



ACCORD POUR LA QUALITE DE VIE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE AU TRAVAIL

Etablissement public Caisse des Dépôts

Ensemble on va plus loin

Il a été convenu le présent accord entre :

D'une part,

La Caisse des dépôts et consignations (CDC), sise au 56 rue de Lille – 75007 Paris, représentée par Monsieur Eric LOMBARD, agissant en qualité de Directeur général,

D'autre part,

Les organisations syndicales habilitées à négocier.

Préambule

La Caisse des Dépôts place la qualité de vie au travail au centre de ses politiques à l'égard des personnels comme fondement de son efficacité collective et de sa cohésion.

Cette conviction, à la base du premier accord sur la qualité de vie au travail en 2016, est réaffirmée en 2020, dans le contexte de crise sanitaire et économique qui nous conduit, en tant que tiers de confiance et partenaire indispensable à la reprise et au soutien des activités essentielles à la continuité de la Nation, à renforcer l'efficacité et l'engagement de nos collectifs de travail.

La signature du premier accord dédié à la qualité de vie au travail, d'une durée de trois ans, avait pour ambition de fédérer la politique sociale de l'Etablissement public autour de cette notion, en complétant son action dans des domaines contribuant à cette démarche, non encore pleinement traités par les accords collectifs existants

Au terme du bilan qui peut être fait de son application et au regard du nouvel environnement dans lequel la Caisse des dépôts doit intervenir, profondément structurant en termes de gestion des relations individuelles et collectives de travail, les parties signataires entendent conforter, sur le long terme, la démarche engagée, à travers un accord à durée indéterminée construit, dans le cadre de l'article 34 de la loi n° 96-452 du 28 mai 1996 modifié, sur :

- un socle de dispositions permanentes définissant les principes fondamentaux sur lesquels repose la politique de la qualité de vie individuelle et collective au travail de l'Etablissement public
- des plans de progrès triennaux fixant les priorités identifiées, donnant lieu à révision périodique de l'accord.

Le présent accord s'appuie sur les attentes du corps social, notamment exprimées à travers le baromètre social 2018 mais aussi le retour d'expériences partagé de la gestion de la crise liée à l'épidémie du COVID-19 et de son impact sur nos modes de fonctionnement. Le présent accord renouvelle et amplifie la vision globale de la qualité de vie au travail que l'Etablissement public entend développer selon l'approche choisie dans l'accord 2016/2019, pour répondre aux différents niveaux de perception de « bien-être » au et par le travail et accompagner sa dynamique de transformation interne pour renforcer son action.

Cet accord s'inscrit pour les personnels de droit privé dans le cadre des articles L2242-1 et L2242-17 du code du travail.

A cet égard, les parties conviennent que des champs d'action participant de la qualité de la vie au travail, considérée dans sa globalité, tels que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la diversité ainsi que l'insertion des personnes handicapées, sont des enjeux déjà pris en compte par d'autres accords et suivis dans le cadre d'ensemble de l'agenda social.

Cet accord répond par ailleurs, à l'engagement de la Caisse de Dépôts pris dans le cadre de l'adossement de sa politique durable aux objectifs du développement durable (ODD) fixés par l'ONU. Ainsi, elle s'engage à poursuivre le développement de sa performance sociale au bénéfice d'un « mieux travailler ensemble » et en faveur d'actions de qualité de vie au travail relevant notamment de l'ODD n°3 « Bonne santé et bien-être ».

TABLE DES MATIERES

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| PREAMBULE ----- | 2 |
| TITRE 1 : DISPOSITIONS GENERALES ----- | 6 |
| Article 1 – Champ d’application ----- | 6 |
| Article 2 – Durée, adhésion, révision, dénonciation----- | 6 |
| 2-1 – Durée ----- | 6 |
| 2-2 - L'adhésion ----- | 6 |
| 2-3 - La révision ----- | 6 |
| 2-4 - La dénonciation ----- | 7 |
| Article 3 - Suivi de l’accord ----- | 7 |
| TITRE 2 - LA DEMARCHE, LES ACTEURS ET LA COMMUNICATION ----- | 8 |
| Article 4 : Les trois niveaux de la démarche de la qualité de vie au travail à la CDC----- | 8 |
| Article 5 : Les acteurs de la démarche de l’Etablissement public----- | 8 |
| Article 6 : Modalités d’action----- | 9 |
| TITRE 3 - PRINCIPES ET THEMES D’ACTIONS PERMANENTS ----- | 10 |
| SECTION 1 : SE « SENTIR BIEN » DANS SON TRAVAIL ET SON ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL ----- | 11 |
| Article 7 : Partager le sens du travail----- | 11 |
| Article 7-1 : Conforter et éclairer le sens du travail de chacun----- | 11 |
| Article 7-2 : Accompagner tout changement d’ampleur en en précisant le sens ----- | 11 |
| Article 8 : Garantir des relations interpersonnelles de qualité----- | 11 |
| Article 8-1 : Développer des relations interpersonnelles confiantes et respectueuses de chacun----- | 11 |
| Article 8-2 : Prévenir et traiter les situations individuelles et collectives difficiles ou conflictuelles.----- | 12 |
| Article 9 : Promouvoir des méthodes et environnement de travail stimulants ----- | 12 |
| Article 9 -1 : Développer les démarches participatives et des modes de fonctionnement plus collectifs----- | 12 |
| Article 9-2 : Favoriser la mise en place d’un environnement et de conditions matérielles adaptés à ces méthodes et organisations de travail ----- | 13 |
| SECTION 2 : « SE SENTIR BIEN » DANS SON METIER ET DANS SON AVENIR PROFESSIONNEL ----- | 13 |
| Article 10 : Favoriser l’inclusion professionnelle ----- | 13 |
| Article 11 : Développer la transmission des savoirs et favoriser la reconnaissance de toutes les compétences.----- | 14 |
| Article 11.1 – Être attentif à la transmission des savoirs et des compétences----- | 14 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Article 11.2 -Favoriser l'expression et la reconnaissance des compétences propres au métier exercé et dans d'autres domaines----- | 14 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

SECTION 3 : « SE SENTIR BIEN » DANS SES DIFFERENTS TEMPS DE VIE : PROFESSIONNELLE, PERSONNELLE ET FAMILIALE ----- 15

Article 12 : Organiser les temps et les lieux de travail pour un équilibre des temps de vie -----15

Article 12-1 : Rechercher une organisation du temps et du travail respectueuse à la fois du collectif de travail et de la vie personnelle des agents-----15

Article 12-2 : Réaffirmer le droit à la déconnexion -----15

Article 12-3 : Intégrer les nouveaux modes d'accès et lieux de travail -----16

Article 13 : Développer des services responsables tenant compte des nouveaux besoins et modes de vie des personnels -----16

TITRE 4 - LES INDICATEURS DE LA POLITIQUE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ----- 17

Article 14 : Indicateurs généraux-----17

TITRE 5 - PLAN DE PROGRES 2020-2022 : 5 AXES PRIORITAIRES POUR MIEUX VIVRE ENSEMBLE LES ENJEUX DES TROIS PROCHAINES ANNEES ----- 18

AXE 1 : ÊTRE A L'ECOUTE DES PERSONNELS, DONNER SENS ET CONFIANCE----- 18

Action 1 – « Ré-unir » le collectif de travail dans le contexte de la crise vécue en 2020 -----18

Action 2 : Capitaliser sur de nouvelles pratiques de fonctionnement -----19

Action 3 : Mieux recueillir et prendre en considération l'expression des personnels et des collectifs de travail-----19

Action 4 : Accompagner l'ensemble des managers, sans distinction de niveaux et en fonction de leurs besoins, dans le développement de leur savoir faire-----20

Action 5 : Assurer une dynamique de changement partagé à travers une systématisation de l'accompagnement des personnels plaçant la dimension humaine au centre du dispositif -----21

AXE 2 : RENFORCER LES COLLECTIFS DE TRAVAIL ----- 22

Action 6 : Formaliser et systématiser les parcours d'intégration des nouveaux arrivants et mieux assimiler les apprentis à leur communauté de travail-----22

Action 7 : Valoriser les compétences mobilisées au bénéfice de projets collectifs ou innovants-----22

Action 8 : Favoriser par la médiation la construction de relations interpersonnelles sereines et responsables -----23

Action 9 : Accompagner les personnes en situation d'éloignement professionnel ou de fragilité pour renouer avec le collectif -----24

Action 9-1 Accompagner les personnes en situation d'éloignement de l'emploi et du collectif de travail-----24

Action 9-2 : Développer une capacité d'accompagnement des personnels et de leurs managers lors de situation de longue maladie ou de maladie chronique-----24

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| AXE 3 : AMELIORER LE CADRE DE VIE ET D'EQUIPEMENT AU TRAVAIL, SUR SITE ET A DISTANCE ----- | 26 |
| Action 10 : Tendre vers le 100% « équipement nomade » pour favoriser le travail à distance et la continuité de l'activité----- | 26 |
| Action 11 : Concevoir un environnement et des espaces de travail adaptés aux besoins individuels et collectifs ---- | 27 |
| Action 12 : Enrichir l'offre de service sur site----- | 28 |
| Action 13 : Offrir des solutions favorisant des modes de transports doux répondant aux attentes des personnels et à la transition écologique et énergétique ----- | 28 |
| AXE 4 : ACCROITRE LA CAPACITE D'ADAPTATION DE L'ORGANISATION ET DES RYTHMES DE TRAVAIL, TOUT EN RESPECTANT LE DROIT AU REPOS ET A LA DECONNEXION – ÊTRE ATTENTIF AUX DIFFERENTS TEMPS DE VIE NOTAMMENT EN FIN DE CARRIERE ----- | 30 |
| Action 14 : Améliorer la lisibilité, l'équité et la cohérence des régimes de temps de travail, en fonction des missions exercées ----- | 30 |
| Action 15 : Faire du télétravail un levier pour une organisation de travail plus efficace dans l'intérêt partagé des services et des personnels ----- | 31 |
| Action 15.1 Mettre en place un menu « à la carte » en matière de télétravail, de manière à répondre à la fois à la diversité des attentes du corps social et aux besoins de fonctionnement et de performance des collectifs de travail----- | 31 |
| Action 15.2 Simplifier le processus administratif d'entrée en télétravail et de son organisation au quotidien ---- | 33 |
| Action 15.3 Favoriser la transition des dispositifs notamment dans le contexte de la gestion de la crise sanitaire consécutive au COVID :----- | 33 |
| Action 16 : Des leviers pour mieux appréhender la charge de travail, l'organisation du travail et garantir le droit à la déconnexion----- | 34 |
| Action 17 : Pérenniser le dispositif d'aménagement du temps de travail en fin de carrière----- | 35 |
| AXE 5 : SOUTENIR L'EXERCICE DE LA PARENTALITE ET DE LA SOLIDARITE FAMILIALE AINSI QUE L'ACCES AU LOGEMENT ----- | 36 |
| Action 18 : Pérenniser la semaine de 4 jours en tant que levier d'accompagnement de situations personnelles ou familiales particulières ----- | 36 |
| Action 19 : Aider les parents au moment de la naissance et dans l'exercice de leur responsabilité parentale----- | 37 |
| Action 20 : Accompagner les aidants familiaux ----- | 38 |
| Action 21 : Accompagner les agents dans le cadre du logement locatif----- | 39 |

Titre 1 : Dispositions générales

Article 1 – Champ d'application

Le présent protocole d'accord s'applique à l'ensemble des personnels en fonction dans l'Etablissement public Caisse des Dépôts.

Article 2 – Durée, adhésion, révision, dénonciation

2-1 – Durée

Le présent protocole d'accord est conclu pour une durée indéterminée.

Il prend effet à sa date de signature.

Cet accord est assorti de plans de progrès triennaux donnant lieu à révision de l'accord selon les conditions définies à l'article 2-3 dernier alinéa.

2-2 - L'adhésion

Toute organisation syndicale représentative des personnels et non signataire du présent accord pourra y adhérer ultérieurement.

Notification devra être faite par l'organisation concernée sous pli recommandé avec accusé de réception, à l'ensemble des signataires de l'accord.

2-3 - La révision

Le présent accord est susceptible d'être modifié, en cas de demande de révision de l'accord pendant sa période d'application.

S'agissant des organisations syndicales, sont habilitées à engager la procédure de révision :

1° Jusqu'à la fin du cycle électoral au cours duquel le présent accord a été conclu, une ou plusieurs organisations syndicales représentatives signataires ;

2° A l'issue de cette période, une ou plusieurs organisations syndicales représentatives dans le champ d'application de l'accord.

Cette demande doit être notifiée à toutes les parties contractantes, sous pli recommandé avec accusé de réception. Il appartient à l'auteur de la demande de révision de l'accord de présenter une nouvelle rédaction.

Les organisations syndicales représentatives et la direction de la CDC devront se réunir dans un délai maximum de trois mois suivant la date de notification de la demande.

Durant toute la période de négociation de l'avenant, les dispositions du présent accord seront maintenues dans leur globalité et ne seront pas remises en cause dans leur principe.

Par exception, l'engagement de la renégociation périodique tous les 3 ans des termes de l'accord, à l'initiative de la direction de la CDC ne donne pas lieu au formalisme prévu aux dispositions du cinquième alinéa du présent article, mais à une simple convocation dans les formes usuellement appliquées en matière de convocation à des réunions de négociation collective.

2-4 - La dénonciation

2-4-1 - La dénonciation totale peut intervenir à tout moment à l'initiative de l'une des parties contractantes. Il en est de même pour ses avenants éventuels.

La dénonciation doit alors être notifiée par son auteur aux autres parties contractantes, sous pli recommandé avec accusé de réception et moyennant le respect d'un préavis de 3 mois.

2-4-2 - Lorsque le présent accord est dénoncé par la « partie employeur » représentée par le directeur général de la CDC ou par l'ensemble des organisations syndicales contractantes, une nouvelle négociation devra s'engager dans les 3 mois qui suivent la date de la dénonciation. Il appartient à la partie qui a dénoncé l'accord de proposer une nouvelle rédaction.

L'accord dénoncé continuera à produire ses effets :

- jusqu'à l'entrée en vigueur de l'accord destiné à le remplacer,
- ou, à défaut d'accord entre les parties sur un nouvel accord, jusqu'à l'expiration du délai de survie que les parties signataires fixent à 12 mois, délai qui court à l'échéance du préavis visé ci-dessus.

Au-delà de ce délai, même si aucun nouvel accord n'a été conclu, les dispositions du présent accord et de ses avenants éventuels cesseront de s'appliquer.

2-4-3 - Lorsque la dénonciation n'émane que d'une partie des organisations syndicales signataires ou adhérentes, l'accord continue de produire ses effets à l'égard des autres parties signataires ou adhérentes.

Article 3 - Suivi de l'accord

Une commission chargée du suivi de l'application des termes de l'accord est constituée.

Composée de représentants de la DRH et de trois représentants syndicaux par organisation syndicale représentative signataire, elle se réunit au moins une fois par an sur convocation de la direction. Elle peut aussi être réunie à la demande d'au moins deux organisations signataires.

Chaque année, elle examine les indicateurs généraux attachés à l'application du socle permanent du présent accord ainsi que le niveau de réalisation des objectifs et des mesures prévues par le plan de progrès. Elle donne son avis/se prononce sur les actions correctives envisagées au regard de ce bilan.

Au terme de chaque plan de progrès triennal et au regard des mesures périodiques du climat social de l'Établissement public dont elle est destinataire, elle dresse un bilan complet des actions mises en œuvre et peut formuler des recommandations ou propositions dans la perspective de la révision périodique de l'accord.

Titre 2 - La démarche, les acteurs et la communication

Article 4 : Les trois niveaux de la démarche de la qualité de vie au travail à la CDC

Les parties s'entendent sur le fait que la qualité de vie au travail renvoie à des leviers multiples, au plan individuel ou collectif, dont la finalité commune **est de concilier la performance dans l'exercice des missions attendues de la CDC et la qualité des conditions de travail de tous ses personnels**, qui en est une condition de réussite par une démarche structurée autour de trois niveaux :

- **Le premier niveau** vise à ce que chacun **se « sente bien » dans son travail et son environnement professionnel**. Il embrasse les questions touchant au sens et au contenu donnés au travail de chacun, aux relations de travail au sein et entre les collectifs, à la faculté de chacun d'y contribuer pleinement, ainsi qu'aux conditions matérielles de travail, y compris sous l'angle de la santé et de la sécurité au travail.
- **Le 2^e niveau** vise à ce que chacun **« se sente bien » dans son métier et confiant dans son avenir professionnel**. Ce thème est pour une large part déjà abordé dans d'autres accords relatifs à la GPEC, aux parcours professionnels et la mobilité ou l'accord-cadre. Il s'agit, ici, de veiller à ce que la transmission de compétences, les perspectives d'évolution et la reconnaissance professionnelles, au-delà de leur dimension financière, ainsi que l'inclusion professionnelle soient mieux intégrées en particulier dans les pratiques managériales.
- **Le 3^e niveau** vise à ce que chacun **« se sente bien » dans ses différents temps de vie : professionnelle, personnelle et familiale**, à travers notamment l'organisation du travail individuel et collectif, la gestion des temps de travail, le transport et les services mis à la disposition des agents participant à leur santé et bien-être et s'inscrivant dans une démarche d'employeur responsable.

Article 5 : Les acteurs de la démarche de l'Etablissement public

La Direction générale et le Comité Exécutif sont porteurs et garants de la démarche de la qualité de vie au travail et de l'engagement des collectifs de travail, leviers de la transformation de l'Etablissement public.

Les personnels sont au cœur de la démarche dont ils sont tout à la fois acteurs, en tant qu'individus et membres de collectifs de travail, promoteurs et bénéficiaires.

Relais essentiels de la stratégie et vecteurs de cohésion, les **managers** ont une responsabilité en termes d'exemplarité et d'impulsion, en pleine cohérence avec l'ambition de transformation managériale de l'Etablissement public. Considérant le management en tant que métier à part entière, et la diversité des formes et niveaux qu'il recouvre (management hiérarchique, management fonctionnel, management de proximité, etc...), l'Etablissement public s'engage à les accompagner et à développer leurs compétences en la matière.

La Direction des ressources humaines est responsable de la définition, du pilotage et de la coordination de la démarche QVT en lien avec l'ensemble des directions. Elle veille au développement et à l'animation d'**un réseau de correspondants**, contribuant à relayer les enjeux portés par l'accord et à développer au sein de la CDC une démarche d'innovation et d'expérimentation en matière de qualité de vie au travail. Elle collabore avec d'autres acteurs majeurs en ce domaine :

- Le **Secrétariat général** qui veille à la qualité de l'environnement professionnel des personnels, dans le cadre de la stratégie immobilière et de la modernisation des outils et des méthodes de travail.

- La **Direction de la communication** qui contribue aux actions de communication et/ ou de sensibilisation et d'appropriation sur ces enjeux.
- **Les acteurs de la prévention psycho-médico-sociale**, tels que la plateforme pluridisciplinaire de santé au travail, la médecine de prévention/du travail, les psychologues du travail et la MIRPS, les assistants/tes sociales/aux, l'ergonome, la référente harcèlement et violence au travail, chacun dans leur rôle pour éviter toute altération de la santé des agents du fait de leur travail.

Les **instances représentatives du personnel nationales et locales** sont déterminantes dans l'examen et le suivi des actions menées dans le cadre de la démarche de qualité de vie au travail. A cet égard, **le (s) comité(s) santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT)** participe à la promotion de la prévention des risques professionnels et à la détection des situations à risques et veille à l'amélioration des conditions de travail. De même, **la commission de suivi du présent accord** concourt au développement de la démarche (Cf. article 3).

Les acteurs sociaux de la CDC tels que, la **Mission sociale groupe, l'USAC, le COSOG** sont également un vecteur de la qualité de vie au travail dans leurs domaines de compétences respectifs.

La Qualité de vie au travail consiste dès lors, en une démarche transversale, impliquant l'ensemble des acteurs de l'Etablissement public et intégrée dans les politiques et les actions des collectifs.

Article 6 : Modalités d'action

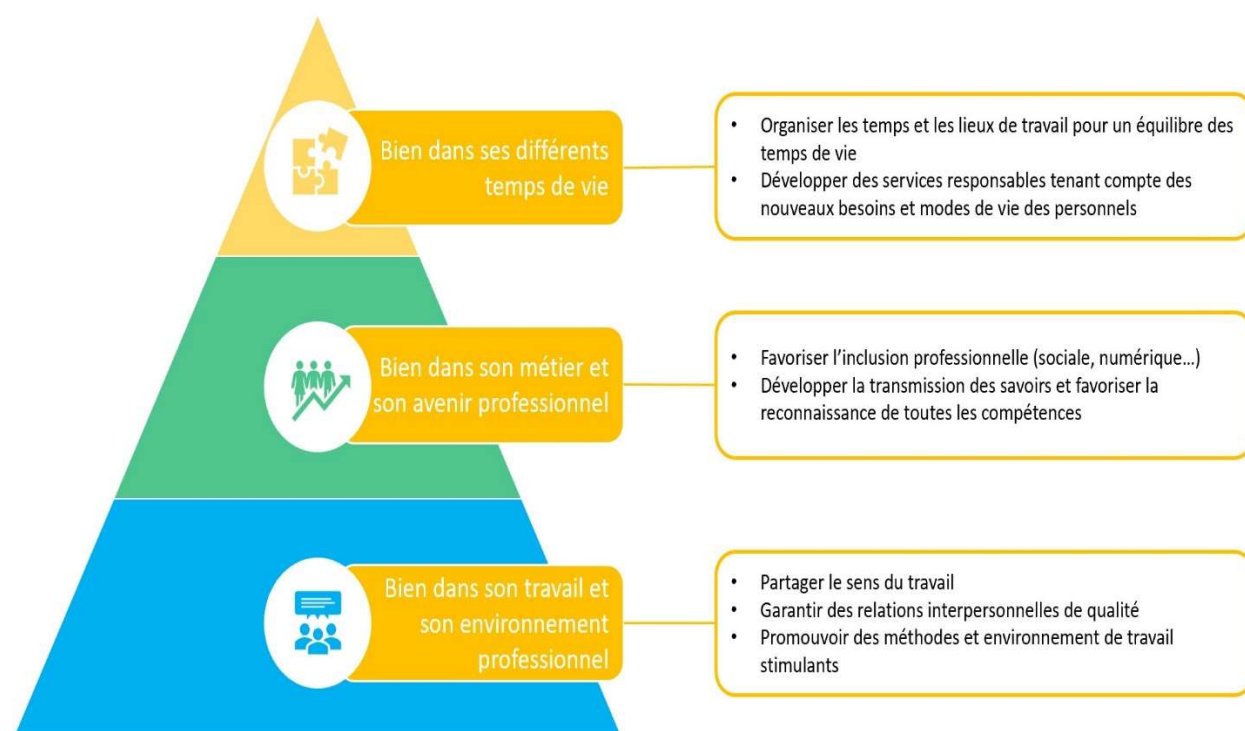
La démarche de qualité de vie au travail s'appuie sur :

- les retours d'expériences et des expérimentations pilotes, chacune suivie d'un bilan partagé aux fins de généraliser ou non des actions et de renforcer leur impact.
- le recours à des outils permettant de manière simple et selon des bases harmonisées au sein de l'Etablissement public, de sonder des collectifs de travail régulièrement ou ponctuellement.
- un plan de communication accompagnant la mise en œuvre de l'accord, afin de promouvoir les dispositions prévues et développer l'esprit attaché à la qualité de vie au travail.

Titre 3 - Principes et thèmes d'actions permanents

Les parties s'entendent sur les engagements et principes qui fondent, de manière durable, la mise en œuvre de chacun des trois niveaux structurant la démarche de la qualité de vie au travail de l'Établissement public et de son fonctionnement en tant que collectif de travail.

Ce socle permanent est complété et décliné au travers des plans de progrès triennaux, objets du titre 5 du présent accord.



Section 1 : Se « sentir bien » dans son travail et son environnement professionnel

Article 7 : Partager le sens du travail

Article 7-1 : Conforter et éclairer le sens du travail de chacun

Le partage de la stratégie et des objectifs de la CDC impulsé par le COMEX et décliné au niveau de chaque unité de travail avec l'ensemble des personnels constitue un facteur clé de la qualité de vie au travail : chaque agent doit pouvoir être en phase avec le travail qui lui est prescrit et appréhender la manière dont son engagement s'intègre dans un cadre d'action collectif, contribue aux objectifs de son service et plus globalement à la stratégie de l'Etablissement public.



- Mener des **actions régulières de communication et d'appropriation collective** sur la stratégie et les objectifs ;
- **Débattre avec le CUEP au moins une fois par an** sur les orientations et évolutions de l'Etablissement public ;
- **Au niveau de chaque manager, relayer, informer et échanger avec ses équipes** sur les orientations stratégiques de l'Etablissement public et les projets en cours au sein de son périmètre.

Article 7-2 : Accompagner tout changement d'ampleur en en précisant le sens

Les parties réaffirment les principes, définis par la « charte des bonnes pratiques dans la conduite du changement » issue de l'accord précédent, dont l'application doit être systématique et renforcée.



Tout projet d'ampleur significative initié par une direction (réorganisation, déménagement...) doit :

- **donner lieu à un dialogue avec les personnels** concernés en resituant celui-ci dans son contexte et les associant le plus tôt possible en amont à l'évolution envisagée ;
- **être précédé d'une évaluation des conséquences opérationnelles, notamment des éventuelles conséquences sur la qualité de vie au travail ;**
- **faire l'objet d'un accompagnement à la fois individuel et collectif dans la durée ;**
- **comporter, lors de la consultation des Instances de représentation des personnel, un volet « accompagnement au changement » incluant une identification et un suivi des risques psycho-sociaux.**

Article 8 : Garantir des relations interpersonnelles de qualité

La qualité du travail est conditionnée par la qualité des relations développées au sein des collectifs de travail, de manière quotidienne comme en cas de transformation des organisations ou de l'environnement.

Article 8-1 : Développer des relations interpersonnelles confiantes et respectueuses de chacun

La **confiance et le respect de chacun** contribuent au développement de la **responsabilisation et de l'autonomie**, facteurs d'épanouissement et d'efficacité individuelle et collective.



- Souligner et rappeler, à travers les actions de communication, d'évaluation, de formation, d'accompagnement etc..., la place de **l'attention, de l'écoute, du dialogue, du droit à l'erreur** dans les **relations interpersonnelles ou les relations interservices** ;
- Veiller notamment à l'application de cette exigence **vis-à-vis de tout nouvel agent intégrant la CDC**, ainsi qu'à l'égard de **personnels ou intervenants non permanents** (CDP, apprentis, stagiaires, intérimaires, prestataires externes...).

Article 8-2 : Prévenir et traiter les situations individuelles et collectives difficiles ou conflictuelles.

La prévention et le traitement des situations difficiles ou conflictuelles constitue un enjeu permanent dans la durée.

Sans préjudice du respect en toute hypothèse des obligations légales de prévention des risques professionnels et des prérogatives du CSSCT et des acteurs de la prévention en matière de sécurité et de santé, des actions complémentaires doivent être déployées :



- **Développer des dispositifs de veille, de perception des situations de stress, d'alerte, d'écoute et d'aide à l'accompagnement des situations de travail individuelles ou/et collectives difficiles, fondés notamment sur :**
 - le partage en amont et régulier de l'information ;
 - le dialogue pour diminuer les incertitudes et trouver des solutions concertées ;
 - l'évaluation de la charge et des tensions au travail ;
 - la mesure périodique du climat.

Article 9 : Promouvoir des méthodes et environnement de travail stimulants

Article 9 -1 : Développer les démarches participatives et des modes de fonctionnement plus collectifs

La dynamique de transformation dans laquelle la CDC s'est engagée dans le cadre du projet « Grandissons ensemble » s'appuie sur une évolution de ses modes de fonctionnement collectif et de management. Elle vise le développement **de la confiance et de l'autonomie, de la transversalité et de l'innovation, de la responsabilité et du sens du résultat**, ainsi que la mise en œuvre d'actions de **simplification des process et du fonctionnement au quotidien**.



- **Déployer des démarches participatives impliquant les personnels à tous niveaux,**
- **Promouvoir de nouvelles pratiques** (travail en réseau, méthodes collaboratives faisant appel à l'intelligence collective, espaces de dialogue entre pairs) **ou organisations de travail** (moins de déplacements ou réunions en présentiel, recours à l'audio ou visioconférence comme levier de partage d'informations avec un plus grand nombre d'acteurs, etc...).

Article 9-2 : Favoriser la mise en place d'un environnement et de conditions matérielles adaptés à ces méthodes et organisations de travail

La politique d'environnement de travail de l'Etablissement public s'attache à mettre à la disposition des personnels des locaux, aménagements et équipements de qualité et adaptés à l'évolution tant de ses missions et métiers que des méthodes et organisations de travail.

Elle accompagne la stratégie de transformation de l'Etablissement public et doit notamment permettre :

- à chaque agent d'avoir des modalités de travail « sans couture » quel que soit l'endroit où il travaille, que ce soit à distance ou sur site, dans un espace individuel ou un espace collectif.
- à chaque collectif de travail de mieux tirer parti des avantages de chaque environnement, qu'il s'agisse du travail à distance ou du travail sur site, du travail en espace individuel ou en espace collectif.



- **Orienter et développer l'aménagement et l'équipement des espaces de travail en référence aux critères suivants :**
 - **Le respect des conditions d'hygiène et de sécurité** pour préserver la santé et la capacité d'engagement des personnels, notamment dans les espaces collectifs ou partagés ;
 - **L'équité** pour que chacun bénéficie de l'environnement de travail adapté à son activité et à sa situation ;
 - **L'adéquation environnement de travail/métier** pour répondre aux besoins opérationnels des métiers ;
 - **Le juste coût de l'adaptation des locaux et des équipements aux besoins des services** (investissements proportionnels à l'usage, mutualisation des équipements, adaptation aux besoins en fonction de leur récurrence) ;
 - **Le respect des engagements de la CDC en matière de Transition énergétique et environnementale.**
- **Déployer avec la même ambition la politique d'équipement informatique** des personnels, afin d'améliorer le confort et l'efficacité dans l'exercice des fonctions, sur site comme à distance.

Section 2 : « Se sentir bien » dans son métier et dans son avenir professionnel

Le bien-être au travail de chacun tient aussi aux perspectives de développement professionnel. **Au-delà des accords mis en œuvre sur cette thématique, les parties conviennent de mettre l'accent sur les principes transversaux suivants.**

Article 10 : Favoriser l'inclusion professionnelle

Aucun personnel ne doit se sentir exclu des évolutions ou du fonctionnement général de son équipe ou de l'Etablissement public et ce, notamment s'agissant des outils numériques, des méthodes de travail ou des pratiques internes. La transformation numérique dynamise les méthodes de travail, simplifie les processus et accroît la performance. Parallèlement l'intensification de l'information, son immédiateté, l'exigence de réactivité et d'adaptation accrue engendrée par la rapidité d'évolution des outils et des organisations peuvent générer un sentiment d'augmentation de la charge de travail ou d'altération de la qualité de vie et des relations interpersonnelles. Une attention particulière doit par ailleurs être portée aux conditions d'intégration des personnels, qu'ils soient permanents ou non, dans leur communauté de travail **en s'attachant à ce que chaque membre du collectif y perçoive son rôle et sa contribution**, qu'il soit jeune et nouvel entrant, ou senior et en fin de carrière.



- **Poursuivre et renforcer l'accompagnement des personnels dans la transition numérique et les nouvelles méthodes de travail, pour optimiser les usages et éviter les charges supplémentaires ;**
- **Veiller à ce que chacun puisse acquérir et développer ses compétences dans ce contexte ;**
- **Diminuer le risque d'exclusion, notamment des plus âgés, lors des évolutions des modes de travail et de la transformation interne de l'Etablissement public ;**
- **Renforcer les dispositifs visant à ré inclure les personnels en situation de fragilité ou dont les situations les conduisent à s'éloigner de leur collectif de travail (retour de congé maternité, congé de longue maladie, congé parental, retour de mise à disposition ...).**

Article 11 : Développer la transmission des savoirs et favoriser la reconnaissance de toutes les compétences.

Article 11.1 – Être attentif à la transmission des savoirs et des compétences

Les personnels doivent bénéficier, chaque fois que nécessaire, de conditions favorisant la bonne transmission des savoirs et le maintien des compétences utiles au service, notamment à l'occasion de mobilités individuelles, de réorganisations, de l'introduction de nouveaux métiers ou de départs à la retraite.



- **Veiller à la mise en place effective des dispositifs déjà existants (tuilage, plan de relève, tutorat...) auprès des managers ;**
- **Les améliorer ou les compléter si nécessaire dans le cadre des plans de progrès du présent accord et/ou leur reprise dans les accords relatifs à l'emploi.**

Article 11.2 -Favoriser l'expression et la reconnaissance des compétences propres au métier exercé et dans d'autres domaines

Chacun doit bénéficier d'une meilleure identification et valorisation de ses compétences par des dispositifs appropriés, au-delà de leur reconnaissance par le parcours de carrière et la rémunération.

Ces compétences s'entendent de celles propres au métier exercé mais également de celles mises en œuvre dans un champ plus étendu à l'occasion d'activités connexes comme le tutorat, la formation, les mandats associatifs, électifs, syndicaux ...



- **Développer de nouveaux modes de reconnaissance axés sur la valorisation des compétences par l'enrichissement des parcours professionnels : formation, implication dans de nouveaux projets, participation à des projets transversaux ou des groupes de travail...).**

Section 3 : « Se sentir bien » dans ses différents temps de vie : professionnelle, personnelle et familiale

La qualité de vie au travail repose aussi sur la qualité de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale.

Cette conciliation reste parfois délicate à opérer tant au niveau individuel que dans un cadre collectif de travail, en raison des conditions d'exercice des tâches au quotidien, de la charge de travail, mais aussi des transformations technologiques susceptibles d'estomper la frontière entre le temps de travail et le temps personnel, avec un enjeu renouvelé dans le cadre de l'exercice des fonctions à distance.

Conscientes de ce que la recherche d'un meilleur équilibre est un gain partagé pour les personnels et l'établissement, les parties s'accordent sur les principes fondamentaux suivants :

Article 12 : Organiser les temps et les lieux de travail pour un équilibre des temps de vie

Article 12-1 : Rechercher une organisation du temps et du travail respectueuse à la fois du collectif de travail et de la vie personnelle des agents

Les parties soulignent la nécessité de modes de gestion simples, équitables au sein de l'efficacité collective et dans l'intérêt partagé des managers et des agents, reposant sur la confiance et la responsabilisation, ainsi que l'intérêt d'étudier et d'expérimenter des solutions nouvelles alternatives d'organisation du travail. Elles réaffirment par ailleurs la nécessité de porter une attention particulière aux besoins des personnels en fin de carrière.



- **Définir plus clairement et adapter en tant que de besoin les régimes de temps de travail en appui de l'organisation du travail et du fonctionnement collectif ;**
- **Débattre collectivement au sein de chaque équipe sur les questions d'organisation et de gestion du temps de travail, et convenir des modalités qui lui sont appropriées dans le respect du cadre légal et conventionnel de la CDC ;**
- **Développer le travail à distance, en veillant à concilier l'intérêt collectif du service et le bénéfice personnel pour l'agent ;**
- **Reconduire un dispositif d'aménagement du temps de travail en fin de carrière (MATT).**

Article 12-2 : Réaffirmer le droit à la déconnexion

Dans le cadre de sa charte des principes et des bonnes pratiques relatifs à la gestion du temps, l'Etablissement public a posé le principe d'un droit individuel à la déconnexion pour tous ses personnels (y compris les cadres de direction), dans le souci de préserver leurs différents temps de pause et de repos, leur santé et l'équilibre de leur vie professionnelle/vie personnelle.

Le présent accord réaffirme ce droit de manière permanente : aucun agent de l'Etablissement public ne doit ainsi se trouver contraint d'utiliser les outils numériques mis à sa disposition en dehors du temps de travail habituel et lors des congés.

D'autre part, la plus grande vigilance doit être portée quant au respect des temps quotidiens de travail et des limites horaires fixées dans le cadre des engagements internes de service, qui s'appliquent sur **site comme lors du travail à distance**.

Ce droit s'exerce hors situation d'urgence justifiée par l'intérêt ou la continuité de service ou relevant d'incidents graves affectant les personnels, les locaux et l'informatique de la CDC ou déclenchant l'activation du Plan de continuité d'activité comme en cas de permanence ou d'astreinte ou de situations exceptionnelles appelant une mobilisation particulière.



- **Veiller au niveau de chaque service à l'application du droit à la déconnexion dans son périmètre, en s'appuyant en tant que de besoin sur une réflexion sur l'organisation et la répartition du travail au sein des équipes ;**
- **Mettre en place des dispositifs complémentaires visant à garantir l'applicabilité de ce droit au bénéfice de l'ensemble des personnels et des managers.**

Article 12-3 : Intégrer les nouveaux modes d'accès et lieux de travail

En cohérence avec l'engagement environnemental de la CDC et son plan de déplacement d'entreprise (PDE), les parties s'accordent sur la volonté de développer des **solutions favorisant des modes de transport et de fonctionnement répondant mieux à la transition écologique et énergétique et aux attentes des personnels**.



- **Etudier et développer des mesures complémentaires touchant aux modalités de transports domicile / lieux de travail, à la promotion du transport propre et à l'accès à des tiers lieux.**

Article 13 : Développer des services responsables tenant compte des nouveaux besoins et modes de vie des personnels

S'inscrivant dans une démarche d'employeur responsable, l'Etablissement public met en œuvre dans le cadre d'accords collectifs, **des dispositifs et une offre de services en faveur d'une meilleure articulation des différents temps de vie, ainsi qu'en faveur d'une meilleure hygiène de vie, que la présente démarche « Qualité de vie au travail » doit amplifier.**



- **Renforcer l'accompagnement de la parentalité et de la solidarité familiale ;**
- **Améliorer et diversifier les actions en faveur du logement et de l'accès à des services de proximité ;**
- **Soutenir les actions de prévention santé et d'incitation à l'activité physique.**

Titre 4 - Les indicateurs de la politique qualité de vie au travail

Article 14 : Indicateurs généraux

Afin de s'assurer de la progression continue des engagements et principes qui fondent, de manière durable, la mise en œuvre de chacun des trois niveaux structurant la démarche de la qualité de vie au travail, les parties conviennent des indicateurs généraux suivants :

- Le niveau **d'absentéisme** mensuel corrigé des longues maladies et maternité. Un arrêt sur image sera fait pour l'année 2019 et servira de base 100. Cette analyse sera segmentée par direction, par population (hommes- femmes), statut, âge ;

| | | |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----|
| Absence maladie < 6 jours | Proportion d'agents arrêtés pour maladie ordinaire | X % |
| Absence maladie de courte durée au moins chaque mois du trimestre | | X % |

- Le nombre d'**appels** à la plateforme d'écoute et de soutien téléphonique ;
- Le nombre de situations individuelles ou collectives examinées par la plateforme pluridisciplinaire.

Le **Baromètre social** sera reconduit dans sa forme actuelle et **complété de mesures plus fréquentes au niveau de l'Etablissement public ou de ses directions portant sur :**

- l'ambiance de travail ;
- les relations interpersonnelles ;
- la perception du stress dans le cadre du travail ;
- la connaissance et compréhension des fondamentaux, des orientations stratégiques de l'Etablissement public ;
- l'information sur les objectifs et des résultats de leur service ou direction ;
- l'efficacité du relais managérial.

Cette liste est complétée en fonction des résultats afin d'approfondir le suivi et les axes de progrès.

Titre 5 - Plan de progrès 2020-2022 : 5 axes prioritaires pour mieux vivre ensemble les enjeux des trois prochaines années

Déclinant les principes fondamentaux définis dans le titre 3 du présent accord, le plan de progrès 2020-2022 s'attache à répondre aux principales préoccupations soulevées par le Baromètre Social, tout en s'appuyant sur l'expérience issue de la gestion de la crise sanitaire, pour installer de meilleures façons de partager et de travailler ensemble et accompagner la dynamique de transformation de l'Etablissement public portée par le projet managérial « Grandissons ensemble ».

Le plan de progrès s'articule autour de 5 axes prioritaires :

- Être à l'écoute des personnels, redonner sens et confiance ;
- Renforcer les collectifs de travail ;
- Améliorer le cadre de vie et d'équipement au travail, sur site et à distance ;
- Accroître la capacité d'adaptation de l'organisation et des rythmes de travail, tout en respectant le droit au repos et à la déconnexion ;
- Soutenir l'exercice de la parentalité et de la solidarité familiale.

Axe 1 : Être à l'écoute des personnels, donner sens et confiance

Action 1 – « Ré-unir » le collectif de travail dans le contexte de la crise vécue en 2020

L'enjeu de la cohésion du collectif de travail dans lequel chacun trouve sa place, est d'une acuité exceptionnelle en 2020 dans le contexte de la crise sanitaire du COVID 19 et face à l'importance des changements que le confinement et la reprise ont suscités, avec l'émergence rapide et massive de nouvelles pratiques et de nouvelles solidarités, mais aussi des perturbations individuelles ou collectives. L'un des enjeux clés est, à cet égard, de favoriser la « ré-union » du collectif de travail lors du retour sur site tant pour bien réintégrer ceux qui se seraient sentis éloignés et renouer avec des pratiques plus collectives, que pour se projeter dans l'évolution des modes de travail (cf. action 2).

Aussi, les parties conviennent de la nécessité d'un **accompagnement spécifique des managers et des personnels**, en développant les actions suivantes en 2020 :



- Prolonger et développer les « **prises de parole** » et les **temps d'échange pour expliquer la stratégie** » : outre les échanges dans les instances compétentes, recours régulier et dynamique aux tchats, vidéos, supports de communication interne sur NEXT ;
- **Systématiser les temps d'écoute, de partage, de retour d'expériences** suite à la crise, sur la base des résultats de l'enquête climat social réalisée en mai 2020, au niveau et au format les plus appropriés par rapport aux habitudes des collectifs de travail ;
- Diffuser un **kit d'accompagnement des managers** et, à leur demande, leur apporter l'intervention d'un **tiers en appui** ;
- Organiser des **points sur les feuilles de route/ contrats d'objectifs** des directions, ainsi que des échanges avec les agents sur l'impact de la gestion de la crise Covid 19 par rapport à l'exercice de leurs missions ou l'atteinte de leurs objectifs individuels.



Objectif 2020 : plus de 75% des personnels sondés ont participé à un atelier « de partage et de retour d'expérience suite à la crise » ; plus de 75% des managers ont organisé ces temps de partage et de retours d'expérience avec leurs agents.

Action 2 : Capitaliser sur de nouvelles pratiques de fonctionnement

L'expérience vécue dans le contexte de la crise sanitaire de 2020 fait émerger de nouvelles pratiques et de nouvelles attentes au plan individuel et collectif.

- La prise d'autonomie alliée au développement des pratiques de retour d'expérience et de suivi partagé des résultats ;
- La perception de l'interdépendance accrue entre les métiers qui justifie pleinement une approche transversale et collaborative dans le cadre de la conduite de projets, tout en simplifiant les interfaces ;
- La simplification de la comitologie ou des process pour se concentrer sur l'essentiel ;
- Les bonnes pratiques mises en œuvre en termes de partage de l'information et d'organisation de travail ;
- La mise en œuvre de la capacité de s'adapter et d'innover ensemble pour avancer ;
- Les aspirations à une approche plus souple et modulée du rapport au temps et à l'espace de travail.

L'ensemble de ces avancées paraissent devoir être capitalisées et amplifiées :



- Poursuivre dans l'ensemble des équipes des **démarches internes de dialogue collectif de retour d'expérience** en s'appuyant sur des questionnaires, la mise en place de temps et de lieux de dialogues entre « pairs », notamment a-hiérarchiques, et des échanges participatifs pour recenser les actions mises en place, identifier les innovations et les freins à leur réalisation, et favoriser le déploiement de nouvelles pratiques suscitant l'adhésion des personnels ;
- **Promouvoir des relations plus assertives et sereines** au sein des équipes, avec la hiérarchie et entre pairs, par des actions de sensibilisation et de formation, en s'appuyant notamment sur les techniques de l'intelligence relationnelle ou de la communication non violente ;
- Mettre en œuvre des actions de **sensibilisation-formation au feedback** (information en retour sur l'action menée), d'abord au bénéfice des managers puis de l'ensemble des équipes.



Objectif 2021 : 70% de bilans à mi-année des objectifs annuels faits (déclaratifs agents lors de l'enquête annuelle)

Objectif 2021 : 80% des équipes sensibilisées au feedback et intégration d'une question sur la pratique du feedback dans le questionnaire annuel de climat social

Objectif 2023 : 25 % de managers formés à l'intelligence collective et feedback sur la durée du plan de progrès

Action 3 : Mieux recueillir et prendre en considération l'expression des personnels et des collectifs de travail

Tout en respectant et valorisant pleinement le rôle des représentants du personnel et des instances pour relayer les demandes ou les points de vigilance exprimés par les personnels, les parties conviennent de l'intérêt de mieux recueillir et partager leurs perceptions et leurs attentes, particulièrement dans le contexte de la démarche de transformation engagée par l'Etablissement public, à l'aide des outils de mesure ou d'enquêtes privilégiant des méthodes internes innovantes et donnant lieu au partage des résultats et des actions engagées.

A cet effet les dispositifs suivants seront engagés :



- Mener chaque année, une **enquête de mesure du climat social** alternativement, sous la forme :
 - du Baromètre social conduit au niveau du groupe sur la base d'un volet de questions récurrentes ;
 - d'un questionnaire plus léger réalisé sur le seul Etablissement public et centré sur des axes de travail choisis à partir des résultats du Baromètre social, de thématiques identifiées ou de problématiques particulières ;
- Partager les résultats de l'étude pilote sur la mesure du stress conduite en 2020 au sein de DCB, des Directions Régionales d'île de France et d'Occitanie et de la DSI pour évaluer l'enjeu et la faisabilité du déploiement d'une méthodologie d'évaluation spécifique du niveau de stress ;
- Sonder les nouveaux entrants à leur arrivée et au cours de leur première année sur la qualité de l'accueil qui leur aura été réservé, leurs attentes, leur vision de la CDC et leur environnement de travail ;
- Expérimenter des outils simples de mesure (en lien avec NEXT), permettant aux collectifs de travail d'auto-évaluer régulièrement leur « climat ou d'effectuer des sondages ponctuels dans le cadre de l'accompagnement de projets de réorganisations.



Objectif 2020 : Au moins une enquête pour l'ensemble de l'EP chaque année avec analyse comparative des résultats et choix de deux actions annuelles prioritaires à mettre en œuvre
Objectif 2022 : 100% des nouveaux entrants sondés

Action 4 : Accompagner l'ensemble des managers, sans distinction de niveaux et en fonction de leurs besoins, dans le développement de leur savoir faire

En cohérence avec l'ambition du projet « Grandissons Ensemble » pour renforcer les compétences managériales tournées vers la responsabilisation des équipes et à l'aune de l'expérience de crise vécue en 2020, sur l'importance du rôle des managers pour soutenir et animer leurs collectifs de travail, les parties soulignent la nécessité de prolonger et amplifier les démarches engagées en appui des managers à tous les niveaux :



- **Poursuivre l'accompagnement personnalisé des managers sous différentes formes** : écoute régulière de leurs besoins via les référents Grandissons ensemble de chaque entité et les RH métiers, coaching interne, parcours de formation individualisés, à partir de modules de formation conçus par rapport aux 3 piliers du management ;
- **Mettre en place un parcours de formation obligatoire pour tout primo-manager dans le cadre de l'Université CDC à compter du second semestre 2020** : fondamentaux du management ; droits et devoirs des managers ;
- **Valoriser et accompagner la « Communauté des managers »** pour la doter d'outils, de méthodes et de formations, au terme de démarches expérimentales et de méthodes collaboratives faisant appel à l'intelligence collective, et notamment la création de temps et de lieux de dialogue entre « pairs ».



Objectif 2022 : 100% des primo managers formés chaque année
Objectif 2021 : fournir un bilan chiffré annuel des différents dispositifs d'accompagnement mis en place pour les managers : coaching interne – médiations demandées – bilan formation

Action 5 : Assurer une dynamique de changement partagé à travers une systématisation de l'accompagnement des personnels plaçant la dimension humaine au centre du dispositif

Dans un contexte global de transformation, il est essentiel de veiller à accompagner au mieux les collectifs de travail dans les étapes d'un changement important qu'il soit organisationnel, de fonctionnement, d'espaces de travail ou encore lié aux systèmes d'information et aux nouveaux usages digitaux.

Tout en confirmant la portée de la Charte de conduite du changement et des pratiques d'accompagnement déjà largement déployées au sein de l'Etablissement public, les parties s'accordent sur la nécessité de les renforcer, en veillant à mettre plus encore la dimension humaine au centre du dispositif d'accompagnement, au travers des dispositions suivantes :



- Mieux **coordonner les acteurs** intervenant dans les différentes situations de conduite du changement ainsi que pour l'accompagnement et la prévention des situations de souffrance au travail ;
- **Partager les méthodes et outils**, à travers notamment la réalisation et la diffusion d'un **guide de bonnes pratiques et de questions** à se poser face à tout projet de changement, à destination des acteurs RH et des managers, incluant des indicateurs de réussite, le questionnement des personnels avant et après le changement ainsi que le bilan de la transformation engagée ;
- Prévoir un **accompagnement systématique lors des déménagements ou des transformations d'espaces de travail à fort impact.**



Objectif 2021 : réalisation et diffusion du guide Conduite du changement

Objectif 2022 : 100% des projets de réorganisations et de déménagements importants, modifiant les conditions de travail, accompagnés d'un dispositif d'enquête a priori/a posteriori

Axe 2 : Renforcer les collectifs de travail

Action 6 : Formaliser et systématiser les parcours d'intégration des nouveaux arrivants et mieux assimiler les apprentis à leur communauté de travail

L'accord relatif aux parcours professionnels et à la mobilité individuelle ainsi que l'accord-cadre prévoient des dispositifs d'accueil et d'intégration des nouveaux personnels, et notamment les apprentis.

Pour autant, les parties conviennent de la nécessité de développer plus encore des démarches afin de favoriser une meilleure assimilation du nouvel arrivant à son collectif et son nouvel environnement de travail, autour de 4 dimensions :



- **Mieux formaliser, harmoniser et systématiser en lien avec les directions métiers des parcours d'intégration des nouveaux entrants et à chaque prise de poste** autour de 4 dimensions :
 - Apport de connaissances générales sur l'Etablissement public et la direction ;
 - Outils de travail ;
 - Interaction dans la « vie » du collectif de travail ;
 - Plus grande coordination des fonctions supports pour une approche globale et transversale de l'accueil du nouvel arrivant.



Objectif 2022 : Développer un parcours d'intégration harmonisé pour 25% des personnels en sept 2021 et 50% en sept 2022 et 75% en sept 2023



- **Etendre aux apprentis la couverture santé/prévoyance appliquée aux agents sous le régime des conventions collectives**

Les conditions de cette extension seront arrêtées d'ici le 31 décembre 2020 pour une mise en œuvre début 2021.

Action 7 : Valoriser les compétences mobilisées au bénéfice de projets collectifs ou innovants

Au-delà de la reconnaissance de leur savoir-faire dans leur cœur de métier, **encourager et faciliter la participation des agents à des projets collectifs, innovants** ou contribuant à la simplification et à une meilleure performance opérationnelle, **en dehors de leur seul périmètre habituel d'intervention**, constitue aussi un mode de valorisation de leurs compétences et un facteur de renforcement des solidarités et de l'appartenance au collectif.

Ainsi il est proposé d'expérimenter différents dispositifs permettant le développement de telles actions, tout en consolidant la place du tutorat tel que la possibilité en est ouverte par l'accord-cadre 2019-2021.



- Expérimenter la possibilité pour un agent (titulaire d'au moins 1 an d'ancienneté) de mobiliser jusqu'à **5 jours de mission par an** pour participer à :
 - un projet collectif et transversal concernant notamment les actions de développement des pratiques collaboratives, participatives ou s'appuyant sur l'intelligence collective (facilitateurs,

animateurs d'ateliers d'intelligence collective ou d'ateliers participatifs, temps de formation à ces méthodes et pratiques) ;

- ou une action relevant du mécénat de compétence auprès d'associations bénéficiant d'un mécénat financier.

- Favoriser la contribution des agents aux nouvelles pratiques de travail plus participatives (intra ou inter-directions) à travers l'établissement de lettres de mission, formalisant le « prêt » de leurs compétences ;
- Etudier la faisabilité d'expérience d'intrapreneuriat, notamment en lien avec le développement de la stratégie plateforme de la Caisse des dépôts ;
- Pérenniser les **démarches de tutorat** selon les modalités définies en annexe du présent accord ;
- Afin de soutenir l'engagement citoyen, mieux faire connaître et faciliter le recours aux dispositifs légaux existants tel que le congé associatif, en sus de la possibilité de recourir au dispositif de la semaine de 4 jours (cf. Action 18).



Objectif 2023 : Suivre le nombre d'agents ayant participé à un projet collectif de développement des pratiques collaboratives et de mécénat. D'ici la fin du plan de progrès 2023 : 20 % des personnels au moins ont utilisé ces dispositifs.

Action 8 : Favoriser par la médiation la construction de relations interpersonnelles sereines et responsables

Les parties s'entendent sur la volonté d'offrir aux agents et aux collectifs de l'Etablissement public, des outils les aidant à traiter les situations difficiles ou conflictuelles, contribuant ainsi à développer des relations interpersonnelles responsables et confiantes.

A cette fin, elles s'accordent sur l'intérêt de mettre en place des **médiateurs internes** permettant à des parties en difficulté, avec leur accord exprès de renouer, avec l'appui d'un tiers neutre, un dialogue sur les tensions existantes et de reconstruire un nouveau cadre collaboratif.



- **Mettre en place à titre expérimental deux à trois médiateurs internes** à l'Etablissement public selon les principes suivants :
 - Rôle exercé sur la base du volontariat et d'une sélection, dans le cadre d'une fiche de mission annuelle, à hauteur de 20 % maximum de leur temps de travail ;
 - Collectif de médiateurs animé par la plateforme pluridisciplinaire de prévention des risques psychosociaux ;
 - Déontologie et neutralité d'intervention des médiateurs précisés par une Charte de la médiation interne ;
- **Evaluation partagée** à l'issue de la première année.



Objectif 2021 : réalisation de l'expérimentation en 2021, avec suivi du nombre de médiations demandées, nombre de médiations ayant abouti et évaluation

Action 9 : Accompagner les personnes en situation d'éloignement professionnel ou de fragilité pour renouer avec le collectif

Action 9-1 : Accompagner les personnes en situation d'éloignement de l'emploi et du collectif de travail

Dans un contexte global de transformation de l'Etablissement public, les parties s'accordant sur la mise en place d'une démarche inclusive en faveur des personnels risquant l'éloignement de leur emploi et de leur collectif de travail pour des raisons notamment :

- de « décrochage professionnel » :
 - lié à un désengagement ou à une démotivation dans le travail
 - à la suite d'un reclassement professionnel
 - à la suite d'évolutions dans l'emploi ou disparition programmée de l'emploi
 - lié à la fracture numérique (illectronisme)
- d' « inactivité professionnelle » (hors « situation de santé »)

Il en résulte les actions suivantes :



- Mieux identifier en amont et lors des revues annuelles les personnels en situation de décrochage professionnel (dont la notion sera précisée dans le cadre d'un groupe de travail en lien avec les représentants du personnel) ;
- Anticiper les retours et créer les conditions favorisant une réintégration dans l'emploi (accueil, adéquation poste/compétences et capacités professionnelles...)
- Formaliser et partager une procédure d'accompagnement précisant le rôle et les responsabilités de chaque acteur (RH, manager, médecine de la prévention et du travail, MIRPS, plateforme pluridisciplinaire...)
- Accompagner ces personnels au travers de la construction et la mise en œuvre d'un parcours de réadaptation ou d'évolution professionnelle sur leur emploi ou dans un autre emploi au sein de l'Etablissement public ou de réorientation ;
- Le cas échéant, en lien avec les acteurs du secteur médico-social, prendre en charge des situations individuelles nécessitant un accompagnement social ou médical.



Objectif annuel : Diminution de 10% des personnels en instance d'affectation (pourcentage au 31 décembre par rapport au nombre au 1^{er} janvier. Bilan en décembre de chaque année (2021- 2022 et 2023).

Action 9-2 : Développer une capacité d'accompagnement des personnels et de leurs managers lors de situation de longue maladie ou de maladie chronique

Conscientes que la qualité de l'attention portée à l'accompagnement des personnels en situation en longue maladie ou atteints de maladie chronique, contribue au maintien des liens avec le collectif de travail et facilite un retour à l'emploi, les parties conviennent de mieux définir les conditions d'intervention des acteurs les mieux à même d'agir et de renforcer l'efficacité des processus d'accompagnement ou de prise en charge :



- Faire du service social de la CDC le point de contact privilégié des agents absents pour maladie depuis plus de deux mois, sans préjudice des compétences du comité médical et des instances spécifiques en la matière, pour faire le lien avec l'ensemble des interlocuteurs internes mais également externes à la CDC pendant toute la durée de l'absence et à l'occasion de la reprise du travail ;
- Identifier dans le cadre d'un groupe de travail avec l'ensemble des services concernés, les principaux points de difficultés et l'amélioration des circuits d'information entre les différents interlocuteurs ;
- Dans le cadre de la reprise effective d'un poste, mettre en œuvre un accompagnement RH équivalent à celui mis en œuvre pour les agents éloignés de l'emploi avec si nécessaire, un volet, « prévention santé » issu du programme « Soyez acteur de votre santé au quotidien ! » (nutrition/alimentation, activités physiques et sportives, gestion des émotions) ;
- Publier dans NEXT un guide pratique, à l'attention des managers et des personnels rappelant l'essentiel des étapes médico-administratives selon les différents statuts (public/privés/contractuels), les coordonnées des contacts et interlocuteurs à joindre...
- Etudier l'adhésion à une association d'employeurs et de personnes atteintes de maladies invalidantes (types cancer, sida et sclérose en plaques...) afin de permettre un meilleur accompagnement ;
- Mettre en place un dispositif permettant à un agent en longue maladie de bénéficier d'une avance de trésorerie jusqu'à 2000 €, remboursable sur 18 mois, lorsque celui-ci attend des remboursements de la mutuelle ou des versements relevant de la prévoyance (rentes, capital décès, etc.), sur instruction du service social.



Objectif 2023 : 100% des personnels en retour de longue maladie contactés par le service social avant leur reprise.

Axe 3 : Améliorer le cadre de vie et d'équipement au travail, sur site et à distance

Action 10 : Tendre vers le 100% « équipement nomade » pour favoriser le travail à distance et la continuité de l'activité

Le retour d'expériences de la gestion de la pandémie Covid-19 a souligné les limites des équipements fixes, lorsque l'accès au site de travail est impossible ou difficilement réalisable, ainsi que les attentes des agents et des managers en matière de développement du travail à distance, telles qu'ils les ont exprimées dans l'enquête de climat social de mai 2020.

Aussi, l'Etablissement public s'engage à mener une stratégie progressive mais rapide de **déploiement de PC portables et de téléphonie nomade** afin de favoriser la mobilité des personnels et l'exercice des fonctions à distance ainsi que de **développement des usages des outils collaboratifs à distance** pour maintenir le lien avec la communauté de travail :



- Equiper, dans le prolongement des efforts entrepris pendant la période de confinement et d'ici la fin de l'année 2020, **l'ensemble des personnels en matière de PC portable** ;
- Equiper progressivement, à échéance 12 mois, **l'ensemble des agents en smartphone professionnel**, en lieu et place de leur téléphonie fixe ;
- **Redéfinir les modalités d'accompagnement financier du travail à distance** dans l'accord relatif au télétravail ;
- **Les personnels en télétravail bénéficieront de :**
 - a) Un kit d'équipement nomade fourni par la CDC composé :
 - Un PC Portable
 - Un sac à dos et un câble de sécurité,
 - Un clavier,
 - Une souris,
 - Un casque audio,
 - Un smartphone professionnel auquel s'ajoute la prise en charge d'un abonnement annuel de téléphonie / Internet pour un forfait données de 8 Go. Pour les agents en télétravail régulier 2 ou 3 jours par semaine, ne disposant pas d'abonnement haut-débit au lieu déclaré télétravail, étant amenés à dépasser ce forfait : une recharge ponctuelle pourra être faite ou un forfait supérieur et adapté au besoin leur être attribué
 - b) D'un accompagnement financier à l'installation en télétravail. En sus de l'équipement mobile du poste de travail incluant la sécurisation des connexions fourni par l'Etablissement public, ce dispositif aura vocation à faciliter l'équipement du lieu de travail à distance, en remboursant à hauteur de 50% les coûts engagés, dans la limite de 250€, pour l'achat de matériels ou d'équipements spécifiques (fauteuil ergonomique, table de travail, écran déporté, etc...) pour une période de cinq ans et dont les personnels garderont la propriété et pourront disposer par ailleurs pour leur usage personnel. Ce financement valant pour toute installation en télétravail pour une durée minimum d'un an sera versé, sur présentation des justificatifs d'achat, à l'agent débutant un télétravail, indépendamment de la modalité de télétravail retenue (régulière, sur la base d'un cycle hebdomadaire, ou plus variable sous la forme d'un volume de jours annuels). L'agent sera éclairé dans son choix par une documentation et le guide du télétravail qui lui seront communiqués.

c) Les personnels optant, en accord avec leur hiérarchie pour une organisation du télétravail les amenant à exercer au moins 40% de leurs fonctions en dehors des locaux du service de l'Etablissement public où ils sont affectés, peuvent à leur demande, bénéficier du matériel et équipements spécifiques précités au point b) mis à leur disposition par la CDC, à leur domicile ou tout autre lieu privé déclaré comme lieu de télétravail par les intéressés. Les personnels optant pour cette solution ne sont pas éligibles à l'accompagnement financier d'installation du télétravail défini au point b).

Ces équipements demeurent la propriété de la CDC et lui sont restitués par l'agent, à sa charge, si celui-ci renonce à la situation de télétravail durant la période d'amortissement des équipements. La mise en œuvre de ces modalités d'organisation déterminera l'évolution des conditions d'installation sur site des personnels concernés, et la redéfinition à due proportion des espaces privatifs individuels et le développement d'espaces collectifs, dans le cadre prévu à l'action 11.



Objectif 2020 : 100% équipement en PC portable au 31 décembre 2020

Objectif 2021 : 100% d'équipement en solutions de téléphonie nomade au 30 juin 2021

Action 11 : Concevoir un environnement et des espaces de travail adaptés aux besoins individuels et collectifs

En cohérence tant avec la généralisation d'outils modernes de communication et de traitement de l'information qu'avec le recours accru au travail à distance, **la conception et la gestion des espaces de travail ont vocation à évoluer** pour tout à la fois répondre aux besoins exprimés par les métiers et s'adapter à l'évolution des pratiques professionnelles et de l'organisation du travail, aux plans individuel et collectif, notamment en facilitant les modalités de collaboration sur site ou à distance.

Dans ce cadre, les parties conviennent des engagements suivants :



- Partager, dans le cadre notamment du CSSCT, le retour d'expériences de la période de pandémie Covid-19 et les **enjeux liés au développement du travail à distance en matière de rapport à l'espace et d'occupation des locaux** ;
- **Installer une méthodologie de co-construction des environnements de travail** avec les personnels et leurs représentants, en s'appuyant notamment sur les résultats du diagnostic et des préconisations tirés de l'étude confiée par le SGG au Cabinet Colliers ;
- Poser d'ores et déjà des **principes structurant la politique d'environnement de travail** :
 - Accompagner la transformation des pratiques managériales en centrant le processus de conception des espaces de travail sur les besoins pratiques et opérationnels exprimés par les équipes, indépendamment du statut des personnels considérés et en favorisant l'exemplarité managériale et entre pairs ;
 - Favoriser les comportements digitaux, en facilitant le travail collaboratif y compris à distance (salles de travail et de réunion modulables, connectées, ouvertes sur l'extérieur...), en créant de nouveaux espaces et en apportant de la souplesse dans les usages individuels et collectifs ;
 - Garantir une équité entre sites et entre entités en veillant à la cohérence des environnements de travail entre les différentes équipes (y compris en termes budgétaires et de taux d'occupation des espaces) ;

- Faire participer les agents et les rendre acteurs de l'aménagement de leurs espaces ;
- S'agissant des espaces de travail collectifs, veiller plus particulièrement à la qualité de l'acoustique, l'ergonomie des positions de travail, les conditions générales (températures, commodités, lumière, ...) de qualité au quotidien, la performance de l'équipement informatique et des connexions sans fil, le respect des conditions de distance minimales entre les postes de travail ;
- Porter un fort engagement climatique aussi bien dans la gestion des espaces au quotidien, que dans le mobilier et les matériaux utilisés ;
- Poursuivre la réflexion sur la **mise en place de tiers lieux et engager des expérimentations**, de manière à permettre aux personnels de travailler à proximité de leurs lieux de résidence, de réduire le temps passé dans les transports, de diminuer l'impact environnemental et d'accompagner l'évolution des besoins en surfaces de bureaux.



Objectif 2021 : mise en place dès le second semestre 2020 d'une démarche de concertation associant notamment les représentants du personnel

Action 12 : Enrichir l'offre de service sur site

Dans l'objectif de contribuer à une meilleure articulation des différents temps de vie des personnels de l'Établissement public, les parties s'entendent sur le principe de développer une offre de services localement sur site, en proximité des espaces de travail et en complémentarité du développement de l'offre par voie numérique :



- Mettre à la disposition des personnels, via un guichet unique, un service d'information et de distribution de prestations réalisées par les opérateurs sociaux de la CDC en veillant à renforcer l'utilité sociale de ces services et leur adaptation à l'évolution des besoins des personnels ;
- Développer une offre de services de type conciergerie ;
- Distribuer des produits alimentaires et non alimentaires répondant à un besoin de proximité immédiate et de nature à apporter une vraie facilité au quotidien pour les personnels.



Objectif 2022 : Déploiement des guichets de service

Action 13 : Offrir des solutions favorisant des modes de transports doux répondant aux attentes des personnels et à la transition écologique et énergétique

En cohérence avec ses engagements environnementaux et son plan de déplacement d'entreprise (PDE), l'Établissement public entend s'inscrire dans le cadre de la loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019 et met en place plusieurs dispositions encourageant un changement durable et responsable de la manière de se déplacer au travail. Outre le développement du télétravail d'une manière générale :



- En capitalisant sur le retour d'expériences de la période de confinement, limiter les déplacements professionnels entre sites de la CDC au profit d'une plus grande utilisation des outils de communication à distance ;

- Dans le prolongement de l'effort engagé dans le précédent accord en faveur d'une aide au transport domicile /lieu de travail, mettre en place le nouveau forfait « mobilités durables » en remplacement de l'indemnité kilométrique vélo, selon les modalités prévues par le décret n°2020 du 9 Mai 2020 relatif au versement du forfait « mobilités durables » dans la fonction publique et son arrêté d'application, soit un montant de 200 euros annuel, tout en élargissant le champ d'application à l'ensemble des services de mobilités partagées ;
- Les bénéficiaires actuels de l'Indemnité kilométrique continueront à en bénéficier jusqu'à la mise en œuvre du nouveau forfait « mobilités durables » ;
- Le soutien à l'achat d'un vélo ou une trottinette, à assistance électrique ou non, ainsi qu'à l'équipement de protection nécessaire, sera mis en place sur la période du présent plan de progrès pour les agents choisissant de relever du forfait « mobilités durables ». Cette aide d'un montant de 200 € cumulable avec le recours au prêt vert défini ci-après, sera accordée sur présentation de la facture d'achat au nom et adresse du demandeur, pour des acquisitions réalisées depuis le 17 mars 2020, et au plus tard dans les 6 mois suivant la date de facturation de l'achat ;
- Dans la gamme des prêts proposé par la MSG, prêt dit vert pour l'achat d'un vélo ou une trottinette, à assistance électrique ou non, d'un haut niveau de sécurité et de confort, à taux réduit de 1% pour un montant maximum emprunté de 3000€ pour une durée maximum de 36 mois. Ce prêt sera mis en œuvre dans les huit mois qui suivent la signature du présent accord ;
- Poursuivre les aménagements en matière de parkings à vélo ;
- Expérimentation sur une année de mise en service de vélos à assistance électrique pour les déplacements professionnels intersites (56 rue de Lille et Austerlitz 1/5 VAE par archipel) à l'issue de laquelle un bilan sera réalisé afin de valider la pertinence et le potentiel de développement de cette offre de transports professionnels ;
- Au regard de l'évolution des modes de travail et le cas échéant du cadre législatif, mener dans le cadre de la commission de suivi, une réflexion à titre prospectif sur les modalités de contribution de l'employeur et des acteurs sociaux aux transports.



Objectif : 100% des demandes éligibles de prêts vert satisfaites

Axe 4 : Accroître la capacité d'adaptation de l'organisation et des rythmes de travail, tout en respectant le droit au repos et à la déconnexion – Être attentif aux différents temps de vie notamment en fin de carrière

Action 14 : Améliorer la lisibilité, l'équité et la cohérence des régimes de temps de travail, en fonction des missions exercées

- **Clarifier et adapter le champ du forfait jours**

Afin d'assurer une plus grande cohérence entre le régime de temps de travail et la nature des missions exercées au sein de l'Établissement public, et favoriser une plus grande responsabilité dans la gestion de l'activité et donc du temps, le champ d'application du régime de forfait-jours sera clarifié dans le cadre de l'accord portant aménagement et réduction du temps de travail des personnels de l'Établissement public, dans le respect du principe prévu par cet accord et la convention collective, selon lequel le régime de forfait jours a vocation à s'appliquer « aux personnels pour lesquels les horaires ne peuvent être prédéterminés et dont le temps de travail effectif ne peut être mesuré en heures » :



- Fonder l'attribution du forfait-jours sur l'exercice de fonctions d'encadrement ou d'animation d'équipes, d'une part, ou, pour les personnels cadres, sur l'exercice de fonctions impliquant soit une large autonomie soit de fréquents déplacements, sans plus faire référence à une liste d'emplois éligibles ;
- Mentionner expressément sur les fiches de poste le régime de temps de travail, de manière à ce que les agents candidatant sur un emploi aient connaissance des règles de temps de travail applicables ;
- Corréler l'attribution d'une PVOI et le régime de forfait-jours et réexaminer la rémunération (salaire brut de base ou régime indemnitaire) des agents passant à un forfait-jours, notamment lorsque celui-ci intervient à l'occasion d'un changement de poste.

- **Pérenniser l'expérimentation EIS 7h-20h prévue par l'accord de 2016**

Afin d'accorder de la souplesse dans l'organisation des temps de travail tant au bénéfice des personnels au décompte horaire, en fonction de leurs contraintes propres, qu'en réponse aux besoins des services, la mise en place d'une ouverture maximale des services de 7 heures à 20 heures pour l'ensemble des directions de l'établissement expérimentée dans le cadre du précédent accord QVT devient le mode permanent. Il est rappelé que l'ouverture des services sur une plage horaire s'étendant de 7 heures à 20 heures ne remet pas en cause la durée de travail effectif qui ne peut excéder 10 heures par jour, ni l'amplitude maximale de la journée de travail qui ne peut dépasser 12 heures par jour.



- Pérenniser la plage 7 h/20 h s'accompagnant de la confirmation le cas échéant par les directions des plages horaires fixes qu'elles entendent mettre en place en fonction de leurs enjeux d'organisation interne et de fonctionnement.



Objectif 2021 : Au 31 décembre 2021, 100% des postes ouverts font apparaître le mode de décompte du temps de travail

Action 15 : Faire du télétravail un levier pour une organisation de travail plus efficace dans l'intérêt partagé des services et des personnels

L'expérimentation par une majorité des personnels du travail à distance dans le contexte de pandémie Covid-19 a modifié de manière profonde l'approche de ce mode d'organisation du travail.

Sur la base notamment de ces retours d'expériences, les parties s'entendent sur un élargissement et une simplification du recours au télétravail au sein de l'Etablissement public en s'appuyant sur le nouveau cadre de la Fonction publique tout en prenant mieux en compte l'impact du télétravail sur l'activité et l'exercice des missions, l'environnement de travail et les collectifs de travail.

Cette démarche s'appuie sur la mise en œuvre du programme de modernisation des équipements favorisant le travail nomade évoqué dans le cadre de l'action 10.

Le télétravail est une démarche volontaire qui doit se concilier avec l'intérêt du service et le bon fonctionnement du collectif de travail. L'extension du télétravail doit être une réponse « gagnant gagnant », à la fois aux attentes des personnels, leur permettant de travailler sur un rythme mieux adapté (au regard notamment de leur vie personnelle), et aux enjeux de performance individuelle et collective, et d'efficacité.

Dans le respect de ces principes, l'accord relatif au télétravail sera révisé sur les bases suivantes :



Action 15.1 : Mettre en place un menu « à la carte » en matière de télétravail, de manière à répondre à la fois à la diversité des attentes du corps social et aux besoins de fonctionnement et de performance des collectifs de travail

- L'agent aura la possibilité de bénéficier, sous réserve de l'accord du manager et dans le respect du bon fonctionnement du collectif de travail, d'une des deux modalités suivantes de télétravail :
 - Un télétravail régulier sur la base d'un cycle hebdomadaire, compris entre 1 et 3 jours par semaine, les jours étant ponctuellement modifiables sous réserve d'accord entre le manager et l'agent ;
 - ou un télétravail ponctuel, sous la forme d'une enveloppe de 45 jours annuels, sécables en demi-journées, à utiliser dans l'année et non reportables.

Chacune de ces modalités de télétravail est exclusive l'une de l'autre. Les personnels ne peuvent, sauf changement de poste ou mobilité ou demande du manager, évoluer d'un dispositif de télétravail à l'autre en cours d'année civile.

Un bilan sur le fonctionnement des deux modes de télétravail régulier et ponctuel sera réalisé après une année entière de mise en œuvre afin d'en tirer les enseignements au regard des besoins du service et des attentes des personnels, en examinant notamment :

- si le volume de l'enveloppe de jours pour le télétravail ponctuel est adapté ;
- les modalités et conditions d'un éventuel cumul des deux régimes de télétravail ;
- les conditions du respect du droit à la déconnexion.

À tout moment, il peut être mis fin, à l'initiative de l'une ou l'autre partie, au télétravail. La cessation du télétravail doit être motivée.

- Dans tous les cas, qu'il s'agisse du télétravail régulier ou du cumul de plusieurs jours de télétravail ponctuel, les personnels doivent être **présents au moins 2 jours sur site**.

Ne peuvent y faire **exception** que les périodes de télétravail mises en place, sur avis médical, à des fins thérapeutiques ou pour tenir compte de l'état de santé, la grossesse ou le handicap de l'agent, ainsi qu'en cas de circonstances exceptionnelles ou d'urgence.

Il peut s'agir notamment de circonstances externes (aléas climatiques, épidémies, perturbations significatives des transports...) ou internes (sinistre affectant un immeuble...) qui font que le travail à distance paraît être la meilleure voire la seule solution en pratique. Le télétravail occasionnel devient alors la forme de travail requise pour l'ensemble de la période déterminée pour tout ou partie des équipes concernées (en cumul le cas échéant pour les personnels, relevant déjà du télétravail régulier).

- **Afin d'accompagner la mise en œuvre de ces évolutions sur le télétravail, le collectif de travail a vocation, à l'initiative du manager ou chef de service et avec l'appui de la fonction RH, à se doter d'une organisation collective d'activité et de fonctionnement**, visant à préciser les modalités d'application en son sein des règles de télétravail dans le respect des règles fixées par l'accord télétravail.

Dans ce cadre, au regard des demandes individuelles exprimées par les agents, le collectif (au niveau d'une unité, d'un service, d'un département ou d'une direction) définira ensemble les caractéristiques de l'activité à prendre en compte dans le cadre de l'organisation collective du travail, les indicateurs de pilotage de l'activité et de la performance, qui permettront de s'assurer que le développement du télétravail préserve et autant que nécessaire améliore le bon fonctionnement de l'activité, les bénéfices visés par le télétravail tant pour les personnels que pour le collectif, et les règles de fonctionnement (notamment le nombre de jours télétravaillés, les jours de présence sur site, les plages horaires de disponibilité, etc.).

La fixation de ces règles collectives doit tenir compte, le cas échéant, de l'exercice par un ou plusieurs agents du collectif de leurs fonctions exclusivement sur site. Elle doit également tenir compte des enjeux de coordination entre services ou directions, en particulier dans le cadre de projets transversaux à l'échelle de l'Établissement public ou d'activités mobilisant de manière permanente plusieurs collectifs de travail.

La mise en œuvre de ces règles de fonctionnement fera l'objet d'un échange et d'un suivi réguliers au sein du collectif de travail, afin d'identifier les ajustements éventuellement nécessaires. L'organisation définie pourra ainsi être revue au regard de l'évolution de l'activité ou des demandes des personnels et des managers.

Des référents télétravail au sein des équipes RH métiers seront identifiés, et formés afin d'accompagner les managers et les agents dans le cadre la mise en place et la coordination de ces différentes modalités de télétravail.



Action 15.2 : Simplifier le processus administratif d'entrée en télétravail et de son organisation au quotidien

- La suppression de la liste des emplois éligibles au télétravail au bénéfice d'une liste des emplois non éligibles, par exception ;
- La suppression de l'avenant au contrat de travail pour les salariés et de la convention individuelle pour les agents publics : la procédure de demande de télétravail se fera dans le cadre d'un simple formulaire, soumis à la validation du supérieur hiérarchique ;
- L'absence d'examen préalable par le médecin de prévention, sauf demande expresse de l'agent ou du manager ;
- Une déclaration sur l'honneur pour la conformité de l'installation électrique et l'assurance des locaux ;
- La condition d'ancienneté minimale d'un an sur le poste sera supprimée au bénéfice d'un entretien après 3 mois d'entrée dans le télétravail pour permettre de faire le bilan et ajuster si nécessaire l'organisation
- Le télétravail sera possible dans tout lieu privé, ou tiers lieu externe ou interne à l'Etablissement public ;
- En cas de télétravail régulier, il sera possible de modifier ponctuellement le jour de télétravail dans @tempo après accord du manager ;
- Sans préjudice de la cessation anticipée à la demande de l'une ou l'autre partie, l'accord du manager pour la demande de télétravail vaudra le temps de l'affectation sur le poste pour lequel l'accord a été exprimé ; l'autorisation d'exercer en télétravail ne sera plus accordée pour une durée de 3 ans renouvelable. En cas de mobilité sur un autre poste, ou d'évolution importante des missions ou conditions d'exercice des fonctions sur le poste occupé, l'agent formule, s'il le souhaite, une nouvelle demande auprès de son responsable hiérarchique.



Objectif 2020 : mise en place effective des nouvelles modalités simplifiées d'entrées en télétravail

Objectif 2020 : 75% des personnels ont participé à des échanges sur l'impact du télétravail sur l'activité et le fonctionnement collectif et les règles pouvant être mises en place à l'échelle du collectif de travail

Indicateur : Evolution du nombre de télétravailleurs réguliers et ponctuels



Action 15.3 : Favoriser la transition des dispositifs notamment dans le contexte de la gestion de la crise sanitaire consécutive au COVID

Jusqu'à ce que l'avenant télétravail soit déployé dans tous ses effets, notamment s'agissant de la mobilisation des nouveaux équipements nomades ou des adaptations techniques nécessaires à l'organisation du télétravail, au terme d'un délai maximum de 6 mois :

- Il peut être recouru au dispositif de télétravail occasionnel défini par cet avenant pour continuer à organiser les conditions de travail à distance rendues nécessaires par la période de gestion de la crise sanitaire consécutive au COVID-19 ;
- L'examen des nouvelles demandes de télétravail régulier est temporisé jusqu'au terme de l'échéance prévue au premier point ci-dessus, ces demandes étant toutefois instruites en priorité ;
- Pour toute demande de renouvellement, le télétravail régulier est prorogé jusqu'au terme de l'échéance précitée ;

- Cette période est mise à profit dans l'ensemble des collectifs de travail intéressés pour engager les réflexions et discussions préparatoires à l'organisation collective d'activité et de fonctionnement dans le cadre de laquelle seraient prises en compte les demandes individuelles de télétravail.

Par ailleurs, est prévu un dispositif de remboursement forfaitaire de dépenses que les personnels placés en TOD pendant la période de confinement ont pu exposer pour compléter ou adapter leur équipement, au-delà des matériels informatiques fournis ou mis à disposition par l'Etablissement public :

- Remboursement dans la limite global d'un forfait de 75 €
- Pourront donner lieu à remboursement les deux catégories d'éléments suivants achetés entre le 17 mars 2020 et le 22 juin 2020 :
 - Consommables de bureau (toners, papier pour imprimantes, téléphonie, ...)
 - Petits matériels informatiques (câbles, casques, souris...)

sur demande de l'agent, dans le cadre du processus de remboursement de notes de frais, selon des modalités simplifiées à présenter dans les trois mois suivant la signature du présent accord ; à titre exceptionnel et au regard des circonstances, à défaut des factures, il pourra être réalisé une attestation sur l'honneur, dans ce cas la prise en charge sera limitée à 35 euros pour les consommables de bureau et 40 euros pour les petits matériels informatiques.

Action 16 : Des leviers pour mieux appréhender la charge de travail, l'organisation du travail et garantir le droit à la déconnexion

Les parties s'entendent sur le constat que la mesure et l'évaluation de la charge de travail doivent être mieux appréhendées afin de veiller au bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle des agents, tant pour les personnels au décompte horaire qu'au forfait-jours.



- Renforcer les dispositifs de suivi et d'accompagnement managérial par un avenant à l'accord sur la réduction et l'aménagement du temps de travail et à la convention collective.

Les signataires s'accordent à considérer que le droit à la déconnexion s'exprime par la définition et le partage de règles simples et d'efficacité immédiate. Dans cette perspective :

- Afin de permettre aux managers d'exercer pleinement leur mission de suivi et de régulation des temps de travail de leurs équipes, de nouvelles fonctionnalités seront déployées via @tempo en 2021 pour leur permettre de disposer d'états réguliers, plus simples et plus accessibles, sur les temps de travail et de congés de leur équipe, notamment sur les crédits et débits horaires. Parallèlement seront expérimentés à compter de 2021 des outils permettant de mieux appréhender la charge de travail des équipes et être en mesure de mieux veiller au respect du droit à la déconnexion.
- Une fois par an et indépendamment de l'entretien professionnel annuel (EPA), un entretien individuel est organisé entre le manager et l'agent au forfait-jours afin d'échanger sur sa charge de travail, sur l'articulation entre son activité professionnelle et sa vie personnelle, sur l'organisation du travail au sein du service et sur les modalités selon lesquelles il peut exercer son droit à la déconnexion. Le manager s'assure plus particulièrement que la charge de travail de l'agent est compatible avec le respect des temps de repos quotidiens et hebdomadaires. Il pourra s'appuyer sur les déclarations de temps de travail et de congés de l'agent sur @tempo. Le supérieur

hiérarchique peut organiser un second entretien dans l'année à la demande de l'agent. Cet entretien est systématique dès lors que l'agent ne pose pas de jours de congés sur une période de 3 mois consécutifs. Chaque entretien donne lieu à un compte rendu écrit signé par les deux parties et qui est joint au dossier de l'agent.



- Améliorer le soutien des managers et des personnels sur le respect des différents temps de vie
 - Systématiser des actions de sensibilisation, notamment dans le cadre du travail à distance et au regard du droit à la déconnexion ;
 - Expérimenter des outils et formations sur différents sujets comme :
 - Le développement des approches et méthodes de performance opérationnelle permettant de concentrer le travail sur les tâches à plus forte valeur ajoutée ;
 - La gestion des temps de connexion ;
 - L'amélioration de l'efficacité collective dans la conduite des réunions et dans la gestion des courriels, désignées majoritairement comme des objets chronophages ;
 - La formation pour les managers, en termes d'organisation du travail et de management des temps de travail.
 - Déployer un assistant virtuel (chatbot) sur @tempo d'ici la fin de l'année 2020 pour accompagner les managers et les personnels dans l'utilisation d'@tempo ;
 - Déployer progressivement des états sur le temps de travail à compter de l'année 2021.



Objectif : 50 % des personnels au forfait jours ont bénéficié d'un entretien sur la charge de travail en 2021, 75 % en 2022 et 100 % en 2023

Action 17 : Pérenniser le dispositif d'aménagement du temps de travail en fin de carrière

En vue de pérenniser le dispositif d'aménagement du temps de travail en fin de carrière (M.A.T.T.) relevant aujourd'hui de l'accord-cadre 2019-2021, les parties conviennent :



- **Au second semestre 2020 de procéder, sur la base d'un bilan partagé de sa mise en œuvre, à une révision de l'accord ARTT et de la convention collective, afin de l'intégrer dans ces accords à durée indéterminée.**

Axe 5 : Soutenir l'exercice de la parentalité et de la solidarité familiale ainsi que l'accès au logement

Action 18 : Pérenniser la semaine de 4 jours en tant que levier d'accompagnement de situations personnelles ou familiales particulières



Au regard du bilan tiré de l'expérimentation de l'accord précédent et du bénéfice que ce dispositif peut apporter à la fois aux agents concernés et au collectif de travail, **pérenniser le dispositif de semaine de 4 jours** pour accompagner, les personnels dont la situation personnelle ou familiale nécessite une gestion du temps adaptée.

Ce dispositif :

- Fait l'objet d'un bilan annuel entre l'agent et son responsable hiérarchique à l'occasion de l'EPA pour évoquer sa compatibilité tant avec le fonctionnement du collectif qu'avec l'organisation personnelle de l'agent concerné. Une nouvelle demande devra être formulée en cas de mobilité ou d'évolution significative des missions ou des conditions d'exercice du poste ;
- Sera uniquement sur la base d'un régime de décompte horaire ; les agents au forfait-jours pourront bénéficier du dispositif, sous réserve qu'ils acceptent de basculer pendant la durée du dispositif sur un régime de décompte horaire ;
- Sera non cumulable avec le télétravail ou avec tout dispositif d'aménagement des fins de carrière ou conduisant à réduire le temps de travail effectif.

La recevabilité de la demande est examinée par la direction d'appartenance de l'agent et par la DRH, prioritairement sur la base de critères sociaux tels que :

- Critères familiaux :
 - Monoparentalité ;
 - Qualité d'aidant familial ;
 - Situation éloignée des conjoints (double résidence, conjoint en province...).
- Critères liés à la situation de l'agent
 - Accompagnement d'un proche handicapé (enfant, conjoint) ;
 - Recommandation médicale notamment au regard de problèmes de santé chronique ;
 - Souhait de revenir à temps plein pour des agents à temps partiel à 80% ;
 - Temps de transport journalier supérieur à 1h/jour.
- Engagement citoyen et associatif : membre du bureau d'une association ou responsable encadrant d'une association d'intérêt général déclarée depuis au moins 3 ans.

Les modalités de mise en œuvre de ce dispositif seront précisées dans l'accord relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail.



Indicateurs : Nombre de demande de travail sur une semaine de 4 jours, le nombre de personnels travaillant sur la base d'une semaine de 4 jours et le nombre de refus

Action 19 : Aider les parents au moment de la naissance et dans l'exercice de leur responsabilité parentale



- Poursuivre la politique en matière d'accueil de la petite enfance :
 - En proposant une offre de réservation de 100 berceaux minimum par an (y compris des micro-crèches) sur le présent plan de progrès, sous réserve de l'existence d'une demande suffisante ;
 - En développant une adéquation dynamique entre l'offre et la demande de réservation de berceaux, par une campagne annuelle à chaque printemps et la prise en charge de demandes complémentaires tout au long de l'année, en-dehors de la campagne, sous réserve, des disponibilités restantes offertes par les prestataires, dans le respect des critères sociaux de référence de la campagne annuelle ;
 - Un bilan annuel sera partagé avec les organisations représentatives sur la mise en œuvre de cette politique en matière d'accueil de la petite enfance.



- Afin de mieux prendre en compte la parentalité et l'équilibre des temps de vie, améliorer le dispositif de congés de naissance actuellement en vigueur au sein de l'établissement.
 - La période de prise de congé de naissance de 28 jours est assouplie et pourra être prise, au plus tôt dès la naissance de l'enfant ou au début du congé d'adoption par l'un des parents, sans que l'autre doive exercer une activité professionnelle, et au plus tard dans l'année qui suit l'événement.
 - Le choix doit être fait dans le mois qui suit la naissance. Conformément à la convention collective et à l'arrêté relatif au congé de naissance, ce dispositif ne peut être cumulé avec la dérogation horaire post-natale.
 - La convention collective et l'arrêté du directeur général seront révisés en ce sens.



- Afin d'accompagner les parents dans l'exercice de leurs responsabilités parentales et dans l'appui à la scolarité de leurs enfants, prendre en compte l'engagement des personnels de l'Etablissement public dans le fonctionnement des établissements scolaires (participation aux organes de gouvernance de l'école, participation à des projets ou actions spécifiques prévus dans le cadre de la scolarité des enfants, etc.) ;
- Développer des démarches favorisant l'évolution des mentalités et la meilleure prise en compte de l'exercice de la parentalité dans le prolongement de la charte pour l'équilibre des temps de vie que la CDC s'est engagée à signer : actions de sensibilisation, lutte contre la discrimination à la parentalité...
- Actualiser et compléter le guide de la parentalité afin de prendre en compte les évolutions intervenues depuis la dernière édition et valoriser les dispositifs légaux existants, en particulier sur l'hospitalisation post-natalité et les naissances multiples. Ce travail sera mené à travers l'organisation d'un groupe de travail associant les organisations représentatives du personnel.



Indicateur : Evolution du nombre de congés de naissance par rapport au nombre de naissances en décembre de chaque année

Action 20 : Accompagner les aidants familiaux

Avec un âge moyen de 47 ans, les personnels de la CDC constituent une génération confrontée à la double contrainte de gestion de la dépendance de parents et/ou d'enfants.

Les parties s'entendent sur la mise en place des trois mesures suivantes qui visent à accompagner les agents en situation d'aidants familiaux, en prévenant leur isolement et en contribuant à leur maintien dans leur emploi.



- **Mettre en place dans le cadre du service social un accompagnement interne pour les personnels en situation d'aidant familial, confrontés à la dépendance ou au handicap d'un ascendant/descendant.**

Les assistants (es) sociaux (les) constitueront les interlocuteurs dédiés à l'accompagnement et au suivi individuel de personnels aidants, en s'appuyant sur leur connaissance à la fois des dispositifs internes à la CDC et des dispositifs externes. Ainsi l'aidant aura un référent unique, au sein de la MSG, qui l'accompagnera afin d'avoir un parcours simplifié et fluidifié.

L'accompagnement proposé par le service social aux agents en situation d'aidant sera de deux types :

- **Un accompagnement psychosocial** : consistant en une phase d'écoute puis d'échange et de questionnement entre l'agent et l'assistante sociale permettant de mieux cerner et comprendre la situation et d'identifier les besoins et demandes de l'aidant ;
- **Un accompagnement social** : consistant en un diagnostic social, aide sur des démarches administratives, aides matérielles (droit à congés légaux, droit à congés et absences spécifiques...) et financières, meilleur accès aux droits et dispositifs internes et externes...

Cet accompagnement s'appuiera sur une coordination avec les acteurs internes (COSOG, médecine de prévention et du travail, mission handicap CDC, RH, managers...) et externes (organismes sociaux, mutuelle, prévoyance, service public, CRAMIF, CLIC, MDA...).

Si besoin, la médiation peut être proposée par les assistants (es) sociaux (les).

Par ailleurs :

- En amont du lancement du dispositif, former tous les experts (ASS) à l'accompagnement des aidants familiaux, notamment compte tenu des évolutions de la législation et des nouveaux dispositifs existants ;
- Sensibiliser et informer les managers et conseillers RH (savoir repérer et orienter les personnels aidants familiaux, savoir gérer dans le collectif de travail un agent aidant familial...);
- Participer à la journée nationale des aidants familiaux en lançant une campagne d'information et de sensibilisation interne ;
- Créer un réseau d'échange et de partage à destination des personnels aidants familiaux tel un groupe de parole ;
- Un référent unique sera mis en place au sein des services de la gestion administrative et de la gestion du temps pour faciliter et optimiser la gestion des situations individuelles au service des ASS ;
- L'accès au travail à distance en faveur des agents en situation d'aidants sera facilité ;
- Un volet « prévention santé » issu du programme « Soyez acteur de votre santé au quotidien ! » sera proposé pour les agents en situation de proches aidants ;
- Le rôle et la mission de l'ASS fera l'objet d'actions de communication et de promotion afin notamment de valoriser et faire connaître cet accompagnement dédié ;

- La mise à jour du guide de la parentalité prendra en compte ces évolutions ;
- Une fiche service Next sera mise à disposition des agents pour répondre aux premières questions des agents en situation d'aidant familial et les orienter vers le service social. Rappel sera fait dans ce cadre des différents dispositifs à la CDC notamment du congé lié à la solidarité familiale prévu dans l'accord-cadre (maintien du salaire pendant un mois).



- **Pérenniser dans le présent accord, les conditions d'accès et de financement du congé de solidarité familiale actuellement en vigueur à la CDC, relevant aujourd'hui de l'accord-cadre 2019-2021. En conséquence, ces conditions sont annexées au présent accord.**
- **Réviser l'accord relatif au don de jours de congés non pris.**

Les parties s'entendent, pour procéder à une révision de l'accord relatif au don de jours de congés non pris, dès septembre 2020, dans l'objectif d'assouplir les modalités d'accès et favoriser une prise de repos et un temps de répit de l'aidant lui permettant de se ressourcer.

A cette fin, les dispositions de l'accord seront revues en vue :

- De déterminer un reliquat de congés ou de CET dont l'agent pourrait bénéficier tout en accédant au don de jour ;
- D'élargir les situations ouvrant le droit à dons de jours.



- **Etudier la mise en place d'une priorité de mobilité professionnelle pour les personnels en situation d'aidant familial.**

Dans le cadre des travaux à venir sur l'accord « mobilité », l'opportunité de reconnaître une priorité de mobilité pour les personnels en situation d'aidant familial sera examinée.



Indicateur : Taux de progression du nombre d'aidants se faisant connaître et accompagner par la MSG

Action 21 : Accompagner les agents dans le cadre du logement locatif



Dans le cadre des prestations de la MSG, il est mis en œuvre deux nouvelles offres visant à soutenir l'accès des personnels de la CDC au logement locatif notamment des plus jeunes :

- **L'aide MOBILI JEUNE** : consistant en la prise en charge par ACTION LOGEMENT SERVICE (collecteur), d'une partie du loyer (ou redevance) d'un jeune de moins de 30 ans en apprentissage. La prise en charge pour un an est de 100 euros maximum par mois sous conditions de ressources et déduction faite de l'APL¹, si le demandeur perçoit cette aide.
- **La garantie VISALE**, portée par ACTION LOGEMENT SERVICE (collecteur), consistant en une caution accordée sous conditions fixées par la réglementation au locataire en cas de défaillance pour prendre en charge le paiement du loyer et des charges locatives.

¹ APL : Allocation Personnalisée Logement

Fait à Paris, le 1^{er} Septembre 2020

Pour la Caisse des dépôts et consignations

Le Directeur général

Eric Lombard

Les organisations syndicales habilitées à négocier :

La CGT représentée par :

La CFDT représentée par :

- Stéphane RABUEL

- Nadim FARES

La CFE –CGC représentée par :

- Philippe GOUTAS

- François- Robert FABREGA

L'UNSA Groupe CDC représenté par :

- Luc DESSENNE

Et le SNUP représenté par :

Annexe 1

Tutorat d'apprentissage

La CDC valorise l'activité des tuteurs d'apprentissage en :

- prenant cette mission en compte dans l'organisation du temps de travail du tuteur d'apprentissage;
- intégrant et quantifiant cette activité dans les objectifs annuels ;
- intégrant l'investissement du tuteur d'apprentissage dans les critères de l'avancement et promotion au choix ;
- assurant la formation des tuteurs d'apprentissage au début de leur première mission ;
- formalisant via une lettre de mission le nom et la fonction du tuteur d'apprentissage ainsi que les attendus, modalités pratiques, durée et rythme de la mission ;
- attribuant une prime de 600 € au tuteur d'apprentissage, à l'issue de sa mission, dans la limite d'une seule prime de tutorat versée dans la même année, la lettre de mission servant de pièce justificative. Cette prime ne peut être versée qu'au tuteur d'apprentissage et en aucun cas à un agent n'ayant pas effectivement pris en charge le tutorat.

Tutorat technique

La CDC valorise le tutorat technique, qui consiste à transférer les compétences liées à la pratique du métier, d'un agent expérimenté vers un autre.

Le tutorat technique est un levier essentiel de transmission des connaissances et des savoirs faire, il facilite l'intégration et la prise d'un nouveau poste, il pallie le risque de perte du patrimoine de compétences de l'Etablissement public, dans un contexte de profond renouvellement démographique.

Ce tutorat est organisé sous forme d'un binôme, mais les acteurs moteurs du tutorat (responsable hiérarchique, correspondant RH de proximité, tuteur) doivent veiller à replacer le tutorat dans un cadre collectif. Au travers d'échanges formels et informels, l'ensemble d'une équipe peut être associée aux processus de transmission des connaissances.

Les parties conviennent des modalités suivantes pour la bonne mise en œuvre du tutorat technique :

- il est piloté par les services RH de proximité.
- le besoin de tutorat est identifié par le responsable RH de proximité, le responsable hiérarchique ou suite à la demande d'un agent. Le service RH de proximité assure le lien entre l'offre et la demande de tutorat.
- les tuteurs et tutorés sont mis en relation par le responsable RH de proximité, en accord avec le(s) responsable(s) hiérarchique(s) direct(s) et sous réserve du volontariat des intéressés.
- le tutorat étant une activité à part entière, un temps de travail clairement identifié et validé par le(s) responsable(s) hiérarchique(s) concerné(s) lui est dédié, compatible avec le plan de charge et les activités de l'entité.
- le responsable RH de proximité définit les modalités d'exercice du tutorat avec le tuteur et le tutoré, en concertation avec leur(s) responsable(s) hiérarchique(s) respectif(s).
- les modalités d'exercice du tutorat sont formalisées dans une lettre de mission adressée par le RH de proximité au tuteur, au tutoré et à leur(s) responsable(s) hiérarchique(s). Cette lettre définit les attendus de la transmission des compétences, les modalités pratiques de ce transfert, la durée de la mission, son rythme et le temps que vont y consacrer les agents. La durée du tutorat ne peut excéder un an.
- La mission du tuteur et la compétence tutorale sont prises en compte et reconnues par le responsable hiérarchique lors de l'entretien professionnel annuel.

Cette contribution est valorisée sous la forme d'une prime de tutorat de 600 €. Elle est versée à l'issue de la mission, dans la limite d'une seule prime de tutorat dans la même année, la lettre de mission servant de pièce justificative.

Le tuteur est obligatoirement formé au début de sa première mission via le module de formation « être tuteur ».

Il fait partie d'un vivier et du réseau des tuteurs réuni une fois par an à l'initiative de la DRH.

A l'issue de la mission, le tuteur et le tutoré font chacun un retour d'expérience écrit à leur correspondant RH de proximité pour identifier les forces et faiblesses de l'expérience et tracer des perspectives d'amélioration du dispositif. Une grille d'évaluation sera fournie aux intéressés qui permettra de guider cette restitution et de faciliter la consolidation au niveau de la Direction des ressources humaines.

Annexe 2

Congés et absences liés à la solidarité familiale

Au-delà du dispositif relatif aux dons de jours qui fait l'objet d'un accord dédié, les fonctionnaires, CDP longs, personnels sous statut CANSSM ou salariés sous convention collective CDC dont un ascendant, un descendant, un frère, une sœur, partageant ou non le même domicile, souffre d'une pathologie mettant en jeu le pronostic vital ou est en phase avancée ou terminale d'une affection grave et incurable, quelle qu'en soit la cause, ont le droit de bénéficier d'un congé de solidarité familiale. Ce droit s'applique également à l'agent, le cas échéant, désigné comme personne de confiance au sens de l'article L.1111-6 du code de la santé publique. Ce congé de solidarité est également applicable s'agissant d'une personne partageant le même domicile que l'agent.

Ce congé a une durée maximale de trois mois, fractionnable, renouvelable une fois.

Afin d'accompagner les personnels traversant cette situation difficile, la CDC maintiendra la rémunération de l'agent durant un mois ou 30 jours en cas de fractionnement du congé.

Cette mesure est étendue aux cas de situation de dépendance médicalement reconnue concernant un ascendant, un descendant, un frère, une sœur, ou encore une personne partageant le même domicile.