

**CONTRIBUTION DE FRANCE URBAINE  
A LA PREPARATION DU DECONFINEMENT**

**AVRIL 2020**

**ORGANISATION DU TRAVAIL**





## FICHE N°4 – ORGANISATION DU TRAVAIL



Avec le déconfinement progressif, les élus, les directions générales et les services Ressources humaines vont devoir anticiper les contraintes de la reprise des services opérationnels afin d'assurer la disponibilité des personnels nécessaires, le respect des responsabilités d'employeur de la collectivité ainsi que le maintien d'une relation de confiance avec les agents et leurs représentants. Mais au-delà, les collectivités vont devoir mettre en place de nouveaux modes de fonctionnement modulables et résilients pour s'adapter à la perspective durable de la présence du virus en France. L'objectif sera de garantir la continuité des services publics dans ces conditions, d'accompagner la reprise du fonctionnement économique et social, mais aussi et surtout d'imaginer de nouveaux modes de fonctionnement dans le nouveau monde qu'aura créé la crise COVID-19.

### **1. Le délai très court entre les annonces officielles du gouvernement et la réouverture des écoles mettra les services sous tension**

Les vendredi 1 et 8 mai étant fériés, les collectivités n'auront que 5 jours ouvrables entre le Conseil des Ministres du 29 avril et le 11 mai pour finaliser leurs stratégies et leurs mises en œuvre. Dans ces cinq jours, il paraît incontournable d'organiser un CT/CHSCT pour présenter les plans de reprise aux représentants des agents afin de répondre à leurs questions et les rassurer sur les précautions prises. Tout cela implique que beaucoup de choses doivent être anticipées dès maintenant.

### **2. Avec les réouvertures de locaux, les collectivités vont devoir étendre massivement les garanties de protection aux agents et aux usagers, ce qui demande de l'anticipation**

- Matériels de protection : L'arrivée de nouveaux agents en présentiel et le retour d'une partie du public dans les locaux va avoir un impact sur les prévisions de besoin en gel et équipements de protections qu'avaient réalisées les collectivités. Afin d'anticiper leurs besoins hebdomadaires futurs et faire les commandes en fonction, certaines collectivités sont en train de réaliser des typologies de besoin par grandes fonctions métier ;

- Mise au propre des locaux : Beaucoup de collectivités anticipent une demande des agents et des usagers de grand nettoyage des locaux et de désinfection des points de contacts (poignée de porte, toilettes, etc.), puis des procédures d'entretien régulier adaptées à leur utilisation. L'Etat doit communiquer rapidement sur les protocoles de nettoyage pour éviter les surenchères sanitaires et permettre l'organisation du travail en temps utile.
- Adaptation des locaux : aménagement des espaces d'accueil, vitres en plexiglas, marquages au sol. Pour une grande ville, ce sont plusieurs centaines de locaux accueillant public et personnel qui vont devoir être analysés et aménagés en termes de capacité d'accueil des agents. Certains bureaux ne pourront plus accueillir qu'un seul agent, les open-spaces devront parfois être repensés.

### **3. Le déconfinement progressif posera des problématiques de mobilisation des agents**

- Gérer le nombre d'agents mobilisables : Le ministère de l'Education nationale va préciser les règles et la méthode de réouverture des écoles, mais sans attendre les directions RH doivent s'assurer des capacités humaines disponibles de la collectivité. Quels sont les agents souffrant de pathologies qui interdiront leur retour en présentiel ? Quels sont les agents susceptibles de rester en garde d'enfants dans les premières semaines du déconfinement ? Quels sont ceux qui sont en quatorzaine ou en maladie ? A court terme, ce recensement doit être prêt pour le 29 avril pour connaître les effectifs théoriques minimums. Dans la durée, l'Etat devra clarifier les doctrines de quatorzaine/cas contacts et l'usage des tests/outils de traçage pour permettre aux employeurs de gérer leurs effectifs disponibles. Enfin, le statut juridique des agents devant rester chez eux pour raison médicales et ne pouvant télétravailler devra également être clarifié si la situation doit durer plusieurs mois car l'ASA a été une solution d'exception (hypothèse d'un placement en inaptitude temporaire pour raison médicale ?).
- Anticiper les besoins de recrutement à venir : Les incertitudes sur les congés estivaux (restriction des employeurs, limitation des déplacements, fragilité économique, colonies de vacances remises en cause, etc.) peuvent laisser penser que beaucoup plus de jeunes qu'habituellement vont rester dans leur quartier cet été alors que beaucoup de lieux de loisirs classiques risquent d'être fermés (piscines, etc.). Les DRH urbains anticipent donc notamment la nécessité de recruter beaucoup d'animateurs jeunesse. Selon la stratégie de déconfinement et de réouverture des écoles retenue, une augmentation des capacités en accueil périscolaire pourrait également être nécessaire. Pour ce type d'agents, il est impératif de disposer d'un extrait de casier judiciaire (une consultation du Fichier des auteurs d'infractions sexuelles ou violentes (FIJAIS) est également conseillée). Rouvrir rapidement le service du Casier judiciaire et donner de la visibilité sur les futures règles d'ouverture des ALSH (Accueil de loisirs sans hébergement) et ACM (Accueils collectif des mineurs) doivent faire

partie des demandes auxquelles doit répondre rapidement l'Etat pour préparer dès maintenant la période estivale.

- Continuer à assumer le redéploiement des agents : actuellement beaucoup d'employeurs urbains ont constitué des « réserves » internes d'agents volontaires pour intervenir dans d'autres services afin de relayer leurs collègues et compenser l'absentéisme généré par les ASA Garde d'enfant ou les confinements. Pour certains services comme les EHPAD, le rôle de ces réserves a été essentiel. Avec le déconfinement progressif, il faudra sans doute continuer à assumer une partie de redéploiement tant que certaines fonctions resteront en tension.
- Garder le contact avec les agents les plus fragiles : Beaucoup de DRH urbains ont déployé des pages internet pour informer et garder contact avec les équipes. De plus, dans beaucoup de collectivités, des cellules de suivi ont essayé de prendre des nouvelles régulièrement des agents signalés pour des fragilités ou des addictions. Pour un agent, rester chez soi sans activité et parfois seul, peut être un vrai risque psychosocial et il y aura là un enjeu managérial important. Plus collectivement, il y aura sans doute un besoin de renouer du lien au sein des équipes (notamment entre les agents PCA et les autres) et d'anticiper les appréhensions des agents dans un contexte médiatique anxiogène. Il faudra à la fois répondre aux questions des agents et leur rappeler le sens de leurs missions de service public local au service des populations.

#### **4. Vivre avec le virus demandera la mise en place de nouvelles procédures de travail**

- Passer des plans de continuité d'activité à des plans de reprise d'activité : Dans les faits, la plupart des collectivités urbaines ont déjà commencé à faire évoluer leurs plans de continuité d'activité « minimale » à des plans de continuité d'activité « réduite ». Certaines fonctions, arrêtées dans un premier temps, ont repris dans la mesure où elles étaient devenues nécessaires avec l'extension de la durée du confinement (ex : équipes techniques d'entretien) ou qu'elles permettaient de débloquer d'autres activités (ex : suivi des chantiers, instruction des autorisations d'urbanisme simples ne nécessitant pas d'avis externe) et qu'elles pouvaient être conduites en respectant les règles de distanciation et de protection des agents.

- Le télétravail restera majoritaire : Conformément à l'avis du Premier ministre, tous les DRH anticipent que le télétravail va continuer car la plupart des locaux administratifs ne sont pas en l'état complètement adaptés aux règles de distanciation. Dans les grandes villes/métropoles, la proportion d'agents qui pourraient revenir en présentiel est actuellement évaluée entre 30 et 40% (à affiner avec les PRA). Dans les bureaux, le télétravail restera sans doute majoritaire. Le retour en présentiel de certains agents permettra d'ailleurs de redéployer une partie du parc d'ordinateurs portables vers des agents non équipés qui n'avaient pas pu travailler jusqu'à présent. Pour les activités administratives demandant du présentiel (ex : archives papiers, applications métier « lourdes », etc.) une rotation des agents devra être organisée avec des équipes qui ne se croiseront pas.
- Adapter la collectivité à un nouveau contexte durable : certains services vont devoir s'adapter dans la période transitoire (ex : restaurant administratif sous forme de paniers repas ou remplacement par une prime panier forfaitaire de 6€ par jour en présentiel). Plus fondamentalement, les collectivités vont adapter leur fonctionnement. Ainsi, les DSI vont tirer des enseignements de la crise, par exemple en favorisant les solutions SaaS : moins de serveurs physiques au sein de la collectivité, des logiciels et données hébergés dans des serveurs distants sécurisés (par des structures de mutualisation interterritoriales ?) et accessibles par des portails internet, ce qui permettrait de doter les agents de PC « clients » beaucoup plus légers. La généralisation pérenne du télétravail impliquera sans doute également une réflexion sur les éventuels frais supplémentaires pour l'agent et donc la part employeur. Alternativement des « tiers lieux » administratifs pourraient également être proposés aux agents. Ces évolutions devront nécessairement être combinées avec la politique immobilière de la collectivité. DE même, la question du temps de travail va devoir être retravaillée à la lumière de ce nouveau contexte. Les cycles et plannings de travail devront être adaptés pour tenir compte de l'organisation des écoles, des transports, du télétravail et de l'objectif de minimiser le nombre d'agents simultanément dans un local.
- De nouvelles priorités à définir dans les plans d'action des services : décalage dans le planning des projets, contraintes financières sur les dépenses et les recettes, nouvelles actions à mener pour faire face à la crise sanitaire, économique et social, mais aussi incertitudes sur les ressources humaines disponibles dans les services. Confrontés à la nécessité de relancer l'activité dans un cadre contraint, les collectivités ne pourront pas faire l'impasse sur un inventaire de leurs actions engagées et de leurs projets à venir pour redéfinir et arbitrer de nouvelles priorisations.
- Assouplir les modes de gouvernance : durant tout le temps du déconfinement progressif, les cellules de veille et de suivi devront sans doute être maintenues à une régularité adaptée pour veiller à l'accompagnement de la montée en puissance, mais pour préparer l'éventualité d'une seconde vague. Concernant les instances politiques, des demandes remontent déjà pour que la possibilité d'organiser des conseils à distance, ou dans une forme hybride, prévue par l'article 6 de l'ordonnance du 1er avril 2020 pendant toute la durée de l'état

d'urgence sanitaire, puisse être maintenue à la demande des élus pendant toute la durée de la sortie de crise sanitaire, au moins jusqu'à la sortie du décret d'application de l'article L.5211-11-1, actuellement prévue fin 2020. Plus largement, la rapidité du confinement et de la crise sanitaire a mis l'accent sur l'obligation de simplifier et dématérialiser les procédures pour donner de l'autonomie et de la responsabilité aux acteurs au sein de cadres stratégiques clairs. Cela vaut aussi bien pour le fonctionnement interne des collectivités que pour un fonctionnement d'avantage respectueux, collaboratif et partenarial entre les collectivités et l'Etat.



22 rue Joubert 75009 Paris  
+33(0)1 44 39 34 56  
franceurbaine@franceurbaine.org

[www.franceurbaine.org](http://www.franceurbaine.org)