

**SESSION 2022**

---

**CAPLP**  
CONCOURS EXTERNE

Section  
**ÉCONOMIE ET GESTION**

Option  
**GESTION ET ADMINISTRATION**

**ÉPREUVE ÉCRITE DISCIPLINAIRE**

Durée : 5 heures

---

*L'usage de la calculatrice est autorisé dans les conditions relevant de la circulaire du 17 juin 2021 BOEN du 29 juillet 2021.*

*L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.*

*Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence.*

*De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.**

**Tournez la page S.V.P.**

A

### **INFORMATION AUX CANDIDATS**

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

► **Concours externe du CAPLP de l'enseignement public :**

Concours

E F E

Section/option

8 0 3 9 J

Epreuve

1 0 1

Matière

9 3 1 1





**SUJET**

**Les candidates et les candidats sont invités à mobiliser les concepts et les références d'auteurs dès lors qu'elles sont pertinentes et que le lien avec le contexte est argumenté.**

## CONTEXTE GÉNÉRAL

Paris, comme de nombreuses autres capitales, est entré dans la course aux grandes métropoles mondiales. Cette ambition, à la fois économique et politique, nécessite une réorganisation territoriale forte et ambitieuse. Ainsi la Métropole du Grand Paris a vu le jour le 1er janvier 2016, créée par la loi du 27 janvier 2014 de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d’Affirmation des Métropoles (loi MAPTAM), et renforcée par la loi du 7 août 2015 portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (loi NOTRe).

La Métropole du Grand Paris est constituée de Paris et de 12 territoires. Chaque territoire représenté par un Établissement Public Territorial (EPT) porte ses spécificités et ses originalités. Il s’agit d’une structure administrative regroupant plusieurs communes afin d’exercer certaines de leurs compétences en commun : c’est la forme la plus aboutie d’intercommunalité.

Ainsi, l’Établissement Public Territorial du Grand-Orly Seine Bièvre est une structure intercommunale française, née de cette nouvelle organisation territoriale. Il regroupe 24 communes et occupe une position charnière, à cheval sur deux départements : Val-de-Marne et Essonne. Il compte actuellement plus de 700 000 habitants. Créé le 1er janvier 2016, cet EPT est une jeune organisation encore en construction et qui fait face à de nombreux défis internes : un éparpillement spatial des agents sur plusieurs communes ou encore la nécessité de faire collaborer des équipes qui auparavant ne travaillaient pas directement ensemble.

Le Grand-Orly Seine Bièvre a également pour ambition de transformer en profondeur son territoire en luttant contre les dérèglements climatiques et les nuisances, en garantissant une qualité de vie agréable pour tous, en anticipant les évolutions des modes de vie et en s’affirmant comme un territoire industriel et productif métropolitain fort.

Pour y parvenir, l’intercommunalité dispose de compétences qui lui sont propres et pour lesquelles elle peut directement agir sous l’impulsion d’un Président élu et de son directeur général, monsieur Antoine VALBON : la gestion de l’eau, l’assainissement, les déchets, le plan local d’urbanisme intercommunal, l’élaboration d’un plan climat-air-énergie, l’action sociale ainsi que la construction, l’aménagement, l’entretien et le fonctionnement d’équipements culturels, socioculturels, socio-éducatifs et sportifs.

Aujourd’hui, l’enjeu pour monsieur VALBON, est, d’une part, de construire une identité et une culture commune pour l’ensemble de l’administration de l’EPT tout en mettant en place des outils performants pour les 1450 agents territoriaux, et, d’autre part, d’investir dans de nouveaux projets tout en veillant à les financer de manière responsable.

C’est dans cette optique que vous intervenez, aux côtés de M. VALBON, pour assurer le suivi et la coordination des grands projets métropolitains.

## **DOSSIER 1 – Analyser la stratégie globale de l’intercommunalité**

L’EPT Grand-Orly Seine Bièvre est une intercommunalité qui favorise le développement économique local et la relance de la politique d’aménagement du territoire sur les 24 villes qui le composent. C’est donc autant d’interlocuteurs et d’agents avec lesquels elle va être en relation. Elle est engagée dans l’élaboration de son projet territorial dont l’objectif est de partager une vision et une ambition commune du territoire, de ses enjeux et des actions à mettre en œuvre à l’horizon 2030.

**Travail à réaliser à partir de vos connaissances personnelles et de la base documentaire mise à votre disposition :**

- 1. Réaliser un diagnostic stratégique interne et externe de l’intercommunalité.**
- 2. Expliquer en quoi la stratégie de communication interne représente un enjeu fort pour l’intercommunalité et ses agents.**
- 3. Proposer et détailler des actions permettant d’instaurer une culture organisationnelle commune.**

## **DOSSIER 2 – Analyser l’investissement au service des territoires**

En 2015, l’emprunt des collectivités territoriales et de leurs groupements à fiscalité propre a représenté 16,2 milliards d’euros, soit environ 7% de leurs recettes totales, qui s’élevaient alors à 232,9 milliards d’euros. Le financement par l’emprunt des collectivités locales représente près de 75 % des investissements publics totaux. Les défis en termes d’habitat ou encore de transition écologique sont tels que seuls des investissements publics massifs et coordonnés peuvent garantir leur prise en charge effective.

Les structures publiques dépendent des modalités d’accès à l’emprunt et sont ainsi assujettis aux aléas du marché. La création en 2013 d’un outil de financement des investissements au service des collectivités (Agence France Locale) répond dorénavant au besoin de diversification des sources de financement des collectivités territoriales, de sécurisation du recours à l’emprunt bancaire et d’optimisation des coûts. Les grandes collectivités ont plus de facilités pour financer la transition écologique.

Les investissements à venir pour atteindre les Objectifs de l’Agenda 2030 (Stratégie nationale bas carbone) sont importants. Grand-Orly Seine Bièvre est donc au cœur de ces enjeux : un de leurs objectifs est d’aboutir à une urbanisation durable en utilisant par exemple des matériaux locaux sources d’économie énergétique. Dans le cadre de la construction d’un immeuble de bureau qui répondra aux critères de transition écologique pour un montant de 800.000,00€, monsieur VALBON a recueilli deux offres de financement qui sont couramment utilisés par les collectivités territoriales.

**Travail à réaliser à partir de vos connaissances personnelles et de la base documentaire mise à votre disposition :**

- 1. Estimer le coût de l’emprunt et du crédit-bail (ANNEXE 6), et rédigez une note d’aide à la décision à l’attention de M. VALBON.**
- 2. Citez les avantages et les limites des différentes sources de financement auxquelles peuvent faire appel les collectivités territoriales.**

## DOSSIER 3 – Accompagner le déploiement du télétravail

Pour réussir la mise en place du télétravail au sein de l'organisation, de nombreux supports de communication ont été élaborés en interne pour accompagner au mieux les agents. De fait, le télétravail, qui permet aux salariés d'être efficaces tout en développant leur bien-être, induit de nouveaux comportements et questionne la place du management dans l'organisation.

Par ailleurs, compte tenu de la récente création de cet échelon intercommunal et du regroupement d'agents induit par cette transformation, il est nécessaire pour l'organisation d'accompagner au mieux ses agents durant cette période de transition en leur garantissant des outils digitaux professionnels :

- un outil de collaboration pour faciliter la communication et la transmission d'informations et de documents ;
- un espace pour stocker et partager les fichiers en ligne ;
- un outil de visioconférence pour se réunir.

**Travail à réaliser à partir de vos connaissances personnelles et de la base documentaire mise à votre disposition :**

- 1. Après avoir rappelé les engagements réciproques entre l'administration et ses agents en matière de télétravail, concevoir un document qui sera déposé sur l'Intranet permettant aux chefs de service d'assurer le suivi et l'accompagnement des agents en télétravail.**
- 2. Soumettre des actions managériales à la direction générale prenant en compte le déploiement de ce mode de travail.**
- 3. Proposer et justifier les aménagements permettant d'anticiper les risques psychosociaux liés au télétravail dans l'organisation.**

## **DOSSIER 4 – Identifier les enjeux liés à création d'un système d'information géographique unique**

L'intercommunalité du Grand-Orly Seine-Bièvre a pour ambition de recouvrir l'ensemble du fonctionnement des agglomérations associées à l'EPT. Les technologies sont mises aux services des villes intelligentes pour une meilleure compréhension de leurs enjeux (transport, énergie, déchet, sécurité, santé, etc.). Le fonctionnement global des villes est renforcé grâce à des systèmes de collecte et de traitement de données élaborés appelés des systèmes d'information géographiques (SIG).

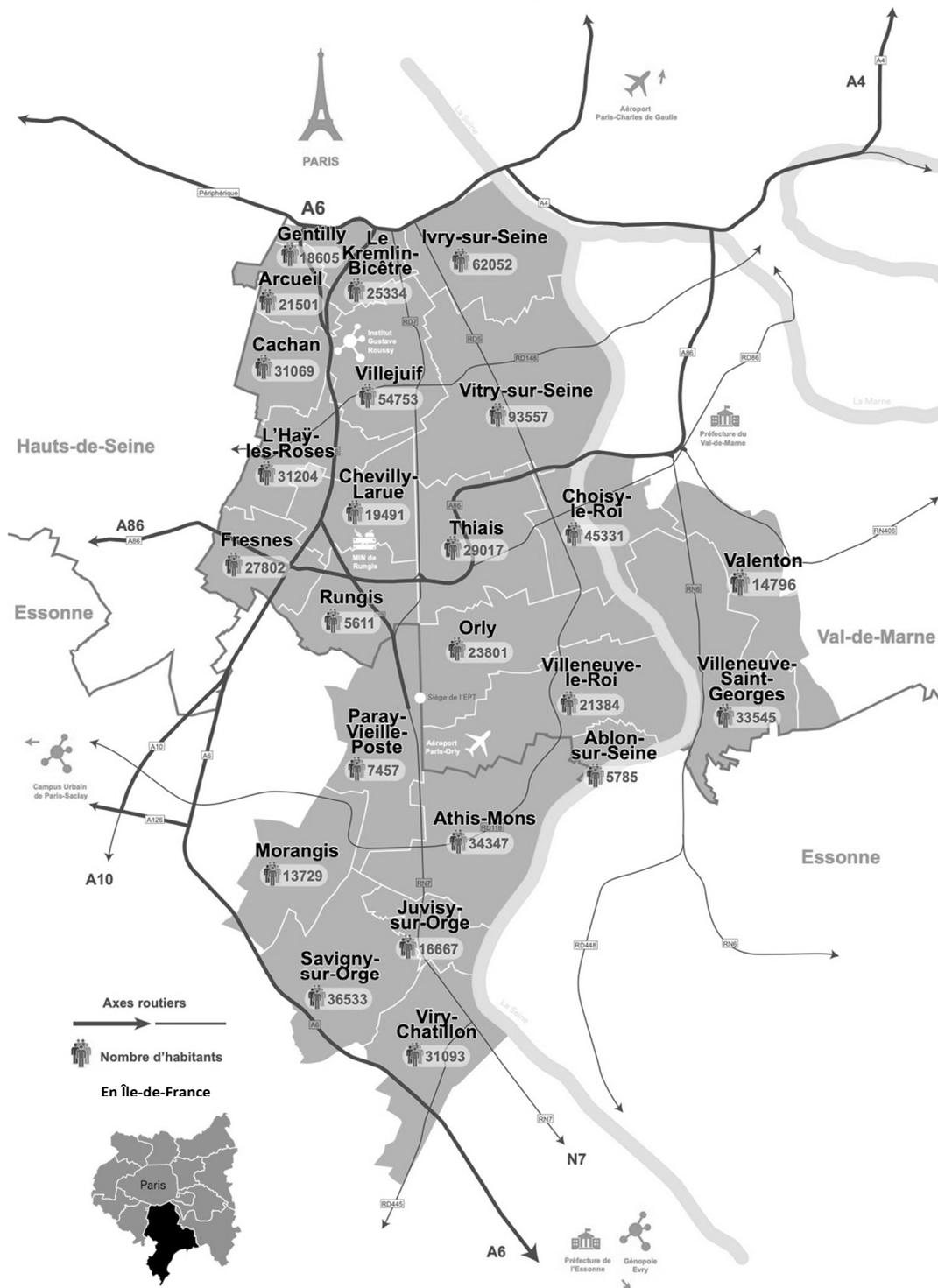
**Travail à réaliser à partir de vos connaissances personnelles et de la base documentaire mise à votre disposition :**

- 1. Caractériser un système d'information qui répond aux besoins de l'organisation.**
- 2. Montrer en quoi un système d'information géographique peut être vecteur de croissance économique soutenable pour un territoire comme l'EPT Grand-Orly Seine Bièvre.**
- 3. Proposer des exploitations possibles par l'EPT de son système d'information géographique.**

**ANNEXES**

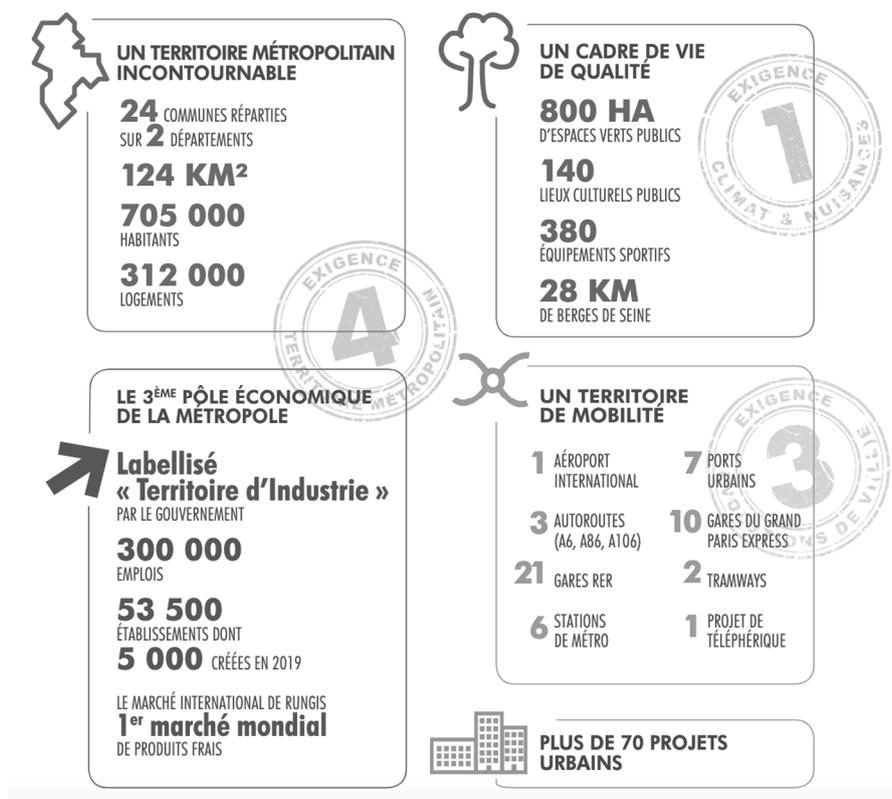
**N° 1 à 13**

# ANNEXE 1 - Les 24 communes du Grand-Orly Seine Bièvre



Source : Rapport annuel 2019 du Grand-Orly Seine Bièvre

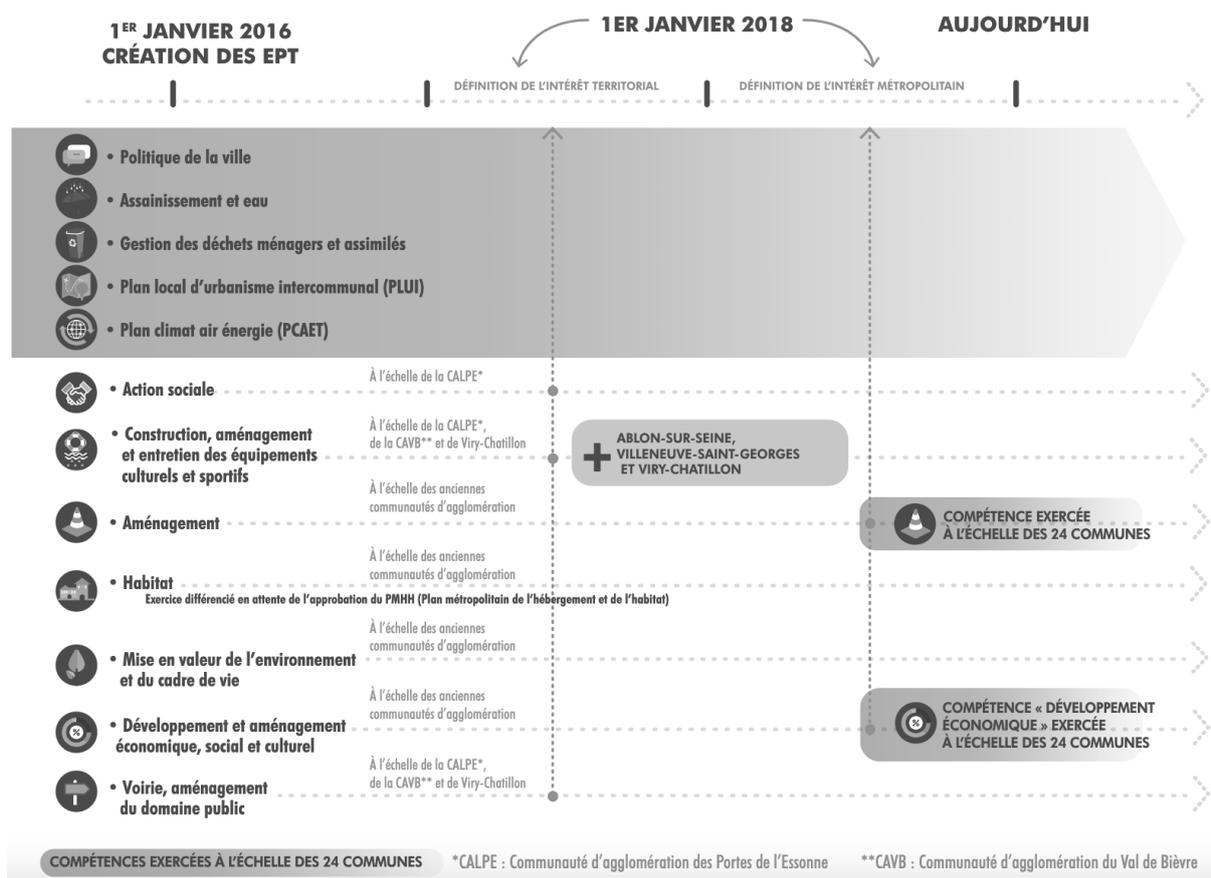
## ANNEXE 2 - Un territoire stratégique



Source : Rapport annuel 2019 du Grand-Orly Seine Bièvre

## ANNEXE 3 - Gouvernance et compétences

L'Établissement Public Territorial Grand-Orly Seine Bièvre regroupe 24 communes sous la forme d'une « coopérative de villes ». Il remplace ainsi les communautés d'agglomération préexistantes Les Portes de l'Essonne (CALPE), le Val de Bièvre (CAVB), la Seine-Amont (CASA) et les Lacs de l'Essonne (avec la ville de Viry-Châtillon) auxquelles s'associent 8 communes qui n'étaient pas en intercommunalité (Ablon-sur-Seine, Chevilly-Larue, Orly, Rungis, Thiais, Valenton, Villeneuve-le-Roi et Villeneuve-Saint-Georges). Dans la pratique l'ETP GOSB veille à respecter les spécificités et les histoires communales ainsi qu'une vision pluraliste des projets communs. Une autre composante essentielle réside dans la conduite collective des politiques publiques, qui passe par la proximité dans la perception des besoins du territoire, par l'ambition forte d'une égalité d'accès aux services et équipements publics, par la mutualisation des moyens et par la complémentarité de l'organisation des services publics.



Source : Rapport annuel 2019 du Grand-Orly Seine Bièvre

Les outils de communication interne à votre disposition



**La lettre des agents**  
Parution mensuelle,  
Distribuée avec la fiche paie

- Édito du Directeur Général
- Actualités
- Reportages
- Informations dialogue social : retours sur les comités techniques, les instances, etc.
- Informations ressources humaines,
- Informations du Comités des Œuvres Sociales et Culturelles

**La lettre d'infos RH**  
Parution en fonction de l'actualité RH,  
Distribuée avec la fiche paie

- Actualités réglementaires liées à la gestion des ressources humaines

**Les écrans de multi-diffusion**  
À Askia, paliers 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> étages

- Agenda des dates clés de l'EPT (instances, conseils, etc.)
- Les événements COSC

• Les cartes de visites  
Le formulaire de demande est disponible sur l'intranet, rubrique procédure.  
(visas du DGA de secteur et des RH, avant transmission au service communication)

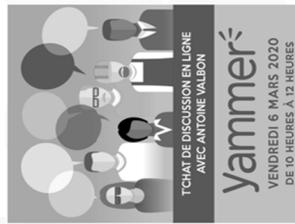
• Les cartels de portes  
La demande se fait par mail à [communication@grandorlyseinebièvre.fr](mailto:communication@grandorlyseinebièvre.fr)  
• Les cartes professionnelles (accès voie de service)  
La demande se fait par mail auprès de la photographe : [emilie.legenty@grandorlyseinebièvre.fr](mailto:emilie.legenty@grandorlyseinebièvre.fr)

**La newsletter du Grand-Orly Seine Bièvre**  
Envoi bi-mensuel  
Abonnement via [grandorlyseinebièvre.fr](http://grandorlyseinebièvre.fr)



- Actualités du territoire sur les sujets :
- développement économique
  - politique de la ville
  - aménagement territorial

**Les T'chat de discussion en ligne avec Antoine Valbon**  
Échange mensuel, le 1<sup>er</sup> vendredi du mois  
Accessible à tous avec la brique Yammer, dans Office 365



- Plusieurs sujets sont proposés au vote des agents, le sujet sélectionné est discuté en ligne avec le DG. Ces échanges restent accessibles sous forme d'archive sur Yammer ( élections municipales et effets sur l'EPT, politique environnementale, la mise en œuvre du télé-travail...)

**Les Petits-déjeuners de l'EPT**  
Chaque dernier rendez-vous du mois, de 9h à 10h  
ouvert à tous les agents à Askia,  
sur les antennes de façon ponctuelle.



- Rendez-vous autour de boissons et de fruits pour échanger dans un cadre convivial

**Les Midis de l'EPT**  
Rendez-vous mensuel, un jeudi par mois, de 12h à 13h  
ouvert à tous les agents,  
À Askia

- Découverte d'un sujet clé au sein de l'EPT, présenté par un collègue expert ( Campus Grand Parc, Urgence Climat, la Seine, le Grand Pôle Intermodal de Juvisy, etc.)
- Quiz ludique avec lots à la clé
- Possibilité de se restaurer sur place pour les agents issus des antennes et équipements hors Askia



**Les vidéos 5 minutes chrono**  
Publication sur la brique Stream, dans Office 365

- Reportage vidéo pour vous faire découvrir les métiers de l'EPT par le prisme d'un agent, d'un projet, d'une actualité. 2 numéros à découvrir : les archives, le SIG



Présentation du service communication  
25 / 02 / 2020

## **ANNEXE 5 - Les EPT du Grand Paris en quête d'identité**

Les douze Établissements Publics Territoriaux de la Métropole du Grand Paris en sont encore à leurs prémices. De diagnostic en étude, les territoires commencent à broser leur profil socio-économique et s'interrogent sur leur attractivité. Parler d'identité territoriale semble encore prématuré.

Dix-huit mois après leur création, les Établissements Publics Territoriaux (EPT) du Grand Paris doivent apprendre à travailler à une nouvelle échelle, sur un territoire parfois entièrement nouveau. Après le choix de leur nom, c'est la quête d'une identité commune qui est en jeu : d'abord vis-à-vis de leur personnel et des administrés puis vers l'extérieur. Ce défi se pose plus largement partout en France, suite aux fusions de communautés de communes ou à l'apparition des super-régions.

Grand Paris Seine Ouest, Est Ensemble et Plaine Commune sont des EPT nés le 1er janvier 2016 mais bâtis sur des communautés d'agglomération préexistantes. Les territoires sont aujourd'hui bien connus de leurs habitants et des acteurs de la ville. En revanche, pour les neuf autres EPT, créés eux aussi par la loi NOTRe (Nouvelle organisation territoriale de la République), la structure administrative est née sur un périmètre inédit.

### **Entre consensus et attentisme**

La plupart des EPT construisent aujourd'hui leur projet de territoire, en insistant sur la méthode consensuelle choisie, car c'est l'une des difficultés de l'exercice après une fusion : des maires de territoires contrastés, de sensibilités politiques multiples doivent se mettre autour d'une table et s'entendre. Un changement de paradigme qui n'a pas été facilité par les soubresauts autour du Grand Paris, autant de doutes entretenus par certains candidats aux élections présidentielles qui promettaient de remettre à plat le jeu institutionnel. En effet, à quoi bon forcer le destin d'un territoire déjà controversé ? La question semble pour l'heure tranchée puisque le nouveau Président de la République s'est prononcé en faveur de la Métropole du Grand Paris telle qu'elle existe. Ces différents atermoiements n'ont toutefois pas empêché le premier étage de la fusée de se constituer côté services. Nouvelles compétences, services aux contours redéfinis, les EPT inventent leur gouvernance : par exemple au sein de l'EPT Grand-Orly Seine Bièvre, « une coopérative de villes se met en place dans le respect du programme municipal de chaque ville », selon son directeur de la communication, Frank Bayard, de quoi élaborer un projet de territoire, si possible fédérateur au-delà des élus.

### **Embarquer les habitants**

En élargissant le territoire, la fusion de communautés et de communes a l'ambition de créer des économies d'échelle pour faire plus et mieux. « Alors que la plupart des intercommunalités ont engagé un travail de réorganisation interne, il s'agit d'optimiser les moyens humains pour continuer à offrir la gamme de services », précise Vincent Gollain, directeur du département économie et développement local à l'IAU (l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme) d'Île-de-France. « S'il y avait, avant, dix responsables de la gestion des déchets, la nouvelle collectivité est confrontée aux mêmes enjeux qu'une entreprise qui a fusionné et l'on peut dire que les directeurs généraux des services ont réalisé un super job [...] » Après le personnel, c'est aux

habitants qu'il faut expliquer la nouvelle institution et montrer que les services publics sont garantis aux usagers. Mais la seule fourniture de services ne sera pas suffisante pour créer une identité.

Avant de parler d'identité, chaque territoire va réaliser son portrait socio-économique. Selon Vincent Gollain « une première étape consiste à dresser un profil, par exemple recenser les zones d'activités, à rechercher comment compléter les réseaux de pépinières et d'hôtels d'entreprises. La connaissance partagée est en cours d'acquisition et prend du temps. » Une fois le diagnostic sur la situation économique du nouveau territoire réalisé, il faut alors chercher une articulation non seulement avec la Métropole du Grand Paris mais aussi avec la capitale.

*Source : Objectifgrandparis.fr, 20 septembre 2017*

## **ANNEXE 6 - Projet d'investissement**

- **EMPRUNT**

La garantie réclamée par l'Agence France Locale (AFL) porte sur le même montant et la même durée que le financement contracté.

Le montant emprunté auprès de l'AFL serait de 600.000,00€, remboursable sur 12 ans par amortissement constant. Le taux d'intérêt est de 1,5%.

- **CRÉDIT-BAIL**

L'EPT a aussi la possibilité d'économiser directement 800.000,00€ avec un financement intégral sur 8 ans. Les redevances annuelles seront de 111.000,00 € (la première redevance est payée en même temps que l'obtention du crédit).

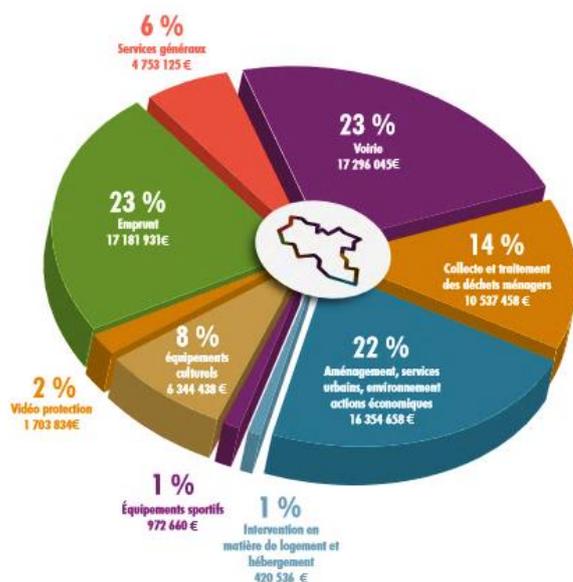
L'option d'achat sera versée en fin de quatrième année du projet pour un montant prévu de 34.000,00€.

- **MÉTHODOLOGIE D'ACTUALISATION DES DONNÉES**

Pour actualiser les données, la méthode retenue sera celle de la VAN (Valeur Actuelle Nette). Le taux de 5% sera retenu. Vous arrondirez les calculs au centième.

Source : Auteurs

## ANNEXE 7 - Dépenses d'investissement du Grand-Orly Seine Bièvre en 2019



### DÉPENSES RÉELLES D'INVESTISSEMENT : 75 564 686 €

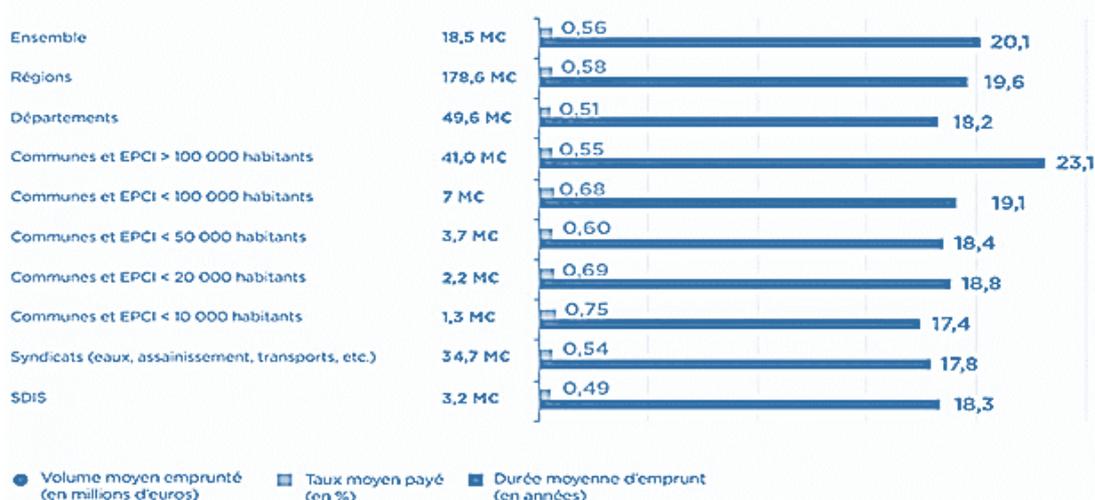
En 2019, l'EPT a contribué à hauteur de 58M€ à l'investissement public dans les domaines de l'aménagement de l'espace public, des équipements culturels et sportifs. Il a en outre remboursé son capital de dette pour 17,2M€ sur un encours de dette au 31 décembre 2019 à 211M€. L'encours est varié entre emprunts à taux fixes (62,6 %), à taux variables (34,6 %) et structurés (2,8 %). Il est ainsi sécurisé tout en permettant de profiter, par sa part variable, des opportunités de baisse de taux avec des produits simples sur des index sûrs.

Source : Rapport d'activité 2019

## ANNEXE 8 - Emprunts des collectivités : 2020, année de tous les records

Marquée par le début de la crise liée au Covid-19, l'année 2020 a été historique à plus d'un titre, s'agissant des emprunts des collectivités territoriales. Selon la société Finance active, les taux d'intérêt obtenus par le secteur ont baissé de 1,5 points de base pour s'établir à 0,56 % en moyenne. Par ailleurs, le recours aux marchés obligataires a permis d'emprunter un montant jamais vu, de plus de 4 milliards d'euros.

### Caractéristiques par type de collectivités



Source : Finance Active

Source : France Active

En 2019, le taux moyen des nouveaux emprunts souscrits par les collectivités et les intercommunalités était passé en dessous de la barre de 1%, pour s'établir à 0,71%. En 2020, il a encore baissé pour s'approcher de 0,50%.

## **ANNEXE 8 - Emprunts des collectivités : 2020, année de tous les records (suite)**

S'appuyant sur les données de 1.183 collectivités et établissements publics représentant 10,1 milliards d'euros de nouveaux prêts (*à comparer aux 19 à 21 milliards d'euros que l'ensemble des collectivités devraient avoir empruntés l'an dernier*), la société de conseil en gestion de dette place en première position pour leur performance les prêts que les services départementaux d'incendie et de secours (Sdis) ont signé l'an dernier. Avec un taux moyen de 0,49% pour une durée moyenne supérieure à 18 ans, ils arrivent devant les prêts des départements (0,51% pour une durée là encore allant au-delà de 18 ans) et ceux des syndicats (0,54%). Comme par le passé, les communes et intercommunalités de moins de 20.000 habitants ont obtenu des conditions de financement moins intéressantes. Mais elles ne dépassent pas en moyenne 0,75% (avec une durée moyenne voisine de 18 ans).

### **Marché obligataire**

Conséquence de ces taux historiquement bas, le secteur public local n'a jamais autant emprunté à taux fixe que l'an dernier : 89% des volumes souscrits l'ont été à taux fixe (contre 11% à taux variable). Par ailleurs, les nouveaux emprunts ont des durées exceptionnellement longues (20,1 années en moyenne, contre 18 ans en 2019). Cela est dû au succès qu'ont connu les financements obligataires l'an dernier.

Près du tiers des emprunts (31,4%) souscrits en 2020 par les collectivités du panel ont ainsi été financés par des émissions obligataires. Ce sont plus de 4 milliards d'euros que les entités publiques locales ont emprunté par cette voie. Les émissions au taux nul, qui n'ont pas été rares, ont évidemment tiré vers le bas le taux moyen obtenu avec ce type d'opération financière (0,35% sur une durée moyenne de 14,8 ans).

Mais les émissions obligataires sont restées l'apanage d'un petit nombre de collectivités et groupements, 26 au total, souvent de grandes collectivités, dotées d'une ingénierie financière puissante comme la ville de Paris et la région Île-de-France - qui à elles seules représentent 43,4% des volumes émis - ou encore les régions Provence-Alpes-Côte d'Azur et Pays de la Loire. Mais une démocratisation de cette source de financement dans les prochaines années n'est pas exclue. "La recherche de diversification des financeurs, de performance et aujourd'hui de sens (via les émissions obligataires labellisées)", peuvent attirer de nouvelles collectivités vers cette solution, estiment les experts de Finance active. Ils font aussi remarquer que 43% des émissions ont été réalisées l'an dernier pour des volumes inférieurs ou égaux à 10 millions d'euros. Un "ticket d'entrée" qui est donc à la portée de nombreuses collectivités.

Source : Projets publics pour Localtis, Thomas Beurey, 11 mars 2021

## **ANNEXE 9 - Le premier accord sur le télétravail dans la fonction publique est signé**

Nombre de jours de télétravail par semaine ? Droit à la déconnexion ? Forfait pour les frais occasionnés par le télétravail ? Un accord-cadre relatif à la mise en œuvre du télétravail dans les trois fonctions publiques signé le 13 juillet 2021 fixe les modalités de mise en place du télétravail dans les différents services administratifs. Les administrations devront engager des négociations auprès des instances de dialogue social d'ici le 31 décembre 2021 pour décliner cet accord à leur niveau.

À partir du 1<sup>er</sup> septembre 2021, les agents publics pourront, à leur demande et sur autorisation de leur employeur, télétravailler à raison de 3 jours par semaine maximum pour un temps plein. La possibilité de travailler plus de 3 jours par semaine est accordée à un agent proche aidant, avec l'accord de l'employeur, et à une femme enceinte, sans accord préalable du médecin du travail.

Le télétravail peut être organisé au domicile de l'agent, dans un autre lieu privé ou dans tout lieu à usage professionnel. L'agent a la possibilité de travailler à distance depuis un tiers-lieu (espace partagé de télétravail) mis à disposition par l'employeur ou dans un autre espace de travail. L'employeur doit fournir à l'agent en télétravail l'accès aux outils numériques nécessaires pour pouvoir exercer son activité, communiquer avec son supérieur hiérarchique, son collectif de travail et, éventuellement, les usagers. L'éligibilité au télétravail se détermine par les activités exercées, et non par les postes occupés par les agents. Cette éligibilité fait l'objet d'un dialogue social préalable pour différencier les activités éligibles ou non éligibles au télétravail.

Toute nouvelle organisation de travail incluant du télétravail doit être mise en œuvre dans le cadre d'un dialogue social de proximité avec une réflexion approfondie sur l'organisation des temps et du collectif de travail, les droits et obligations de chacun (employeur et agents).

Le télétravailleur est soumis aux mêmes obligations générales et dispose des mêmes droits que l'agent qui exécute son travail en présentiel dans les locaux : respect des temps de repos, accès à la formation, mêmes mesures d'évaluation, reconnaissance du parcours professionnel et égalité de traitement en matière de promotion.

Le texte insiste sur la nécessité de garantir le droit à la déconnexion et de mesurer la charge de travail. Il accorde une part importante à la prise en compte de la santé, de la sécurité, des conditions de travail au domicile et de la prévention des risques physiques et psychosociaux. Pour les fonctions publiques d'État et hospitalière, l'accord prévoit une indemnisation forfaitaire des frais de télétravail de 2,5 € par jour de télétravail, dans la limite d'un montant annuel de 220 €. L'indemnité sera versée tous les trimestres. Un décret et un arrêté seront pris pour application de ces dispositions au 1<sup>er</sup> septembre 2021. Les collectivités territoriales ont jusqu'au 31 décembre 2021 pour négocier localement sur cette indemnisation.

Source : [www.service-public.fr](http://www.service-public.fr), 22 juillet 2021

## **ANNEXE 10 - Extraits des résultats de l'enquête menée auprès des agents sur le télétravail en 2020**

Souhaitée par les membres de la direction générale et du dialogue social, les objectifs de cette enquête étaient de :

- garder un témoignage de cette période ;
- tirer des enseignements afin d'accompagner au mieux l'établissement, individuellement et collectivement, en situation ordinaire mais aussi lors de futures périodes critiques ;
- participer au regard réflexif porté sur l'organisation et son management. [...]

- -

« La période a suscité un développement de compétences, remarqué par les répondants eux-mêmes (72%) et par leur encadrant (64%), en tout premier lieu en termes de compétences numériques (86%), puis de compétences métier (41%) et de compétences managériales (15%). La différence de perception de développement de compétences du point de vue de l'encadrant sur son collaborateur et du point de vue du collaborateur est normale. En effet, le collaborateur retient l'expérience tirée de son travail réel, et donc du processus qu'il a fallu mettre en place pour réaliser le travail. L'encadrant perçoit plus fréquemment le développement de compétences par le spectre du résultat, donc de manière parcellaire. Néanmoins, dans les deux perceptions, la répartition des champs de compétences est à peu près identique. En résumé, on peut noter que malgré des émotions négatives ressenties (frustration, stress), malgré une fatigue perçue de manière conséquente, malgré une perte d'efficacité pour certains du fait de l'éloignement des usagers et des collectifs notamment, les collaborateurs ont, pour beaucoup, trouvé des solutions, développé leurs compétences et fait preuve d'adaptation. Cela constitue des points d'appui importants pour le fonctionnement de notre organisation, un enjeu managérial mais reste un point de vigilance. »

- -

« Par ailleurs, on constate un nécessaire apprentissage sur l'organisation de la journée de travail ainsi que sur les outils d'échanges pour le maintien du travail collectif à distance. En revanche, la période confirme des points d'appui pour le futur : le rôle du manager dans l'écoute, l'information, l'animation de l'équipe et le développement de la confiance. »

- -

« En termes de préconisations, l'enjeu pour la collectivité est, au sortir de cette crise, de dépasser l'intérêt individuel pour le télétravail. Cette « acculturation forcée » est certes un point d'appui, mais il faut prendre en compte la dimension collective et managériale dans la poursuite de la mise en place du télétravail. Au sein des équipes, une réflexion sur l'organisation du travail doit être menée requestionnant les activités « téléfragiles<sup>1</sup> » ou « télérobustes<sup>2</sup> ». Ce nouveau mode d'organisation du travail nécessite de poursuivre la transformation numérique de l'établissement (équité d'accès aux outils et à leur maîtrise, dématérialisation des processus). Cela nécessite un accompagnement important auprès des collaborateurs et des encadrants en termes de formation (numérique, professionnalisation du travail à distance et de l'animation de collectifs de travail), de sensibilisation (travail sur écran, droit à la déconnexion, concentration, gestion du temps, etc.), et de partage de pratiques. »

---

1. Termes utilisés par le cabinet Greenworking, « Télérobuste » est le domaine du formel, de l'organisé, du prévu, du transactionnel, de la concentration, de la productivité et de la création individuelle.

2. « Téléfragile » est le domaine de l'informel, de l'innovation, de la réactivité, de la « pollinisation », de l'émotion, de l'énergie de groupe, du développement de nouvelles relations, de la capacité à faire entreprise.

## **ANNEXE 10 - Extraits des résultats de l'enquête menée auprès des agents sur le télétravail en 2020 (suite)**

« Cette période montre aussi l'importance de l'apprentissage des nouvelles compétences. Celles-ci sont à parfaire pour accompagner au mieux les collaborateurs et les encadrants dans cette transition numérique et sociétale : compétences numériques, gestion du temps et des priorités, management par objectifs, gestion de projet et méthodes d'animation des collectifs de travail (réunions, points, temps informels). »

Source : Recueil d'expérience sur le travail à domicile pendant la crise sanitaire du printemps 2020 (Grand-Orly Seine Bièvre)

## **ANNEXE 11 - Suivi de l'activité des agents**

Afin de soutenir l'activité de l'agent en télétravail, le responsable hiérarchique suit les activités et missions réalisées en télétravail sur la base d'une fiche de suivi. Ce suivi a pour objectif de permettre une meilleure structuration et priorisation des activités tout en portant une attention sur la charge de travail de l'agent et de son collectif de travail.

Source : Règlement transitoire du télétravail (Grand-Orly Seine Bièvre)

## **ANNEXE 12 - Le système d'information géographique**

Les données géographiques présentent un grand intérêt pour tous les acteurs : services et établissements de l'État, collectivités territoriales, opérateurs de services publics, bureaux d'étude, entreprises, associations, grand public et plus généralement pour tous les acteurs de politiques publiques. Pour les autorités publiques, et notamment le ministère, l'information géographique constitue un moyen essentiel pour améliorer la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques.

On appelle information géographique une information contenant une référence à un lieu, qu'il s'agisse d'un point précis du territoire, d'une infrastructure linéaire telle qu'une route ou encore d'un périmètre donné : aire protégée, zone d'emplois, ville...

Les données géographiques concernées peuvent être de trois sortes :

- Les référentiels géographiques (cartes ou plans, photographies aériennes et satellitaires), qui servent surtout de fond de plan pour la présentation voire même la saisie des autres données.
- Les objets géographiques (bâtiments, routes, zones urbanisées, forêts, parcelles, limites de communes...), que l'on peut visualiser par superposition aux référentiels.
- Des informations, appelées « données attributaires », rattachées aux objets géographiques qu'elles caractérisent (par exemple la largeur ou le trafic d'une route, le nombre de logements, d'habitants ou d'emplois dans une zone, la composition chimique d'un prélèvement d'eau de rivière, la liste des adresses postales d'une parcelle...).

La force des données géographiques est de pouvoir les croiser entre elles lorsqu'elles partagent un même socle géographique. On crée ainsi de la donnée à valeur ajoutée préparant la prise de décision.

Les besoins de données géographiques ont bien sûr toujours existé, mais ils étaient difficiles à satisfaire, car ce n'est que récemment que les systèmes d'information ont pu traiter ces données efficacement et massivement, ce qui a permis à quelques grands acteurs de diffuser des informations géographiques. L'information géographique représentera au cours des prochaines années un important potentiel de croissance économique et de créations d'emplois.

(...) Les services de l'État, les collectivités territoriales et les services publics développent l'utilisation de l'information géographique, pour améliorer l'efficacité des politiques publiques. C'est ainsi que le ministère diffuse en ligne des informations environnementales avec leurs aspects géographiques.

Source : [www.ecologie.gouv.fr/linformation-geographique](http://www.ecologie.gouv.fr/linformation-geographique)

# ANNEXE 13 - Les six piliers d'une smart city (ville intelligente)

