

Examen professionnel pour l'accès au corps des attachés d'administrations du ministère de la justice au titre de 2026.

Epreuve écrite du 16 septembre 2025

Épreuve unique consistant en un cas pratique avec une mise en situation à partir d'un dossier documentaire remis au candidat pouvant comporter des graphiques ainsi que des données chiffrées. Le dossier doit comporter plusieurs questions précédées d'une présentation détaillée des attentes du jury, destinée à mettre le candidat en situation de travail.

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 ou le bleu 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 (initiale, signature à vos noms, etc....) 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.

Bon A Tirer

*Nous vous rappelons que la validation du bon à tirer engage **votre responsabilité** et décharge Reprotechnique Scop de toutes éventuelles erreurs constatées à posteriori.*

Date : 08/08/2025

Signature :

Cheffe de bureau de l'attractivité,
du recrutement et de la fidélisation

Stéphanie CHABAT



MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Liberté
Égalité
Fraternité

Attaché(e) en administration centrale, vous êtes affecté(e) dans un bureau chargé des moyens généraux ; votre sous-directeur vous demande de piloter et de superviser le déménagement d'un service administratif de 105 agents, qui n'accueille pas de public. Ce transfert, qui devra être achevé en septembre 2026, consiste en un changement de bâtiment sur le même site, mais vers une surface moins importante et à effectifs constants.

En vous appuyant sur les documents joints, vous rédigerez une note de propositions relative à la mise en œuvre de cette opération, sur les volets de l'immobilier et des ressources humaines, ainsi qu'un calendrier d'exécution.

Liste des documents (25 pages)

- Document n°1** : Circulaire Premier Ministre 6392/SG du 8 février 2023 - *Nouvelle doctrine d'occupation des immeubles tertiaires de l'Etat* – Extraits (6 pages) ; **p. 1**
- Document n°2** : Guide méthodologique « *Nouveaux espaces de travail* » de la Direction de l'immobilier de l'Etat – 2024 – Extraits (4 pages) ; **p. 7**
- Document n°3** : Emménagement de la DIR-SG sud dans les locaux de la cité administrative de Toulouse dite « Lemareshuier » - 22 avril 2025 – Extrait site Intranet du Ministère de la Justice (1 Page) ; **p. 11**
- Document n°4** : « *Conduire le changement* » - Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique – DGAFP - 2017 (2 pages) ; **p. 12**
- Document n°5** : La transformation écologique – extrait du site internet <https://immobilier-etat.gouv.fr/pages/transformation-ecologique> - septembre 2024 (4 pages) ; **p. 14**
- Document n°6** : 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) ; **p. 18**
- Document n°7** : « *Travail hybride : comment occuper au mieux les immeubles de l'État ?* » - 13/05/2024 - IT PUBLIC (2 pages) ; **p. 19**
- Document n°8** : Rapport de la Cour des comptes : bilan du télétravail dans la fonction publique après la crise sanitaire – 8 décembre 2022 – Extraits (1 page) ; **p. 21**



**MINISTÈRE
DE LA JUSTICE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Document n°9 : Circulaire de Madame la secrétaire générale du ministère de la justice (extrait) – Organisation du service de prévention médicale et rôle du médecin du travail au ministère de la Justice – 26 février 2024 (2 pages) ; **p. 22**

Document n°10 : 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 (2 pages) ; **p. 24**

Paris, le 8 février 2023

n ° 6392/SG

à

Mesdames et messieurs les ministres,
Mesdames et messieurs les ministres délégués,
Mesdames et monsieur les secrétaires d'État,
Mesdames et messieurs les préfets,
Mesdames et messieurs les dirigeants des opérateurs
de l'État

Objet : Nouvelle doctrine d'occupation des immeubles tertiaires de l'Etat

La politique immobilière de l'Etat a pour objectif de fournir aux administrations un immobilier adapté à leurs missions de service public tout en utilisant de manière optimisée le patrimoine de l'Etat. Ce faisant, l'Etat doit poursuivre un triple objectif d'efficacité des services publics, de maîtrise de ses dépenses de fonctionnement et de réduction de son empreinte environnementale.

L'Etat cherche donc, depuis de nombreuses années, à optimiser les surfaces qu'il occupe en soumettant les ministères et leurs opérateurs au respect de ratios plafonds d'occupation exprimés en surface utile par poste de travail.

Ces ratios montrent désormais leurs limites car les notions sur lesquelles ils sont assis ne correspondent plus à la réalité des usages et des besoins des occupants, que les périodes de confinement récentes ont pu mettre en lumière. Ils sont en effet calqués sur un aménagement hérité du passé, organisé selon le diptyque bureau individuel/salles de réunion, alors que les aménagements modernes privilégient une plus grande diversité d'espaces de travail et une place plus importante réservée aux espaces de travail collaboratifs ou permettant des usages hybrides.

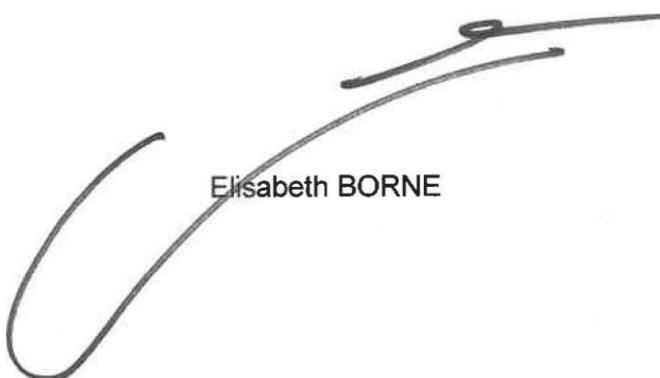
Afin d'impulser une nouvelle dynamique à la politique de rationalisation immobilière tout en faisant de celle-ci un levier de transformation des espaces de travail pour les adapter au mode de travail hybride, aux besoins de transversalité, de coopération et de renforcement du collectif, je souhaite définir une nouvelle doctrine d'occupation des immeubles tertiaires pour les services de l'Etat et ses opérateurs.

Cette nouvelle doctrine doit rester en cohérence avec l'objectif de réduction des surfaces utilisées par l'Etat, qui permet d'infléchir les dépenses de location, d'entretien et de rénovation associées, et qui constitue également un puissant levier pour réduire son impact environnemental, avec la diminution corrélative des consommations énergétiques.

En outre, en réduisant le nombre de bâtiments à entretenir, l'Etat sera mieux à même d'entretenir les bâtiments conservés, d'offrir de meilleures conditions d'accueil des usagers et de meilleures conditions de travail aux agents publics.

Enfin, la libération de surfaces par l'Etat, par leur mise à disposition au profit d'autres acteurs - que ce soit pour du tertiaire ou du logement -, évitera la construction de nouveaux bâtiments, les émissions de gaz à effet de serre associées, et participera à l'atteinte de l'objectif « zéro artificialisation nette » des sols.

Je vous demande de veiller à l'application de cette nouvelle doctrine de la politique immobilière de l'Etat par vos administrations et opérateurs à compter de 2023.



Elisabeth BORNE

ANNEXE 2

Notions et indicateurs de la politique immobilière de l'Etat pour apprécier les surfaces et leur occupation

I. Notion de résident : précisions concernant le décompte du nombre de résidents

Le nombre de résidents est le nombre de personnes devant être hébergées dans un bâtiment au regard de leur activité, à savoir l'effectif des utilisateurs réguliers et pérennes du bâtiment, internes et externes¹. La notion de pérennité des personnes hébergées s'apprécie à l'échelle d'une année.

- Le nombre de résidents d'un bâtiment se calcule à partir du nombre d'ETP² ramené au nombre d'ETP présents par application d'une décote correspondant au taux de nomadisme.

Les personnels nomades sont ceux dont les missions les conduisent à travailler régulièrement à l'extérieur des locaux du service de rattachement (ex : vérificateurs, enquêteurs, auditeurs, personnels de gendarmerie et de police, etc.).

Exemple : un service compte 100 personnes, dont 50 personnes nomades, dont 30 à hauteur de 80 % de leur temps et 20 à hauteur de 50 %. Le nombre d'ETP présents est de :

$50 + (30 \times 0,2) + (20 \times 0,5) = 66$ ETP présents.

Les personnels chargés de l'entretien, de la maintenance ou de la logistique ne sont comptés comme résidents que si leur activité les conduit à utiliser régulièrement une position de travail au sens de la définition ci-dessous (III).

- A ce nombre d'ETP présents est ajouté le nombre de personnes non comptées dans les ETP (prestataires, vacataires, etc.) mais utilisatrices régulières et pérennes des locaux à l'échelle d'une année.

Tel n'est pas le cas des stagiaires, vacataires ou prestataires accueillis pendant quelques mois ou semaines.

¹ Il est précisé que les personnels des tiers à l'Etat (exemples : collectivités territoriales, personnes morales de droit privé telle que des associations, etc.) qui occupent des surfaces comprises dans une convention d'utilisation, notamment via un titre d'occupation délivré dans le respect des règles du Code général de la propriété des personnes publiques, ne doivent pas être comptabilisés parmi les résidents de l'immeuble. De même, la SUB occupée par ces tiers à l'Etat ne doit pas être en compte pour la détermination du ratio d'optimisation immobilière.

² Les ETP correspondent aux effectifs notifiés, c'est-à-dire incluent les ETP vacants mais excluent les ETP en sureffectif. Pour mémoire à titre d'exemple, un agent à temps partiel de 80 % compte pour 0,8 ETP.

La régularité et la pérennité de l'occupation des personnes ne relevant pas des effectifs ETP peuvent être appréciées en observant l'occupation au cours des trois années précédentes.

Par exemple, si au titre des trois dernières années, un service a accueilli en moyenne deux personnes extérieures sur chaque période de douze mois, le nombre d'ETP présent est majoré de deux. En reprenant l'exemple ci-dessus, le nombre de résidents du bâtiment s'élève à 68. En revanche, si pour une mission ponctuelle, le service recourt à deux prestataires pour une mission de quelques mois ou moins, ceux-ci ne seront comptés dans les résidents qu'au prorata de leur présence.

Le nombre de résidents d'un bâtiment est ainsi le nombre de personnes internes et externes exerçant une activité régulière dans le bâtiment à l'échelle d'une année.

II. Notions relatives aux surfaces

A. Maintien de la SUB

L'optimisation immobilière n'est désormais soumise qu'à un seul ratio normatif exprimé en m^2 SUB / résident assorti d'une cible pivot ($16 m^2$) et d'un plafond ($18 m^2$).

La surface utile brute (SUB)³ est conservée comme assiette de ce ratio car elle permet de qualifier l'enveloppe disponible et le potentiel d'occupation des bâtiments, c'est-à-dire les espaces de bureaux à proprement parler, mais aussi les espaces et locaux supports et fonctionnalités qui leur sont directement associés.

Utilisée par les professionnels de l'immobilier, elle s'apparente à la SUB locative dans le cas des prises à bail.

La surface de plancher (SDP)⁴ est conservée comme unité de mesure, dès lors qu'elle est réglementaire.

B. La notion de surface de bureaux aménageable (SBA)

La SUB est abandonnée en tant que référence de la PIE.

En revanche, une nouvelle unité de mesure plus extensive est instaurée pour identifier **les surfaces dédiées aux seules activités de bureau ou mobilisables à cet effet : la surface de bureaux aménageable (SBA)**. Elle permet de tenir compte de manière plus pertinente des réelles potentialités d'aménagement des espaces intérieurs d'un bâtiment.

La notion de bureau doit être ici entendue au sens large, à savoir les locaux accueillant des activités administratives ou intellectuelles, et non au sens plus restrictif de poste de travail.

La surface de bureaux aménageable exclut ainsi de la SUB les locaux où il n'est pas possible, même après aménagements, d'héberger des positions de travail. Ainsi en est-il des surfaces spécifiques telles les auditoriums, espaces d'enseignement dédiés (contrairement aux salles de formation utilisées également comme salles de réunion au sein des services).

A contrario, les parties de restaurants administratifs (hors locaux techniques telles que les cuisines) ou les circulations principales qu'il est possible d'exploiter pour l'aménagement intérieur des espaces de bureaux sont incluses dans la SBA. Il en est de même des surfaces affectées à l'accueil des usagers. Aucun ratio normatif n'est à ce stade associé à la SBA.

³ Surface Utile brute : la surface utile brute (S.U.B.) correspond à la surface horizontale située à l'intérieur des locaux, de laquelle sont déduits les éléments Structuraux (poteaux, murs extérieurs, refends gaines techniques, circulations verticales...), les locaux techniques hors combles et sous-sols (chauffage, ventilation, poste EDF, commutateur téléphonique) à l'exclusion de ceux exclusivement réservés à l'usage d'un locataire (salles informatiques par

⁴ La SDP est calculée à partir du nu intérieur des façades et ce pour chaque niveau clos et couvert d'une hauteur sous plafond d'au moins 1,80m

La SBA englobe ainsi des surfaces anciennement exclues de la SUN qui peuvent, accueillir des positions de travail ou leur dégagement (par exemple partie des halls et couloirs, espaces d'accueil, de restaurants administratifs, etc.).

L'analyse de la surface brute aménageable est à même de répondre à l'impératif de flexibilité et d'adaptation dans le temps des espaces de travail, dont les usages et besoins évoluent dans des délais de plus en plus courts alors même que l'immobilier s'inscrit nécessairement dans la durée.

Un tableau reprenant le détail des catégories de locaux et leur répartition entre ces différents types de surfaces sera mis à la disposition de l'ensemble des occupants.

III. Notion relative aux occupations : la position de travail

La notion de poste de travail ne correspond plus aujourd'hui à bien des situations de travail au regard des missions exercées et de la variété des activités réalisées par un agent au cours d'une journée. Cette variété des activités et des postures de travail conduit à proposer aux agents différentes positions de travail au sein des espaces mis à sa disposition.

La position de travail est un emplacement où un agent dispose d'une connectivité (filaire ou non), d'un éclairage et d'une assise lui offrant des conditions de confort, d'ergonomie et de sécurité permettant d'y travailler au moins une demi-journée en continu.

Les positions de travail englobent ainsi les postes de travail individuels, affectés ou non affectés, ainsi que les postes de travail mis à disposition dans d'autres espaces (salles de réunion, bulles pour s'isoler, box de travail à 2/4, accueil, espace restaurant connecté etc.).

IV. Indicateurs spécifiques selon les activités

Certaines activités (ex : activités liées à la sécurité, à l'enseignement, à l'étude, à la recherche...) génèrent des **besoins surfaciques différents de cet JX des activités de bureaux classiques** qui ne peuvent être analysés à l'aune du plafond du ratio d'optimisation immobilière SUB / résident.

Dès lors, le ratio plafond de 18 m² SUB / résident n'est pas applicable aux surfaces spécifiques (salles de formation, laboratoires de recherche, commissariats, etc.).⁵ Une liste d'indicateurs par grande catégorie d'activité pourra être diffusée après interrogation des différents ministères concernés qui indiqueront, s'ils le jugent pertinent, des outils de mesure pour évaluer l'optimisation de leurs surfaces spécifiques.

L'appréciation de l'optimisation des surfaces dans le cadre des SPSI comme des projets immobiliers faite à travers l'indicateur de rendement de plan, le ratio de la SUB / nombre de résidents et éventuellement la SBA / nombre de résidents pourra ainsi être utilement éclairée voire amendée par l'analyse des indicateurs spécifiques par activité.

V. Nouveaux outils pour concevoir les espaces de travail : indicateurs bâtementaires et d'occupation

De manière complémentaire au ratio d'optimisation immobilière SUB / résident à valeur normative, sont ci-après proposés des indicateurs destinés à aider les occupants à l'aménagement ou au réaménagement des espaces de travail afin d'en accroître la performance immobilière et d'usage.

⁵ De même, le ratio d'optimisation immobilière ne s'applique pas aux logements de fonction

A. Indicateurs bâtimentaires

1- Mesure du rendement de plan pour l'aménagement d'espaces de travail

Il mesure l'efficacité du plan du bâtiment pour y accueillir des espaces de travail. Il peut notamment être utile comme critère de choix d'un bâtiment.

SBA/SUB

A titre indicatif, un rendement de **0,8** traduit un rendement de plan satisfaisant

2- Mesure de l'optimisation fine du bâtiment

De manière plus fine, l'optimisation du bâtiment peut être mesurée par l'indicateur suivant, **outil d'aide à l'optimisation non assorti d'un plafond** :

SBA (en m²) / nombre de résidents

B. Indicateurs d'occupation

Ils ont pour objectif d'apprécier l'adaptation et l'optimisation des locaux à la réalité des usages et de l'occupation.

1- Mesure de la flexibilité de l'occupation : le taux de foisonnement

Une fois déduites les absences structurelles (congrés, formations, maladie...), à partir de deux jours de télétravail par semaine, le taux d'occupation d'un poste de travail est de moins de 50 %, sans même prendre en compte le temps passé en réunion. L'attribution d'un poste de travail à chacun des résidents du bâtiment perd dès lors de sa pertinence tant au regard de l'usage que du coût induit par les surfaces mobilisées, et gèle de nombreux m² qui pourraient être consacrés à des usages plus utiles pour les occupants.

L'introduction d'une part de mutualisation dans l'usage du bâtiment, qui n'implique pas son application à l'ensemble des locaux, permet une occupation plus rationnelle et cohérente avec leur utilisation.

Cette occupation « dynamique » est mesurée par le taux de foisonnement, calculé en rapportant le nombre de postes de travail individuels au nombre de résidents. La notion de poste de travail individuel doit ici être entendue comme une position classique de travail, située au sein d'un espace qui peut être ouvert ou fermé affecté uniquement au travail individuel. On distingue la notion de poste de travail de l'ensemble des positions de travail alternatives offertes dans des espaces n'ayant pas cette unique affectation (salles de réunion, bulles, salles « silence etc.) mais dont la conception ergonomique permet d'y travailler de manière prolongée.

Le taux de foisonnement est le résultat de la réflexion de l'occupant menée à l'échelle de chaque service sur le nombre de postes de travail individuels attribués et non attribués nécessaires, en fonction du nombre de résidents et de leurs modalités d'occupation. Seront ainsi pris en compte dans cette analyse le taux de télétravail et les modes d'organisation du travail notamment.

Taux de foisonnement :

Nombre de postes de travail individuels attribués ou non attribués / nombre de résidents

Plus le chiffre est proche de 1, plus l'occupation est traditionnelle. Plus le chiffre est bas, plus la part de mutualisation est élevée.

Il est recommandé d'adopter un taux de foisonnement compris entre 0,6 et 1⁶

⁶ Une autre façon de présenter le taux de foisonnement, également désigné « taux de mutualisation » ou « taux de partage », est de se référer au « taux de dynamisme des bureaux calculé comme suit :

$[(1 - \text{taux de foisonnement})] \times 100$. Un taux de foisonnement de 0,8 correspond à un taux de dynamisme des bureaux de 20 %

La surface nécessaire et optimisée d'un bâtiment peut dès lors être calculée comme suit :

SUB x taux de foisonnement

SBA x taux de foisonnement

Cet indicateur permet d'envisager la possibilité d'optimiser la surface au-delà du ratio normatif d'optimisation en SUB/résident.

2- Mesure du nombre de positions de travail offertes

Compte tenu de la variété des usages résultant des nouvelles modalités d'organisation du travail et des différents besoins au cours d'une même journée, les locaux doivent offrir aux résidents d'un bâtiment une variété de positions de travail plus large que l'actuel diptyque poste de travail individuel / salle de réunion classique : espaces de travail individuels, bulles pour s'isoler, espaces collaboratifs de différents formats, salles d'idéation, salles silence, etc.

Cette variété de positions de travail est mesurée par l'indicateur suivant :

Indicateur du nombre de positions de travail : nombre de positions de travail / résident

Sans être une norme, un nombre de positions de travail par résident compris entre 1,5 et 2 représente une offre de positions de travail intéressante dans le contexte actuel. Il permet en outre de disposer d'une marge pour l'accueil temporaire des prestataires et stagiaires non comptabilisés dans les résidents. Ce ratio doit nécessairement être supérieur ou égal à 1 afin que l'ensemble des résidents d'un bâtiment puissent s'y retrouver simultanément.

3- Mesure de la répartition entre surfaces affectées aux postes de travail individuels et surfaces affectées aux espaces collaboratifs

Au sein de la SUB ou de la SBA, la ventilation exprimée **en pourcentage entre les surfaces affectées aux postes de travail individuel et celles affectées aux surfaces collaboratives** est une donnée permettant de valider l'adéquation des locaux aux besoins dans le cadre d'une construction neuve comme dans celui d'un projet de réaménagement. Il est déterminé par l'occupant par questionnement des besoins propres à ses activités et ses modalités d'organisation du travail.

4- Mesure de l'occupation des surfaces spécifiques

S'agissant des surfaces spécifiques tels les logements ou celles affectées à l'enseignement, leur taux d'occupation est une donnée à prendre en compte dans la définition des surfaces nécessaires.

5- Mesure de l'occupation des surfaces dans le temps

Si l'observation de l'occupation réelle des locaux permet de définir les besoins surfaciques dans le cadre d'un projet immobilier, il est fortement recommandé d'effectuer cette mesure annuellement une fois le projet réalisé, afin de s'assurer de manière continue de l'adéquation des espaces de travail aux usages et de les réajuster si besoin.

2.5 Préparer l'accompagnement au changement des différentes étapes

2.5 — La vision partagée de l'équipe de direction s'élabore entre ses membres avant d'être communiquée à l'ensemble de la communauté professionnelle. [Cf chapitre 2.3.1. - Le projet stratégique de l'équipe de Direction]

— L'accompagnement des managers est une dimension essentielle du projet. Ainsi informés et impliqués, les managers sont investis d'une mission de communication et de dialogue continu avec leurs équipes pour relayer les informations, répondre aux questions de leurs équipes et le cas échéant faire remonter d'autres questionnements émanant des agents. [Cf chapitre 2.3.2. - L'implication des managers]

2.5.1. Mettre en place une communication et des actions adaptées envers les agents dès le démarrage du projet

Boîte à outils



Pourquoi

Essentielle, la communication sur le projet doit aller au-delà de l'information, afin que les agents soient associés en donnant leur avis sur certains aspects de leur futur cadre de travail.

La direction doit s'impliquer directement et régulièrement dans cette communication.

Comment

Les messages délivrés doivent être concrets :

- Mise en valeur de l'amélioration de la qualité de vie au travail apportée par le projet : lumière, acoustique, mobilier ergonomique, adaptation aux besoins, lieux dédiés au collectif, lieux pour s'isoler...
- En cas d'organisation en flex office, liberté de choisir sa position de travail.
- Éventuellement, consultation sur les éléments de mobilier, d'équipement.
- Élaboration collective des règles de fonctionnement dans les nouveaux espaces.

- * Questionnaire à adresser à chaque agent sur ses usages et modes de travail actuels.
- * Création d'un réseau d'ambassadeurs - Atelier « Ambassadeurs agents ».
- * Partage autour du sens du projet avec des agents, notamment en résonance avec la culture et les valeurs de l'organisation.
- * Messages réguliers d'information à l'ensemble des agents dans leur messagerie professionnelle.
- * Échanges en direct avec le directeur / éventuellement chat anonyme permettant de poser des questions sans indiquer son identité.
- * Ouverture à tous d'un espace collaboratif sur une plate-forme numérique : foire aux questions, boîte à idées, mise en ligne de la documentation, historique des communications aux agents, exemples inspirants...



3.4.2. Prévoir des aménagements réversibles et flexibles

Pourquoi

Les modes de travail, les organisations et les dimensionnements des équipes étant appelés à évoluer dans le temps, il est préconisé de concevoir des espaces flexibles afin d'optimiser les coûts d'exploitation des bâtiments de l'État.

L'adaptabilité d'un bâtiment se traduira par sa capacité à connaître des modifications plus ou moins lourdes en fonction de l'évolution des entités occupantes.

Comment

Doivent être pris en compte :

A l'échelle du bâtiment

La trame de façade, les noyaux techniques y compris de circulations, les installations techniques (électricité et systèmes de chauffage/refroidissement et de renouvellement d'air, ainsi que la **sécabilité du bâtiment**.

La flexibilité se traduit notamment par la possibilité de déplacer aisément et rapidement les cloisons transversales avec un minimum d'intervention sur les équipements techniques. Elle permet de modifier la répartition des espaces et des surfaces affectées en fonction des besoins qui peuvent apparaître dans le temps et après la réception du bâtiment ou de ses travaux d'aménagement. Les surfaces pourront ainsi être aménagées de manière indifférenciée en bureaux partagés, espaces ouverts ou salles de réunion.

Elle s'appuiera sur les principes définis en phase macro-zoning:

- Une épaisseur de bâtiment optimum (rapport entre lumière naturelle, bureaux en premier et second jour, surfaces de circulations...).
- Des noyaux de services figés et groupés à proximité des zones de passage de manière à limiter les traversées de bureaux.
- Des zones flexibles cloisonnables facilement.

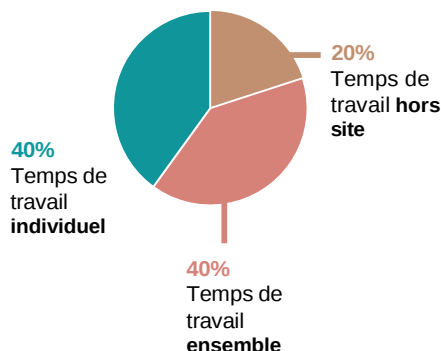
Atteindre une flexibilité d'utilisation et d'organisation dans les bâtiments tertiaires nécessite un regard :

- à l'échelle du bâtiment.
- à l'échelle des plateaux.

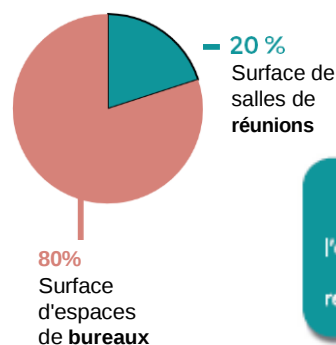
A l'échelle du plateau

Les locaux à occupation prolongée devront être conçus de manière à favoriser la flexibilité dans le temps.

TEMPS DE TRAVAIL



ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL



Il est indispensable d'adapter l'environnement de travail à la réalité du temps de travail

- Augmenter la proportion des espaces collaboratifs par rapport aux espaces individuels - Source : DIE



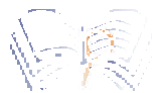
3.4.3. Organiser en « bureau flexible »

Le flex office ou « bureau flexible » ou « bureaux non attribués » désigne un mode d'organisation de l'espace de travail au sein d'un service. Il permet à un agent de disposer librement d'une pluralité de **positions de travail**. Dans cette configuration, les postes de travail ne sont pas attribués individuellement.

Il est particulièrement adapté aux espaces de travail ouverts, en proposant un panel d'espaces de travail différenciés, adaptés à différentes activités et permettant de s'isoler à un ou plusieurs si besoin.



- Organisation en « bureaux flexibles » - Source : Agence 9



Définition

- * Une position de travail désigne un emplacement où un agent peut s'installer pour travailler dans des conditions d'ergonomie satisfaisantes en termes de confort, de connectivité et d'éclairage. On distingue les positions de travail traditionnelles ou individuelles (affectées à une personne ou non) des positions de travail alternatives ou complémentaires (par exemple dans une bulle pour s'isoler).



4.2.5. Prévoir des espaces permettant de s'isoler (« bulles »)

Pourquoi

Dans un espace de travail découloinné, les « bulles » permettent de :

- **S'isoler** pour davantage de **concentration**.
- **S'isoler** pour échanger à **voix haute** sans déranger ses collègues (échange à plusieurs, appel téléphonique planifié ou non, audio/visio-conférence...).

Par ailleurs, les « bulles » permettent de **diversifier les positions de travail** et d'en accroître le nombre. En cas de mise en place de flex office avec un taux de mutualisation des postes de travail, la présence de positions de travail complémentaires grâce aux bulles permettra d'accueillir l'ensemble de l'équipe (jour de présence obligatoire, jour de réunion d'équipe en présentiel) sur le même plateau.

Comment

- Installer des cabines acoustiques (**bulles « mobilières »**) ou des bulles « en cloison » (bulles construites) selon la configuration des espaces. *[Cf. matrice d'aide à la décision ci-dessous.]*
- Équiper ces bulles des **équipements numériques** nécessaires, a minima un écran, une webcam, un accès réseau ou wifi et d'un mobilier ergonomique pour permettre de participer à une visio-conférence ou partager à deux ou trois un document à relire sur un écran.

	Facilité d'installation	Confort	Coût	Critère de choix
Cabine acoustique	++ Alimentation électrique simple, déplaçable, ventilation intégrée	+ Bon isolement acoustique, sentiment de « cocon » mais espace plus exigu qu'une salle cloisonnée	Coût élevé mais existence de box clé en main	Plus adapté à des localisations dans des espaces découloinnés ou des lieux de passage qu'à des espaces fermés. Prévoir au moins 1 m (idéalement 2 ou 3 m) de distance avec le poste de travail le plus proche. Adapté pour une occupation jusqu'à quelques heures
Petite salle cloisonnée	Nécessite généralement des travaux électriques et Climatisation Ventilation Chauffage (CVC) plus important. Acoustimass à prévoir en tête de cloison	++ Niveau de confort identique à celui d'une salle de réunion classique	Coût très élevé car nécessité de s'adapter aux locaux (sur-mesure)	Adapté aussi bien aux espaces découloinnés, dans les lieux de passage que dans les espaces fermés. Prévoir des cloisons justifiant d'un affaiblissement acoustique R_w 2 45 dB, voire 2 47 dB si possible et des bloc-porte justifiant RW 2 40 dB



Conseils

- ✳ Il est conseillé d'installer les cabines acoustiques dans les espaces découloinnés et dans les espaces de circulation, en essayant de conserver une distance minimale de deux à trois mètres par rapport aux postes de travail.

- ✳ En effet, il a été constaté un confort acoustique moindre lorsque les cabines sont à proximité immédiate des postes de travail ou placées dans des espaces de travail fermés.

- Matrice d'aide à la décision (cabine acoustique vs petite salle cloisonnée)
- Source: DIE, BIET-SIEP-SG-SEUX, BercyPhoto Gezelin Gree

22 avril 2025

Emménagement de la DIR-SG sud dans les locaux de la cité administrative de Toulouse dite « Lemareshquier »

La semaine du 3 février 2025, la DIR-SG a déménagé de son site historique, impasse Boudeville, pour emménager dans les locaux de la nouvelle cité administrative de Toulouse dite Lemareshquier du nom de l'architecte qui a dessiné et construit le bâtiment Art Déco (1925) de la cité qui accueille dorénavant la DIR-SG.

Le déménagement d'un service n'est jamais anodin pour les agents qui le composent. La gouvernance initiée dès l'été 2019, date de notre insertion dans ce projet a visé la plus grande participation des agents toulousains de la DIR-SG pour en faire un projet collectif :

- le COPIL interne du projet associait au CODEL un agent de chaque département de façon à compléter la parole des départements dans nos échanges,
- les réunions d'agents qui ont permis au délégué interrégional d'expliquer les motifs du déménagement, au porteur du projet de la préfecture de présenter le sens du projet de l'Etat, à l'Agence de gestion de l'immobilier de l'Etat (AGILE) de faire part de son expérience de gestion de cités administratives, à l'organisme de gestion des transports en commun de venir expliquer les accès actuels et futurs pour venir à la cité administrative, à l'Etat-Major d'informer des modalités opérationnelles du déménagement
- la mobilisation de tous pour contribuer aux groupes de travail mis en place par la préfecture
- les mails d'actualité du délégué interrégional qui relayait par ailleurs les communications préfectorales
- la participation aux journées portes ouvertes ...

Nous nous sommes attachés à recevoir les questionnements des agents et, bien sûr, à y répondre.

La première d'entre elles est : pourquoi déménager ?

L'objectif de notre installation sur ce site a été motivé par :

- sa localisation en centre-ville pour faciliter la venue des agents, des partenaires, des usagers,
- le fait de disposer de salles de réunions adaptées à nos missions et à nos obligations (formations, réunions institutionnelles, nombre de salles de réunions)
- le fait d'avoir des locaux aux plus récentes normes sanitaires et de plain-pied pour favoriser la transversalité entre départements,
- la préservation de nos conditions de travail qui étaient appréciées dans notre précédente localisation,
- notre engagement pour le développement durable, la cité étant financée dans le cadre de l'opération de rénovation des cités administratives de l'Etat dans un objectif de « performance environnementale »,
- la possibilité d'économies de gestion.

Nous sommes bien partis pour que cet objectif à plusieurs facettes puisse être atteint. L'une de ces facettes est que les agents s'y retrouvent. Lors de la pendoison de crémaillère qui a été organisée par les correspondants de communication interne, le 17 mars 2025, les témoignages de satisfaction n'ont pas manqué y compris de la part des agents des antennes et de la part d'agents qui doivent bouleverser leurs habitudes de déplacements domicile – travail, mais qui reconnaissent la qualité du bâti et des conditions de travail.

Des évolutions restent encore à venir : installation d'un contrôle d'accès, amélioration de la régulation chauffage/rafraichissement, mise en place du comité des occupants qui vise au dialogue entre le gestionnaire de la cité (AGILE) et les directions occupantes. De nouvelles habitudes doivent être affirmées (venir au travail en transport en commun, passer des terrasses non couvertes pour aller du bâtiment central vers l'aile du DI et du DPAC, marcher longuement d'un bout à l'autre de la délégation pour aller voir les collègues, se passer des cloisons semi-vitrées qui participaient de la convivialité naturelle à Boudeville juste parce qu'on se voyait et se saluait ...

Maintenant que nous sommes installés « dans nos murs », la vie continue et, au-delà des projets inhérents à nos métiers et aux feuilles de route des départements, les projets structurants ne manquent pas, laissant d'autres pages blanches à écrire avec les services fonctionnels parisiens : simplification du contrat de service, « DRHAS 2.0 », « DIT de demain », évaluation de la charge des DI et, bien sûr, pour le plus avancé des départements dans l'évolution structurelle, la mise en œuvre des missions confiées au DPAC.

Cet emménagement réussi est dû aux agents de la DIR-SG qui ont contribué à façonner ce nouveau projet de vie professionnelle. Nous saluons particulièrement Yves SCRIBOT, adjoint au délégué, et Frédéric SCAVONE, gestionnaire logistique de l'Etat-Major, qui ont piloté l'organisation du déménagement avec pédagogie, disponibilité et réactivité.©

**VOTRE
RÔLE**

Le changement peut susciter des oppositions, des résistances car il entraîne des modifications de structure, de méthodes de travail ou d'outils à utiliser. En tant qu'encadrant vous devez être prêt à accepter ces résistances et y faire face.

Prendre en compte les oppositions

La traduction des changements au sein d'un service passe par la perte de nombreux repères : la culture et les valeurs peuvent être bousculées, les périmètres fonctionnels changés à l'occasion du déploiement de nouvelles ambitions stratégiques, de nouvelles compétences sollicitées, de nouvelles modalités de travail intégrées.

Ces changements mettent le collaborateur en situation de tension et d'effort pour s'adapter. Les changements sont des événements qui obligent chacun à se repositionner, à trouver une nouvelle place dans l'équipe, à se projeter dans une nouvelle configuration, dans de nouvelles missions, de nouvelles perspectives.

De façon variable selon la nature et l'ampleur du changement annoncé, le collaborateur ou l'équipe peuvent traverser une période de résistance (dénî, doute, inquiétude, refus...).

La « courbe du deuil » est un processus naturel par lequel passe un collaborateur qui fait face à un changement dans le cadre professionnel.

Dès lors que des éléments remettent en question une pratique professionnelle, les agents risquent de percevoir le changement comme une remise en cause de leurs méthodes de travail, et de leur place au sein de l'organisation.

Une erreur majeure consiste à ne pas être à l'écoute et au contact de vos collaborateurs, de les laisser seuls sans répondre à leurs interrogations.

L'accompagnement des collaborateurs est un facteur clé du succès d'un changement.

En tant qu'encadrant, vous devez vous tenir prêt à recevoir des propos d'opposition et à considérer ceux-ci comme une expression nécessaire, en évitant de les assimiler à des attaques personnelles.

L'accompagnement des agents

Votre rôle est d'informer clairement, de façon continue, les personnes concernées par les changements quant aux objectifs, aux priorités, aux plans d'intervention, aux limites et aux difficultés, afin de réduire la part d'inconnu qui engendre des résistances.

Le changement génère des inquiétudes et des incertitudes. Votre rôle est de déconstruire les appréhensions de vos collaborateurs.

Les ressources disponibles

Guide d'élaboration d'une étude d'impact en matière de ressources humaines- 2016 DGA/FP/SGMAP.

Pour les réduire, organisez des séquences d'informations régulières pour faire preuve de transparence et donner de la visibilité sur la démarche. Les parties prenantes pourront ainsi exprimer leurs doutes et leurs craintes. Démontrez votre écoute et votre intérêt.

En contrepartie, faites ressortir la valeur ajoutée du changement. Rappelez que le changement ne vient pas condamner ce qui a été réalisé dans le passé.

Une fois que le changement a été annoncé, il doit être mis en œuvre, mais sans précipitation.

Vous avez la possibilité de mettre en place une démarche participative pour l'accompagnement du changement. La participation des collaborateurs permet de faciliter leur adhésion.

Cette participation a néanmoins des limites et doit s'appuyer idéalement sur des personnes motivées ou neutres afin de mutualiser les synergies des partisans plutôt que de fédérer les antagonismes.

Dans le cadre d'un changement, les acteurs concernés redoutent souvent de ne pas posséder les compétences requises pour s'adapter au changement. Il vous appartient de proposer un accompagnement par la formation axé sur les besoins de vos collaborateurs.

Au-delà des objectifs généraux du projet de changement, il est nécessaire de définir un certain nombre de jalons intermédiaires afin de pouvoir communiquer rapidement sur les premières avancées.

Pensez aussi à faire appel si besoin aux conseils de consultants ou spécialistes métiers pour vous accompagner dans la mise en œuvre de votre projet d'accompagnement du changement.

Dans certains cas, une étude d'impact RH peut s'avérer nécessaire. Les équipes compétentes en matière de conditions de travail pourront utilement vous éclairer.

Elle permettra de fournir une évaluation préalable des conséquences d'un changement sur la structure et sur les agents.

L'élaboration d'une étude d'impact permet de décrire et d'expliquer les changements d'organisation et d'anticiper leurs effets sur la gestion des ressources humaines..

Son élaboration vous permettra également d'identifier les d'actions dédiées notamment à l'accompagnement des agents vers la mise en place de l'organisation cible définie.

L'étude d'impact RH permet aux instances représentatives du personnel de mieux analyser l'impact de la réforme sur les agents (mobilités, conditions de travail) et leur permet de donner un avis éclairé dans le processus de consultation (notamment sur le niveau et la pertinence des mesures d'accompagnement RH).

Dans le cadre d'un accompagnement au changement, il ne faut pas oublier de consacrer beaucoup de temps aux alliés, là où le réflexe pourrait être de s'occuper principalement des opposants.

Consacrer du temps à ses alliés, cela signifie les associer aux travaux, leur donner des responsabilités, du pouvoir de décision, de l'information, de la reconnaissance, les faire travailler ensemble, les mobiliser. Ce sont les alliés qui font la réussite d'un projet.



POUR ALLER PLUS LOIN

- » Percevez-vous le changement comme un tremplin ou une épreuve ?
- » Avez-vous conscience d'être un pivot essentiel du succès des phases de changement ?

Document 1 : site internet <https://immobilier-etat.gouv.fr/pages/transformation-ecologique>

La transformation écologique

La transition écologique de l'immobilier de l'État est une priorité stratégique pour la direction de l'immobilier de l'État, son réseau et ses partenaires. Elle passe par trois grands leviers.

Les 3 leviers de la transition écologique de l'immobilier de l'État



La sobriété immobilière

La sobriété immobilière, en réduisant les surfaces utilisées, est une condition fondamentale de réussite. Elle permettra de réduire les consommations énergétiques et d'atteindre les objectifs de désartificialisation des sols. Les occupants de l'immobilier de l'État sont incités à inscrire les objectifs de 16 m² de surface par résident et de baisse globale de 25 % de réduction des surfaces de bureaux en dix ans dans leurs stratégies immobilières.



L'évolution des usages

L'évolution des usages et l'amélioration de l'exploitation et de la maintenance des bâtiments de l'État constituent la deuxième brique. Au-delà du bâti, l'action des utilisateurs des sites, et notamment des agents des services publics, est essentielle dans la transformation. Elle repose sur la sobriété des usages, autant que sur la bonne exploitation des bâtiments.



La rénovation globale du parc

L'État s'engage depuis plusieurs années dans une rénovation globale de son parc immobilier, en investissant 4,4 milliards d'euros de façon pluriannuelle dans des travaux de réhabilitation énergétique. Un chantier de longue haleine qui mobilise tous les territoires, les ministères et les opérateurs, pour transformer les sites et les mettre aux normes environnementales, tout en améliorant les espaces de travail pour les agents et les conditions d'accueil pour les citoyens.

Les nouveaux espaces de travail et l'immobilier public de demain

Le 15 juin 2020

L'environnement professionnel connaît actuellement des évolutions dues au progrès **technologique**, au développement du **mode projet** et des **modes de travail agile** ainsi qu'aux **nouvelles approches du management**.

Ces évolutions se traduisent spatialement par **l'aménagement de nouveaux espaces de travail** qui constituent un **nouvel enjeu** pour les acteurs, en particulier pour les administrations afin de proposer des conditions de travail plus attractives à leurs agents.

Chaque administration décline ces évolutions en fonction de ses besoins et de son contexte. Elle doit prendre en compte les possibilités offertes par les nouvelles technologies qui permettent désormais de **travailler en mode nomade** et entraînent **une évolution des modes d'organisation** du travail. L'ensemble de ces évolutions conduit à privilégier des **espaces modulables** et plus **conviviaux**.

L'immobilier public doit tenir compte de cette évolution et peut **constituer un levier des projets de transformation** initiés par les états-majors, les directions des ressources humaines et auxquels sont associés les services informatiques, immobiliers et bien entendu, les agents eux-mêmes.

L'ESPACE EXTRANET 'TRAVAILLER AUTREMENT'

Afin de partager les expériences et les questionnements, la DIE a ouvert, depuis le 15 juin 2020, un espace de partage en ligne sur cette thématique. Cet espace, intitulé **"Travailler autrement"** et qui est accessible aux acteurs de l'immobilier public, se propose d'accompagner ces acteurs dans la conduite de leurs projets innovants de transformation des espaces de travail.

L'espace conçu par la DIE propose une **approche dynamique des nouveaux espaces de travail** avec :

- **des retours d'expérience d'administrations publiques** comme **d'acteurs privés** *via* des fiches de visite de sites réalisées par la DIE. Ces fiches sont illustrées de photos permettant de visualiser les espaces et de témoignages vidéo d'utilisateurs partageant leur retour d'expérience sur cette nouvelle façon d'envisager et d'aménager les espaces de travail.
- **des sélections d'études** thématiques, **d'actualités** et **d'événements** relatifs aux nouveaux espaces de travail.
- **des outils pour mener des projets de transformation des espaces** : la démarche méthodologique avec les différentes étapes de ces projets, le panel d'acteurs à mobiliser et les moyens à disposition.
- un espace pour **poser des questions** à la DIE.

Cet espace propose également, à ceux qui souhaitent mettre en place un projet de transformation de leurs espaces de travail, une **démarche structurée en plusieurs étapes clés** :



Décision stratégique

Lancer votre projet au regard d'objectifs clairement définis : la décision de transformation des espaces, qui s'inscrit le plus souvent dans un plan de transformation plus global, doit être portée par le top management. La décision stratégique est toujours motivée par des objectifs stratégiques dans lesquels s'inscrit le projet. Il peut s'agir par exemple de la volonté d'améliorer le bien-être des équipes, de renouveler les méthodes de travail, de moderniser l'image de la structure, d'attirer de nouveaux talents, de regrouper les équipes pour améliorer leur fonctionnement et également réduire les coûts de la structure. La décision stratégique est prise et portée par le top management.



Etudes comparatives

Se renseigner sur les études et les réalisations déjà mises en œuvre par des administrations ou entreprises privées. Les retours d'expérience sont précieux. Les benchmarks sont essentiels au début du projet et consistent à prendre connaissance à la fois des études réalisées par d'autres administrations ou entreprises privées sur le thème des nouveaux espaces de travail et à visiter des sites qui ont déjà mis en œuvre ces espaces. L'étude de ce qui a été fait ailleurs est toujours constructive et permet d'anticiper certains aspects du projet en cours et d'éviter de commettre des erreurs. Enfin, il ne faut pas hésiter à associer des équipes aux visites de sites.



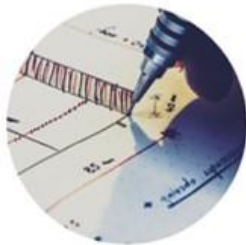
Accompagnement au changement

Se faire assister par des experts en conduite du changement pour vous accompagner et accompagner vos équipes dans cette transformation de leur environnement de travail. L'accompagnement au changement consiste à se faire assister par une tierce personne (prestataire), extérieure à la structure et experte du domaine, pour écouter les équipes afin de bien cerner les besoins, les prendre en compte et leur expliquer les différentes phases de mise en œuvre du projet. L'accompagnement s'organise sous forme d'ateliers participatifs pour que les équipes soient intégrées au projet. Les équipes seront interrogées sur leurs besoins, elles peuvent également être invitées à découvrir le futur site d'implantation de l'immeuble. L'accompagnement au changement est une étape indispensable au bon déroulé du projet. Son absence peut mettre en péril la réussite du projet. Une association spécifique des chefs de services et encadrants est également nécessaire.



Modalités pratiques

Choisir le type de prestations le plus adapté à son projet : des prestations intégrées aux prestations différenciées. Les prestations doivent être choisies en fonction du projet qui a été défini. Il s'agira de marchés spécifiques ou de l'utilisation d'un accord-cadre (qui peut avoir nécessité une souscription préalable).



Aménagements

Penser un nouvel espace de travail nécessite d'intégrer le panel des aménagements possibles en fonction de ses modes de travail (salles de vidéo-conférences, bulles téléphoniques, etc.). Les aménagements peuvent être divers et variés et doivent être choisis en fonction des besoins des équipes. Cela nécessite la réalisation de macro et de micro zoning, en fonction de l'accompagnement au changement et donc les besoins exprimés par le top management et par les équipes. Ces dernières doivent être associées aux choix des plans d'aménagement et du mobilier.



Retours d'expériences

Réaliser des enquêtes d'usages auprès de vos collaborateurs une fois le projet mis en place: le nouvel espace doit vivre et s'enrichir d'éventuels correctifs et évolutions. Le projet, une fois mis en place, est appelé à évoluer en fonction des retours d'enquêtes d'usage. Dans la plupart des projets, il y a des réajustements à prévoir après l'installation des équipes, ce qui est tout à fait normal. Cela ne veut pas dire que le projet est un échec, bien au contraire. Il faut être capable de se remettre en question et d'améliorer l'environnement de travail de manière continue. Par exemple, il est possible de constater un manque de bulles pour s'isoler ou un manque de salles de réunions pouvant accueillir davantage de personnes que ce qui a été mis en place. Après l'installation, il est donc normal de faire des retours internes d'expérience et de les prendre en compte.

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 56

Les formations spécialisées exercent leurs attributions à l'égard du personnel du ou des services de leur champ de compétence et de celui mis à la disposition et placé sous la responsabilité du chef de service par une entreprise ou une administration extérieure.

Article 63

Les membres de la formation spécialisée procèdent à intervalles réguliers, à la visite des services relevant de leur champ de compétence. Une délibération de la formation spécialisée fixe l'objet, le secteur géographique de la visite et la composition de la délégation chargée de cette visite. Cette délégation comporte le président de la formation spécialisée ou son représentant et des représentants du personnel membres de la formation. Elle peut être assistée du médecin du travail ou son représentant de l'équipe pluridisciplinaire, de l'inspecteur santé et sécurité au travail et de l'assistant ou du conseiller de prévention. Les missions accomplies dans le cadre du présent article donnent lieu à un rapport présenté à la formation spécialisée. La délégation de la formation spécialisée peut réaliser cette visite sur le lieu d'exercice des fonctions en télétravail. Dans le cas où l'agent exerce ses fonctions en télétravail à son domicile, l'accès au domicile du télétravailleur est subordonné à l'accord de l'intéressé, dûment recueilli par écrit.

Article 66

Le président de la formation spécialisée peut, à son initiative ou suite à une délibération des membres de la formation faire appel à un expert certifié conformément aux articles R. 2315-51 et R. 2315-52 du code du travail :

1° En cas de risque grave, révélé ou non par un accident de service ou par un accident du travail ou en cas de maladie professionnelle ou à caractère professionnel ;

2° En cas de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail lorsqu'il ne s'intègre pas dans un projet de réorganisation de service.

Les frais d'expertise sont supportés par l'administration ou l'établissement dont relève la formation spécialisée.

Le chef de service ou d'établissement fournit à l'expert les informations nécessaires à sa mission. Ce dernier est soumis à l'obligation de discrétion définie à l'article 92.

La décision du président de la formation spécialisée refusant de faire appel à un expert doit être substantiellement motivée. Cette décision est communiquée à la formation spécialisée instituée au sein du comité social d'administration ministériel.

Le délai pour procéder à une expertise ne peut excéder un mois.

En cas de désaccord sérieux et persistant entre les représentants du personnel et le président de la formation spécialisée sur le recours à l'expert certifié, la procédure prévue à l'article 5-5 du décret du 28 mai 1982 susvisé est mise en œuvre dans le délai mentionné à l'alinéa précédent.

Article 69

La formation spécialisée est consultée :

1° En dehors des cas prévus au 8° de l'article 48, sur les projets d'aménagement importants modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment, avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail, avant toute modification de l'organisation et du temps de travail, des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail.

2° Sur les projets importants d'introduction de nouvelles technologies et lors de l'introduction de ces nouvelles technologies, lorsqu'elles sont susceptibles d'avoir des conséquences sur la santé et la sécurité des agents.

Travail hybride : comment occuper au mieux les immeubles de l'État ?

- 13/05/2024 IT PUBLIC dossier thématique

(...)La puissance publique change de cap. Elisabeth Borne, alors Première Ministre, a présenté en 2023, une nouvelle doctrine d'occupation des immeubles tertiaires de l'État. Une politique immobilière qui doit permettre aux administrations d'être en phase avec les évolutions observées dans le monde professionnel.

Dans cette dynamique de réorganisation des immeubles tertiaires, les administrations pourront s'engager, si cela apparaît justifié, dans une « *mutualisation partielle ou totale des postes de travail individuels* », indique la nouvelle doctrine. Cela ouvre la voie au développement du flex office, ces espaces de bureaux non attitrés où le nombre de postes de travail est inférieur à celui des agents.

Dans un contexte de moindre occupation des surfaces de travail, les pouvoirs publics souhaitent optimiser leurs espaces de bureaux.

(...)

Le bon ratio ? 16 m² par résident

Pour accompagner cette transition, la doctrine prévoit de « nouvelles définitions » ainsi qu'une évolution des ratios et outils de mesure traditionnellement employés par les acteurs publics.

Cela afin de réévaluer le nombre de personnes à prendre en compte pour l'aménagement des espaces et le nombre de mètre carrés qui sera dévolu à chacun. La notion de « résident » est définie : elle représente des occupants réguliers et pérennes et permet de « *quantifier l'effectif à héberger, au prorata de leur présence dans le bâtiment* ». Le nomadisme et le télétravail sont ainsi pris en compte.

Autre évolution : la notion de « position de travail » tend désormais à s'imposer, offrant une définition plus large et plus actuelle que celle de « poste de travail ». Il s'agit de « *l'emplacement où un agent dispose d'une connectivité (filaire ou non), d'un éclairage et d'une assise* » pour travailler. Sont englobés tout à la fois les postes de travail individuels, affectés ou non, mais aussi « les postes de travail mis à disposition dans d'autres espaces (salles de réunion, bulles pour s'isoler, box de travail à 2/4, accueil, espace restaurant connecté...) ».

Enfin, la doctrine impose un nouveau « ratio d'optimisation immobilière », exprimé en surface utile brute (SUB) rapporté au nombre de résident. Il doit « se situer autour de la cible pivot de 16 m² SUB / résident [contre 20 m² jusqu'alors], notamment dans les zones où le marché est tendu, en raison du coût du m² et/ou pour tenir compte du télétravail ». Il ne devra pas excéder 18 m² par résident.

La cible pivot de la surface utile brute est désormais de 16 m² par résident et ne doit pas excéder 18 m².

Moins de surface, moins d'impact environnemental

L'ensemble de ces évolutions sous-tendent un objectif stratégique : « *optimis[er] l'empreinte immobilière afin d'éviter les surcoûts engendrés par une surélévation des besoins surfaciques, que ce soit en coût d'investissement, de loyer, d'entretien ou d'exploitation maintenance* ». L'espace de bureau devra donc être réorganisé et les besoins de surface seront pensés au plus juste.

Ainsi, tout en s'adaptant aux évolutions de l'organisation du travail, la nouvelle doctrine doit aussi rationaliser l'occupation des immeubles tertiaires de l'État, tant à des fins économiques que de durabilité, insistait Elisabeth Borne en 2023 dans sa présentation du texte. Elle jugeait alors que la doctrine devait « *rester en cohérence avec l'objectif de réduction des surfaces utilisées par l'État (...) et qui constitue également un puissant levier pour réduire son impact environnemental, avec la diminution corrélative des consommations énergétiques* ».

Rapport de la Cour des comptes : bilan du télétravail dans la fonction publique après la crise sanitaire

08/12/2022

Dans un rapport du 22 novembre 2022, la Cour des comptes procède à un bilan de la mise en place du télétravail dans la fonction publique : elle souligne les défis que pose sa mise en place pour les employeurs publics et estime qu'il s'agit d'une chance à saisir pour rénover l'offre publique de services aux usagers des services publics.

Le rapport de la Cour des comptes décrit et explique dans un premier temps les grandes tendances observables dans l'évolution du recours au télétravail (I). Il analyse ensuite, les défis que pose la mise en place du télétravail pour les employeurs publics (II).

I - Une accélération très volontariste de la mise en place du télétravail

Alors que le télétravail était demeuré à la marge des modes d'organisation du travail dans la fonction publique, la crise sanitaire a obligé les employeurs publics à reconsidérer son usage dans l'urgence. Le cadre réglementaire issu du décret du 5 mai 2020 et l'accord collectif sur le télétravail du 13 juillet 2021 ont facilité le développement rapide du télétravail dans la fonction publique.

Pour autant, ce dernier demeure largement concentré dans les services de taille importante et cantonné aux activités administratives n'impliquant pas une rencontre physique avec les usagers. À terme, le télétravail pourrait concerner de l'ordre de 30 % des agents publics et représenter environ 10 % des jours de travail dans l'administration.

Selon le rapport, le MEFSIN a acquis 76 400 ordinateurs portables, ultraportables et tablettes et 8 000 ordinateurs avec minitours pour un montant de 46 M€. Le fonds de transformation ministérielle du MEFSIN a permis d'accompagner les directions pour financer le surcoût de l'acquisition d'un matériel nomade par rapport à un matériel fixe.

II - Les défis que pose la mise en place du télétravail pour les employeurs publics

La place nouvelle du télétravail constitue un défi stratégique et opérationnel pour les employeurs publics, tant sur un plan matériel que d'un point de vue managérial. Si l'effort d'équipement individuel des agents paraît achevé, il reste à améliorer le fonctionnement technique des visioconférences, intrinsèquement liées à la pratique du télétravail et sujet de crispation, compte tenu des difficultés d'usages rencontrées.

Par ailleurs, la pratique accrue du télétravail pose la question de l'utilisation de l'immobilier et de son coût. La Cour considère que les employeurs publics devraient, à partir d'un certain seuil d'agent durablement en télétravail, enclencher une dynamique de réduction de surfaces des bureaux et se poser la question de l'utilisation de l'immobilier et de son coût. Enfin, les employeurs publics devront s'assurer de la productivité du télétravail et de l'efficacité des modalités de contrôle des agents en télétravail.

Secrétariat général

Paris, le 26 FEV. 2024

Service des ressources humaines

Sous-direction des statuts, du dialogue social et de la qualité de vie au travail

Bureau de la santé et de la qualité de vie au travail

CIRCULAIRE

Madame la secrétaire générale du ministère de la justice

à

Monsieur l'inspecteur général de la justice, 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

Monsieur le grand chancelier de la Légion d'honneur

Monsieur le chef-du service des ressources humaines du secrétariat général

Monsieur le chef du service du pilotage et du soutien de proximité du secrétariat général

Mesdames et Messieurs les délégués interrégionaux du secrétariat général

Objet :	Organisation du service de prévention médicale et rôle du médecin du travail au ministère de la justice
---------	---

La présente circulaire précise l'organisation du service de prévention médicale et le rôle du médecin du travail au ministère de la justice.

La médecine de prévention vise à prendre en compte les risques et la santé des agents, en rapport avec leur activité et leur environnement professionnel. Elle concerne tous les agents exerçant leur fonction au sein du ministère qu'ils soient fonctionnaires, magistrats, contractuels, élèves.

Le service de médecine de prévention participe à l'élaboration de la politique ministérielle d'hygiène, de sécurité et de santé au travail menée par le secrétariat général du ministère, mise en œuvre dans le ressort des délégations interrégionales par les départements des ressources humaines et de l'action sociale (DRHAS).

2 - L'HYGIENE ET LA SECURITE : LE MEDECIN DU TRAVAIL ETUDIE L'ENVIRONNEMENT MATERIEL DE L'AGENT

Le médecin du travail consacre à l'action en milieu professionnel un tiers de son temps.

Son intervention peut être sollicitée par l'administration, les agents et leurs représentants du personnel qu'il conseille sur l'adaptation des conditions de travail ainsi que sur la mise en place des moyens de prévention, notamment dans les domaines suivants :

- amélioration des conditions de vie et de travail des agents ;
- hygiène générale des locaux de service ;
- adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail ;

- protection des agents contre l'ensemble des nuisances et les risques d'accident de service ou de maladie professionnelle ou à caractère professionnel ;
- hygiène dans les restaurants administratifs ;
- information sanitaire.

Il mène son action en lien avec l'assistant ou le conseiller de prévention, le référent SST, ou l'inspecteur ISST.

Ainsi, l'action du médecin du travail concerne :

- la visite des locaux ;
- la consultation sur des locaux en construction ou en projet ;
- la définition des risques professionnels ;
- la participation à la formation spécialisée ou à défaut au conseil social d'administration.

2.1 Visite des locaux

Le médecin est chargé d'une mission d'investigation et de proposition relative au milieu professionnel. Il est amené à effectuer des visites des lieux de travail. Tout en informant le chef de service concerné de son déplacement au sein du service, il bénéficie d'une liberté d'accès aux locaux rentrant dans son champ de compétence.

Il examine les conditions et les lieux de travail des agents, et signale les défauts d'aménagement.

Il vérifie la salubrité et l'hygiène générale des locaux, la séparation distincte entre les locaux de travail et les sanitaires, le nombre d'agents travaillant dans une pièce, l'état des cuisines. Il peut, à cette fin, demander à l'administration de faire effectuer des prélèvements et des mesures pour des analyses. Les frais sont réglés sur le budget de fonctionnement de l'établissement concerné.

Il examine les postes de travail, détecte les situations présentant des risques professionnels particuliers et est habilité, en cas de dysfonctionnement, à établir des signalements appropriés sous forme de rapport écrit transmis à l'autorité administrative dont l'agent ou le service relève ainsi qu'au chef du DRHAS, le cas échéant. Le médecin du travail rend compte de ses actions à la formation spécialisée ou à défaut au comité social d'administration.

Il doit être informé par le chef de service de l'utilisation de substances et produits dangereux et peut émettre des recommandations concernant leur utilisation ou lors de la survenance d'un accident.

2.2 Consultation sur des locaux en construction ou en voie d'aménagement

Le médecin est le conseiller de l'administration et intervient dans les projets d'aménagement, de construction et de travaux. Il peut ainsi s'assurer de l'organisation cohérente des conditions de travail pour les agents dans les projets de construction et de l'existence effective d'un cabinet médical.

Il est obligatoirement consulté sur les projets de construction ou d'aménagement importants des bâtiments administratifs et techniques avant l'établissement des plans définitifs ainsi que sur les modifications apportées aux équipements.

Il est également consulté sur les projets d'introduction de nouvelles technologies (applications informatiques . . .) et sur la modification des rythmes de travail.

La secrétaire générale du ministère de la justice,



Carine CHEVRIER

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.

