PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

l'ena
ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION

CONCOURS D'ENTREE A L'ECOLE DE 2020

CONCOURS INTERNE

4ème épreuve d'admissibilité

QUESTIONS SOCIALES
(durée : cinq heures – coefficient 4)

Une épreuve de questions sociales consistant en la rédaction d'une note d'analyse
et de propositions à partir d'un dossier.

L'épreuve de questions sociales a pour objet, à partir d'une mise en situation au sein de l'administration, d'apprécier la maîtrise par le candidat des connaissances de base dans cette matière, sa compréhension des enjeux et sa capacité à relier les approches juridique, financière et institutionnelle pour construire une analyse et formuler des recommandations. Il ne s'agit pas d'une note de synthèse et la seule exploitation du dossier fourni ne permet pas de répondre à la question posée.

Cette épreuve n'est pas une épreuve de droit de la sécurité sociale ni de droit du travail mais suppose de disposer d'un socle de connaissances juridiques dans les deux grands domaines des politiques sociales :
- les politiques du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle ;
- les politiques de protection sociale et de solidarité.

Elle doit permettre de mesurer la maîtrise par les candidats des principaux enjeux des politiques sociales (enjeux démographiques et sociétaux, financiers, de gouvernance, européens et enjeux d'efficacité).

Le dossier fourni en appui, qui ne dépasse pas vingt-cinq pages, doit être utilisé par le candidat pour appuyer sa démonstration grâce à l'exploitation de documents de réflexion voire de données chiffrées. Le candidat doit faire preuve de cohérence et de clarté dans ses analyses et formuler des propositions argumentées et opérationnelles.

SUJET

La récente crise sanitaire a consacré le télétravail comme un outil indispensable à la conciliation de deux objectifs pourtant, a priori, contradictoires : protéger les personnes -tant agents qu'usagers- des risques sanitaires tout en assurant le respect du principe de continuité du service public.
Cette période a été un véritable accélérateur, voire le promoteur de cette pratique de travail mais aussi le révélateur de nombre d'améliorations possibles, notamment organisationnelles, pour rendre les services publics à la fois plus agiles et plus performants.

En vous appuyant sur vos connaissances et les documents ci-après, vous rédigerez une note avec propositions incluant des pistes d'améliorations relatives au déploiement partiel du télétravail, à la gestion des ressources humaines et au maintien de la qualité du service public.

« Reproductions effectuées par l'ENA avec l'autorisation du CFC (20, rue des Grands Augustins – 75006 PARIS). »

	Documents joints	**Pages**
1.	Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature modifiée par le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020, *JORF du 6 mai 2020* (extrait)	1 à 3
2.	« Le télétravail pour un renouveau de l'action publique ? Précisions sur le décret n°2020-524 du 5 mai 2020 », Dominique Volut, avocat au barreau de Paris, docteur en droit public, *www.weka.fr*, mai 2020	4 et 5
3.	*« Numérique : nouveaux usages, nouvelles interrogations »*, Séminaire Soutenabilités, France Stratégie, *www.strategie.gouv.fr*, avril 2020 (extrait)	6 à 8
4.	« Le télétravail dans les 3 versants de la fonction publique, bilan du déploiement », édition 2018, Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), *www.fonction-publique.gouv.fr* (extraits)	9 à 16
5.	« Impact du télétravail 2018 », Yves Lasfargue et Sylvie Fauconnier, Observatoire du télétravail et de l'ergostressie (OBERGO), *www.cadrescfdt.fr*, 2018 (extrait)	17
6.	« Préconisations accompagnement agents en télétravail et isolés », DRH grande collectivité, *www.drh-grandes-collectivités.fr*, 4 mai 2020 (extrait)	18 à 21
7.	« Le confinement, révélateur de l'état d'urgence numérique français », Collectif - David Lacombled et signataires, *www.latribune.fr*, 25 mai 2020	22 à 24

Liste des sigles :

ANACT :	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
AP-HP :	Assistance Publique – Hôpitaux de Paris
ARCEP :	Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes
ASA :	Accord de stabilisation et d'association
CFDT :	Confédération française démocratique du travail
DDCS :	Direction départementale de la cohésion sociale
DG :	Direction générale
DIRECCTE :	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DRH :	Direction des ressources humaines
JORF :	Journal Officiel de la République Française
ORECE :	Organe des régulateurs européens des communications électroniques
PCA :	Plan de continuité d'activité
PFRH :	Plateforme des ressources humaines
PME :	Petite ou moyenne entreprise
PRA :	Plan de reprise d'activité
RH :	Ressources humaines
TER :	Train express régional
TPE :	Très petite entreprise

Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature modifiée par le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020, *JORF du 6 mai 2020* (extrait)

Document n° 1

(les parties modifiées ou créées par le décret du 5 mai 2020 sont indiquées en italique)

Publics concernés : agents publics civils des trois fonctions publiques.
Objet : adaptation des conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.
Entrée en vigueur : le décret entre en vigueur le lendemain de sa publication.
Notice : le décret détermine les nouvelles modalités de recours au télétravail dans la fonction publique et la magistrature qui permettent le recours ponctuel au télétravail et prévoit de nouvelles dispositions relatives au lieu d'exercice du télétravail, à la formalisation de l'autorisation de télétravail et aux garanties apportées aux agents. Il facilite l'utilisation du matériel informatique personnel de l'agent travaillant à distance. Il permet, en cas de situation exceptionnelle perturbant l'accès au site ou le travail sur site, de déroger à la limitation de la règle imposant un maximum de trois jours de télétravail par semaine.
Références : le décret, pris pour l'application des dispositions de l'article 49 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, et le texte qu'il modifie peuvent être consultés sur le site Légifrance (https://www.legifrance.gouv.fr).

Art. 1 : Les dispositions du présent décret s'appliquent aux fonctionnaires et aux agents publics non fonctionnaires régis par la loi du 13 juillet 1983 susvisée et aux magistrats de l'ordre judiciaire régis par l'ordonnance du 22 décembre 1958 susvisée.

Art. 2 (*Modif.) : Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux où il est affecté sont réalisées hors de ces locaux en utilisant les technologies de l'information et de la communication.*
Le télétravail peut être organisé au domicile de l'agent, dans un autre lieu privé ou dans tout lieu à usage professionnel.
Un agent peut bénéficier au titre d'une même autorisation de ces différentes possibilités.
Les périodes d'astreintes mentionnées à l'article 5 du décret du 25 août 2000 susvisé, à l'article 5 du décret du 12 juillet 2001 susvisé et à l'article 20 du décret du 4 janvier 2002 susvisé ne constituent pas du télétravail au sens du présent décret.

Art. 2-1 (*Créé)* : *L'autorisation de télétravail est délivrée pour un recours régulier ou ponctuel au télétravail.*
Elle peut prévoir l'attribution de jours de télétravail fixes au cours de la semaine ou du mois ainsi que l'attribution d'un volume de jours flottants de télétravail par semaine, par mois ou par an dont l'agent peut demander l'utilisation à l'autorité responsable de la gestion de ses congés.
Un agent peut, au titre d'une même autorisation, mettre en œuvre ces différentes modalités de télétravail.

Art. 3 : La quotité des fonctions pouvant être exercées sous la forme du télétravail ne peut être supérieure à trois jours par semaine. Le temps de présence sur le lieu d'affectation ne peut être inférieur à deux jours par semaine. Les seuils définis au premier alinéa peuvent s'apprécier sur une base mensuelle.

Art. 4 (*Modif.) : Il peut être dérogé aux conditions fixées à l'article 3 :*
1° Pour une durée de six mois maximum, à la demande des agents dont l'état de santé, le handicap ou l'état de grossesse le justifient et après avis du service de médecine préventive ou du médecin du travail ; cette dérogation est renouvelable, après avis du service de médecine préventive ou du médecin du travail ;
2° Lorsqu'une autorisation temporaire de télétravail a été demandée et accordée en raison d'une situation exceptionnelle perturbant l'accès au service ou le travail sur site.

Art. 5 (Modif.) : *L'exercice des fonctions en télétravail est accordé sur demande écrite de l'agent. Celle-ci précise les modalités d'organisation souhaitées. Lorsque le télétravail est organisé au domicile de l'agent ou*

dans un autre lieu privé, une attestation de conformité des installations aux spécifications techniques, établie conformément aux dispositions prises en application du 9° du I de l'article 7, est jointe à la demande.
Le chef de service, l'autorité territoriale ou l'autorité investie du pouvoir de nomination apprécie la compatibilité de la demande avec la nature des activités exercées et l'intérêt du service. Lorsque l'autorité investie du pouvoir de nomination est le Centre national de gestion, cette appréciation est assurée :
1° Par le chef d'établissement pour les directeurs adjoints et les directeurs des soins ;
2° Par le directeur général de l'agence régionale de santé pour les chefs des établissements mentionnés aux 1°, 3° et 5° de l'article 2 de la loi du 9 janvier 1986 susvisée ;
3° Par le préfet du département pour les établissements mentionnés aux 4° et 6° du même article 2.
Une réponse écrite est donnée à la demande de télétravail dans un délai d'un mois maximum à compter de la date de sa réception ou de la date limite de dépôt lorsqu'une campagne de recensement des demandes est organisée.
En cas de changement de fonctions, l'agent intéressé doit présenter une nouvelle demande.
L'autorisation peut prévoir une période d'adaptation de trois mois maximum.
Il peut être mis fin à cette forme d'organisation du travail, à tout moment et par écrit, à l'initiative de l'administration ou de l'agent, moyennant un délai de prévenance de deux mois. Dans le cas où il est mis fin à l'autorisation de télétravail à l'initiative de l'administration, le délai de prévenance peut être réduit en cas de nécessité du service dûment motivée. Pendant la période d'adaptation, ce délai est ramené à un mois.
Le refus opposé à une demande d'autorisation de télétravail ainsi que l'interruption du télétravail à l'initiative de l'administration doivent être motivés et précédés d'un entretien.

Art. 6 (Modif.) : Les agents exerçant leurs fonctions en télétravail bénéficient des mêmes droits et obligations que les agents exerçant sur leur lieu d'affectation.
L'employeur prend en charge les coûts découlant directement de l'exercice des fonctions en télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci. *L'employeur n'est pas tenu de prendre en charge le coût de la location d'un espace destiné au télétravail.*
Dans le cas où la demande est formulée par un agent en situation de handicap, le chef de service, l'autorité territoriale ou l'autorité investie du pouvoir de nomination ou, à défaut, selon les cas, l'une des autorités mentionnées aux troisième, quatrième et cinquième alinéas de l'article 5, met en œuvre sur le lieu de télétravail de l'agent les aménagements de poste nécessaires, sous réserve que les charges consécutives à la mise en œuvre de ces mesures ne soient pas disproportionnées, notamment compte tenu des aides qui peuvent compenser, en tout ou partie, les dépenses engagées à ce titre par l'employeur.
Lorsqu'un agent demande l'utilisation des jours flottants de télétravail ou l'autorisation temporaire de télétravail mentionnée au 2° de l'article 4, l'administration peut autoriser l'utilisation de l'équipement informatique personnel de l'agent.

Art. 7 (Modif.) : I. - Un arrêté ministériel pour la fonction publique de l'Etat, une délibération de l'organe délibérant pour la fonction publique territoriale, une décision de l'autorité investie du pouvoir de nomination pour la fonction publique hospitalière, pris après avis du comité technique ou du comité consultatif national compétent, fixe :
1° Les activités éligibles au télétravail ;
2° La liste et la localisation des locaux professionnels éventuellement mis à disposition par l'administration pour l'exercice des fonctions en télétravail, le nombre de postes de travail qui y sont disponibles et leurs équipements ;
3° Les règles à respecter en matière de sécurité des systèmes d'information et de protection des données ;
4° Les règles à respecter en matière de temps de travail, de sécurité et de protection de la santé ;
5° Les modalités d'accès des institutions compétentes sur le lieu d'exercice du télétravail afin de s'assurer de la bonne application des règles applicables en matière d'hygiène et de sécurité ;
6° Les modalités de contrôle et de comptabilisation du temps de travail ;
7° Les modalités de prise en charge, par l'employeur, des coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment ceux des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci ;
8° Les modalités de formation aux équipements et outils nécessaires à l'exercice du télétravail ;
9° Les conditions dans lesquelles l'attestation mentionnée à l'article 5 est établie.
Lorsque l'autorité investie du pouvoir de nomination est le Centre national de gestion, la décision fixant les modalités et règles mentionnées au présent I est prise :

1° Par le chef d'établissement pour les directeurs adjoints et les directeurs des soins ;
2° Par le directeur général de l'agence régionale de santé pour les chefs des établissements mentionnés aux 1°, 3° et 5° de l'article 2 de la loi du 9 janvier 1986 susvisée ;
3° Par le préfet du département pour les établissements mentionnés aux 4° et 6° du même article 2.
La décision n'est pas soumise à l'avis du comité consultatif national.

II. - Dans les directions départementales interministérielles, les conditions de mise en œuvre du télétravail prévues au I font l'objet d'un arrêté du Premier ministre, pris après avis du comité technique des directions départementales interministérielles.

III. - Les modalités de mise en œuvre du télétravail fixées aux 1° à 9° du I sont précisées en tant que de besoin, dans chaque service ou établissement, après consultation du comité technique ou du comité consultatif national compétent.

IV. - Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail compétents et la commission des conditions de travail commune aux personnels de direction de la fonction publique hospitalière sont informés des avis rendus par les comités techniques ou le *comité consultatif national* en application du présent article.

Art. 8 (Modif.) : I. - *L'autorisation d'exercice* des fonctions en télétravail mentionne :
1° Les fonctions de l'agent exercées en télétravail ;
2° Le lieu ou les lieux d'exercice en télétravail ;
3° *Les modalités de mise en œuvre du télétravail et, s'il y a lieu, sa durée, ainsi que les plages horaires durant lesquelles l'agent exerçant ses activités en télétravail est à la disposition de son employeur et peut être joint, par référence au cycle de travail de l'agent ou aux amplitudes horaires de travail habituelles* ;
4° La date de prise d'effet de l'exercice des fonctions en télétravail ;
5° Le cas échéant, la période d'adaptation prévue à l'article 5 et sa durée.

II. - *Lors de la notification de l'autorisation d'exercice, l'autorité mentionnée à l'article 5 remet à l'agent intéressé :*
1° Un document d'information indiquant les conditions d'application à sa situation professionnelle de l'exercice des fonctions en télétravail, notamment :
a) La nature et le fonctionnement des dispositifs de contrôle et de comptabilisation du temps de travail ;
b) La nature des équipements mis à disposition de l'agent exerçant ses activités en télétravail et leurs conditions d'installation et de restitution, les conditions d'utilisation, de renouvellement et de maintenance de ces équipements et de fourniture, par l'employeur, d'un service d'appui technique ;
2° Une copie des règles mentionnées à l'article 7 et un document rappelant ses droits et obligations en matière de temps de travail et d'hygiène et de sécurité.

Art. 9 : Le télétravail fait l'objet d'un bilan annuel présenté aux comités techniques et aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail compétents.
Les risques liés aux postes en télétravail sont pris en compte dans le document mentionné à l'article R. 4121-1 du code du travail.

Art. 10 (Modif.) : *La commission administrative paritaire ou la commission consultative paritaire compétentes peuvent être saisies, par l'agent intéressé, du refus opposé à une demande initiale ou de renouvellement de télétravail formulée par lui pour l'exercice d'activités éligibles fixées par l'un des actes mentionnés à l'article 7 ainsi que de l'interruption du télétravail à l'initiative de l'administration.*
Ce droit s'exerce, selon le cas, dans les conditions prévues respectivement par le décret du 28 mai 1982 susvisé, par le décret du 17 janvier 1986 susvisé, par le décret n° 89-229 du 17 avril 1989 relatif aux commissions administratives paritaires des collectivités territoriales et de leurs établissements publics, par le décret n° 91-790 du 14 août 1999 relatif aux commissions administratives paritaires nationales de la fonction publique hospitalière, par le décret n° 2003-655 du 18 juillet 2003 relatif aux commissions administratives paritaires locales et départementales de la fonction publique hospitalière et par le décret n°2003-761 du 1er août 2003 relatif aux commissions administratives paritaires de l'Assistance publique-hôpitaux de Paris.

[…]

« Le télétravail pour un renouveau de l'action publique ? Précisions sur le décret n°2020-524 du 5 mai 2020 », Dominique Volut, avocat au barreau de Paris, docteur en droit public, *www.weka.fr*, mai 2020 **Document n° 2**

Le télétravail va-t-il se généraliser dans les administrations après le déconfinement ? Le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 permet de cumuler la mise en œuvre de différentes modalités de télétravail avec une limite de présence minimale sur site. Néanmoins, l'adhésion des agents publics au télétravail doit encore être encadrée et doit reposer sur la confiance et le courage.
Le confinement pour lutter contre l'épidémie de Covid-19 a accéléré la pratique du télétravail dans les entreprises et les administrations. Le télétravail est une activité professionnelle effectuée en tout ou partie à distance des locaux de son employeur. Il est souvent opposé au travail sur site, c'est-à-dire à la présence physique dans les locaux de l'employeur. L'épidémie a pu laisser croire que le premier remplacerait le second. Or, la réalité sera à nuancer car le télétravail suscite autant d'enthousiasme que de méfiance.
La fonction publique a intégré la notion de télétravail depuis le début des années 2010. L'article 49 de la loi du 6 août 2019 complète le dernier alinéa de l'article 133 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique en ajoutant « ainsi que les possibilités de recours ponctuel au télétravail ». Le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 modifie le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature pour prévoir les modalités de recours ponctuel au télétravail dans la fonction publique et la magistrature.
Ce décret redéfinit la notion de télétravail (1), en précisant son autorisation d'exercice (2), ses modalités de mise en œuvre (3) et les garanties pour les agents (4).

1. Le télétravail, une notion redéfinie

Premièrement, le décret définit le télétravail qui « désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux où il est affecté sont réalisées hors de ces locaux en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Le télétravail peut être organisé au domicile de l'agent, dans un autre lieu privé ou dans tout lieu à usage professionnel. Un agent peut bénéficier au titre d'une même autorisation de ces différentes possibilités. » Par rapport à la loi de 2012, le décret supprime la notion de « régularité » dans la définition du télétravail pour permettre plusieurs modalités de télétravail avec une autorisation portant sur une période longue mais autorisant également les périodes courtes. En effet, l'autorisation de télétravail est, d'une part, délivrée pour un recours régulier ou ponctuel au télétravail. Il est possible de cumuler la mise en œuvre de ces différentes modalités de télétravail avec une limite de présence minimale sur site. L'autorisation de télétravail peut, d'autre part, prévoir l'attribution de jours de télétravail fixes au cours de la semaine ou du mois ainsi que l'attribution d'un volume de jours flottants de télétravail par semaine, par mois ou par an dont l'agent peut demander l'utilisation à l'autorité responsable de la gestion de ses congés. Enfin, un agent peut, au titre d'une même autorisation, mettre en œuvre ces différentes modalités de télétravail.

Deuxièmement, l'article 3 du décret du 11 février 2016 dispose que : « la quotité des fonctions pouvant être exercées sous la forme du télétravail ne peut être supérieure à trois jours par semaine. Le temps de présence sur le lieu d'affectation ne peut être inférieur à deux jours par semaine. » Le décret prévoit d'une part de déroger à cette dernière disposition pour autoriser le télétravail pour une durée de six mois maximum, à la demande des agents dont l'état de santé, le handicap ou l'état de grossesse le justifient et après avis du service de médecine préventive ou du médecin du travail. Cette dérogation peut être renouvelée, après avis du service de médecine préventive ou du médecin du travail. Le décret permet d'autre part de déroger à l'article 3 dudit décret de 2016, lorsqu'une autorisation temporaire de télétravail a été demandée et accordée en raison d'une situation exceptionnelle perturbant l'accès au service ou le travail sur site.

2. L'autorisation d'exercice du télétravail

Premièrement, l'exercice des fonctions en télétravail est accordé sur demande écrite de l'agent. Celle-ci précise les modalités d'organisation souhaitées. Lorsque le télétravail est organisé au domicile de l'agent ou dans un autre lieu privé, une attestation de conformité des installations aux spécifications techniques, établie conformément aux règles d'hygiène et de sécurité, est jointe à la demande. Le chef de service, l'autorité

territoriale ou l'autorité investie du pouvoir de nomination apprécie la compatibilité de la demande avec la nature des activités exercées et l'intérêt du service. Lorsque l'autorité investie du pouvoir de nomination est le Centre national de gestion, cette appréciation est assurée par le chef d'établissement pour les directeurs adjoints et les directeurs des soins. Dans la fonction publique hospitalière, elle est autorisée par le directeur général de l'agence régionale de santé pour les chefs des établissements mentionnés aux 1°, 3° et 5° de l'article 2 de la loi du 9 janvier 1986 et par le préfet du département pour les établissements mentionnés aux 4° et 6° dudit article 2.

Deuxièmement, une réponse écrite est donnée à la demande de télétravail dans un délai d'un mois maximum à compter de la date de sa réception ou de la date limite de dépôt lorsqu'une campagne de recensement des demandes est organisée. En cas de changement de fonctions, l'agent intéressé doit présenter une nouvelle demande. L'autorisation peut prévoir une période d'adaptation de trois mois maximum. Le refus opposé à une demande d'autorisation de télétravail ainsi que l'interruption du télétravail à l'initiative de l'administration doivent être motivés et précédés d'un entretien. Il peut être mis fin à cette forme d'organisation du travail, à tout moment et par écrit, à l'initiative de l'administration ou de l'agent, moyennant un délai de prévenance de deux mois. Dans le cas où il est mis fin à l'autorisation de télétravail à l'initiative de l'administration, le délai de prévenance peut être réduit en cas de nécessité du service dûment motivée. Pendant la période d'adaptation, ce délai est ramené à un mois.

3. Les modalités de mise en œuvre du télétravail

Premièrement, l'employeur public n'est d'une part pas tenu de prendre en charge le coût de la location d'un espace destiné au télétravail. Néanmoins, dans le cas où la demande est formulée par un agent en situation de handicap, le chef de service, l'autorité territoriale ou l'autorité investie du pouvoir de nomination met, d'autre part, en œuvre sur le lieu de télétravail de l'agent les aménagements de poste nécessaires. Cet aménagement est sous réserve que les charges consécutives à la mise en œuvre de ces mesures ne soient pas disproportionnées, notamment compte tenu des aides qui peuvent compenser, en tout ou partie, les dépenses engagées à ce titre par l'employeur. Enfin, l'administration peut autoriser l'utilisation de l'équipement informatique personnel de l'agent.

Deuxièmement, l'autorisation d'exercice du télétravail définit les modalités de mise en œuvre du télétravail et, s'il y a lieu, sa durée, ainsi que les plages horaires durant lesquelles l'agent exerçant ses activités en télétravail est à la disposition de son employeur et peut être joint, par référence au cycle de travail de l'agent ou aux amplitudes horaires de travail habituelles. Enfin, lorsqu'un agent demande l'utilisation des jours flottants de télétravail ou l'autorisation temporaire de télétravail lorsqu'une autorisation temporaire de télétravail a été demandée et accordée en raison d'une situation exceptionnelle perturbant l'accès au service ou le travail sur site.

4. Les garanties accordées aux agents

La commission administrative paritaire ou la commission consultative paritaire compétentes pourront être saisies, par l'agent intéressé, du refus opposé à une demande initiale ou de renouvellement de télétravail formulée par lui pour l'exercice d'activités éligibles fixées par l'un des actes mentionnés l'article 7 ainsi que de l'interruption du télétravail à l'initiative de l'administration. Cette possibilité déjà ouverte dans la fonction publique d'État de saisir la commission administrative paritaire ou la commission consultative paritaire est étendue aux fonctions publiques territoriale et hospitalière.

Au total, le télétravail est une occasion de redéfinir non seulement l'action publique, mais également les métiers publics. Opposer le télétravail au travail sur site est une erreur car les deux sont complémentaires. Ils doivent poursuivre le même but en délivrant un service public de qualité identique. Le télétravail ne peut s'inscrire que dans une relation de confiance. Il ne peut pas y avoir de télétravail sans charte éthique et une adhésion à celle-ci. Elle est d'autant plus nécessaire pour préciser, encadrer, engager chacun des agents à respecter une éthique et pour prendre en compte le dialogue en présence de tous les agents d'un service pour que les remarques et les questions obtiennent une réponse que tous reçoivent et comprennent à la même hauteur pour préserver l'égalité devant le service public.

***« Numérique : nouveaux usages, nouvelles interrogations »*, Séminaire Soutenabilités, France Stratégie, *www.strategie.gouv.fr*, avril 2020 (extrait)**

Document n° 3

À l'occasion de la crise que provoque la pandémie du Covid-19, il nous paraît essentiel de nous interroger sur la reprise de l'activité dans une perspective de soutenabilité environnementale, sociale, économique et démocratique de notre modèle de développement. L'appel à contribution vise à identifier les mesures structurantes intégrant cette dimension systémique et privilégiant une vision transdisciplinaire, qui devront être engagées à court terme mais en intégrant le long terme. Cet appel s'articule avec le programme du séminaire « Soutenabilités ».

Les constats dans la crise : le numérique amortisseur social de la crise mais accélérateur de nouvelles inégalités

Le numérique a tenu ses promesses : continuité de service et acceptation sociale du confinement…

Internet a tenu. Depuis la mise en place des mesures de confinement, l'augmentation de l'utilisation des réseaux par le grand public est inédite. En France, le télétravail a été multiplié par sept, les visioconférences par deux et le trafic WhatsApp par cinq[1]. Parallèlement, les réseaux ont permis de maintenir le fonctionnement des infrastructures (transports, énergie), des principaux circuits de logistique, l'accès aux services d'urgence, à la télémédecine, aux services de livraison, ou encore contribuent à la continuité pédagogique pour les enfants privés d'école.
Pour que les infrastructures tiennent, les autorités du secteur ont rappelé la nécessité de conserver un **Internet ouvert[2]** et ont engagé la responsabilité des utilisateurs vis-à-vis des réseaux. La Commission européenne et l'ORECE ont fait une déclaration[3] encourageant conjointement les applications et fournisseurs de contenu à « adapter temporairement le débit du streaming vidéo », les usagers à réduire leur consommation de données et les opérateurs à préserver l'ouverture des réseaux. Toujours à l'attention des usagers, Sébastien Soriano, Président de l'ARCEP a rappelé dans une interview[4] les clés d'un usage responsable d'Internet, assez rarement mises en avant dans d'autres perspectives que la sécurité informatique. Il a notamment rappelé, que si **une connexion fixe est propre à un foyer, le réseau mobile est commun,** il convient donc d'utiliser ce réseau de manière raisonnée.
D'autres parties prenantes se sont engagées en conséquence. Les plateformes d'une part : Netflix a réduit ses débits en Europe (-25%) et Youtube diffuse désormais ses vidéos par défaut en qualité standard.
D'autre part, les opérations de maintenance du réseau se multiplient, simplifiées par les ordonnances[5] de la loi d'état d'urgence sanitaire qui facilitent entre autres la modification ou l'implantation de stations radioélectriques.
On peut donc tirer un premier constat positif de la crise que nous vivons. Les infrastructures de communication ont été en mesure de supporter une augmentation inédite du trafic et ce *crash test*[*] grandeur nature a démontré leur robustesse. Les réseaux fixes et les réseaux mobiles, bien qu'ayant atteint leurs limites hautes, ne sont pas tombés et ont très largement permis le maintien d'un niveau de service de qualité.

… mais la fracture numérique accroît l'exclusion

Privés de liberté de circulation, sans accès à l'espace public, la plupart des Français ont augmenté leur consommation de bande passante. Internet et les réseaux sociaux sont devenus incontournables pour vivre le quotidien du confinement, donnant ainsi l'illusion d'une vie presque « normale ».
Mais ce que nous montre la crise, c'est que tous les citoyens français n'ont pas la même opportunité de pouvoir accéder à ces services. Selon le lieu de confinement, la différence d'accès à des réseaux de qualité s'avère fortement discriminante. **Ce que souligne aujourd'hui la crise en matière de numérique, c'est en premier lieu des inégalités territoriales.** Les populations ne disposant pas d'une connexion suffisante (un bon haut débit > à 8 Mbit/s) ou de terminaux adaptés sont privées d'accès aux services essentiels télémédecine, télétravail ou suivi de la scolarité de leurs enfants[6].
Aujourd'hui, moins de 60% de la population française dispose d'un accès très haut débit (c'est-à-dire supérieur à 30Mbit/s) classant notre pays en bas du classement européen[7].

[*] note du jury : test de résistance

… les difficultés d'accès aux services publics interrogent les politiques de dématérialisation

L'inégalité d'accès dans les usages des outils numériques, c'est aussi ce que révèle la crise Covid-19.

Tous les Français n'ont pas les mêmes capacités à utiliser les services en ligne, quelles qu'en soient les raisons (âge, niveau de formation, handicap ou tout simplement difficultés de lecture).

L'initiative du gouvernement pour étendre et accélérer le dispositif de lutte contre l'exclusion numérique Solidarité-numérique[8] pendant la période de crise a tenté de répondre aux besoins et illustre une situation paradoxale : la dématérialisation des services publics constitue à la fois une nécessité mais aussi une barrière pour l'accès au service lui-même lorsqu'aucun service physique n'a pu être maintenu.

L'accès au service public numérique de l'éducation constitue de ce point de vue l'exemple le plus criant de toutes ces difficultés. Alors que l'ensemble des écoles de France sont fermées, la « continuité pédagogique » doit permettre à la majorité des écoliers, collégiens et lycéens français de poursuivre leur scolarité. Le confinement obligatoire accélère la transition numérique de l'enseignement et interroge en profondeur la stratégie du numérique éducatif du ministère de l'éducation nationale. Mais on voit aussi émerger des limites qui n'avaient pas encore été totalement mesurées. Ainsi les différents niveaux d'équipement des foyers tant en termes de terminaux que de connectivité, le rôle central de l'accompagnement parental dans la mise en œuvre de ces nouvelles conditions d'apprentissage s'ajoutent aux inégalités socioculturelles préexistantes[9] responsables d'un haut degré d'inégalités scolaires en France. Sur le court-terme**, le gouvernement a indiqué que 5 à 8% des élèves avaient déjà décroché fin mars (soit 620 000 à 992 000 élèves)[10]**. Les décrocheurs pourraient être encore plus nombreux dans les filières professionnelles, dont les programmes ne sont pas toujours adaptés à l'enseignement à distance. Il n'existe pas d'estimation spécifique aux lycées professionnels à ce stade, mais l'on pourrait craindre un taux de décrochage encore plus élevé qui ne serait pas sans conséquence sur le parcours de nombreux élèves.

… les discriminations dans le monde du travail s'accentuent

En matière de travail, la bascule généralisée vers le numérique ne fait que souligner les précarités que le monde du travail a vu se développer ces dix dernières années.

En France, le télétravail qui restait une pratique limitée et touchait moins de 10% des salariés français (contre 15 à 20% dans certains pays européens) est loin d'être une pratique homogène. Il concerne d'abord les salariés des grandes entreprises, moins ceux des PME et TPE et ne peut être pratiqué que dans des conditions très limitatives dans les administrations[11]. Les causes de ce retard sont multiples et ont été depuis longtemps identifiées par l'ANACT : obstacles juridiques, assurantiels mais surtout managériaux. La crise du Covid-19 aura permis de montrer que ces limites n'en sont pas et aux moins convaincus de reconnaître les atouts du télétravail.

Mais là encore les enseignements de la crise sont sans appel. Beaucoup d'organisations ont constaté que leurs systèmes d'information étaient finalement assez mal adaptés au travail à distance. On peut déplorer des failles de sécurité bien entendu qui pourraient être dramatiques à grandes échelles (cf. l'attaque de l'AP-HP le 22 mars dernier)[12] mais surtout une absence d'outils de travail adaptés.

Ce que nous confirme aussi cette crise, c'est l'accroissement profond des inégalités entre les salariés et les travailleurs indépendants, occasionnels ou non, selon qu'ils disposent d'un contrat de travail, d'une couverture sociale et de la possibilité ou non de se protéger physiquement dans l'exercice de leur activité. Aujourd'hui le travail à distance protège. Il protège physiquement du virus et il garantit le maintien d'une rémunération et d'un statut. En revanche, les salariés qui ne peuvent exercer leur activité à distance sont placés automatiquement dans une situation de « précarisation accélérée ». Soit en raison du type d'emploi qu'ils occupent-ils sont contraints d'aller travailler en dépit des risques que cela peut représenter-, soit en raison de leur dépendance à la mise en place de dispositifs exceptionnels et transitoires (chômage partiel) et à la capacité –voire à la volonté- de leur employeur à protéger et maintenir leur emploi. Il serait néanmoins trop simple d'analyser ce phénomène en faisant une distinction stricte entre travailleurs peu formés et travailleurs très qualifiés (…).

… les systèmes d'information mis à l'épreuve

Qu'il s'agisse des services de l'État ou des collectivités, la crise a révélé les forces mais aussi les failles des outils de collaboration auxquels peuvent accéder les agents. Certains outils présentant de bonnes garanties de protection des données ont ainsi répondu présent, parfois après une période d'adaptation pour passer à l'échelle[13]. Il peut s'agir d'outils libres ou propriétaires, hébergés en France[14]. Toutefois, faute d'offres répondant à leurs attentes, beaucoup d'agents ont basculé vers des outils, stockant les données sur des serveurs soumis à des législations étrangères (*cf. Patriot act et le Cloud act pour ne citer que les textes les plus emblématiques*). La crise met en évidence des progrès à faire pour que l'offre d'outils de confiance évite une trop grande dépendance de notre

administration à des plateformes étrangères peu regardantes sur l'application de notre législation[15] mais l'adoption de ces outils reste à intensifier dans tous les services.

Dans le monde des PME et TPE notamment, les recours à solutions logicielles ou des plateformes étrangères peu regardantes sur l'application de notre législation sont fréquents[16]. Le stockage de données outre-Atlantique - en France, « 80% du trafic Internet généré part aux États-Unis »[17] - nous rend dépendant des câbles sous-marins soumis à des risques de section et d'espionnage[18]. Un récent rapport sénatorial[19] a souligné d'ailleurs l'urgence des défis de souveraineté, qui doivent être mieux pensés à l'échelle de la France et de l'Europe.

[…]

1 Marie Benoît, «Coronavirus : avec un trafic décuplé en temps de confinement, risquons-nous une panne d'Internet ?», Sciences et Avenir, le 20 mars 2020.
2 Un Internet ouvert garantit un traitement égal et non discriminatoire du trafic par les fournisseurs d'accès à internet.
3 « Déclaration commune de la Commission et de l'Organe des régulateurs européens des communications électroniques (BEREC) afin de faire face à la demande accrue de connectivité du réseau due à la pandémie de Covid-19.», traduction réalisée par les équipes de l'Arcep.
4 « Confinement et évolution du trafic internet : « internet est un bien commun qui nécessite un usage responsable de chacun » », interview de Sébastien Soriano, Président de l'Arche sur France Inter le 21 mars 2020, retranscrite sur le site de l'Arcep.
5 «Compte rendu du Conseil des ministres du 25 mars 2020 Faire face à l'épidémie de Covid-19», sur le site du gouvernement.
6 Un bon haut débit, descendant de 8 Mbit/s permet par exemple de *: télécharger une page web sur un site (250 kb), en 0,3 secondes, mais de télécharger un film en qualité DVD (4GB), en 75 minutes environ, Source : Institut belge des services postaux et des télécommunications. Rappelons qu'en France, en 2019, 6,7% des ménages ont un accès inférieur à 3Mbit/s et 5,6% à moins de 8Mbit/s. Source : https://www.zoneadsl.com/couverture.*
7 Digital Economy and Society Index Report 2019 https://ec.europa.eu/digital-single-market/ en/desi.
8 https://solidarite-numerique.fr/.
9 « Les élèves français de milieux sociaux économiques défavorisés sont cinq fois plus nombreux que ceux des milieux favorisés à ne pas atteindre le niveau minimal de lecture. C'est un des scores les plus élevés de l'OCDE » (José Ángel Gurría, secrétaire général de l'OCDE, décembre 2019).
10 Pascal Plantard, « Ecole à la maison : Qui sont les 800 000 élèves "perdus" ? » Le Monde, 7 avril 2020.
11 Source : https://teletravailler.fr.
12 Voir notamment sur le site d'Interpol les alertes aux attaques visant en particulier les hôpitaux et institutions de santé.
13 https://www.acteurspublics.fr/articles/la-doctrine-de-letat-sur-les-outils-numeriqueschamboulee- par-le-confinement
14 https://www.acteurspublics.fr/evenement/nadi-bou-hanna-cette-crise-revele-les-faiblessesde-certaines-infrastructures-de-letat-mais-egalement-leurs-forces.
15 https://sill.etalab.gouv.fr/fr/software
16 https://www.francenum.gouv.fr/comprendre-le-numerique/transformation-numerique-destpe-et-pme-quelles-conditions-de-succes-et
17 Interview de Jean-Luc Vuillemin, directeur des Réseaux Internationaux d'Orange par Annabelle Laurent, « Câbles sous-marins d'Internet : « Les risques de tension sont extrêmement réels » » sur le site Usbek et Rica.
18 Camille Morel, « Stratégie Maritime, Le réseau mondial de câbles sous-marins : une toile dans la Toile »
19 Rapport Montaugé

« Le télétravail dans les 3 versants de la fonction publique, bilan du déploiement », édition 2018, Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), *www.fonction-publique.gouv.fr* (extraits)

Document n° 4

[…]

2.3.10 Les outils d'accompagnement

2.3.10.1 Les guides et autres outils

Les structures qui ont mis en place une expérimentation préalable se sont dotées de nombreux outils de communication, de guides à destination à la fois des agents télétravailleurs et des encadrants, des tests d'autodiagnostics pour vérifier la capacité de l'agent à télétravailler et rassurer ainsi les différentes parties prenantes sur les craintes qu'ils pouvaient avoir sur ce type de dispositif.

2.3.10.2 Le rôle pivot des plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH)

Que ce soit en matière de formation professionnelle ou d'accompagnement des administrations à la mise en place des dispositifs de télétravail, les PFRH ont joué un rôle structurant et sécurisant en dotant les administrations des outils méthodologiques nécessaires leur permettant de garantir les meilleures conditions de mise en œuvre de tels dispositifs.

On peut mentionner ainsi la PFRH Grand Est qui propose dans sa mallette pédagogique :

• un questionnaire d'auto-évaluation du télétravailleur lui permettant d'accompagner sa réflexion sur le télétravail (notamment sur les possibilités d'exercer une partie de son activité professionnelle en télétravail) et de faciliter l'analyse de sa demande par sa hiérarchie ;

• un questionnaire d'identification des activités télétravaillables à partir de la fiche de poste de l'agent ;

• une fiche de liaison managériale établie en concertation entre l'agent et son supérieur hiérarchique et qui précise pour la période contractualisée la mission et la liste des activités télétravaillées.

2.3.10.3 Les formations

La majorité des actes de déclinaison évoque la nécessité de dispenser des formations nécessaires pour chaque demandeur de télétravail notamment pour la maîtrise de l'usage des outils informatiques qui est une des conditions essentielles à l'exercice du télétravail. De même, des formations de sensibilisation à la mise en place du télétravail sont organisées à destination du personnel d'encadrement et des agents.

Par exemple, la note de gestion du ministère de l'environnement précise dans son point 2.7 Mise en place d'une formation adaptée au télétravailleur et à son encadrement : *« Des formations doivent être proposées aux personnels encadrant et aux agents en situation de télétravail. Ces formations prennent en compte, conformément au référentiel proposé par la DGAFP dans son guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, les risques professionnels inhérents au télétravail, les mesures de prévention individuelles et collectives mises en place par l'administration, les évolutions nécessaires de l'organisation collective et*

individuelle du travail et les adaptations du management à une gestion par objectifs et à distance. Ces formations seront proposées par les centres de valorisation des ressources humaines (CVRH), desquels il convient de se rapprocher ».

Pour ce qui relève d'une partie des personnels des agences régionales de santé (ARS), le protocole d'accord relatif au travail à distance signé le 28 novembre 2017 entre l'union des caisses de sécurité sociale et les organisations syndicales (protocole qui couvre une partie des personnels des ARS) prévoit dans son article 11 – Sensibilisation et formation au télétravail : *« les télétravailleurs reçoivent une formation appropriée notamment sur les équipements informatiques mis à leur disposition et sur les adaptations nécessaires à cette forme d'organisation du travail. Les managers chargés d'encadrer les télétravailleurs sont formés afin de développer leurs compétences en matière de management à distance. À ce titre, un dispositif de formation traitant des atouts et risques potentiels du management de télétravailleurs, ainsi que des droits, devoirs et comportements attendus de ces derniers est mis en place ».*

Les données disponibles sont celles des PFRH indiquant les actions réalisées par type de formation et nombre de jours en 2017 ainsi que celles des agents des collectivités locales collectées par le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT). Les données pour les formations des agents hospitaliers sont les données prévisionnelles des actions de formation pour l'année 2017.

- Les formations dispensées par le Centre national de la fonction publique territoriale en 2017

Quatre types d'actions ont été organisés à l'attention des agents des collectivités locales (avec 528 agents formés) :

Sessions	Contenu des sessions	Nombre d'actions	Nombre d'agents formés
Sensibilisation des agents au télétravail	– La réglementation – Les principes de fonctionnement – Les risques potentiels	24	176
Accompagner les encadrants au télétravail	– Management à distance – Le positionnement du manager dans sa pratique de manager à distance – Les règles à poser	30	106
Actions en direction de professionnels – le télétravail	– Formation de formateurs – Services RH, membres des CHSCT, conseiller et assistant de prévention – Les règles à poser	9	86
Journée d'actualité RH	– La réglementation – Les principes de fonctionnement – Retours d'expériences de collectivités	3	160

« Cette offre, relativement modeste, est surtout destinée à accompagner les managers et les télétravailleurs. Elle est complétée de formations en plus grand nombre déployées en intra, au sein même de chacune des collectivités qui déploient le télétravail. Les journées d'actualités sur le télétravail par contre fonctionnent bien (environ 50 participants par session) et elles sont souvent un préalable à la prise de décision d'une mise en œuvre de ces dispositifs au sein des collectivités » (extrait d'entretien avec la Directrice Générale adjointe du CNFPT).

- Les formations financées par les PFRH via les instituts régionaux d'administration (IRA) ou autres organismes (réalisé 2017)

On retrouve principalement trois types d'action à l'attention des agents de l'État (924 agents formés) :

Sessions	Contenu des sessions	Nombre d'actions	Nombre d'agents formés
Sensibilisation des agents au télétravail	– Connaître les enjeux du télétravail – Connaître le cadre réglementaire – Les principes de fonctionnement – Les risques potentiels	25	578
Management à distance	– Organiser le travail d'équipe – Communiquer, informer et motiver à distance – Le positionnement du manager – Les règles à poser	34	225
Télétravail et organisation	– Rendez-vous RH – Incidence du numérique sur l'organisation du travail	2	121

Au-delà des formations relativement classiques sur le télétravail, on notera dans la rubrique Télétravail et organisation deux actions particulièrement innovantes :

- les Rendez-vous de la « plateforme ressources humaines » Nouvelle-Aquitaine avec quatre demi-journées en région dédiées au thème « le télétravail : une organisation innovante du travail ? » qui visent à inscrire les pratiques de télétravail dans une dimension organisationnelle, fonctionnelle et managériale et à dépasser une vision strictement individuelle et sociale ;

- l'incidence des transformations numériques sur l'organisation et les relations de travail, priorité n°8 de la circulaire de 2016 relative aux priorités interministérielles fixées à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État.

❖ Les formations dispensées par l'association nationale de formation hospitalière (ANFH) pour les agents de la fonction publique hospitalière en 2018.

Sessions	Contenu des sessions	Nombre d'actions	Nombre d'agents formés
Conduire un projet de mise en œuvre du télétravail	– Identifier les enjeux du télétravail – Appréhender l'environnement juridique et réglementaire – Définir les objectifs du télétravail pour l'intégrer dans le projet social de l'établissement – Préparer un cadre et des outils méthodologiques pour positionner la politique de télétravail au sein de son établissement – Définir les indicateurs de réussite du télétravail	5 actions en région sur 2 j + 1	En cours
L'impact du télétravail sur l'encadrement d'équipe	– Appréhender le télétravail comme une organisation du travail possible – Repérer l'impact du télétravail dans le management d'une équipe – Identifier les leviers et les freins à la mise en place du télétravail	5 actions en région d'1 journée	En cours

2.4 Un dispositif perçu comme trop contraignant en gestion par les employeurs publics et les agents candidats au télétravail

Quelles sont les principales difficultés relevées par les différentes parties prenantes ?

2.4.1 Les pilotes des démarches (directions)

Pour la majorité des directions rencontrées (DRH), l'implication à porter la démarche de télétravail a été très forte et s'explique par les motifs suivants :

- c'est l'occasion d'améliorer le dialogue social sur un sujet plutôt consensuel dans un contexte plutôt tendu en matière d'effectifs ;

- c'est aussi un levier de modernisation de l'action publique par la rénovation des pratiques de travail plus collaboratives, par le développement de nouvelles formes d'organisation du travail adossées à un mode d'exercice de la relation hiérarchique plus souple et fondé sur la confiance (management à distance) ;

- c'est aussi un moyen de diffuser une culture numérique au niveau des processus de gestion interne à la fois par le recours à la dématérialisation des procédures et par l'utilisation de nouveaux outils numériques collaboratifs (web conférences, visio, réseau social professionnel) ;

- enfin, certains en font un levier d'attractivité en matière de recrutement des jeunes générations.

La plupart des responsables ressources humaines s'accordent à dire que le télétravail doit être considéré comme une forme d'organisation du temps de travail qui prend sa place en complément d'autres formes de gestion de temps comme le temps partiel, le travail de terrain, les réunions, le temps de formation et qui nécessite une approche plus globale de la gestion du temps de travail des agents.

Cela explique que sur certains sites, ce n'est pas le bureau RH qui pilote la démarche mais un bureau de gestion des temps dont la mission consiste à garantir une synchronisation efficace des différents temps de travail articulant flexibilité des temps de travail et efficacité au travail.

Une perception mitigée du décret de 2016 :

Si pour la plupart des administrations rencontrées, le décret de 2016 a sécurisé juridiquement la mise en place du télétravail, certains ont considéré qu'il « verrouillait » leur dispositif préalablement déployé de façon expérimentale, d'autres ont été confrontés à des rigidités qui ont rendu difficile la mise en œuvre de dispositifs (voir schéma ci-dessous).

Quels sont les freins perçus par les structures rencontrées liés au décret de février 2016 ?

Des démarches de télétravail qui se heurtent à des dispositions réglementaires perçues comme **trop contraignantes**

Télétravail régulier ou occasionnel ?	• Prise en compte du télétravail occasionnel par deux collectivités de notre échantillon lié à des événements exceptionnels : la Métropole européenne de Lille en mai/juin 2016 du fait du championnat d'Europe à Lille qui bloquait l'entrée et/ou la sortie des agents de leur lieu de travail et le conseil départemental du Puy de Dôme lors d'événement climatique exceptionnel. • Attente forte des DRH rencontrés pour une prise en compte du télétravail occasionnel lors de situations particulières : exemple des récentes grèves SNCF ou des situations d'urgence.

La question des lieux d'exercice du télétravail	« Le télétravail est organisé au domicile de l'agent ou, éventuellement, dans des locaux professionnels distincts de ceux de son employeur public et de son lieu d'affectation » art. 2 du décret. • Certains arrêtés ministériels ont une conception extensive des lieux (services d'administration centrale des ministères sociaux par exemple) qui définit les lieux mobilisables : tout bâtiment de l'État, d'une collectivité territoriale ou de leurs établissements publics mis à disposition à cet effet. • D'autres arrêtés comme celui du ministère de la défense autorise, à titre exceptionnel, le télétravail dans un site distinct de celui de son organisme d'affectation ; l'arrêté des services du Conseil d'Etat et de la Cour nationale du droit d'asile exclut le télétravail hors domicile. • La majorité des RH rencontrés évoque une rigidité relative à la notion de « locaux professionnels distincts de ceux de son employeur public et de son lieu d'affectation ». En effet, des conseils départementaux ont de nombreux sites distants sur leur territoire utilisables par leurs agents quel que soit leur lieu d'affectation. Aussi, des agents de Préfecture qui souhaiteraient télétravailler dans une sous-préfecture proche de leur domicile ne sont pas considérés comme télétravailleur au regard du décret.
Organisation du temps	• Si l'article 3 du décret de 2016 définit le plafond maximum à 3j de télétravail par semaine, le décret renvoie aux arrêtés ministériels le soin de préciser les règles à respecter en matière de temps de travail. • La plupart des arrêtés ministériels impose un regroupement par journée alors que de nombreux DRH souhaiteraient plus de flexibilité dans la gestion des temps : possibilité de retenir des ½ journées (exemple : 3x0.5j), un forfait mensuel révisable en fonction de l'activité.
La prise en charge des coûts liés à l'exercice du télétravail	« L'employeur prend en charge les coûts découlant directement de l'exercice des fonctions en télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci » art.6 du décret. • La formulation du décret pose des problèmes en gestion notamment concernant le coût des abonnements et communications. Certaines organisations syndicales demandent à ce que l'agent en télétravail soit indemnisé sur son forfait internet, les frais d'électricité, de chauffage. • Les actes de déclinaison définissent les coûts pris en charge : exclusivement la fourniture d'un micro-ordinateur portable et parfois d'un téléphone à l'exclusion de tout autre coût et notamment les coûts de mise en conformité des installations, des abonnements internet ou de fourniture d'énergie. • Le guide Télétravail de la DGAFP renvoie à chaque employeur les modalités de prise en charge des coûts dans le cadre de leur acte de déclinaison et précise que les coûts de mise en conformité des installations électriques n'ont pas vocation à être pris en charge par les employeurs.

2.4.2 Les partenaires sociaux

Les chartes et protocoles d'accord ont fait l'objet de négociations avec les partenaires sociaux, certains syndicats étaient parfois présents dans les groupes de travail ayant pour objectif de préparer les expérimentations.
Globalement, les organisations syndicales se sont montrées plutôt favorables avec des points de vigilance concernant :

- la prise en charge par l'employeur des surcoûts liés au télétravail (abonnement internet, électricité) ;

- les nouvelles formes d'organisation du travail pouvant poser des difficultés en termes de cohésion des équipes de travail et du risque d'isolement des agents ;

- le risque d'exclusion d'office de certains agents ne disposant pas d'espace dédié permettant de télétravailler dans de bonnes conditions (puisque cela pouvait être un critère d'éligibilité). Elles insistent sur le fait que le décret prévoit la possibilité d'effectuer son temps de travail au domicile de l'agent ou, éventuellement dans des locaux professionnels distincts de ceux de son employeur public et de son lieu d'affectation ;

- du critère : « besoin d'isolement… et de concentration » (le décret ne prévoit pas ce critère) : cela révèle un sérieux problème dans la conception des locaux et des conditions de travail qui relèvent de la responsabilité de l'employeur.

2.4.3 Les encadrants et les agents télétravailleurs

Cette partie a été construite à partir des focus groupes menés auprès d'agents télétravailleurs et d'encadrants gérant des agents télétravailleurs : trois focus groupes avec des encadrants (5) et trois avec des agents télétravailleurs (4) soit 27 agents rencontrés.

2.4.3.1 Une perception du télétravail par l'encadrement souvent mitigée

Les réticences de l'encadrement au télétravail sont liées à leurs pratiques habituelles de management. Elles se retrouvent dans la gestion des demandes des agents et dans la difficulté à adapter leur mode d'organisation du travail pour encadrer l'agent en télétravail.

- ❖ Un management en proximité

Le management quotidien, surtout pour les administrations régaliennes, s'appuie sur une proximité avec les agents avec la primauté au contrôle visuel : *«on a l'habitude d'avoir les agents sous la main»* (extrait d'entretien).

Beaucoup d'encadrants, réfractaires au télétravail, avance l'importance du relationnel dans leur management : « je crois beaucoup au contact, à la relation ».

D'autres encadrants expriment des craintes quant au volume de travail réalisé et lie fortement présence au travail et effectivité du travail.

- ❖ La gestion des demandes : un exercice qui peut générer des tensions

La majorité des encadrants rencontrée exprime sa difficulté à trouver une posture juste dans la gestion des demandes des agents. Car derrière l'acceptation ou le refus de la demande, et au-delà de la faisabilité technique et organisationnelle, c'est la reconnaissance de la capacité de l'agent à télétravailler qui se joue.

La gestion des demandes est variable selon les encadrants notamment face à un manque de confiance vis-à-vis d'un agent qui demande à exercer en télétravail : certains vont évoquer un problème technique, d'autres vont

jouer sur les délais ou invoquer un droit à l'essai, ou pourront limiter l'accès au regard des activités télétravaillables.

Bref, c'est la question du courage managérial qui est ainsi posée. Se joue aussi la question de l'équité d'accès au télétravail.

❖ Une difficulté à adapter l'organisation du travail

Une des difficultés pour l'encadrement réside effectivement dans les modes de fonctionnement routiniers d'organisation du travail avec une répartition des tâches au jour le jour, dans l'urgence…

Un mode d'organisation qui apparaît aux managers comme peu compatible avec un fonctionnement en télétravail. Des encadrants habitués au management à distance évoquent la nécessité d'adapter leur mode d'organisation :

« je suis amené à planifier de façon rigoureuse l'activité de mon service avec un volume d'activité dont l'activité en télétravail, la journée de télétravail étant incluse dans le plan de charge et on réserve les dossiers les plus compliqués pour la journée en télétravail » (Encadrant Ddcs).

« gérer des agents à distance, on le fait déjà dans nos pratiques quotidiennes avec des agents de terrain (visites d'entreprises, de chantiers,…) on s'est donc dotés d'outils de reporting adéquats ; gérer des agents en télétravail ne posent pas plus de difficultés puisqu'on a implanté un management par objectifs » (Encadrant Direccte).

Si certains managers, avec l'appui de formations dédiées, ont progressivement adapté leur mode d'organisation pour manager à distance, d'autres ont plutôt la tentation de projeter leur mode de management présentiel à distance.

❖ Un retour d'expérience très positif malgré les réticences de départ

La majorité des encadrants qui manage à distance, à l'usage, s'accorde à reconnaître un certain nombre de bénéfices au télétravail :

- une tendance à un renforcement de l'autonomie de l'agent qui doit être capable de s'organiser ;
- une augmentation de l'efficacité au travail notamment dans le cadre de certaines tâches qui nécessitent de la concentration ;
- une réelle source de motivation pour les agents.

Des risques managériaux sont toutefois évoqués :

- une adaptation nécessaire de l'organisation du travail collectif qui implique une conduite du changement ;
- bien maîtriser la répartition de la charge de travail pour éviter les reports de charge et conserver une certaine équité au sein de l'équipe compte tenu des difficultés d'accès aux applications métiers à distance ;
- enfin, maintenir une cohésion d'équipe dans un contexte où les agents ne sont jamais au bureau en même temps notamment s'il y a plusieurs agents en télétravail.

2.4.3.2 Les entretiens menés avec des agents télétravailleurs (12) ont permis d'aborder les points suivants

❖ Les motivations au télétravail

À la question : « quelles étaient vos principales motivations pour exercer votre activité en télétravail ? », sur les douze agents rencontrés :

- neuf agents ont un temps de transport domicile/travail d'environ quarante-cinq minutes et ont souhaité exercer en télétravail pour limiter les temps de trajet et diminuer la fatigue due au transport ;
- huit agents évoquent de meilleures conditions de travail pour se concentrer sur des dossiers de fond ;

- deux agents souhaitent exercer en télétravail pour une meilleure conciliation vie personnelle/vie professionnelle ;
- un agent a demandé d'exercer en télétravail pour raison de santé.

❖ Les points de satisfaction

Tous les agents expriment un niveau élevé de satisfaction dans l'exercice du télétravail concernant l'ensemble des critères qui leur ont été proposés :

- les conditions de travail et la qualité de vie au travail

La réduction de la fatigue liée au temps de transport et la diminution du stress lié à l'urgence du quotidien sont les deux bénéfices les plus fréquemment évoqués.

Extraits d'entretiens : « un travail plus efficace et moins de fatigue, j'ai le sentiment d'avoir plus d'énergie », «au niveau du travail, j'avance plus vite, je suis moins sollicité et j'ai un gain de temps et je suis moins fatigué», « je ne suis pas dérangée et je me concentre plus facilement ».

- l'organisation du travail

Les agents évoquent un renforcement de leur autonomie en télétravail car cela oblige à anticiper les tâches à réaliser. Le télétravail permet de mieux appréhender la charge de travail, de prioriser son temps, de regrouper des tâches télétravaillables sur les journées de télétravail et de discuter des outils de reporting avec l'encadrement pour suivre les résultats.

Extraits d'entretiens : *« je me sens plus responsabilisé, ça m'a motivé et donné plus confiance en moi », « plus d'organisation dans mon travail car j'ai tendance habituellement à traiter les dossiers au fil de l'eau, de répondre au téléphone, de reprendre le dossier,… », «un véritable gain de temps et j'avance beaucoup plus vite dans mes dossiers, c'est plus confortable car au quotidien au bureau, je suis constamment sollicité».*

- la relation à distance avec le collectif

Il n'a pas été relevé de difficultés majeures liées au fonctionnement d'équipe. Cela s'explique par un télétravail limité le plus souvent à une ou deux journées par semaine ce qui réduit l'impact sur le collectif mais aussi parce que les agents télétravailleurs rencontrés ont des processus de travail relativement indépendants. Ils ne font pas partie d'une chaîne de production de valeur où les processus sont liés.

Extrait d'entretiens : «en tant qu'assistant géomatique, on a des missions bien délimitées donc pas de craintes sur les réactions des collègues», «nous sommes sept dans le bureau, je suis seul à m'occuper d'urbanisme, les autres collègues sont plutôt sur la fiscalité », «on est là aux réunions donc ça ne casse pas l'esprit d'équipe», «en tant que correspondante régionale sur l'économie sociale et solidaire, je suis très sollicité par téléphone, par mail, par les collègues car je suis sur des missions transversales mais je m'organise : le lundi c'est réunion de pôle, les mardi et jeudi ce sont les réunions à l'extérieur et le mercredi c'est mon jour de télétravail».

❖ Les principales difficultés rencontrées

- le risque d'isolement : seul un agent sur 12 (en temps partiel thérapeutique) a évoqué l'isolement comme risque à exercer en télétravail […]
- le rapport au collectif de travail : si l'on n'a pas relevé de tensions particulières entre les agents télétravailleurs et les collectifs de travail, une majorité d'agents télétravailleurs évoque toutefois la nécessité de se justifier sur leur journée de télétravail […]
- un environnement numérique de travail à distance parfois dégradé selon les métiers et les besoins d'accès aux applications à distance […]

« Impact du télétravail 2018 », Yves Lasfargue et Sylvie Fauconnier, Observatoire du télétravail et de l'ergostressie (OBERGO), *www.cadrescfdt.fr*, 2018 (extrait) **Document n° 5**

ENQUÊTE OBERGO 2018 : SYNTHÈSE DES CONCLUSIONS

Télétravail salarié 2018 :
de plus en plus de qualité et de productivité
avec de moins en moins de fatigue et de stress

Celle nouvelle enquête porte sur les conditions de travail et de vie des salarié(e)s qui ont une expérience RÉELLE du télétravail à domicile (enquête sur questionnaire + entretiens oraux). Les quatre premières enquêtes de l'OBERGO en 2010, 2012, 2013 et 2015 ont permis de dresser la liste des conditions de réussite du télétravail concernant les salarié(e)s et les entreprises.

Cette cinquième enquête confirme les résultats des enquêtes précédentes sur les impacts concernant la qualité de vie mais, de plus, fait apparaitre des évolutions spectaculaires concernant l'amélioration de la qualité et de la productivité du travail.

NOUVEAUTÉ 2018 : 26% des réponses viennent de salarié(e)s du secteur public

Impacts positifs en 2018: *Meilleure qualité de vie et meilleure qualité du travail*

Les principaux impacts positifs induits par le télétravail sur les conditions de vie et de travail sont :

- *meilleure qualité de leur vie personnelle (travail + hors travail) : 96% des réponses pour les femmes et 95% pour les hommes (90% en 2012)*
- *meilleure qualité de vie familiale : 88% […] et 90% […] (84% en 2012)*
- *meilleure répartition « temps professionnels/sociaux/familiaux/personnels » : 84% (le temps « gagné » sur le trajet du soir donne plus de possibilités)*
- *diminution de la fatigue physique liée aux transports : 89%*
- *diminution du stress liés aux transports : 82%*

Les principaux impacts positifs économiques sont :

- *augmentation de la productivité : 86% des réponses (77% en 2012)*
- *augmentation de la qualité du travail produit : 84% (70% en 2012)*

Impacts négatifs en 2018: *temps de travail plus long*

Les impacts négatifs sont partagés par un moins grand nombre de télétravailleurs mais sont la confirmation de l'existence du paradoxe du télétravail: « *Plus de temps de travail/ Meilleure qualité de vie*» :

- *Augmentation de leur temps de travail : 57% des réponses (temps du trajet du matin « échangé » contre temps de travail) (64% en 2012)*
- *Augmentation des coûts personnels liés à l'activité professionnelle: 28% (35% en 2012)*
- *Augmentation de la charge de travail ressentie : 15% (22% en 2012)*

Conclusion : le télétravail 2018 est à consommer sans hésitation mais avec modération et précautions

- A consommer sans hésitation : cette enquête fait apparaître que les impacts positifs sont largement supérieurs aux impacts négatifs
- A consommer avec modération : les impacts négatifs apparaissent surtout pour les durées de télétravail supérieures à 2 jours par semaine
- A consommer avec précautions : le salarié en télétravail doit avoir des garanties ÉCRITES bien que la nouvelle loi du 29 mars 2018 ait supprimé l'obligation d'un avenant au contrat de travail (voir la nouvelle rédaction du code du travail en annexe 2)

[…]

« Préconisations accompagnement agents en télétravail et isolés », DRH grande collectivité, *www.drh-grandes-collectivités.fr*, 4 mai 2020 (extrait) **Document n° 6**

Association des DRH de grandes collectivités – COVID 19
Groupe de travail « accompagnement des agents »
Jeudi 30 avril 2020

Nous faisons face depuis plusieurs semaines à la propagation du virus COVID-19, qui nous a conduit à prendre des mesures exceptionnelles à l'échelle nationale et locale. Ces mesures ont reposé sur l'application du principe de précaution, en maintenant un maximum de personnes en confinement à domicile et en garantissant la protection des agents requis sur le terrain pour assurer la continuité du service public.

Outre les risques d'atteinte à la santé physique directement liés au virus, cette pandémie et les mesures organisationnelles qui ont été prises ont des conséquences humaines importantes et potentiellement durables, tant pour les individus que pour les collectifs de travail. Les DRH ont souligné l'enjeu de cohésion indispensable dans cette période et dans la période post confinement.

En effet, depuis ces dernières semaines, une prise de conscience générale s'est diffusée, celle de nos fragilités individuelles et organisationnelles. Le rapport à l'autre s'en est trouvé bouleversé, puisque l'autre est à la fois indispensable tant nous souffrons du manque d'interactions, et représente aussi une forme de menace car potentiellement vecteur d'un virus agressif. Un sentiment de peur assez diffus s'est emparé des individus : peur pour sa santé, pour celle de son entourage, pour celle de ses collègues.

Les mesures organisationnelles prises par nos collectivités (télétravail, placement d'agents en ASA, rotation des équipes sur le terrain…) ont mécaniquement distendu les liens directs entre agents et placé les agents dans des expériences de vie hétérogènes.

La fermeture des écoles ou la nécessité de s'occuper d'un proche tout en poursuivant ou non son activité professionnelle sur le terrain ou à domicile ont rendu la conciliation entre vie privée et vie professionnelle plus compliquée.
L'expérience du télétravail est parfois mal vécue (charge mentale, immixtion du travail à la maison et du personnel dans le travail, perte d'efficacité, perte de repères professionnels, fatigue, stress…).

Certains agents ressentent de la culpabilité vis-à-vis de leurs collègues sur le terrain.
D'autres peuvent avoir le sentiment de ne pas être utiles. Quand certains sont débordés, d'autres s'ennuient.
Les personnes en fragilité de santé savent qu'elles ne retourneront pas rapidement sur leur lieu de travail. Certains agents ont complètement rompu le lien avec leur employeur. D'autres ont la crainte d'être oubliés et de ne plus être reconnus. Mais d'autres encore vivent très bien cette période.

De fait, certains agents ont pu perdre en confiance ou estime d'eux-mêmes, quand d'autres se retrouvent en situation de souffrance psychologique. L'incertitude qui plane sur les prochaines semaines renforcent les inquiétudes et le sentiment de dépossession de la maîtrise de son destin.

Cette situation inédite conduit nos collectivités à activer leurs dispositifs d'accompagnement des agents et des managers, et à inventer de nouvelles modalités à distance. Outre la gestion actuelle du confinement, le retour progressif à une activité « normale » posera lui aussi de nombreux enjeux en termes RH et managériaux.

De fait, nos agents sont en train de vivre des réalités différentes, prennent de nouvelles habitudes et de nouveaux repères, et certains craignent déjà la reprise qui se profile avec le début du déconfinement.

Le groupe de travail constitué pour réfléchir aux modalités d'accompagnement de ces différentes situations se propose de recenser et concevoir quelques recommandations et des outils à disposition des DRH.

1. **Recenser les situations d'agents isolés :**

Les conditions rapides de l'entrée en confinement n'ont pas permis de mettre en œuvre en amont les modalités de maintien du lien avec tous les agents. Certains agents ne donnent pas spontanément des nouvelles ou ne savent pas par quels canaux passer. Certains managers eux-mêmes sont en difficulté pour prendre contact avec leurs agents faute de toujours disposer des outils professionnels pour cela.

Le principal enjeu pour la DRH est donc de recenser les agents « perdus de vue », en mobilisant la chaîne managériale pour identifier les personnes concernées. D'autres acteurs peuvent venir en complément pour signaler des agents « isolés », à commencer par les représentants syndicaux ou des collègues de travail. Ainsi, un réseau de détection peut être constitué au sein de la collectivité afin de n'oublier aucun agent par la mobilisation combinée de différents acteurs.

Certaines collectivités ont mis en place une cellule d'appel pilotée par la DRH constituée d'agents redéployés afin de prendre contact avec les agents, de leur demander des nouvelles, de leur diffuser des informations, de repérer les situations difficiles.
L'une des mesures post confinement pourrait consister à faire revenir prioritairement ces agents sur site, à condition que leur état de santé, leurs contraintes familiales et le PRA le permettent.

2. **Maintenir le lien entre la collectivité et tous les agents par une communication accrue :**

La relation de travail est avant tout une relation humaine. Dans notre société, le travail reste structurant pour une grande partie de la population. Il constitue un lieu de sociabilité et structure le quotidien.

Afin de maintenir le lien avec les agents à distance ou sur le terrain, les collectivités ont largement mobilisé leurs canaux de communication : mails, Intranet, site Internet, envoi de sms, blog, tchat, envoi papier, visio entre l'encadrement supérieur ou la DRH et les agents, cafés des agents en visio…

Les relations entre collègues se sont distendues pendant la période. Les agents ont pu prendre conscience de l'importance des relations informelles au travail, et de leur rôle en matière de motivation. Les agents eux-mêmes n'ont pas toujours le réflexe de se mettre en contact avec leurs collègues.

Les agents peuvent ainsi être incités par la collectivité et leur management à prendre des nouvelles les uns des autres, s'organiser des cafés ou goûters en visio… D'ailleurs, des dispositifs informels sont beaucoup activés par les agents eux-mêmes, avec des outils numériques ou des solidarités spontanées.

Des collectivités ont mis en place des dispositifs solidaires entre agents, par exemple un lieu d'échanges sur une plateforme collaborative, ou encore une bourse d'entraide entre agents. Les outils collaboratifs et équipes virtuelles permettent également de garder le contact et de se coordonner à distance.

3. **Mobiliser tous les agents sur une diversité de missions :**

La gestion de la crise a conduit à une mobilisation rapide des agents du service public afin d'assurer la continuité et de réinventer les services publics sur place ou à distance. Certains agents dont les services ont été mis à l'arrêt ou pour lesquels le télétravail n'étaient pas envisageables (missions non télétravaillables, matériel insuffisant…) ont néanmoins été relevés de leurs fonctions dans cette période.

Afin de garantir une large mobilisation de leurs agents, les collectivités ont mis en place différents dispositifs : utilisation du matériel personnel, viviers de renforts, réaffectation des agents sur de nouvelles missions, mobilisation des agents sur des actions solidaires (confection de masques, aide aux établissements hospitaliers, mise à disposition d'autres collectivités…), formations à distance, association aux réflexions sur le monde d'après et/ou le plan de reprise d'activité, dispositif d'entraide entre agents pour assurer la continuité pédagogique des enfants de collègues à distance…

Ces dispositifs sont autant d'occasion pour les agents de se rendre utiles que de développer de nouvelles aptitudes, mobiliser des compétences non activées sur leur poste de travail habituel, se découvrir des appétences.

Dans la perspective de la reprise, l'enjeu de « refaire collectivité » nécessitera de concevoir des dispositifs de cohésion d'équipe et de retour sur site.

Cette période de revalorisation des services et agents publics est une occasion de communiquer sur les différentes formes de mobilisation des agents vis-à-vis de l'extérieur et au sein de la collectivité.
Les formats vidéo permettent de toucher de manière différente et élargie. Ils peuvent être mobilisés pour illustrer la diversité des situations, faire prendre conscience aux agents du rôle joué par chacun, partager des témoignages etc…

4. Mobiliser et accompagner la ligne managériale :

Les mesures organisationnelles ont fortement impacté l'encadrement, qui a dû réorganiser le travail en urgence, assuré la protection des agents et mettre en place de nouvelles modalités managériales.

Cette période est particulièrement mobilisatrice pour les managers sur le terrain et à distance. Ils ne sont pas toujours outillés pour le nouvel environnement de travail qui s'est imposé ou prendre en charge les conséquences humaines voire psychologiques de liées à la pandémie et au confinement.

Les collectivités ont donc fortement mobilisé et développé leurs dispositifs à destination de leurs managers pour diffuser les bonnes pratiques et les accompagner à adopter les bonnes postures : guides, flash coach[1], coaching[2] à distance, co-développement à distance, visio, newsletter[3], partage de veille, canaux de discussion dédiés sur des outils collaboratifs ou boucles mails entre managers, cafés du management, ateliers d'échanges et webinars[4], adresse mail dédiée au sein de la DRH pour poser leurs questions, formations à distance, échanges en visio avec la DG, médiation…
Ces dispositifs servent autant à aider les managers à jouer leur rôle qu'à se préserver eux-mêmes au regard de la forte sollicitation dont ils font l'objet.

Le besoin d'accompagnement managérial peut constituer dans la perspective du déconfinement un élément à intégrer au PRA.

5. Identifier, prévenir et prendre en charge les risques psycho-sociaux :

La peur, le stress, l'isolement, l'articulation entre vie privée et vie professionnelle, le manque de compétences numériques, le sentiment d'inutilité, la perte de repères… peuvent être facteurs de risques psycho-sociaux à court ou moyen terme.

Des baromètres et questionnaires internes mis en place par la DRH permettent de sonder le moral des agents et d'identifier les besoins.

Les collectivités ont pu prendre appui sur les dispositifs élaborés ces dernières années, et étoffé leur offre en la matière : accompagnement psycho-social des individus ou des collectifs par des psychologues du travail, groupes de parole, mobilisation de l'assistante sociale et de la médecine de prévention, mobilisation des assistants de prévention, dispositif de remontée des situations inquiétantes…

Il conviendra d'avoir une attention toute particulière pour les agents isolés et pour les agents qui auront déjà été fortement mobilisés dans le cadre du PCA et qui le seront également dans le cadre du PRA.

---

[1] Note du jury : accompagnateur ponctuel
[2] Note du jury : accompagnement
[3] Note du jury : lettre d'information
[4] Note du jury : webinaire

Compte tenu des risques très diffus qui peuvent affecter de manière visible ou invisible un certain nombre d'agents, les managers eux-mêmes constituent un acteur central dans le dispositif. Ils peuvent ainsi être formés à la libération de la parole des agents et la compréhension de leurs problématiques.

6. Préparer et accompagner le retour progressif sur site :

Au sortir de la période de confinement, un travail sur la résilience individuelle et organisationnelle pourrait être mené, en complément des mesures organisationnelles nouvelles qui s'imposent (repriorisation des tâches, allègement des plans de charge…). Le déconfinement se prépare dès maintenant.

En ce sens, des collectivités incitent leurs managers à réaliser un entretien systématique de pré-reprise et à préparer l'accueil des agents le jour du retour.

L'une des principales préoccupations des agents repose sur les conditions sanitaires de leur retour, il convient donc de les informer et rassurer sur cet aspect. Certaines collectivités prennent l'initiative d'envoyer en amont de la reprise des équipements de type masques au domicile des agents. La remise sur site des équipements au retour des agents constitue également une opportunité d'échanger directement entre le manager et ses agents, et d'être à l'écoute bienveillante des besoins.
Des moments d'accueil collectif en petits comités peuvent également être envisagés.

La direction générale et la ligne managériale ont un rôle essentiel dans la communication pré- déconfinement qui est faite auprès des équipes, en s'appuyant sur les différents outils à disposition.

Un certain nombre d'agents craignent aujourd'hui le « retour à la normale », que leur management leur demande de rattraper le retard, d'accélérer les calendriers, d'inventer de nouvelles actions, d'accroître leur efficacité. Des messages très clairs devraient ainsi être passés par le top management avant le début du déconfinement. Une réflexion devrait être menée pour sanctuariser le besoin de reconstruire les équipes, repenser les plans de charge, donner des perspectives sur plusieurs échéances (d'ici l'été, d'ici la rentrée, d'ici la fin de l'année), faire le deuil des projets non réalisés.

Des dispositifs individuels ou collectifs de recueil de la parole, d'échanges autour du vécu mais aussi d'aspirations et d'idées nées pendant cette période pourraient être mis en œuvre au moment de la reprise, avec par exemple des regroupements en visio ou par téléconférence, combinés ou non avec des travaux en petits groupes pour respecter les mesures barrière. Des questionnaires peuvent également permettre de partager le vécu et le ressenti autant que les besoins et perspectives. Des collectivités développent aussi des questionnaires pour faire un état des pratiques explorées pendant le confinement et les capitaliser.

Les managers seront encore en première ligne dans la prise en charge des agents et des équipes au moment de l'activation des PRA. Ils seront sur tous les fronts, mais il conviendrait de leur confier la responsabilité et de leur laisser le temps nécessaire au ré-accueil progressif des équipes, et de les outiller pour faciliter l'écoute et la disponibilité.
C'est une nouvelle occasion de former les managers aux outils du coaching et à la compréhension des mécanismes du comportement humain. […]

« Le confinement, révélateur de l'état d'urgence numérique français », Collectif - David Lacombled et signataires*, *www.latribune.fr*, 25 mai 2020

Document n° 7

Pour atténuer les effets du confinement lié à l'épidémie du Covid-19, le numérique s'est révélé crucial. En quelques heures, des millions de Français se sont retrouvés en ligne. Les infrastructures Internet ont tenu malgré la forte hausse de leur utilisation et le numérique a permis à la France de rester debout : recours à la télémédecine pour les premiers diagnostics contribuant au désengorgement des hôpitaux, maintien du lien social par visioconférence, continuité des services publics en ligne, etc.
Nombreux sont ceux qui ont également goûté aux joies et aux difficultés du télétravail dont l'usage a été multiplié par sept depuis le début du mois de mars.
Les enseignants se sont quant à eux prêtés à l'école à domicile et il s'agissait pour beaucoup d'une première.
Une chose est sûre : la crise sanitaire aura accéléré, pour des raisons de survie, la transition numérique de très nombreuses organisations.

Ce recours accru au numérique n'aura toutefois pas été un long fleuve tranquille et les difficultés rencontrées par les Français sont nombreuses : le mauvais équipement informatique de certains, les difficultés d'accès à des réseaux de qualité ou encore la mauvaise maîtrise des usages et des outils numériques en sont quelques exemples marquants. Face à cet état d'urgence numérique, le temps de la mobilisation générale est venu.

Le confinement, double peine pour les exclus du numérique

Vient tout d'abord la question de l'accès aux équipements. De nombreux Français ont été pris de court lorsqu'il s'est agi d'imprimer depuis chez soi une attestation de déplacement.
Le lancement d'initiatives d'impression solidaire ou l'insertion d'attestations de déplacement dans les pages de la presse quotidienne régionale ont permis de pallier quelques difficultés du quotidien, mais pas d'éliminer le sujet plus structurel de l'accès aux équipements numériques.
Plus récemment encore, afin de maintenir la distanciation sociale dans ses rames, la SNCF a annoncé imposer la réservation en ligne d'un coupon gratuit pour accéder à certains TER particulièrement empruntés par les voyageurs : un coupon à imprimer depuis chez soi ou à télécharger sur son smartphone.

A cet enjeu d'équipement s'ajoute le sujet du réseau, et qui dit réseau dit bien souvent inégalités territoriales. Ainsi, alors que le recours à Internet devenait essentiel en confinement, certains de nos concitoyens ont fait l'expérience d'une mauvaise connexion internet : on imagine sans aucune difficulté toutes les limites posées au télétravail, à l'école à distance ou encore à la télémédecine.

Une fois ces difficultés liées à l'accès au matériel et au réseau dépassées, la question des usages et de la maîtrise des services numériques se pose souvent plus vite que prévu. Le constat, nous le connaissons déjà, mais il est utile de le rappeler tant il est exacerbé par la crise que nous traversons : 13 millions de Français demeurent aujourd'hui encore éloignés du numérique. Derrière ce chiffre se cache une multitude de situations, d'expériences, d'incompréhensions ou de souffrances.

Contrairement au lieu commun qui consiste à opposer une jeune génération "digital native" née avec Internet et une génération plus âgée éloignée du numérique, cette inégalité dans les usages numériques est en fait diffuse et concerne tous les âges. Certains facteurs sont bien sûr "aggravants". On retrouve là encore la question décidément bien présente des inégalités territoriales. Ainsi, selon la mission société numérique de l'Etat, seulement 60% des Français habitant dans des communes rurales se déclarent compétents pour utiliser un ordinateur, contre plus de 75% dans l'agglomération parisienne. A cela s'ajoute l'absence ou du manque de qualification : selon le Conseil d'orientation pour l'emploi, 31% seulement des personnes peu qualifiées ont un niveau suffisant de compétences numériques, contre pas moins de 84% des personnes très qualifiées.

Les exclus du numérique ont donc subi une double peine durant le confinement. Si une grande partie des élèves de l'éducation nationale, par exemple, a pu bénéficier de cours donnés à distance par des enseignants dont il faut aujourd'hui saluer l'engagement et l'agilité, les chiffres parlent toutefois d'eux-mêmes : selon le gouvernement, entre 5 et 8% des élèves avaient décroché fin mars de l'enseignement à distance, soit entre 620.000 et 992.000 élèves.

Quant aux entreprises, si bon nombre d'entre elles ont pu poursuivre leur fonctionnement à distance, le confinement a également mis en lumière le retard pris par certains acteurs économiques dans leur transition numérique, qui n'est aujourd'hui plus une option pour l'avenir.

Face à ces difficultés, de nombreuses solutions et initiatives solidaires ont été lancées dans l'urgence de la crise. Les acteurs de la médiation numérique ont lancé une plateforme téléphonique d'aide à la réalisation des démarches en ligne, pendant que des entreprises faisaient don de matériel informatique à des structures de l'aide sociale à l'enfance pour permettre aux écoliers d'avoir accès à l'éducation.

Le temps des solutions et de la mobilisation collective

Dans ces nombreuses difficultés se dessinent déjà les solutions à imaginer. Tout d'abord, la poursuite sinon l'accélération des investissements en matière d'infrastructures et de réseaux résonne quant à elle comme une évidence pour permettre à chaque Français d'avoir accès à une connexion de qualité via la fibre.

Ensuite, s'agissant des compétences, cette crise aura montré que de trop nombreux Français demeurent aujourd'hui encore éloignés du numérique et de ses opportunités. La question des aptitudes aux outils et aux pratiques numériques se pose à deux niveaux complémentaires : tout d'abord, les savoir-faire de base pouvant bloquer l'accès à des services essentiels ou des ressources en ligne (savoir envoyer un mail avec une pièce-jointe, maîtriser les outils bureautiques de base, faire une demande administrative, etc.). Vient ensuite la maîtrise plus globale de la culture numérique, permettant de comprendre la société numérique dans laquelle nous vivons, les profondes transformations à l'œuvre au sein du monde du travail, et de disposer d'un minimum de codes et de savoir-être propres à cette nouvelle culture.

L'acquisition de ces compétences numériques n'est pas automatique. De nombreux lieux de médiation numérique proposent aujourd'hui des services d'accompagnement vers le numérique, gratuits ou pris en charge par les acteurs publics : des lieux stratégiques pour construire une société numérique plus inclusive, qui s'articulent sur le territoire avec un maillage de tiers-lieux de plus en plus nombreux. Certains ont ainsi réalisé qu'ils vivaient à quelques encablures d'un fablab disposant d'une imprimante 3D, à bien des égards utile pour fabriquer une visière en temps de crise sanitaire.

Des initiatives complémentaires ont également été développées ces dernières années pour mettre l'accent sur le développement des compétences des citoyens. En France, la construction d'un référentiel des compétences numériques a abouti au lancement de la startup d'Etat Pix, service public en ligne permettant l'évaluation, le développement et la certification des compétences numériques. En parallèle, la Grande Ecole du Numérique, réseau de formations inclusives aux métiers du numérique, a pris de l'ampleur pour rassembler aujourd'hui plus de 700 formations innovantes ayant démontré leur efficacité et répondant directement aux besoins exprimés par les recruteurs.

Si les solutions existent, les enjeux d'exclusion numérique sont tels qu'il est aujourd'hui urgent d'accélérer le mouvement. Il s'agit notamment d'accompagner massivement celles et ceux qui sont en souffrance avec le numérique pour garantir leur bon accès aux droits et pour permettre à tout un chacun de saisir pleinement ces opportunités.

Avec la crise sanitaire, la transformation numérique des pratiques a franchi une étape. L'adoption massive de nouveaux usages dématérialisés par les administrations et les entreprises rend plus crucial que jamais ce défi de l'inclusion numérique. Cet enjeu ne saurait relever uniquement des acteurs publics : les entreprises, elles aussi, devront faciliter et accompagner autant que possible la montée en compétences numériques de leurs collaborateurs. L'objectif est d'autant plus clair qu'il est stratégique : permettre à leurs salariés de maintenir un haut niveau d'opérationnalité et d'employabilité, un levier essentiel pour renforcer leur compétitivité durant et après la crise.

Une mobilisation de tous les acteurs (État, collectivités, associations, entreprises) doit donc pouvoir aboutir au lancement d'un vaste plan d'investissement dans les compétences numériques des Français, que l'on parle du demandeur d'emploi, de l'agricultrice, du travailleur social, de la salariée de TPE/PME, du commerçant, de la

jeune écolière ou encore du retraité. Le médiateur numérique, accompagnateur et facilitateur de cette transition vers le numérique, doit se voir reconnaître le rôle clef qu'il joue dans ce changement de paradigme.
L'accompagnement dans la montée en compétences numériques ne pourra être un *one-shot*[1], tant l'évolution rapide des technologies et des usages nécessite une mise à jour régulière des connaissances. Nous aurons donc besoin d'agir dans la durée.

N'attendons plus pour déclarer l'état d'urgence numérique : le "monde d'après" doit être celui de l'inclusion numérique.

***Signataires :**
• Pierre Verlyck, Directeur général de POP School
• Géraldine Plenier, Directrice générale de Positive Planet France
• David Lacombled, Président de La villa numeris
• Jean Guo, Directrice générale et co-fondatrice de Konexio
• Eric Faidherbe, Président-Directeur général d'ID-Formation
• Emmanuel Vandamme, Président du Groupe POP et coordinateur du Hub numérique inclusif des Hauts-de-France
• Emmanuel Letourneux, Président de Ensemble Communications Participatives
• Hugo Marcotte-Ruffin, Secrétaire général de l'association Digicode
• Laure de la Raudière, députée d'Eure-et-Loir

[1] Note du jury : une mesure ponctuelle