



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

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction interministérielle
de la transformation publique**



**MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA RELANCE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Appel à Projets

**Nouveaux espaces de travail
au sein des bâtiments de l'Etat
Aménagement et
accompagnement de la
transformation publique**

Avril 2022

Appel à Projets

Nouveaux espaces de travail au sein des bâtiments de l'Etat Aménagement et accompagnement de la transformation publique

Avril 2022

1. Contexte et objectifs de l'appel à projets

Les modalités d'organisation du travail évoluent face aux **enjeux** auxquels sont aujourd'hui confrontés les administrations et leurs personnels :

- travailler davantage en transversalité en dépassant les « silos » administratifs que constituent souvent les services et les équipes à l'intérieur des services ;
- adopter des modes de travail plus collaboratifs, souples et adaptés à des objectifs évolutifs et parfois de court terme, tels que le mode agile et le mode projet ;
- attirer les talents sur les emplois publics, notamment sur des secteurs de marché fortement concurrentiels et les jeunes générations ;
- adapter les organisations au contexte né de la crise sanitaire ayant vu le développement du télétravail, inscrit désormais structurellement dans les organisations ainsi que son corollaire, le mode de travail hybride ; dans ce nouveau cadre de travail, renforcer le collectif et la cohésion des équipes.

Cette mutation rend nécessaire de faire évoluer les espaces de travail. Ces évolutions managériales doivent pouvoir s'appuyer sur des lieux de travail porteurs et facilitateurs des transformations organisationnelles, mais également optimisés afin d'éviter d'occuper des surfaces sous-utilisées dans un contexte de télétravail durable. La rationalisation immobilière est un levier d'action à la fois sur le plan économique grâce à la diminution des coûts (investissements, loyers, charges d'entretien, etc.) et sur le plan environnemental grâce aux réductions de consommations énergétiques et des émissions de gaz à effet serre associées.

Afin d'accompagner les occupants dans la prise en compte de ces nouveaux enjeux, la direction de l'immobilier de l'Etat (DIE) a préconisé, dans son rapport *L'immobilier public de demain*, une conception renouvelée des espaces de travail.

Ces recommandations, issues d'une large concertation – sphères publique et privée, immobilière et universitaire – se traduiront par une refonte de la doctrine de la politique immobilière de l'Etat sur les surfaces et les occupations.

Afin d'engager dès à présent dans la sphère Etat un mouvement d'ores et déjà initié dans de nombreuses entreprises mais dans relativement peu d'administrations publiques, le présent appel à projets permet de **financer à hauteur de 75 % maximum de leur montant global, des projets de transformation des espaces de travail et de l'accompagnement du changement afférent** (les 25 % restant étant à la charge du porteur de projet).

Cet appel à projets a ainsi vocation à accélérer la mutation dans les services de l'Etat, par le financement de projets dans les quatre dimensions suivantes : travaux d'aménagement intérieur, équipement en mobilier, équipement numérique et accompagnement du changement, étant précisé que ce dernier volet est un élément essentiel, le présent appel à projets ayant pour objectif de mettre en place une évolution des pratiques et organisation de travail nécessitant un réaménagement des espaces de travail.

2. Les projets éligibles – périmètre de l'appel à projets

2.1. Services et bâtiments concernés : pour être éligibles, les projets doivent porter sur des services de l'Etat exclusivement¹, hébergés dans des bâtiments dont l'Etat est propriétaire ou qu'il contrôle (c'est-à-dire dont il assume la responsabilité de porter les dépenses relevant de l'entretien du propriétaire) situés sur le territoire national. Les bâtiments doivent en outre être identifiés comme biens à conserver dans les SPSI et les SDIR.

2.2. Portage du projet : les projets éligibles étant des projets de transformation managériale, ils doivent être impulsés et portés par la direction du service concerné. Afin d'en assurer la mise en œuvre dans des délais contraints, la direction désignera une équipe projet dédiée dont le dimensionnement et les compétences seront adaptés aux enjeux et aux caractéristiques du projet. Elle organisera une gouvernance permettant le suivi des différentes étapes du projet.

Le porteur de projet précisera dans sa candidature :

- le responsable stratégique de la direction à l'initiative du projet
- le chef de projet opérationnel
- la gouvernance envisagée pour le projet en indiquant plus précisément la qualité et le nom du représentant de la maîtrise d'ouvrage, du chef de projet opérationnel et des différents membres de l'équipe projet chargés de mettre en œuvre l'opération, ainsi que, le cas échéant, les assistances à maîtrises d'ouvrage ciblées qui pourraient être nécessaires à la conception et au suivi de l'exécution du projet et dont le financement pourra être pris en compte dans le cadre du projet.
- l'implication des services soutien et informatique du service concerné, qui est indispensable à la bonne adaptation et intégration des outils numériques dans la refonte des aménagements. Il sera nécessaire de préciser l'organisation et le niveau de gouvernance appliqué à ce volet du projet, pour en assurer la réussite.

¹ La présence minoritaire d'un opérateur au sein des surfaces réaménagées peut être acceptée, si son intégration est indispensable au projet.

2.3. Prestations finançables : conception et réalisation de travaux d'aménagement et de réaménagement intérieur innovants, mise en place du mobilier adapté à l'usage de ces espaces, celle de l'équipement numérique permettant l'utilisation optimale des aménagements, et prestation d'accompagnement des évolutions des usages et des pratiques de travail associés à ces nouveaux espaces.

Les opérations de travaux peuvent consister en un aménagement intérieur dans le cadre d'un projet neuf ou un réaménagement intérieur dans le cadre d'un bâtiment existant (ils doivent alors modifier substantiellement l'aménagement des espaces).

Ces interventions peuvent s'inscrire dans le cadre de projets immobiliers complexes visant, conformément aux principes de la Politique immobilière de l'État, à regrouper, reloger et densifier des services. Dans ces situations, seuls les travaux d'aménagement ou de réaménagement intérieur peuvent faire l'objet du présent financement. Ne sont ainsi pas finançables les éventuels travaux embarqués liés au projet d'aménagement ou de réaménagement (gros œuvre et travaux touchants aux équipements techniques primaires notamment), qui seront financés sur d'autres sources budgétaires par le porteur de projet.

De même, les coûts de fonctionnement récurrents (abonnements, maintenance...) qu'entraîneraient le cas échéant les nouveaux aménagements ne sont pas pris en charge dans ce financement.

2.4. Echelle des projets finançables : le projet doit porter sur l'ensemble d'un service. Toutes les tailles de services sont potentiellement concernées, y compris ceux de taille modeste (une vingtaine de personnes). S'agissant des très gros services, il peut être accepté que le projet porte sur une partie de ceux-ci, dès lors que cette partie constitue une unité organisationnelle.

2.5. Délai de réalisation des projets : le présent appel à projets visant au financement de projets de transformation de services « pionniers », les projets devront être mis en œuvre dans un délai relativement court. En tout état de cause, les travaux devront être livrés fin 2023 au plus tard.

Seront renseignés dans le document de candidature :

- un calendrier de l'opération, indiquant le niveau de maturité de l'opération au moment du dépôt de candidature du projet (opportunité, faisabilité, programme, conception) et les jalons calendaires essentiels du projet dans ses différentes dimensions : immobilières, mobilières, numériques et conduite du changement.
- une chronique prévisionnelle des autorisations d'engagement (AE) et des crédits de paiement (CP).

2.6. Coût des projets éligibles : la dotation globale de l'appel à projets est de l'ordre de 20 M€, avec pour cible de concourir au financement d'au moins un projet par région et d'un panel de services diversifié. Le montant alloué dépendra de la taille de l'opération, sans pouvoir dépasser 1,5 M€ par projet.

3. Les critères de sélection des projets

Les projets présentés au travers le présent appel à projet seront appréciés selon les critères suivants :

3.1 Structuration du projet

Les projets doivent répondre à l'objectif de création des espaces de travail innovants, portés par une politique d'accompagnement managérial fondée sur les nouveaux usages et modes de travail. Les améliorations projetées doivent être significatives et mesurables quant au cadre de travail des agents.

L'ambition en la matière est appréciée à travers :

- **L'importance de l'amélioration permise par le projet eu égard à la situation antérieure** (gain de temps pour les agents, simplification des relations entre l'administration et ses usagers, nouveaux outils permettant aux agents d'optimiser leurs missions, etc.) ;
- **Le nombre de bénéficiaires du projet ;**
- **L'inscription dans les grandes orientations stratégiques du Gouvernement.** Il est attendu des porteurs de projets d'expliquer dans leur dossier en quoi leur projet répond à l'un des axes de transformation retenus pour leur(s) champ(s) ministériel(s) et/ou concrétise les principes transversaux de la transformation publique portés par le Gouvernement (proximité des services publics, simplification des démarches administratives, consultation et responsabilisation des agents publics, etc.).

3.2 La qualité de la gouvernance et la capacité de conduite du projet

Les porteurs de projets doivent démontrer **une gouvernance et un plan de financement précis et pertinents**. Compte tenu des enveloppes allouées et du caractère ambitieux des projets, des garanties doivent être fournies en matière de maturité du projet et leur capacité à le mener à son terme dans les délais déclarés.

S'agissant de la gouvernance du projet, des détails sont notamment attendus sur :

- Les compétences et le dimensionnement de l'équipe-projet : le porteur doit montrer dans quelle mesure la constitution de l'équipe-projet garantit l'atteinte des objectifs du projet. Elle doit être adaptée, opérationnelle et bien dimensionnée. Un sponsor a-t-il été désigné ? Qui occupe cette fonction le cas échéant ? Qui est la personne en charge de la conduite opérationnelle du projet au quotidien ? Les outils de gouvernance doivent être déterminés en amont de la candidature et décrits précisément dans le dossier.
- La description des risques et de leur maîtrise. Les risques sont-ils bien identifiés ? Dans quelle mesure la démarche proposée permet-elle de répondre à ces risques ?
- le calendrier du projet. Est ici appréciée la capacité à mettre en œuvre rapidement le projet, compte tenu de l'objectif de faire de ces projets des exemples de transformation inspirants pour l'ensemble des services.

3.3 Economies générées par le projet

Comme tout dossier retenu pour être financé par le Fonds pour la transformation publique (FTAP), les projets doivent présenter un engagement d'économies financières et de performance de l'administration de l'Etat au terme des trois ans suivant la dotation.

Le coût économique du projet est apprécié à travers l'indicateur rapportant le coût global du projet au nombre de résidents concernés par le projet. Ce coût comprend les prestations et travaux financés par l'appel à projet et les autres postes financés par d'autres voies.

Les éventuelles économies résultant de la réduction des surfaces doivent être clairement précisées (cf. *infra*, critère « optimisation de l'occupation des surfaces »).

Le porteur du projet devra chiffrer les économies que pourra générer son projet. Pour apprécier le retour sur l'investissement consenti par le FTAP, pourront être pris en compte les recettes supplémentaires générées par le projet, les coûts évités, les externalités positives et d'une manière générale tout élément concourant à une plus grande efficacité des services publics et d'amélioration des conditions de travail.

Toutes les natures d'économies sont prises en compte : baisse des coûts de fonctionnement, baisse des coûts immobiliers, etc.

Les économies, recettes ou gains de productivité générés par la partie du projet financée par le FTAP restent acquis au porteur du projet, à l'exception des éventuels produits de cession, qui relèveront des règles habituelles.

Les économies prévisionnelles et le calendrier du projet mentionnés dans le dossier de candidature engagent le porteur. Si le projet est retenu, le contrat qui sera conclu devra présenter les mêmes économies sous peine de remettre en cause la sélection du projet.

3.4 Qualité de la démarche d'accompagnement à la transformation managériale

La candidature doit s'inscrire dans l'objectif de transformation et de renouvellement des pratiques de travail, induites par les nouveaux espaces de travail. Plusieurs aspects, cumulatifs ou non, sont concernés : développement du collaboratif, renforcement de la transversalité, transformation des relations managériales, pratiques de travail innovantes, organisation du travail renouvelée, etc.

La candidature doit présenter une démarche permettant tout à la fois d'appréhender les impacts sur ces champs et de proposer des modalités d'accompagnement à la transformation (conduite du changement).

La DITP préconise notamment de :

- Proposer une méthodologie de construction et d'accompagnement au changement d'organisation de travail et managérial (entretiens avec les différents agents, diagnostic, ateliers collectifs si nécessaire, etc.)
- Présenter une méthode de co-construction avec les usagers concernés pour la conception des espaces de travail en lien avec la nouvelle organisation managériale (consultation, entretiens, organisation d'ateliers de partage et itération en phases de conception, etc.)

- Concevoir un plan d’animation du service, un mode d’emploi des outils numériques/utilisations des espaces permettant :
 - l’acceptabilité et l’appropriation des nouveaux modes de travail,
 - assurer la fluidité des rotations des espaces partagés : charte de fonctionnement des espaces, systèmes de réservations, ou tout autre mode d’utilisation

Les acteurs ici concernés par la transformation sont de trois ordres : agents, managers et collectifs de travail.

3.5. Exemplarité du projet au regard de l’adaptation de l’aménagement intérieur aux nouveaux usages et modes de travail et de l’optimisation des surfaces

Ce critère, composé de deux sous-critères cumulatifs, doit permettre d’apprécier la performance immobilière du projet, notamment sa conformité aux préconisations de la DIE relatives à la conception des espaces de travail et à l’optimisation des surfaces.

Sous-critère 3.5-a – Réponse adaptée aux nouveaux usages et modes de travail

L’objectif poursuivi est de retenir **des projets dont l’exemplarité constituera un levier pour inspirer et susciter l’émergence d’autres projets innovants.**

Les orientations préconisées par la DIE sont notamment les suivantes :

- Adapter les locaux aux activités et aux usages des occupants (temps de travail collectif, temps de travail concentré, nomadisme, télétravail...) et à la diversité de postures de travail des équipes, y compris au sein d’une même journée ;
- Afin de tenir compte des besoins croissants de transversalité, de travail en commun et de convivialité, réduire les surfaces dédiées aux espaces de travail individuel au profit de celles dédiées aux échanges, selon différentes configurations ;
- Offrir une variété de positions et de postures de travail qui n’existent pas dans les aménagements traditionnels : postes de travail classiques en espaces ouverts ou fermés, différentes hauteurs ou postures de travail, bulles pour s’isoler, petites salles pour 2 à 4 personnes, salles de travail collectif de différentes tailles, salles d’idéation, salles silence, salles de convivialité etc.
- Lorsque cette option a du sens au regard des activités des occupants, mettre en place une mutualisation partielle ou totale des postes de travail individuels d’un service. Cette organisation, rendue possible, voire souhaitable dans un contexte de télétravail durable, doit s’accompagner de la mise à disposition de positions de travail adaptées au travail de chacun, en nombre et diversité suffisants.

Ainsi, le caractère innovant et la cohérence du projet managérial du point de vue des espaces de travail et organisationnel sera apprécié à travers les éléments suivants :

- Allocation des surfaces entre celles affectées aux postes de travail individuel et celles affectées aux espaces collaboratifs.
- Nombre, variété, qualité et adaptation des positions de travail offertes par résident, en adéquation avec l’activité des usagers de l’espace.;
- Limitation stricte des bureaux individuels fermés ;

- Application d'un taux de foisonnement adapté à l'occupation réelle des locaux ;
- Pertinence et qualité de la méthode permettant d'assurer l'appropriation et la fluidité d'usages des espaces de travail conçus, et en conséquence la satisfaction des usagers

L'ensemble de ces notions sont explicitées en annexe 2.

3.5-b – Optimisation de l'occupation des surfaces

Le projet devra respecter les critères de la politique immobilière de l'Etat, notamment en termes d'optimisation des surfaces. Il s'agit d'apprécier l'optimisation des surfaces à travers :

- le ratio d'optimisation immobilière exprimé en m² SUB / résident : celui-ci doit se situer autour de la cible pivot de 16 m² SUB / résident, sans excéder un plafond de 18 m² SUB / résident
- le cas échéant, les surfaces libérées par le projet d'optimisation exprimé en m² SUB, ainsi que les économies engendrées (libération de baux, cession, charges, etc.)

3.6. Performance environnementale du projet

Le critère n° 4, décomposé en trois sous-critères, doit permettre d'apprécier la performance du projet du point de vue environnemental, en particulier son inscription dans une dynamique d'économie d'énergie et de recyclage.

Sous-critère 3.6-a – Gains énergétiques globaux liés au projet

Le cas échéant, l'opération sera appréciée à travers les gains énergétiques attendus de la réduction des surfaces occupées.

Sous-critère 3.6-b – Inscription dans une démarche d'économie circulaire

Sera ici apprécié le recours à une économie de réemploi (par exemple, le choix de mobilier de seconde main ou upcyclé ou le don de mobilier à d'autres administrations ou à des associations, ou encore la réutilisation de matériaux).

Sous-critère 3.6-c – Démarche d'usage éco-responsable

Le projet sera apprécié à travers le plan d'action arrêté pour favoriser une utilisation des locaux respectueuse de l'environnement sur le plan comportemental : tri des déchets, utilisation de matériaux durables et/ou non polluants pour les services de boissons, de restauration, actions sur la régulation thermique, sur l'extinction des lampes et des appareils électriques, etc.

4. Modalités de remise des candidatures et de sélection

Modalités de dépôt des candidatures

La date limite de réception des candidatures est fixée au 15 juin 2022.

Le dossier de candidature sera déposé sous format numérique et composé :

- d'une part du renseignement du formulaire en ligne sur le portail Démarches Simplifiées <https://www.demarches-simplifiees.fr/commencer/appele-a-projets-nouveaux-espaces-de-travail>

- d'autre part du document à télécharger en fin de ce même formulaire, à remplir puis à déposer en pièce jointe au formulaire.

Le porteur de projet est invité à joindre tout document permettant d'objectiver les caractéristiques du projet, notamment :

- un projet de cahier des charges du projet ou tout document de pré-programmation permettant d'apprécier la solidité de la définition du projet ;
- une présentation détaillée des moyens humains dont dispose l'opérateur pour mener le projet et de ses éventuels besoins d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Les documents remis devront utiliser les formats suivants : *.pdf, *.doc, *.xls, *.odt ou *.ods.

Modalités de sélection des projets

Les projets seront sélectionnés sur la base des critères détaillés dans le présent document. Les projets dont le dossier est incomplet ne seront pas examinés.

Chaque projet complet fera l'objet d'une double instruction au niveau national par la DIE et la DITP, après avis du responsable régional de la politique immobilière de l'Etat concerné, destinataire du dossier de candidature et éventuellement de personnalités qualifiées du secteur privé. En parallèle, la DIE saisira pour avis le ministère de tutelle dont relève le service ayant candidaté.

Un comité de pilotage DIE-DITP arrêtera la liste des projets sélectionnés à l'issue de cette double instruction, en portant une attention particulière à la diversité géographique et de services.

Le suivi des engagements des projets lauréats sera conduit dans le cadre de ce dernier Comité, qui fera connaître aux porteurs de projets lauréats son appréciation de la qualité de l'avancée des projets et de respect des critères de sélection. Ce suivi, pour les services de l'État comme pour les opérateurs, ne devra pas s'arrêter à l'engagement des crédits mais devra permettre de rendre compte de l'exécution du projet.

Calendrier prévisionnel de l'Appel à projets

- Lancement de l'Appel à projets : avril 2022
- Date limite de remise des candidatures : 15 juin 2022
- Annonce des projets sélectionnés : courant juillet 2022

5. Appui et ressources

Les porteurs de projets pourront utilement trouver appui et conseil auprès des personnes indiquées en annexe 1. Les ressources suivantes sont mises à la disposition des candidats :

- Rapport de la DIE *L'immobilier public de demain* (<https://immobilier-etat.gouv.fr/actualites/rencontres-limmobilier-public-demain>)

- De nombreux exemples sur l'espace « Travailler autrement » du Portail immobilier de l'Etat (<https://www.portail-immo.gouv.fr/travailler-autrement/>)
- Principales définitions en annexe 2 et fiche pédagogique à destination des acteurs de l'immobilier et des chefs de service jointe au présent cahier des charges

6. Valorisation des projets et retour d'expérience

Compte tenu de l'objectif d'exemplarité des projets financés dans le cadre du présent appel à projets, ceux-ci feront nécessairement l'objet d'une mise en avant particulière. A cet effet, les lauréats s'engagent, une fois les aménagements réalisés, à les faire connaître et à les valoriser le plus largement possible au sein de la sphère publique. Cette mise en avant prendra notamment la forme de l'autorisation de visites du service réaménagé et de la fourniture de supports afférents aux nouveaux espaces selon des modalités à définir, qui pourront être des photos, des plans, des vidéos, etc.

Cette communication ne sera pas exclusive de celle qui sera mise en œuvre par la direction de l'immobilier de l'Etat.

Un suivi et une évaluation des projets retenus dans le cadre du présent appel à projets seront mis en œuvre, afin de tirer tous les enseignements de la mise en place des projets d'espaces de travail innovants dans les bâtiments de l'Etat.

A cette fin, le porteur de projet devra réaliser un bilan qualitatif (satisfaction des occupants, éventuellement selon leur catégorie) et quantitatif (occupation des locaux, impact environnemental notamment).

Ce compte-rendu s'effectuera sur la base d'un modèle fourni par la DIE.

Annexe 1

Contacts pour le dépôt des dossiers de candidature

Responsables régionaux de la politique immobilière de l'Etat :

région	adresse mail
Auvergne-Rhône-Alpes	rpie.r69@dgfip.finances.gouv.fr
Bourgogne-Franche-Comté	rpie.r21@dgfip.finances.gouv.fr
Bretagne	rpie.r35@dgfip.finances.gouv.fr
Centre-Val de Loire	rpie.r45@dgfip.finances.gouv.fr
Corse	rpie.r2a@dgfip.finances.gouv.fr
Grand Est	rpie.r67@dgfip.finances.gouv.fr
Guadeloupe	rpie.r971@dgfip.finances.gouv.fr
Guyane	rpie.r973@dgfip.finances.gouv.fr
Hauts-de-France	rpie.r59@dgfip.finances.gouv.fr
Ile-de-France	rpie.r75@dgfip.finances.gouv.fr
La Réunion	rpie.r974@dgfip.finances.gouv.fr
Martinique	rpie.r972@dgfip.finances.gouv.fr
Mayotte	rpie.r976@dgfip.finances.gouv.fr
Normandie	rpie.r76@dgfip.finances.gouv.fr
Nouvelle-Aquitaine	rpie.r33@dgfip.finances.gouv.fr
Occitanie	rpie.r31@dgfip.finances.gouv.fr
Pays de la Loire	rpie.r44@dgfip.finances.gouv.fr
Provence-Alpes-Côte d'Azur	rpie.r13@dgfip.finances.gouv.fr

Direction de l'immobilier de l'Etat :

aap.die.ditp-nouveauxespacesdetravail@dgfip.finances.gouv.fr

Direction interministérielle de la transformation publique :

Karim.beddek@modernisation.gouv.fr

Annexe 2

Notions utilisées pour la conception de nouveaux espaces de travail

1. Le nombre de résidents d'un bâtiment

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

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

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

Exemple : un service compte 100 personnes, dont 50 personnes nomades, dont 30 à hauteur de

80 % de leur temps et 20 à hauteur de 50 %. Le nombre d'ETP présents est de :

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

Les personnels chargés de l'entretien et de la maintenance ne sont comptés comme résidents que si leur activité les conduit à utiliser régulièrement une position de travail au sens de la définition ci-dessous 3.2.

- A ce nombre d'ETP présents est ajouté le nombre de personnes non comptées dans les ETP mais utilisatrices régulières et pérennes des locaux à l'échelle d'une année. Tel n'est pas le cas des stagiaires, vacataires ou prestataires accueillis pendant quelques mois ou semaines.

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

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

<p>Nombre de résidents : nombre de personnes internes et externes exerçant une activité régulière dans le bâtiment à l'échelle d'une année.</p>
--

2. Le nombre et la variété de positions de travail

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

Compte tenu de la variété des usages résultant des nouvelles modalités d'organisation du travail et des **différents besoins au cours d'une même journée**, les locaux doivent offrir aux résidents d'un bâtiment une variété de positions de travail plus large que l'actuel diptyque

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

poste de travail individuel / salle de réunion classique : espaces de travail individuels, espaces collaboratifs de différents formats, salles d'idéation, salles silence, etc.

Les positions de travail englobent ainsi les postes de travail individuels, affectés ou non affectés, ainsi que les postes de travail mis à disposition dans d'autres espaces.

Cette variété de propositions est mesurée par l'indicateur suivant :

Indicateur de variété des positions de travail : nombre de positions de travail / résident

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

3. Le taux de foisonnement

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

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

Cette occupation « dynamique » est mesurée par le taux de foisonnement, calculé en rapportant le nombre de postes de travail au nombre de résidents.

Il est le résultat de la réflexion de l'occupant menée à l'échelle de chaque service sur le nombre de postes de travail individuels attribués et non attribués nécessaires, en fonction du nombre de résidents et de leurs modalités d'occupation (taux de télétravail, modalités d'organisation du travail, etc.).

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

Taux de foisonnement :
Nombre de postes de travail individuels attribués ou non attribués / nombre de résidents

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

Il est recommandé d'adopter un taux de foisonnement compris entre 0,6 et 1³

³ Une autre façon de présenter le taux de foisonnement, également désigné « taux de mutualisation » ou, est de se référer au « taux de dynamisme des bureaux », calculé comme suit :

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

4. Mesure de la répartition entre surfaces affectées aux postes de travail individuels et surfaces affectées aux espaces collaboratifs

Au sein de la SUB, la ventilation exprimée en pourcentage entre les surfaces affectées aux postes de travail individuels et celles affectées aux surfaces collaboratives est une donnée permettant de valider l'adéquation des locaux aux besoins de travail en commun. Il est déterminé par l'occupant par questionnement des usages propres à ses activités et ses modalités d'organisation du travail.