérimentation de la semaine des 4 jours au sein du ministère de la justice

L'inscription dynamique du ministère de la Justice dans cette expérimentation doit permettre de tester de nouvelles pistes opérationnelles pour renforcer l'attractivité et améliorer les conditions de travail, mais aussi en ce qu'elle offre l'occasion d'envisager des organisations de nature à améliorer la qualité du service.

Pour mettre en œuvre cette expérimentation, je vous propose de retenir les principes directeurs suivants :

- La semaine de 4 jours comme alternative, totale ou partielle, au télétravail :

Les services prioritairement retenus font partie de ceux dont les missions, ou une grande partie d'entre elles, sont par leur nature plus difficiles à exercer en télétravail.

Cela n'exclut toutefois pas des services au sein desquels le télétravail est davantage développé. Dans l'hypothèse où certains agents bénéficient du télétravail, il pourra leur être demandé, dans l'intérêt du service, d'opter entre semaine de 4 jours et télétravail, ou à tout le moins d'adapter leur demande de télétravail afin d'assurer un présentiel sur 3 jours par semaine.

- Le volontariat :

L'expérimentation repose sur le principe du volontariat. Ainsi, dans les services expérimentateurs, si tous les agents doivent pouvoir bénéficier de la semaine de 4 jours, ils sont cependant libres d'accepter ou de refuser de s'inscrire dans cette démarche.

- Des services aux missions variées dont certains en contact avec le public :

Pour donner toute sa mesure à cette expérimentation, je vous invite à veiller à retenir des services de nature diverse et notamment ceux pour lesquels l'expérimentation pourrait permettre d'étendre les plages d'ouverture au public.

Dans ce contexte, je vous remercie d'identifier dans les meilleurs délais les établissements et services susceptibles de s'inscrire dans cette démarche et de me faire part de vos propositions d'organisation, en mentionnant les effets attendus de la mise en place de ces nouvelles modalités d'organisation.

Les premières expérimentations doivent être initiées en avril-mai et au plus tard le 1er septembre 2024.

Carine CHEVRIER

Document 4 : Vie Publique : « Rythmes de travail : avantages et inconvénients de la semaine en 4 jours » ; le 15 mai 2024

Selon le ministère du travail, environ 10 000 salariés expérimentaient la semaine en 4 jours début 2023. En janvier 2024, le Premier ministre a annoncé souhaiter des expérimentations de la semaine en 4 jours (sans réduction du temps de travail) dans les administrations. Qu'en est-il des avantages et inconvénients de ce rythme de travail ?

Le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc) a mené une étude pour connaître les aspirations de la population active et les motivations des employeurs qui expérimentent la semaine en 4 jours et les horaires flexibles. Le Crédoc a publié la [synthèse](#) de son étude en avril 2024.

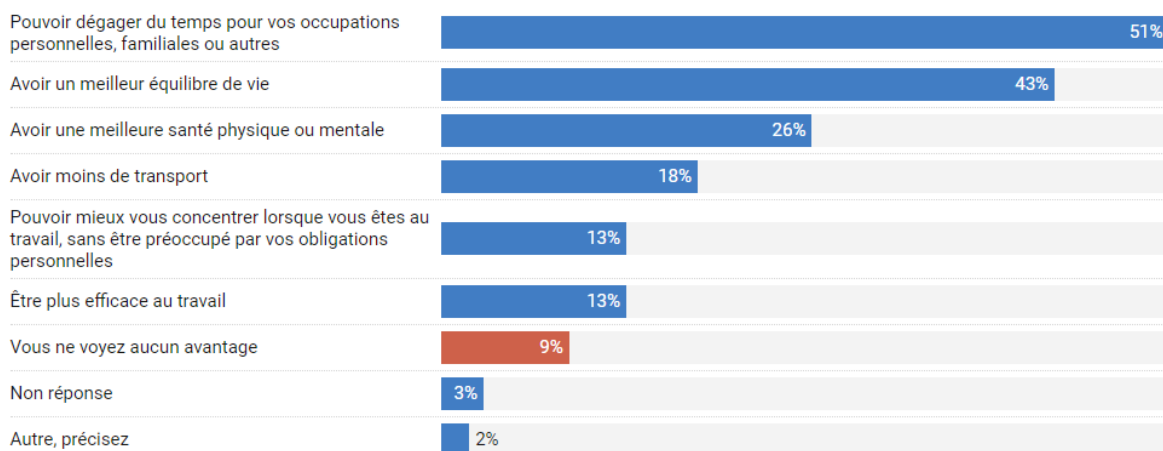
Un nouveau rythme de travail qui intéresse salariés et employeurs

Selon le Crédoc : *"la formule consistant à **réduire le nombre de jours travaillés à 4 jours par semaine sans réduire le temps de travail séduit un actif sur deux, qui seraient a priori plus satisfaits de ce rythme.**"*

Pour les **salariés** interrogés, la semaine en 4 jours ou de 4 jours est perçue comme une opportunité de **disposer de plus de temps personnel ou familial** et d'aller vers un meilleur équilibre de vie.

Quelles seraient pour vous, personnellement, les deux principales motivations à changer de rythme de travail ?

En %



Du côté des **employeurs**, dans un contexte de fortes tensions sur le marché de l'emploi dans l'ensemble des secteurs d'activité, la modulation des rythmes de travail constitue un **levier d'attractivité**, permettant de capter des candidatures et de fidéliser les salariés en poste.

L'extension journalière des horaires de travail peut présenter des avantages en termes de service aux usagers ou aux clients, en permettant d'offrir des plages horaires élargies.

En termes d'égalité femmes-hommes, travailler 4 jours permettrait aux **femmes à temps partiel** de **(re)trouver une rémunération à la hauteur d'un temps plein** tout en continuant à bénéficier d'une journée libérée.

Mais une adaptation plus difficile pour certains

Dans un contexte de vieillissement de la population active, la soutenabilité du rythme de travail est le premier frein identifié par les salariés. La **fatigue liée à l'allongement des journées de travail** est mentionnée par **33% des actifs interrogés**.

Pour les parents de jeunes enfants (10 ans ou moins), l'extension journalière des heures de travail pourraient entraîner des frais supplémentaires de garde (ou à contrario les diminuer grâce à la journée non travaillée).

L'**adaptation** paraît **plus difficile** pour :

- les **foyers monoparentaux** qui ont des contraintes organisationnelles plus fortes concernant la garde des enfants ;
- et les **actifs en situation de handicap ou atteintes de maladie chronique** particulièrement sensibles aux effets sur la santé de l'intensification des journées de travail.

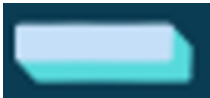
Du côté des **employeurs**, l'**organisation du travail** est **complexifiée**, particulièrement pour la gestion des plannings de salariés au contact d'utilisateurs, d'administrés ou de la clientèle (les jours libérés s'ajoutant au télétravail, aux congés et aux autres absences). Le Crédoc souligne ainsi un *"accroissement de la charge mentale pour certains managers"*.

En conclusion, l'étude insiste sur le fait que : *"pour toutes ces raisons, des temps de réflexion sur l'organisation globale et d'élaboration des dispositifs apparaissent indispensables pour bien penser le passage à un nouveau rythme de travail"*.

EN SYNTHÈSE



- Se différencier aux yeux des candidats : cette flexibilité du temps de travail est un élément qui séduit.
- Faire évoluer la culture de travail et déconstruire certaines idées reçues portant sur l'organisation du travail.
- Les résultats positifs attendus sur l'équilibre des temps de vie (cognition, équilibre temps travail-repos et performance) se vérifient.
- Offrir une plus grande flexibilité. Tant que le choix relève de la liberté de chacun, cette option supplémentaire est fortement appréciée.



- Le lien avec les autres services est impacté. L'absence d'un maillon en cours de semaine crée inévitablement une rupture dans la chaîne.
- Dans les faits, peu d'agents à temps partiel choisissent de passer à temps plein avec la mise en place de la semaine de 4 jours.
- Ce nouveau rythme nécessite un temps d'accoutumance car il impacte les habitudes prises jusqu'alors et nécessite l'adoption de nouveaux rituels (gestion du sommeil plus rigoureuse, pause déjeuner plus courte).

EN SYNTHÈSE

- Anticiper et prendre en compte les problématiques liées à parentalité. Avec la semaine de 4 jours, les collaborateurs doivent finir plus tard et trouver des solutions de garde pour les sorties d'école. Certaines institutions font le choix de supprimer les RTT pour avoir un volume horaire hebdomadaire compatible.
- Anticiper les craintes et le besoin d'accompagnement, notamment des managers et responsables de services, sur sa mise en œuvre.
- Garantir l'équité de la démarche dans un contexte où certains métiers ont des aménagements spécifiques de leur temps et organisation du travail, en lien avec les missions qu'ils effectuent.
- Assurer une qualité de service public ainsi que la continuité de service sans recruter.
- Garantir la cohésion d'équipe et organiser le travail intra et inter-services.

Document 6 : Harvard Business Review France : « La semaine de 4 jours : révolution managériale ou fausse bonne idée ? » extrait, par Vincent Binetruy ; 8 février 2024

[...]

La semaine de 4 jours : une solution miracle ou un mirage ?

Outre ces questions et l'enthousiasme légitime pour ce concept, il est crucial de prendre en compte et d'évaluer sérieusement deux risques majeurs avant toute mise en œuvre.

- **1/ Un risque accru d'absentéisme et de burn-out**

Le premier risque majeur, c'est l'augmentation potentielle de l'absentéisme, voire du burn-out, deux phénomènes en constante progression ces dernières années (« Baromètre de l'Absentéisme et de l'Engagement », Ayming-AG2R, 2023 / « Baromètre sur l'état de santé psychologique des salariés français », Empreinte Humaine, 2022). On observe ainsi une multiplication des absences (atteignant près de 25 jours par salarié et par an) et une augmentation de leur durée ; tandis que l'épuisement professionnel concerne depuis 3 ans la même proportion de salariés - entre 30 et 35 %.

De même que le passage à la semaine de 35 heures a concentré la charge de travail de nombreux salariés sur une période plus courte (débouchant sur la mise en place du forfait jours et des RTT pour compenser le dépassement des 35 heures), il est plausible que la transition vers la semaine de 4 jours engendre une intensification du travail. Cela pourrait se traduire, au mieux, par une hausse de l'absentéisme et, au pire, par une recrudescence des cas de burn-out.

Une étude belge réalisée par Tempo Team montre que 25% des salariés craignent de ne pas pouvoir accomplir toutes leurs tâches en quatre jours. Mais qu'en est-il des 75% restants ? Seront-ils tentés de prouver qu'ils peuvent accomplir autant de travail en quatre jours qu'en cinq - ce qui soulèverait la question de savoir pourquoi ils ne l'ont pas fait auparavant ?

De toute évidence, la mise en place d'une semaine de quatre jours implique ainsi une remise à plat de l'organisation du travail. Cette perspective peut s'avérer anxiogène pour les entreprises. En théorie, repenser l'organisation du travail semble envisageable, mais sa mise en pratique peut s'avérer complexe. D'ailleurs, combien d'entreprises s'y refuseront ? D'après différentes études, 30 % d'entre elles jugent inapplicable une organisation du travail sur quatre jours.

Quoi qu'il en soit, le risque de baisse de la qualité de vie au travail (QVT) est bien réel. Si cela se produisait, cela aboutirait à l'inverse de l'objectif initialement recherché.

- **2 / Un risque de délitement du lien social et de la performance collectif**

La réduction du temps de travail de 20% peut inciter certains salariés à limiter volontairement les interactions avec leurs collègues et leur manager, afin d'accomplir davantage de tâches. Tous ces moments, généralement informels, pourtant essentiels à la cohésion d'équipe et à la performance collective, risquent de se raréfier.

La pandémie nous a montré, et certaines entreprises qui ont avaient fait le choix de maintenir un niveau élevé de télétravail le confirment également, que ce type d'isolement peut avoir des limites. Aujourd'hui, les entreprises sont conscientes de ces limites. Et il est probable que la semaine de 4 jours accentuera ce phénomène, les salariés se concentrant encore plus sur leur travail pendant ce laps de temps réduit. Rappelons par ailleurs que les moments informels font aussi partie du travail, et qu'ils permettent souvent de faire avancer les projets.

Quant aux gains de productivité escomptés après une telle réorganisation du travail, il est important de se demander s'ils seront réellement au rendez-vous.

Semaine de 4 jours : révolution, ou fausse bonne idée ?

En réalité, cela constitue surtout une solution parmi d'autres pour répondre aux attentes des collaborateurs désirant plus que jamais privilégier leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Avant toute expérimentation, il s'agirait de valider qu'elle est adaptée à son secteur d'activité, ses métiers, sa culture d'entreprise... et s'appuyer sur les premiers retours d'expérience qui ne sont pas encore si nombreux et surtout plutôt récents.

La semaine de 4 jours constitue surtout une solution parmi d'autres pour répondre aux attentes des collaborateurs désirant plus que jamais privilégier leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Avant de se lancer tête baissée dans l'aventure, avant toute expérimentation, il est crucial d'évaluer sa pertinence au regard de son secteur d'activité, des métiers exercés et de la culture d'entreprise. Seuls les premiers retours d'expérience, encore peu nombreux et récents, pourront éclairer la voie.

En février 2023, les résultats d'une expérimentation menée au Royaume-Uni ont été publiés. Cette étude a porté sur 60 entreprises (représentant un total de 3 000 salariés), qui ont testé la semaine de 4 jours pendant une période de 6 mois. Le bilan est positif : 90% des entreprises participantes ont annoncé leur intention de poursuivre l'expérience. En France, les promoteurs de cette nouvelle modalité mettent souvent en avant les succès médiatisés d'une poignée d'entreprises. C'est le cas, notamment, de l'entreprise informatique lyonnaise LDLC, devenue une véritable référence en la matière. Cependant, il ne faut pas occulter les difficultés rencontrées, voire les échecs subis par d'autres organisations, comme l'URSAFF de Picardie.

Document 7 : Les Echos : « *Le gouvernement expérimente la semaine de quatre jours dans la fonction publique* » ; 1 févr. 2023

Le ministre délégué aux Comptes publics, Gabriel Attal, a annoncé le lancement d'une expérimentation sur le bien-être au travail des agents de l'Urssaf de Picardie. Ils pourront, s'ils le souhaitent, concentrer leurs 36 heures de travail sur quatre jours au lieu de cinq.

Travailler plus longtemps, mais différemment ? Alors que le débat sur la réforme des retraites fait rage et que la mobilisation dans la rue est massive, le ministre délégué aux Comptes publics, Gabriel Attal, a annoncé le lancement d'une expérimentation de la semaine de quatre jours dans la fonction publique. Cité dans un article de « L'Opinion », il précise que les agents de l'Union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales (Urssaf) de Picardie pourront tester pendant un an la semaine de 36 heures en quatre jours. Cette nouvelle organisation du temps de travail sera laissée à l'appréciation des agents.

Des agents largement favorables

« Je crois que beaucoup de Français aspirent aujourd'hui à travailler différemment », indique Gabriel Attal dans le quotidien. « La semaine de 35 heures en quatre jours, que 10.000 Français expérimentent déjà dans des secteurs économiques très variés comme le recyclage industriel ou l'informatique, cela peut être moins de temps passé dans les transports, moins de stress, et au final, plus de bien-être au travail », estime-t-il. « Pour les employeurs, cela pourrait aussi être un gage d'attractivité et de plus grande productivité. »

Document 8 : Note du Secrétariat Général du ministère de la justice : conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail au sein du ministère de la justice (extrait) ; 23 février 2024

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Liberté Égalité Fraternité

Secrétariat général

Service des ressources humaines Paris, le 23 février 2024

Le directeur, secrétaire général adjoint

A

Monsieur l'inspecteur général, chef de l'inspection générale de la justice Monsieur le directeur des services judiciaires

Monsieur le directeur des affaires civiles et du sceau

Monsieur le directeur des affaires criminelles et des grâces Monsieur le directeur de l'administration pénitentiaire Madame la directrice de la protection judiciaire de la jeunesse

Objet : Conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail au sein du ministère de la justice

NOR: IUST2405591C

Textes sources :

- Article L. 430-1 du code général de la fonction publique ;
- Article L. 1222-9 du code du travail ;
- Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 modifié relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature ;
- Décret n° 2021-1123 du 26 août 2021 portant création d'une allocation forfaitaire de télétravail au bénéfice des agents publics et des magistrats ;
- Décret n° 2021-1725 du 21 décembre 2021 modifiant les conditions de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature ;
- Arrêté du 18 août 2016 portant approbation de la politique ministérielle de défense et de sécurité ;
- Arrêté du 31 juillet 2019 portant application du décret n°2016-151 du 11 février 2016 modifié et fixant les modalités de mise en œuvre du télétravail au sein du ministère de la justice ;
- Arrêté du 17 février 2020 portant désignation des autorités qualifiées pour la sécurité des systèmes d'information dans les services d'administration centrale, les services déconcentrés, les organismes et établissements sous tutelle du ministre de la justice ;
- Arrêté du 26 août 2021 pris pour l'application du décret n° 2021-1123 du 26 août 2021 relatif au versement de l'allocation forfaitaire de télétravail au bénéfice des agents publics et des magistrats.

Circulaire abrogée :

- Circulaire du 23 octobre 2020 relative aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail au sein du ministère de la justice.

Annexes (téléchargeables au lien suivant :

- Annexe 1: formulaire de demande de télétravail et d'autorisation;
- Annexe 2 : attestation sur l'honneur ;
- Annexe 3: fiche navette;
- Annexe 4: espace de travail adapté garantissant la santé et la sécurité du télétravailleur
- Annexe 5 : liste des applications télétravaillables.

Introduction

Le télétravail est un mode d'organisation parmi d'autres dans le cadre de l'accomplissement des missions de service public. Sa mise en œuvre doit être l'occasion de s'interroger sur l'organisation du travail et de reconsidérer certains modes de fonctionnement, notamment aux fins de rechercher une simplification des process, une plus grande fluidité dans les échanges. C'est un changement de mode de travail qui implique un accompagnement de chacun.

Le développement du télétravail répond à des enjeux majeurs comme une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée, la prévention des risques professionnels (risque de fatigue accru par les trajets domicile/travail par exemple) et la diminution de l'empreinte carbone liée aux transports.

Le télétravail au ministère de la justice repose sur des principes forts : volontariat, confiance mutuelle, responsabilité et réversibilité.

Il ne peut pas être imposé par l'employeur.

La demande de télétravail étant à l'initiative de l'agent, elle doit être prise en compte dans le contexte du service, préservant la dynamique instituée au sein des équipes de travail.

Le chef de service apprécie la compatibilité de la demande avec la nature des activités exercées et l'intérêt du service.

Le télétravailleur doit pouvoir exercer ses fonctions à domicile, dans un autre lieu privé ou dans tout lieu à usage professionnel, de façon autonome ; le supérieur hiérarchique apprécie la possibilité pour l'agent d'exercer ses activités en télétravail.

L'attention est appelée sur le risque d'isolement que peut générer le télétravail, notamment en termes d'égalité entre les femmes et les hommes.

La présente circulaire a pour objet de préciser les conditions de mise en œuvre du dispositif au ministère. Elle prend en compte les mesures négociées avec les organisations syndicales dans le cadre de l'accord du 7 juin 2022 relatif à la mise en œuvre du télétravail au ministère de la justice.

1. Définition du télétravail et périmètre d'application

1.1 Définition

L'article L. 1222-9 du code du travail dispose que « (...) *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* (...) ».

Cette définition est reprise au premier alinéa de l'article 2 du décret du 11 février 2016 susvisé, pour la fonction publique et la magistrature.

1.2 Périmètre d'application

La présente circulaire est applicable à l'ensemble des services du ministère de la justice et des établissements publics administratifs placés sous l'autorité du garde des sceaux et des juridictions, à l'exception du Conseil d'État, des juridictions administratives et des juridictions spécialisées de l'ordre administratif qui font l'objet d'un dispositif distinct.

Elle s'applique donc :

- à l'administration centrale, aux services assimilés à l'administration centrale et aux services à compétence nationale ;
- aux juridictions ;
- aux services déconcentrés ;
- aux établissements publics du ministère de la justice.

2. Conditions d'éligibilité au télétravail 2.1. Conditions d'éligibilité relatives à l'agent 2.1.1 Les agents éligibles au télétravail

L'article 1er du décret du 11 février 2016 susvisé précise que sont éligibles au télétravail :

- les fonctionnaires et les agents publics non fonctionnaires régis par la loi du 13 juillet 1983 (dont les dispositions sont codifiées depuis le 1er mars 2022 dans le code général de la fonction publique) ;
- les magistrats de l'ordre judiciaire régis par l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958.

Toutefois, s'agissant des magistrats, l'arrêt n° 399260 du Conseil d'État du 21 février 2018, précise que : « *Les conditions ainsi prévues par le décret n° 2016-151 du 7 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature doivent être regardées comme s'appliquant aux magistrats judiciaires qui exercent leurs fonctions en administration et non en juridiction* ».

Sont par conséquent exclus du présent dispositif les magistrats de l'ordre judiciaire exerçant leurs fonctions en juridiction.

Concernant les magistrats en détachement, ils se voient appliquer les règles de leur emploi de détachement, en vigueur dans l'administration au sein de laquelle ils sont détachés.

2.1.2 Ancienneté d'affectation sur le poste

Pour télétravailler, l'agent doit disposer d'une autonomie suffisante dans l'exercice de ses missions. Une durée minimale de trois mois sur un poste est souhaitable.

2.2 Conditions d'éligibilité relatives aux activités

Les fonctions exercées par un agent comportent diverses activités. Toutes les activités peuvent être effectuées en télétravail, sauf celles répondant à un des critères définis de manière limitative à l'article 2 de l'arrêté du 31 juillet 2019 susvisé.

Sont éligibles au télétravail l'ensemble des activités, à l'exception de celles dont l'exercice implique :

- Une présence physique dans les locaux administratifs, notamment en raison de l'accueil du public ou des agents;
- Une présence physique dans les locaux administratifs lorsqu'elle est nécessaire pour la prise en charge des personnes placées sous main de justice;
- L'accueil et l'accompagnement des personnes concernées par une intervention éducative prescrite dans un cadre judiciaire;
- Une présence physique dans les locaux administratifs en raison des activités d'entretien et de maintenance ou d'exploitation des équipements, installations et bâtiments, de stockage et d'archivage;
- Une présence physique dans les locaux administratifs lors des missions de gestion de crise et d'alerte;
- L'accomplissement de travaux demandant l'utilisation de matériels spécifiques ou de logiciels ou applications faisant l'objet de restrictions d'utilisation à

4

distance, (voir en annexe la liste des applications télétravaillables, également consultable sur l'intranet du ministère de la justice à l'adresse :

<http://intranet.justice.gouv.fr/site/informatique-telecom/produits-et-services-9268/>) :

- La participation aux audiences;
- L'accomplissement d'activités requérant la présence sur un lieu déterminé différent du lieu d'affectation (notamment réunions, missions, formations, visites de site, contrôles de services extérieurs, visites à domicile, accompagnement des activités extérieures, colloques);
- L'accomplissement de travaux portant sur des documents confidentiels ou des données à caractère sensible, dès lors que le respect de la confidentialité de ces documents ou données ne peut être assuré en dehors des locaux de travail.

Le chef de service veille à préserver la continuité du service, en particulier pour les services dont les activités impliquent un fonctionnement continu (par exemple : surveillance des personnes détenues et prise en charge des mineurs). L'impératif de continuité du service peut justifier un refus de recours au télétravail ou la limitation du nombre de jours télétravaillés.

Par ailleurs, sur certains postes, certaines activités peuvent être incompatibles et d'autres compatibles avec le télétravail. Dans cette hypothèse, le chef de service apprécie la possibilité de regrouper les tâches compatibles en demi-journées ou journées de télétravail et le nombre de jours.

2. Modalités du télétravail

3.1 Le télétravail peut être régulier ou ponctuel

L'article 5 de l'arrêté du 31 juillet 2019 susvisé précise que le télétravail peut être :

- régulier avec jours fixes : le télétravail régulier s'entend comme les jours télétravaillés de manière habituelle sur une longue période (exemple deux jours chaque semaine sur l'année);
- régulier avec jours fixes et/ou jours flottants par semaine, par mois ou par an. Un agent peut demander à télétravailler un jour par semaine de façon régulière et demander en outre à télétravailler un jour de plus certaines semaines avec l'accord de son chef de service ;
- ponctuel avec jours fixes, par semaine ou par mois. Le télétravail ponctuel s'entend comme les jours télétravaillés sur une période donnée, relativement courte (exemple un jour par semaine sur un mois) ;

Document 9 : Article 48 du décret n° 2020-1427 du 20 novembre 2020 relatif aux comités sociaux d'administration dans les administrations et les établissements publics de l'Etat

Article 48

Version en vigueur depuis le 25 avril 2022

Modifié par Décret n°2022-633 du 22 avril 2022 - art. 32 (V)

Le comité social d'administration est consulté sur :

- 1° Les projets de texte réglementaire relatifs au fonctionnement et à l'organisation des services ;
- 2° Les projets de lignes directrices de gestion relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, aux orientations générales en matière de mobilité et aux orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels dans les conditions fixées au chapitre Ier du titre Ier du décret du 29 novembre 2019 susvisé ;
- 3° Les projets de texte relatifs aux règles statutaires et aux règles relatives à l'échelonnement indiciaire ;
- 4° Le projet de plan d'action relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, dans les conditions prévues à l'article 1er du décret du 4 mai 2020 susvisé ;
- 5° Le projet de document d'orientation à moyen terme de la formation des agents et le plan de formation mentionnés à l'article 31 du décret du 15 octobre 2007 susvisé ;
- 6° Les projets d'arrêté de restructuration dans les conditions prévues à l'article 3 du décret du 23 décembre 2019 susvisé ;
- 7° (Abrogé) ;
- 8° Les projets d'aménagement importants modifiant les conditions de santé et de sécurité et les conditions de travail lorsqu'ils s'intègrent dans le cadre d'un projet de réorganisation de service mentionné au 1° du présent article ;
- 9° Les projets de texte réglementaire relatifs au temps de travail dans les conditions prévues par le décret du 25 août 2000 susvisé.

Les comités sociaux d'administration connaissent également des questions pour lesquelles des statuts particuliers prévoient leur consultation.

Document 10 : Observatoire des inégalités : « *Le partage des tâches domestiques et familiales ne progresse pas* » (extrait) ; 5 mai 2020

80 % des femmes font la cuisine ou le ménage au moins une heure chaque jour, contre 36 % des hommes. Depuis 2003, l'évolution du partage des tâches dans la sphère privée semble au point mort. Une analyse d'Anne Brunner, de l'Observatoire des inégalités.

80 % des femmes indiquent consacrer au moins une heure par jour à la cuisine ou au ménage contre seulement 36 % des hommes, selon les données 2016 de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes W. L'enquête a été réalisée à intervalles réguliers depuis 2003. En treize ans, la situation n'a guère évolué.

Document 11 : Discours de politique générale du Premier Ministre, 31/01/2024 (extrait)

"C'est un fait : le rapport au travail a changé. Je mesure, dans ma génération comme dans les autres, les changements de mentalité, les attentes nouvelles, sur les horaires, sur la disponibilité, sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Ces aspirations ne doivent pas être niées. Elles ne doivent pas être caricaturées non plus. Au risque de décevoir certains ici, personne ne demande de « droit à la paresse ».

Non, ces aspirations, elles doivent être regardées pour ce qu'elles sont : notre rapport au travail, c'est notre rapport au temps. À l'équilibre personnel.

On ne peut pas appliquer les mêmes calques, générations après générations.

Les attentes changent, les technologies évoluent et font apparaître de nouvelles fractures – notamment entre ceux qui peuvent télétravailler et ceux qui ne le peuvent pas-, alors les conditions de travail doivent évoluer aussi. Et l'État doit donner l'exemple.

Comme ministre des Comptes publics, j'avais décidé, contre vents et marées, d'expérimenter dans mon administration non pas la semaine de 4 jours, mais la semaine en 4 jours, sans réduction du temps de travail.

À certains endroits, il y a eu peu de candidats, à d'autres, ils sont nombreux à avoir choisi d'arriver plus tôt le matin et de partir plus tard le soir pour travailler un jour de moins. Comme Premier ministre, je demande à l'ensemble de mes ministres d'expérimenter cette solution dans leurs administrations centrales et déconcentrées."

Document 12 : Capital : « Semaine de 4 jours : voici à quoi les fonctionnaires doivent s'attendre »
par Sarah ASALI ; 28 mars 2024

EXCLUSIF - Le ministère de la Fonction publique vient d'envoyer une note visant à cadrer la généralisation de l'expérimentation de la semaine en 4 jours dans l'ensemble des ministères. Voici dans quelles conditions cette nouvelle organisation du travail sera testée, dès le mois d'avril ou de mai.

Améliorer les conditions de travail des agents pour rendre la fonction publique plus attractive. C'est l'objectif visé par le gouvernement avec l'expérimentation de la semaine de 4 jours dans la fonction publique, qui devrait être généralisée dès le mois d'avril ou mai 2024 dans les ministères, d'après une note de cadrage transmise par le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques aux services de l'Etat, ce vendredi 22 mars, et que Capital a pu consulter. Pour mémoire, il s'agit d'une demande faite par Gabriel Attal, le Premier ministre, lors de son discours de politique générale, fin janvier. Le chef du gouvernement a ainsi enjoint ses ministres à « expérimenter la semaine en 4 jours, sans réduction du temps de travail ».

Il faut dire que lorsqu'il était ministre des Comptes publics, Gabriel Attal avait déjà lancé une expérimentation de la semaine en 4 jours dans son administration, avec un test au sein de l'Union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales (Urssaf) de Picardie, notamment. D'après une vaste consultation menée par le gouvernement en fin d'année dernière auprès des agents, près de trois quarts des répondants (72,6%) se disent par ailleurs intéressés par une réorganisation de leur temps de travail, et notamment par la mise en place de la semaine de 35 heures de travail sur 4 jours.

Une semaine « en » 4 jours, sans baisse du temps de travail pour les agents publics

D'où l'idée de généraliser l'expérimentation à l'ensemble des ministères. Le but est « d'évaluer l'impact de ce nouveau mode d'organisation du temps de travail, au regard du double objectif d'amélioration de l'efficacité du service public et des conditions de travail des agents publics, en termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle », écrit le ministère dans sa note. Comme plusieurs membres du gouvernement ont déjà pu le préciser, il s'agira bien d'un test de la semaine « en » 4 jours et non « de » 4 jours, l'idée étant de maintenir le même volume horaire de travail (1 607 heures par an, soit 35 heures par semaine). L'expérimentation « ne pourra pas donner lieu à des modulations de cette durée », insiste le ministère de la Fonction publique. Ce test se faisant sur la base du volontariat des agents.

Par ailleurs, comme l'a annoncé Gabriel Attal dans La Tribune Dimanche, le principe d'une semaine « différenciée » pourra également être testé dans ce cadre. « Si l'expérimentation vise d'abord, à la base, la semaine en 4 jours, la possibilité est laissée de tester également d'autres formes de modulation telles que l'organisation de la semaine en 4,5 jours ou celle prévoyant l'alternance de semaines en 4 et en 5 jours, afin d'en éprouver la pertinence », est-il écrit dans la note du ministère de la Fonction publique. Si le Premier ministre ciblait directement les parents séparés fonctionnant en garde alternée avec son annonce sur la semaine différenciée, il n'en est pas explicitement question dans le document transmis ce vendredi. Mais les agents publics dans cette situation devraient bien être visés. « La semaine différenciée, c'est intéressant, a déclaré Stanislas Guerini, le ministre de la Fonction publique, sur Sud Radio ce vendredi avant l'envoi de la note. Vous avez des parents divorcés qui ont une semaine leurs gamins et la semaine suivante les gamins sont avec le papa ou la maman. Posons-nous la question de travailler un peu plus dur la semaine A, un peu moins dur la semaine B. »

La liste des services de la fonction publique pouvant expérimenter la semaine en 4 jours ou la semaine « différenciée » devrait être arrêtée dès le mois d'avril ou mai prochain, juste avant le lancement officiel des tests. Il s'agira de services d'administration centrale ou déconcentrés de l'Etat, dont les missions seront différentes : « services de conception d'une politique publique, services de gestion, services en contact avec le public », énumère le ministère. A l'inverse, l'expérimentation ne pourra pas concerner « les services dont les agents relèvent soit d'obligations réglementaires de service (cas des enseignants), soit de cycles horaires avec des amplitudes horaires étendues ».

Les droits aux RTT et au télétravail remis en question

Logiquement, pour les agents en relation directe avec le public, «une attention particulière sera portée à l'impact sur les plages d'ouvertures au public, qui ne doivent naturellement pas être réduites (...) et sur la qualité ressentie par les usagers du service rendu», poursuit le gouvernement. Pour respecter ce dernier principe, plusieurs droits pourraient être remis en question dans le cadre de l'expérimentation de la semaine en 4 jours. Ainsi, «la situation des agents au forfait de RTT nécessite une attention particulière», soulignent les auteurs de la note. En clair, dans le cadre de ce test, la conciliation du maintien des droits aux RTT (généralement de l'ordre de 20 jours par an) avec la semaine en 4 jours ne devra pas remettre en cause la garantie d'un niveau de présence physique «suffisant» des agents. «Certaines expérimentations menées ont conduit à suspendre les forfaits RTT pour les agents choisissant alternativement de se placer en semaine en 4 jours», illustre ainsi le ministère de la Fonction publique, avant d'ajouter que «d'autres dispositions peuvent être envisagées telles que la réduction du nombre de jours de RTT au forfait, à un niveau restant à définir».

Dans la même logique, l'articulation de la semaine en 4 jours avec le télétravail fera également l'objet d'une évaluation. Mais le ministère de la Fonction publique donne déjà une piste : toujours dans le but de garantir un niveau suffisant de présence physique des agents sur leur site de travail, «cette articulation pourrait par exemple amener à ajuster le nombre de jours télétravaillés dès lors que les agents auraient recours à la semaine en 4 ou 4,5 jours». Aujourd'hui, le cadre réglementaire du télétravail dans la fonction publique prévoit une présence minimale sur site de 2 jours par semaine pour les agents. Dans le cadre de l'expérimentation de la semaine en 4 jours, les fonctionnaires ne pourraient donc télétravailler que 2 jours par semaine au maximum. Mais le nombre de jours télétravaillés pourra, «aux besoins», être encore davantage diminué, «à une journée par semaine si le fonctionnement des services l'impose», précise le gouvernement.

Cette expérimentation doit faire l'objet d'une phase de suivi et d'analyse à compter du printemps 2024 et pendant un an, avant qu'un premier bilan ne soit dressé dans le courant de l'été 2025, en vue d'une éventuelle pérennisation et/ou extension. «Un employeur moderne, la fonction publique peut l'être» et «c'est aussi s'intéresser à ces questions» d'organisation du travail, s'est félicité Stanislas Guerini, sur Sud Radio ce vendredi.

Mais côté syndicats, la méthode du gouvernement passe mal. Alors que le ministre s'était dit prêt, juste après sa reconduction à son poste début février, à ouvrir une négociation avec les organisations syndicales de la fonction publique sur la semaine en 4 jours, «cette note de cadrage de l'expérimentation n'a pas été soumise à la concertation avec les syndicats, déplore Céline Verzeletti, co-secrétaire de l'Union générale des syndicats de l'Etat CGT. Le gouvernement a même poussé le cynisme à organiser, la veille de l'envoi de cette note, une réunion sur les conditions de travail et l'organisation du temps de travail, sans mentionner ce cadrage et cette expérimentation. »

Document 13 : Le Monde : « *Le secteur public expérimente timidement la semaine de quatre jours* » (extrait) par Nicolas Scheffer ; 12 avril 2023

Deux services publics testent la semaine de quatre jours sans réduction du temps de travail, pour gagner en attractivité. Une organisation quasi sur mesure pour s'adapter au rythme des agents, qui ne se bousculent pas vraiment pour l'expérimenter.

Le mercredi, Séverine Clément, 41 ans, profite de son temps libre pour faire de grandes balades avec sa chienne le long de la Marne. « Concentrer ma semaine de trente-sept heures de travail sur quatre jours m'a permis de trouver du temps pour moi et pour ma santé », témoigne cette travailleuse handicapée souffrant de douleurs fibromyalgiques. Le reste de la semaine, elle commence le travail tôt, à 7 heures, pour terminer sa journée à 17 heures, avec une courte pause déjeuner. « Neuf heures quinze par jour, c'est effectivement intense, mais cela apporte un réel bénéfice sur la qualité de vie », soutient cette salariée de la Caisse nationale d'assurance-vieillesse (CNAV).

Comme l'Urssaf de Picardie depuis janvier, la CNAV expérimente depuis février la possibilité de travailler quatre jours par semaine sans réduction du temps de travail. « Beaucoup de Français aspirent aujourd'hui à travailler différemment » et sont « favorables à plus de liberté dans leur organisation », assurait fin janvier Gabriel Attal, le ministre chargé des comptes publics dans L'Opinion, rendant alors publiques ces expérimentations.

Si le dispositif est plébiscité par les salariés du privé, où il est généralement accompagné d'une réduction du temps de travail, il peine à convaincre ceux du secteur public. A ce jour, seuls quatre expérimentateurs sur trois cents agents ont été recensés à l'Urssaf, et une vingtaine sur les 3 600 agents de la CNAV, régis par le droit privé.

Mais, loin de chercher à devenir une norme, cette innovation managériale vise plutôt à permettre plus de flexibilité et une organisation du temps de travail quasi sur mesure.

En septembre 2022, après avoir obtenu de nouveau le label de l'Institut Great Place to Work, qui distingue un environnement où il fait bon travailler, l'Urssaf de Picardie a fait circuler dans ses rangs un questionnaire anonyme dont les résultats ont été sans appel. « Il y avait une demande forte de notre personnel d'être plus flexible sur les horaires, malgré cinq modalités d'organisation de la semaine déjà disponibles », rapporte Pierre Feneyrol, directeur de l'organisme.

Lire aussi : En pleine réforme des retraites, Gabriel Attal insiste sur le « rapport au travail » et met en avant la semaine de quatre jours expérimentée à l'Urssaf

Un accord a ainsi été négocié en octobre 2022 avec quatre syndicats, ouvrant la voie à deux nouvelles dispositions expérimentées pendant neuf mois : une semaine à trente-neuf heures avec vingt jours annuels de RTT, et la semaine de quatre jours à trente-six heures, dont le jour chômé est laissé à l'appréciation du travailleur. « Cent vingt personnes sur trois cents nous ont fait savoir qu'elles étaient potentiellement intéressées, et trente-huit qu'elles l'étaient à court ou moyen terme », précise le directeur régional.

S'ils sont encore peu nombreux, les salariés passés à la semaine de quatre jours plébiscitent cette organisation. « C'est un avantage employeur très important, aussi fort que la possibilité de télétravailler et presque aussi fort que la rémunération », appuie Sarah Couillaud, cheffe de projet innovation et usages de la CNAV qui, depuis deux mois, apprécie cette journée « qui n'est pas du week-end, ni du temps travaillé, et ne doit surtout pas devenir une journée consacrée aux tâches ménagères ». [...]