

Elodie Degiovanni, préfète  
Chargée de mission « télétravail »  
auprès du Secrétaire général du ministère de l'Intérieur

## Mission « télétravail » SG/DRH

Rapport final - 19 février 2021



« Etre isolé, c'est être privé de la capacité d'agir »  
Hannah Arendt, Condition de l'Homme Moderne, 1958

« En 2020, il est plus facile de déplacer des octets que des atomes, donc je préfère que nos employés se téléportent par vidéo ou réalité virtuelle plutôt qu'ils soient coincés dans les embouteillages à polluer l'environnement »  
Mark Zuckerberg , Le Monde, 21 mai 2020

----

Le présent rapport est le produit de 4 mois d'expertise et de concertation, tant avec les directions « métiers » et les directions générales du ministère de l'intérieur qu'avec les organisations syndicales représentant les services préfectoraux, l'administration centrale mais aussi les DDI, ainsi que de divers contacts informels avec des membres du corps préfectoral et des agents avec lesquels j'ai été amenée à travailler dans le passé, tant en centrale qu'en territoriale. Il est également nourri de la participation à des webinaires organisés par la DGAFP ou encore à des échanges inter-CERT. Des contacts ont également pu avoir lieu avec plusieurs directeurs généraux et directeurs des ressources humaines d'entreprises privées (Interiale, Axa mais aussi plusieurs chefs d'entreprises avec lesquels j'avais été amenée à travailler dans de précédentes fonctions en administration territoriale).

Pour l'essentiel, chacun a souhaité échanger de manière informelle, voire confidentielle pour les dirigeants ou DRH d'entreprises, sur un sujet où les apparences et les réalités ne correspondent pas toujours et où l'engouement constaté dans les premiers temps de la crise sanitaire semble trouver ses limites dans la durée, voire conduire à des remises en cause de politiques de promotion du télétravail antérieures à la crise sanitaire.

J'ai pu consulter de nombreux documents universitaires, revues et articles de presse, notamment anglo-saxons, témoignant du foisonnement des réflexions académiques et des efforts de vulgarisation, revisitant pour l'essentiel le rapport de l'homme au travail dans la dialectique assignation/émancipation, dans un esprit général réservé voire critique à propos de l'expression d'une nouvelle modernité nécessitant de dépasser le phénomène de mode et les réalités du télétravail imposé en temps de crise sanitaire pour produire un modèle d'organisation du travail raisonné, entre les anciens modèles de « travail à domicile » et de « travail posté ».

J'ai abordé cette mission avec le pragmatisme du non spécialiste, mon expérience de terrain me permettant de disposer d'une approche aussi concrète et opérationnelle que possible dans les préconisations visant à stabiliser et à sécuriser le recours au télétravail en tant que mode d'organisation du travail hors situation de crise.

Ce rapport vient compléter les travaux d'ores et déjà menés depuis l'été dernier par l'IGA, la DGGN/DRCPN, la DGGN, la DGEF et la DMAT, dont la somme pourrait conduire à définir une doctrine ministérielle permettant de mettre en évidence les facteurs communs et les spécificités des entités composant le ministère de l'intérieur, en vue, notamment, d'alimenter la concertation interministérielle lancée par la DGAFP le 3 février dernier.

Quatre thèmes ont été retenus dans l'organisation des groupes de travail co-animés avec Laurence Mézin, Directrice des ressources humaines, réunissant les représentants des directions concernées et des organisations syndicales, en distinguant le champ de l'administration centrale et celui des préfectures : la qualité de vie au travail ; le management ; la formation ; l'immobilier et les moyens matériels. Je tiens à souligner l'excellent état d'esprit dans lequel ces échanges se sont déroulés et en remercie chacune et chacun.

La synthèse ci-dessous a été croisée avec les rapports produits par l'IGA et la DRCPN et les préconisations finales soulignent les points de convergence, qui sont l'essentiel, comme les éléments distinctifs, permettant de dégager un « tronc commun » ainsi que des options permettant de nourrir des arbitrages ministériels et interministériels.

## **I Observations générales**

1 / le recours massif et contraint au télétravail depuis près d'un an a constitué un « crash test » riche d'enseignements s'agissant de la capacité d'adaptation du Ministère de l'intérieur, jusqu'alors ni prédestiné (du fait de sa nature de ses missions), ni volontaire (du fait de sa culture) dans la promotion de cet outil d'organisation du travail :

- il a permis de faire tomber à l'épreuve des faits nombre des réticences antérieures à la crise, tant des encadrants que des agents. L'urgence a été un catalyseur de la mobilisation, de la bonne volonté et de la pro-activité de chacun dans la mise en oeuvre des conditions

humaines et matérielles du télétravail ainsi que dans la préservation de la continuité et de la qualité de service , afin que « cela marche ». Et « cela a marché » ;

- si l'engouement qui a semblé accompagner le développement d'un télétravail « de masse » en début de crise doit être fortement relativisé (fonctionnement en mode dégradé durant plusieurs mois, décalage de perceptions et de réalités entre administration centrale et administration territoriale ; différences de pratiques avec les DDI et les autres services déconcentrés de l'État...), cette expérience individuelle et collective apparaît désormais irréversible et a fait naître des attentes. Ici ou là, tant en administration centrale qu'en SGAMI ou en préfecture, des expérimentations ont été lancées et des documents de cadrage ad hoc produits de manière empirique, nécessitant d'être revisités dans un esprit plus systémique afin de disposer en sortie de crise d'un corpus documentaire et méthodologique homogène sur ce qui doit l'être et souple sur tout ce qui peut l'être;

- les mois à venir doivent ainsi être mis à profit afin de préparer la sortie de crise et fixer les conditions permettant de stabiliser, sécuriser et donc banaliser le recours au télétravail dans la gestion globale des ressources humaines au sein du ministère de l'intérieur ;

- une politique d'accompagnement du recours pérenne au télétravail n'a de sens que si elle s'intègre dans une revue de la gestion des ressources humaines s'inscrivant dans le cadre de la modernisation de l'action publique. Autrement dit, le management par objectifs quantitatifs et qualitatifs, la co-construction de critères d'évaluation fine des résultats, la valorisation du collectif de travail, la confiance, la promotion de l'autonomie et la responsabilisation constituent, parmi d'autres, des enjeux transversaux, que le télétravail se diffuse ou non, d'amélioration de la qualité de vie au travail et de la performance du service rendu, de dynamisation de la gestion des ressources humaines et d'attractivité des métiers. A cet égard, le contenu de la relation hiérarchique, la raison d'être des hiérarchies intermédiaires, les modalités de vérification et de validation du travail fait (auto évaluation, évaluation par les pairs, contenu et qualité des évaluations annuelles...) ou encore la dématérialisation des documents et de leur circuit de validation constituent des questions de fond dont le sujet du télétravail ne constitue qu'un opportun aiguillon ;

- l'extension du télétravail en temps de crise a conduit les services responsables de l'informatique et des moyens à acheter, configurer et déployer des matériels dans des conditions difficiles, mais qui au fil du temps, se stabilisent et ont résisté à l'épreuve de l'urgence, des contraintes techniques et de la sur-mobilisation des équipes techniques (dont il convient de souligner l'excellence dans la réactivité et la disponibilité). L'achèvement durant l'année 2021 du déploiement des matériels requis, couplé, d'une part, aux efforts de la DNUM et du SHFD pour ouvrir d'une manière très large l'usage de la quasi-totalité des applications ministérielles au travail à distance dans les meilleures conditions de sécurité possible, et, d'autre part, de la SDRF, pour construire une offre de formation répondant à des besoins inédits, constitue un socle éprouvé, qui doit être désormais consolidé afin d'offrir aux agents qui souhaiteront à l'avenir télétravailler comme à leurs encadrants un dispositif abouti ;

2. l'agilité requise pour donner leur plein effet aux méthodes d'organisation du travail articulant temps de présence et temps distant, nécessite simplification, transparence et engagement collectif autour d'une nouvelle référence à un triptyque « agent/encadrant/collectif de travail », appuyé en tant que de besoin par l'encadrement supérieur, la médecine du travail et les référents prévention des DRH, les services techniques et logistiques ainsi que les organisations syndicales ;

3. le caractère volontaire du recours au télétravail ainsi que l'importance du lien interpersonnel entre le demandeur et son encadrant constituent des pré-requis essentiels. Définir a priori des objectifs chiffrés de télétravailleurs ou afficher des objectifs de réduction de coûts de fonctionnement (en particulier au plan immobilier), dont le télétravail constituerait un prétexte, serait un contresens. De même, si des préconisations méthodologiques claires sont indispensables (relevant du niveau interministériel, ministériel ou infra ministériel), la clé demeure la fixation d'un dispositif sur-mesure, au cas par cas, adapté aux réalités et aux actualités du service concerné, fluide, modulable et réversible ;

4. l'objectif est de définir les conditions d'une organisation du travail « gagnant/gagnant » dont la maturité nécessite des outils pragmatiques, une gestion transparente et un sens renforcé du collectif, quel que soit le mode de travail choisi, dans une logique d'hybridation du travail dans laquelle chacun puisse se retrouver partie prenante.

## **II/ Une étape essentielle : la gestion de la transition entre le temps de crise et l'après-crise**

Si l'objet du présent rapport est d'apporter une contribution à l'accompagnement du développement du télétravail hors temps de crise, les expériences individuelles et collectives vécues depuis près d'un an sont nécessairement dimensionnantes.

A l'heure actuelle, la quasi-totalité des témoignages informels recueillis révèlent une profonde lassitude et d'une volonté générale de « revenir au travail », y compris chez les télétravailleurs ante-crise, et en particulier chez les personnels féminins. A court terme au moins, un phénomène de rejet massif du télétravail en temps redevenu ordinaire, se dessine.

D'ici à la sortie de crise, afin de rassurer l'ensemble des agents sur sa place dans le collectif de travail, de relancer les dynamiques des services et de capitaliser au mieux sur les efforts fournis par les services du ministère de l'intérieur depuis un an, une phase intermédiaire (« sas de décompression ») pourrait être planifiée, qui se traduirait par :

- le retour sur site de tous les agents en présentiel intégral, y compris ceux qui étaient en télétravail avant mars 2020, et l'organisation de retours d'expérience sur la base d'une grille d'analyse simple et orientée vers les attentes et les pré-requis d'une organisation du travail hybride, articulant présentiel et distanciel ;

- la diffusion générale de supports méthodologiques permettant de poser le cadre juridique, matériel, technique et managérial du télétravail (une documentation nourrie est désormais disponible mais elle demeure peu connue, parfois redondante, émanant de diverses sources ministérielles, interministérielles et infra-ministérielles, rendant nécessaire une consolidation optimale facilitant sa diffusion et son appropriation) ;

- l'incitation à suivre au plus vite les formations relatives au télétravail disponibles et que la SDRF est en train de faire évoluer dans une démarche de co-construction originale. Le lancement précoce d'une large campagne de formation initiale au télétravail à destination de tous, afin de sensibiliser chacun (y compris en anticipation de mobilités géographiques ou fonctionnelles qui rendrait au cours d'une carrière le télétravail pertinent) et préparer les prochaines crises ou réponse à des situations ponctuelles pour lesquelles le télétravail serait

une réponse appropriée (circonstances sociales ou épisodes météorologiques limitant les capacités de déplacement ; travaux lourds en site occupés...);

- la tenue de séminaires de « team building » permettant, dans des conditions aussi conviviales que possible en sortie de crise, de mettre en perspective les actualités des services, de resituer la place de chacun dans les activités à venir et de redéfinir les modes de gestion du collectif de travail. Il s'agirait ainsi de permettre à chacun de retrouver sa place dans le groupe et d'explicitier les aspirations et les contraintes individuelles et collectives liées au développement de l'hybridation de l'organisation du travail.

Le principe et le contenu de cette étape (dont la durée doit être laissée à l'appréciation du chef de service) peuvent sembler d'autant plus ambitieux qu'elle mobilisera des agents et des encadrants qui auront été éprouvés par cette longue phase de crise, auront assuré la continuité du service en situation dégradée et auront pour certains mené de front des missions habituelles et des tâches plus directement liées à la crise, mais l'enjeu de stabilisation, de sécurisation et de projection qu'elle comporte mérite qu'elle soit prise en bonne considération et anticipée, afin que ce temps de transition soit le plus court et le plus efficient possible.

L'un des enjeux majeurs de cette phase « d'atterrissage » est d'assurer à chacun qu'il n'y a pas dans un collectif de travail donné de hiérarchies implicites entre des tâches indispensables et donc réputées non télétravaillables, et des tâches moins essentielles pouvant s'effectuer en distanciel, ni que tel grade serait plus intrinsèquement voué au télétravail que tel autre.

### **III/ Le développement du télétravail : une logique d'accompagnement, un principe de co-construction et un triptyque « confiance - sécurité - adaptabilité »**

A la différence du parti pris dans de nombreuses entreprises privées, il ne paraît pas opportun d'engager le ministère de l'intérieur, tout au moins dans un premier temps, dans une logique de promotion volontariste du télétravail mais, en revanche, dans une démarche d'accompagnement des candidats au télétravail, d'organisation de l'hybridation des conditions de travail, de soutien aux expérimentations et d'évaluation des conséquences individuelles et collectives du développement du télétravail.

La réaffirmation du principe de volontariat doit être explicite, tant certaines réactions, attentes et réserves qui s'expriment actuellement sont liées à la circonstance particulière de télétravail imposé.

Ce volontariat doit cependant pouvoir s'appuyer sur un accompagnement permettant d'éclairer les candidats et de co-construire des démarches raisonnées, en évitant le triple écueil :

- d'un engouement superficiel qui, en idéalisant le télétravail comme une nouvelle forme d'émancipation et de libération des temps face aux contraintes du travail « posté », conduirait en pratique à une dégradation de la qualité de vie au travail ;
- d'un rejet lié à des expériences contraintes du temps de crise ou à des préjugés divers ayant trait aux grades, aux fonctions, aux missions, mais aussi à l'âge, au sexe, à une représentation symbolique dépréciative ou au contraire survalorisée du télétravail ;

- d'un « choix contraint » par la pression familiale, voire communautaire, le télétravail devenant un nouveau vecteur d'emprise génératrice de nouvelles assignations, surdéterminations et désociabilisations.

Le télétravail doit être compris de tous comme une faculté soumise à autorisation, pas une faveur, un privilège ou une récompense, qui doit s'inscrire dans une juste appréciation de l'intérêt de l'agent autant que de celui du service et s'appuyer sur des outils de suivi managériaux simples et robustes.

## **1 : la confiance**

Il s'agit du pré-requis majeur, souligné aussi bien dans le rapport de l'IGA que dans celui de la DRCPN mais aussi dans le dialogue avec les organisations syndicales et dans les témoignages émanant du secteur privé.

La construction de cette confiance repose sur plusieurs facteurs, dont il convient de retenir, parmi les plus significatifs :

### *a) dans le traitement de la candidature au télétravail*

- le soin porté à une information précise et actualisée du candidat sur le cadre, les attendus et les réalités du télétravail – atouts et écueils – afin de confirmer ses intentions en toute connaissance de cause donc de construire un dialogue confiant avec son encadrant (cf supra s'agissant de l'importance de la phase de transition ; campagnes régulières d'information et de sensibilisation sur le télétravail ; foires aux questions et création de forums sur Tchapp) ;

- l'élaboration d'un guide d'entretien précis pour l'encadrant afin d'échanger aussi qualitativement que possible sur la demande de télétravail (prévoir des études de cas dans les formations des encadrants) et pouvoir statuer en disposant du maximum d'éléments permettant de construire une relation de confiance ;

- une décision aussi déconcentrée (supérieur hiérarchique direct ou n+2) et informelle (rien, en droit, ne semble rendre un arrêté obligatoire, ainsi que le souligne également le rapport de la DRNPN) que possible, associant le collectif de travail et après avis du service en charge des ressources humaines et du service informatique, mais aussi, dans des situations particulières, de la médecine de prévention.

### *b) dans la facilitation du travail individuel et l'animation du travail collectif*

- le généralisation de bonnes pratiques dans la circulation de l'information aussi large et efficace que possible, sur la base de méthodologies incluses dans des modules de formation ;

- la réorientation de la culture de la présence grâce à une hybridation rationnelle de l'organisation du travail, réservant les temps télétravaillés aux tâches individuelles autonomes et les temps présentiels aux travaux collectifs et aux réunions, dans des conditions immobilières favorisant les échanges. A cet égard, deux extrêmes devraient être évités : des journées en télétravail passées en audio ou visioconférences et des journées en présentiel passées enfermées dans son bureau ;

- la confirmation du mode d'enregistrement des temps de travail sur Casper dans la gestion des horaires fixes et variables (l'option du forfait de temps de télétravail, qui présente des avantages notamment soulignés par la DGEF, pourrait cependant être considérée comme une marque de suspicion et nécessiterait une modification réglementaire susceptible de créer un point de crispation avec les agents concernés et les organisations syndicales), en comptant sur l'auto-régulation et l'autonomie des agents. Ce point mérite d'être couplé avec la généralisation du management par objectifs clairs, partagés et mesurables, charge à l'encadrant de réguler l'octroi des heures supplémentaires inhabituelles et d'en objectiver les causes avec l'agent (mauvaise organisation, objectifs intenable....)

- l'établissement de règles de contact téléphoniques ou par mail réservés aux horaires fixes en contrepartie de l'engagement de l'agent à être disponible immédiatement pour y répondre ;

- en cas de panne informatique, de panne de réseau ou de coupure de courant, il apparaît opportun de s'accorder sur une présomption de bonne foi (certaines pratiques locales semblent avoir imposé la prise de jours de congés), les télétravailleurs étant invités à disposer de documents permettant d'avancer dans leurs tâches hors réseau, à organiser leur travail hebdomadaire pour « rattraper » les retards pris, ou, à défaut, à revenir au bureau.

#### *c) dans l'appréciation du travail fait*

- systématiser le management par objectifs, sur la base par exemple d'un séminaire de début d'année permettant de dresser les objectifs collectifs du service, de les ajuster en fonction des échanges et de co-construire autant que possible des indicateurs et critères d'appréciation simples et qualitatifs, adaptés à la nature des missions et la culture de chaque du service, avant de les décliner dans les entretiens d'évaluation. A cet effet, former les encadrants à cette technique et revoir le contenu des dossiers d'évaluation afin de valoriser le contenu opérationnel de la page « objectifs », encore aujourd'hui trop général voire superficiel, et qui doit devenir une véritable feuille de route pour l'agent ;

- ne pas traiter le télétravailleur différemment de ses collègues en exigeant des comptes rendus spécifiques de son travail ou en lui imposant un contact bilatéral quotidien si l'organisation générale du service en question ne justifie nécessairement, un tel contact avec leur encadrant ;

- développer autant que de besoin des outils automatisés de suivi des tâches et de mesure de la performance qui soient régulièrement partagés au sein du collectif de travail ;

- prévoir des temps d'échange entre agents télétravaillant et non télétravaillant afin d'objectiver les avantages, contraintes et difficultés de chacun et de faciliter l'articulation des pratiques de chacun ;

- associer les agents non télétravaillant aux modules de formation traitant du télétravail de partager une culture commune, contribuer à l'amélioration des bonnes pratiques, faciliter la capacité des agents non télétravaillant à se projeter sur de futures mobilités fonctionnelles ou géographiques rendant le recours au télétravail pertinent, et banaliser le recours au télétravail

**NB** : l'ensemble de ces éléments gagnerait sans doute à relever d'un cadrage interministériel homogène proposant un kit méthodologique facilitant la diffusion d'une culture commune du télétravail.

## **2 : la sécurité**

Il s'agit de sécuriser l'agent, l'encadrant et le collectif de travail dans la construction et le bon fonctionnement d'une organisation du travail hybride, la sécurité étant la contrepartie naturelle de la simplification du dispositif de télétravail et du principe de confiance.

### *a) juridique*

- il convient de décliner aussi rapidement que possible (en fonction des agendas croisés du ministère de l'intérieur et de la DGAFP) le décret de mai 2020 (il s'agit d'une forte et légitime attente des agents et des organisations syndicales, notamment dans le périmètre des DDI) ;

- il est préconisé de transférer le pouvoir décisionnel sur une demande de télétravail de l'autorité de gestion à l'autorité d'emploi et en faire une mesure d'organisation interne;

- la stabilisation de certaines procédures relatives à la conformité des installations techniques au domicile (obligation d'attestation à la charge de l'agent) ou aux obligations de l'employeur en matière d'ergonomie du poste de travail, dont le caractère à la fois contraignant et dépourvu d'effet utile est tout autant auto-bloquant et insécurisant, pourrait se traduire par la constitution d'une procédure unique de déclaration sur l'honneur fondée sur des fiches techniques explicites, des préconisations claires et un dispositif d'autoévaluation. Cette déclaration sur l'honneur pourrait être renouvelée chaque année au moment de l'entretien d'évaluation en fonction de l'expérience de l'agent et de l'évolution des prescriptions techniques et ergonomiques ;

- le régime des accidents du travail, qui semble peu connu et assez mal compris, ainsi que les conditions de réversibilité à l'initiative de l'administration (critères de nécessité / obligation de service) et ou encore le principe de l'accès aux tiers lieux, ont été pointés dans les groupes de travail comme peu explicites et nécessitant des clarifications ;

- le principe et les modalités d'intégration du télétravail dans les Documents uniques et les règlements intérieurs mériteraient enfin un cadrage interministériel et des déclinaisons ministérielles précises.

### *b) technique*

- la pratique à grande échelle du télétravail en période de crise sanitaire a permis de mettre en évidence l'importance de sécuriser les techniques du télétravail, qui, en régime pérenne, justifie la mise à disposition d'un « kit » informatique et téléphonique du télétravaillant : un ordinateur portable dupliquant l'entièreté du poste de travail in situ ainsi que, à la demande, notamment pour les agents travaillant sur des applicatifs, un 2ème écran de grande taille (voire un 3ème dans des cas particuliers à expertiser au cas par cas) + un téléphone portable (permettant les renvois d'appels) avec accès aux mails (pour les cas de pannes de réseau, à moins de prévoir que tous les ordinateurs portables bénéficient d'une connexion 4G, ce point devra faire l'objet d'une analyse des coûts comparés) + une imprimante/scan



(dans des cas particuliers à expertiser au cas par cas, par exemple pour les agents télétravaillant 3 jours ou plus par semaine ou en fonction de la nature de la mission) ;

- l'intérêt de doter les agents d'un tel « kit » adapté aux besoins et aux missions des agents est également de garantir l'étanchéité dans l'usage des matériels professionnels et familiaux et de sanctuariser dans sa globalité du poste de télétravail. Ainsi, l'agent serait à même de signer un engagement sur l'honneur à ne pas transférer ses mails et ses documents professionnels sur des ordinateurs personnels aux écrans plus grands ou permettant d'imprimer ou de scanner des fichiers, à ne pas utiliser de périphériques, clés USB ou périphériques personnels et à ne pas utiliser NOEMI et son accès à Internet pour des raisons personnelles ;

- l'accompagnement à l'installation et au bon fonctionnement du poste de télétravail représente un enjeu fort de sécurisation, qui justifie de coupler des formations adéquates des agents s'engageant dans le télétravail et un dispositif adapté de support technique (« hot line » dédiée, complémentaire et plus réactive du dispositif de « tickets d'incidents », voire dans des cas particuliers déplacement à domicile) à définir avec les services techniques concernés ;

- les retours d'expérience de la crise sanitaire témoignent généralement des effets négatifs de la culture du papier et du parapheur, invitant à développer une campagne active de dématérialisation des documents et du « circuit courrier » afin d'éviter les risques de perte, vols ou dégradation de dossiers papiers, d'une part, de fluidifier les circuits de transmission, de validation et de signature des documents produits, d'autre part, ou encore de permettre de travailler hors connexion en cas de panne de réseau ou de localisation du télétravaillant dans des zones mal couvertes. Une telle modernisation nécessitera la stabilisation d'espaces collaboratifs et le développement de formations à leur usage, afin de pouvoir y accéder via les postes NOEMI et/ou de pouvoir utiliser des clés USB dédiées à la documentation nécessaire.

Ce point semble particulièrement important s'agissant des missions nécessitant de travailler sur des documents originaux ou sensibles, notamment pour les agents affectés dans les services des étrangers ou des ressources humaines et qui ne sauraient être exclus du recours au télétravail sur ce seul motif.

- si la priorité donnée à la continuité du service a conduit en situation de crise sanitaire le SHFD et la DNUM à étendre très largement la liste des applications rendues télétravaillables dans une approche « risque/bénéfice » particulièrement dynamique, les habitudes et pratiques ainsi développées par les agents depuis près d'un an paraissent irréversibles hors situation de crise. Ce qui semble unanimement considéré comme un progrès par les agents travaillant sur ces applications, couplé au développement du « kit technique et matériel du télétravaillant (cf supra) mérite d'être consolidé, pour garantir à l'institution comme aux agents concernés une cybersécurité maximale. Les futures versions des applications en question devront ainsi être sécurisées, tandis que les applications non considérées à ce jour comme télétravaillables devront faire l'objet d'expertises approfondies visant, dans toute la mesure du possible, à les rendre « à froid » télétravaillables » et que la conception de toutes les nouvelles applications devra inclure dans son cahier des charges la faculté d'être télétravaillées.

Ce thème doit faire l'objet de modules de formation initiale et continue et pourrait utilement inspirer l'organisation d'un exercice national, ainsi que d'exercices zonaux et départementaux annuels ;

- au plan de la sécurité au (télé)travail et de la sécurité sanitaire, la mise à disposition de fiches techniques prescriptives, de préconisations et de guide de bonnes pratiques, sur la base desquels établir une déclaration sur l'honneur (voir supra point a) devra être complétée par un échange spécifique dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation (les documents supports seraient en conséquence revus avec les responsables nationaux de la médecine de prévention), et l'accès aux médecins et référents de prévention devra être facilité en cours d'année, par exemple via une boîte fonctionnelle dédiée.

- enfin, il est préconisé de créer dans Dialogue un module de suivi « Télétravail » afin de disposer d'un outil d'appréciation sécurisé et consolidé de son développement et d'assurer un pilotage de la dynamique du télétravail en régime de croisière.

### c) individuelle

- le développement du télétravail ne peut pas exclure le repérage des risques d'emprise familiale dont les candidatures seraient l'expression

Le recours massif et durable au télétravail en période de crise a pu générer des dérives intrafamiliales soumettant des agents à des pressions morales et psychologiques susceptibles de les conduire à être candidats au télétravail hors situation de crise. Ce cas de figure m'a été signalé par plusieurs chefs d'entreprise entre les deux confinements, les conduisant à refuser de recourir au télétravail après avoir décelé ou avoir été alertés par leur DRH (l'entretien allant, dans deux cas extrêmes, jusqu'à se terminer par « cela vous arrangerait, n'est-ce pas, que je refuse votre demande ? »). A cet égard, une méthodologie de repérage de signaux faibles pourrait faire l'objet d'un module de formation spécifique, tant à destination des agents que des encadrants ;

- il convient de ne pas négliger de présenter à certains agents le recours au télétravail dans le cadre d'une meilleure articulation entre des difficultés de santé et l'activité professionnelle en facilitant le retour progressif sur site en sortie de congé longue maladie ou en situation de mi-temps thérapeutiques, dans un souci de sécurisation des parcours de soin et de reprise d'activité, mais aussi de sécurité financière (rémunération à plein traitement) ;

- l'ensemble des réflexions menées au sujet de la vulnérabilité des télétravailleurs aux problématiques de fraude conduisent à inviter à assurer les agents d'un traitement égalitaire en matière de contrôle interne et de mise en œuvre des dispositifs de lutte contre la fraude documentaire. L'enjeu est de les sécuriser contre des procès d'intention selon lesquels ils seraient plus exposés que leurs collègues à des pressions ;

- l'enjeu de sécurité porte également sur les dimensions de gestion des ressources humaines et de l'immobilier. La perspective de développement du télétravail et sa banalisation entraînent plusieurs types d'inquiétudes: insécurisation immobilière (le télétravail serait un moyen de faire des économies d'espaces en réduisant le nombre de bureaux au bénéfice d'espaces collectifs et de déposséder les télétravailleurs d'un espace de travail fixe), traitement différencié dans l'attribution des primes et les processus d'avancement ; création de hiérarchies implicites pesant sur la considération des agents et les déroulements de carrière...

La problématique immobilière est d'autant plus sensible qu'elle s'inscrit dans la dimension bâtiminaire de la mise en œuvre de l'OTE, des SGC et dans la perspective des plans de rénovation des cités administratives. A cet égard, la démarche de la DEPAFI visant à développer une expérimentation mérite d'être soutenue et valorisée, en ce qu'elle permettra de poser le sujet immobilier comme la résultante d'une réflexion collective tirant les

conséquences d'une organisation du travail hybride et non comme un objectif d'économies de fonctionnement instrumentalisant le développement du télétravail ;

#### *d) du service*

La sécurisation globale du recours au télétravail constitue un moyen de renforcer la résilience des services du ministère de l'intérieur face à des difficultés ponctuelles (phénomène météo...), à des circonstances particulières (travaux lourds en site occupé, dont l'inconfort pour les agents, la dégradation du fonctionnement du service, les surcoûts et les délais pourraient justifier une démarche volontariste de recours temporaire à un télétravail élargi) ou à une crise majeure. A ce titre, il est préconisé de proposer à l'ensemble des agents, sauf impossibilité objective insurmontable, de « tester » épisodiquement le télétravail afin d'accoutumer le plus grand nombre à cet outil.

### **3 : l'adaptabilité**

La valorisation du positionnement du ministère de l'intérieur dans la dynamique du télétravail a toute pertinence à s'appuyer sur une approche aussi flexible, pragmatique et adaptable qu'il est possible et raisonnable de mettre en œuvre.

#### *a) s'agissant de la nature des postes télétravaillables*

Etablir a priori une liste des postes ou des missions télétravaillables présenterait l'avantage de la prévisibilité mais conduirait à sur-déterminer des postes, à figer des situations voire à stigmatiser des fonctions, alors même que la valorisation du télétravail doit se fonder sur un esprit de fluidité et d'appréciation au cas par cas, dans un souci d'égalité de traitement et de prise en compte de la complexité des situations individuelles dans la bonne gestion du service.

Il est en conséquence préconisé de n'exclure a priori aucun poste, fonction, mission, emploi ou grade et de co-construire au cas par cas les projets individuels de télétravail.

A titre d'exemple, représenter le ministère de l'intérieur devant une juridiction administrative pourrait être envisagé en télé ou visioconférence, de même que, pour un conseiller « mobilité-carrière », ou encore, pour un agent d'accueil, orienter le public via une web cam sur une borne d'accueil, ou pour un standardiste, d'opérer depuis son domicile avec un matériel adapté. A l'extrême, le cuisinier d'une préfecture pourrait, dans des conditions à préciser, lorsqu'il ne s'agit que de préparer le repas personnel du préfet, demander à travailler depuis son domicile tandis que le personnel de résidence en charge de l'entretien de la garde-robe du préfet pourrait demander à travailler à son domicile pour le repassage et l'entretien des vêtements courants. De même, un chauffeur en charge de la gestion du parc automobile pourrait demander à télétravailler pour traiter de manière plus confortable des tâches administratives.

A noter, plus encore, l'expérimentation menée par la préfecture des Hautes Pyrénées en matière de développement d'un télétravail co-construit et raisonné (cf annexe 1) a conduit à envisager des situations dans lesquelles un agent positionné pour partie sur des missions télétravaillables mais n'étant pas volontaire pourrait échanger celles-ci avec un agent qui souhaiterait télétravailler, cette permutation de missions à postes inchangés conduisant à une modification des deux fiches de postes et une présentation en comité technique.

#### *b) concernant le nombre de jours télétravaillables*

Si les pratiques sont très différentes entre le secteur privé et le secteur public et au sein même de ces deux catégories, une moyenne semble se dessiner autour d'un maximum de 3 jours de télétravail par semaine.

Cependant, il est préconisé de disposer de la plus grande souplesse en n'excluant pas la possibilité d'un télétravail allant jusqu'à 5 jours par semaine durant une période donnée de l'année, par exemple lorsqu'une mission spécifique (rédiger un rapport), lorsque des effets de cycle (concentration d'engagements budgétaires en fin d'année) ou encore un problème spécifique de mobilité (épisode neigeux extrême, dégâts de voirie résultat d'une catastrophe naturelle...) peuvent le justifier. Il est également préconisé d'expérimenter une trimestrialisation, semestrialisation voire annualisation des séquences télétravaillables modulable entre 1 et 5 jours par semaine (en Ile de France, concentration du télétravail hors vacances scolaires pour éviter les bouchons ou l'engorgement dans les transports en commun ; dans les départements de montagne, éviter les déplacements durant les mois d'hiver...). En complément de ce principe, les services devraient être dotés d'un dispositif d'agenda partagé moderne et efficient, permettant une information de tous et facilitant le pilotage des équipes

c) la flexibilité et la réactivité d'un dispositif axé sur la meilleure prise en compte des situations individuelles nécessite toutefois de prêter une attention particulière à la maîtrise de plusieurs équilibres au sein de l'entité la plus pertinente (direction ? Sous-direction ?) : entre les sexes (éviter la surreprésentation des femmes), les catégories et les grades, les âges, les fonctions, mais aussi les encadrants directs (certains ayant plus d'aisance dans la promotion du télétravail et la gestion des collectifs de travail hybrides)... Cette approche est partagée tant dans le rapport de l'IGA que dans celui de la DRCPN.

d) en contrepartie d'une approche aussi fluide que possible, il convient de fixer les conditions de réversibilité du télétravail sur décision motivée de l'encadrant par nécessité de service (ponctuel, pérenne) ;

e) s'agissant de la couverture des frais additionnels des agents télétravaillants

Deux approches méritent un examen attentif et, sans doute, un arbitrage interministériel, tant il serait délicat d'assumer des traitements différents selon les départements ministériels :

- le principe d'une participation aux frais sous forme de forfait comme outil complémentaire de promotion du télétravail, qui, en toute rigueur ;
- la considération selon laquelle le télétravail hors crise relevant du strict volontariat, l'agent concerné a évalué le rapport global entre les coûts et les avantages de sa démarche, y compris sa capacité à se doter des éléments techniques et mobiliers correspondant aux préconisations établies par le ministère (vois supra). Dans cette hypothèse, aucune participation aux frais (chauffage, électricité, abonnement internet, mobilier...) ne se justifierait. En première analyse, je préconiserai cette option, partagée par le rapport de la DRCPN. Toutefois, deux éléments de souplesse pourraient entrer en ligne de compte : le maintien de la participation financière aux frais de déjeuner (incitation aux télétravaillants à déjeuner à l'extérieur de leur domicile donc à participer à l'activité commerciale locale) et la faculté d'évaluer au bout d'un an les surcoûts objectifs de nature à justifier, au cas par cas, une participation aux frais ;

f) le ministère de l'intérieur, ministère des territoires, doit plus que d'autres veiller à plusieurs équilibres :

- l'attractivité des postes vacants et la fidélisation des agents dans des départements excentrés ou en déprise économique, sociale et démographique, qui justifierait que soit valorisées dans les fiches de poste les affectations télétravaillables ;
- la visibilité des agents de l'État au plus près des structures territoriales de proximité, qui pourrait conduire à promouvoir le télétravail non pas à domicile mais dans des tiers lieux

(valorisation des sous-préfectures pour les agents de préfecture et de DDI ; existence de bureaux dédiés dans les brigades de gendarmerie, les locaux des communes et des EPCI, les espaces France Service) ou encore utilisation d'espaces de coworking dans les centres villes et les centres bourgs, en articulation avec les opérations Action coeur de ville, Petites villes de demain ou tout autre programme de développement dans les territoires ruraux ou relevant de la politique de la ville co-financé par l'État. Il est en conséquence préconisé que le ministère de l'intérieur se positionne particulièrement en faveur du recours préférentiel à des tiers lieux, afin, d'une part, de dépasser les effets négatifs du travail à domicile (isolement, assignation...) et, d'autre part, de contribuer à de nouvelles formes de sociabilité dans le travail, à la promotion d'une interministérialité de terrain, à l'animation des territoires via l'investissement de lieux conçus pour dynamiser des espaces en déprise, ainsi qu'au brassage des cultures professionnelles et à l'incarnation de l'État au plus près de nos concitoyens.

## **Conclusion**

Le développement du télétravail au ministère de l'Intérieur conduit à proposer un mode opératoire fondé notamment sur les éléments suivants :

- déterminer un discours symbolique, stratégique et méthodologique : le télétravail comme outil de valorisation de l'image de l'État, modernisation du service public, de consolidation de la qualité du service et de la qualité de vie au travail, qui ne conduise pas à une atomisation socio-professionnelle, à une perte du sens du collectif, au moment où les fonctionnaires d'État devront plus que jamais incarner la « chose commune » ;
- produire un cadre méthodologique simple et robuste, aussi homogène que possible afin de co-construire une culture commune au ministère et générer des effets d'échelle (au plan humain, financier, logistique, technique et matériel, mais également en matière de formation), facilitant les mobilités interservices ;
- suivre avec attention les initiatives en cours telles que l'expérimentation DEPAPI sur la question immobilière, le fonctionnement dans la durée du dispositif ETAP et la manière dont le dispositif d'appui technique et d'échanges de bonnes pratiques de la DIE, « Travailler autrement » sera pris en compte.

Il s'agit d'un enjeu fort pour le ministère de l'intérieur dans un souci d'exemplarité, reposant sur plusieurs axes :

- stabiliser une position permettant de valoriser les intentions du ministère dans les travaux interministériels désormais lancés ;
- construire des conditions pragmatiques, souples et robustes permettant un développement raisonné, déconcentré et « banalisé » du télétravail ;
- garantir un suivi stratégique de la mise en œuvre pérenne du télétravail dans tout le périmètre ministériel en constituant une « task force » chargée de piloter l'ensemble des actions mises en œuvre en matière de télétravail, d'évaluer les outils d'appui (formations,

guides, moyens techniques ...) et de faire évoluer les réponses aux besoins qui émergeront en gestion courante en articulation avec les directions-métiers concernées.

### **Principales préconisations**

1. établir une synthèse des préconisations issues des divers travaux et rapports produits par les services du ministère de l'intérieur au sujet du télétravail, soumis à arbitrage du ministre destiné à alimenter les travaux interministériels en cours

2 Décliner les arbitrages interministériels en charte ministérielle du télétravail

3 Privilégier le télétravail dans tous tiers lieux permettant d'incarner au plus près des territoires l'action du ministère de l'intérieur à la maille territoriale la plus fine

4. Définir un mode opératoire souple et ouvert aux appréciations au cas par cas par l'échelon d'encadrement direct des agents, visant à renforcer le bien-être au travail, où plutôt le bien-être dans le travail, et l'agilité du fonctionnement des services du ministère de l'intérieur.

5 Promouvoir le principe d'universalité dans la définition de la nature et des périmètres des postes, missions, âges, grades et responsabilités « télétravaillables », à décliner à travailler concrètement au cas par cas, compte tenu de la multifactorialité des démarches de télétravail, en accompagnant le plus grand nombre d'agent dans l'expérience du télétravail constitue un outil de résilience et en faisant du potentiel de télétravail un facteur d'attractivité des postes du ministère de l'intérieur

6 Encourager les expérimentations tant en administration centrale que territoriale sur l'ensemble des directions générales et directions du ministère de l'intérieur (incluant les DDI) afin d'évaluer concrètement l'ensemble des besoins, d'identifier les bonnes pratiques et de déterminer les meilleures réponses juridiques, méthodologiques, organisationnelles, logistiques, matérielles, immobilières, financières, ainsi qu'en matière de formation et de techniques de management

7 Veiller au bon équilibre vie privée vie professionnelle et réinterroger la notion de « visibilité au travail » : confiance, définition d'objectifs individuels et collectifs clairs et partagés, dont l'évaluation sera facilitée et objectivée, garantie de traitement égal de tous en matière de primes et de promotion et d'engagement comme partie prenante d'un collectif de travail. Il s'agit notamment de sécuriser tous les agents afin que télétravaillant ou pas, nul ne se sente en compétition avec ses collègues et en particulier obligé d'être sur-disponible par mail, téléphone ou visioconférences. La définition précise d'un partage des statuts entre présentiel et distanciel devra être un levier de confiance, d'autonomie, de valorisation des temps de présence sur site pour les travaux collectifs et les moments de convivialité. Le télétravail ne doit pas créer plus de contraintes que le travail en présentiel, dans un esprit de bienveillance et une égale présomption d'engagement La clé est le sens donné aux missions et le sentiment d'appartenir à un collectif dans lequel on a toute sa place.

8 Porter une attention particulière à la formation au management et à l'économie de moyens au bénéfice des encadrants dont le rôle managérial va être alourdi en temps et en qualité, et de l'ensemble des agents dans la maîtrise des outils collaboratifs, des espaces partagés et collectifs physiques et dématérialisés de travail afin d'éviter les ruptures entre les temps de présence et les autres

A cet égard, la création de modules de formation communs à toutes les directions du ministère et plus encore au niveau interministériel permettra de consolider une culture commune de l'organisation du travail, gage d'identification collective, de mobilités facilitées et de renforcement de l'image et de l'efficacité de l'État

9 Promouvoir un processus de décision simplifié et une gestion aussi déconcentrée que possible, au plus près du terrain, faisant intervenir des tiers au titre d'avis (services techniques, DRH, médecin du travail...) et favorisant l'autonomie de décision (autorité d'emploi et non de gestion) et de mise en œuvre locale sur la base de quelques principes à caler au niveau interministériel (Charte du télétravail, guide d'auto-évaluation pour les candidats, guide d'entretien pour les encadrants, régime de participation aux frais...)

10 Constituer une structure de pilotage rattachée au Secrétariat général du ministère, réunissant un représentant de chaque direction générale, des directions « support » et du secrétariat général chargée de coordonner la mise en œuvre d'une organisation du travail hybride, d'identifier les bonnes pratiques, de proposer des économies d'échelle dans la mobilisation des moyens et de produire des solutions pratiques aux difficultés rencontrées sur le terrain

## ANNEXE 1

### – Les grandes lignes de l'expérimentation de la préfecture des Hautes Pyrénées –

#### Origine :

- l'expression d'un large malaise des agents lors d'un CT en septembre face au développement du télétravail en situation de crise, en dépit de toutes les mesures d'accompagnement managérial, social et technique mobilisées ;
- la nécessité de stabiliser le recours au télétravail afin de dépasser le stade de l'urgence qui a conduit à « subir » pour construire un cadre explicite dans lequel chacun pourrait se reconnaître

#### Méthode :

- constitution de groupes de travail composés d'agents volontaires (y compris des encadrants, des représentants du SID SIC et des OS)
- un fait générateur de l'accord des encadrants sur des candidatures au télétravail
- la disponibilité en outils informatiques (nombre d'ordinateurs opérationnels)
- un constat partagé : l'encadrement direct est le niveau optimal pour organiser le télétravail, l'échelle de référence étant celle d'un chef de bureau encadrant 7 à 8 agents

#### Etapas de mise en œuvre :

- un chef de bureau « pilote » réunit ses agents, leur rappelle le cadre et les objectifs du télétravail, le principe du volontariat et la construction de l'organisation du travail sur la base d'une réflexion collective
- les principaux points à traiter portent sur l'articulation des interactions entre télétravailleurs et non télétravailleurs, les enjeux de communication, le mode d'évaluation de la charge de travail des agents concernés (éviter les burn out car constat que dans un premier temps tout au moins, les télétravailleurs se surmobilisent)
- la nature des missions télétravaillables est définie collectivement, permettant d'organiser la convergence entre volontaires au télétravail et missions potentielles. NB : consensus pour considérer que la plupart des missions sont télétravaillables, y compris les fonctions de secrétaire ou de standardiste, et qu'un poste donné peut être organisé pour qu'une partie des missions soient télétravaillables (cf agent d'accueil qui peut être en mesure de télétravailler l'après midi sur des missions « orphelines »)
- le nombre de jours télétravaillables est modulable entre 1 et 3
- le calage de l'organisation du bureau est validé par le directeur et le corps préfectoral, les OS étant informées

#### Accompagnement :

- achat de valises à roulettes pour les dossiers
- mise au point de bordereaux ad hoc de transmission des courriers et dossiers
- élaboration d'un arrêté-type (prévoyant notamment un point d'étape et une réversibilité tout moment du fait de l'agent comme de l'encadrant), les agents ayant souhaité des arrêtés individuels considérés plus rassurants
- mise en place d'un appui technique à l'opérationnalité de l'ordinateur portable (raccordement wifi, clé 4 G...), mise à disposition de grands écrans recyclés, achat de téléphones à 1 euro et 15c/mois d'abonnement pour assurer les transferts d'appel : une logique de « sac à dos numérique » avec formation au bureau et mise en place d'une « hot line » au SIDSIC



- pas de participation aux frais, notamment d'achat de mobilier (fauteuil...) et idée qu'une indemnisation pourra être envisagée dès lors que le développement du télétravail permettra de supprimer des surfaces de bureaux et de faire des économies sur l'immobilier... à l'exception du financement d'un abonnement à un espace de coworking lorsque le candidat au télétravail réside dans une zone dépourvue de réseau ;
- formation au management : aucune différence entre télétravail et présentiel. Financement d'une offre de coaching, qui n'a pas été demandée à ce stade

Dans ce cadre, sur 137 agents, 53 se sont portés volontaires (dont 8 sur les 11 agents du service des étrangers et 18 sur 35 agents de la DCL).

Une des hypothèses est que ce recours massif au télétravail aura un impact direct sur la baisse des RPS ( une réponse au mal-être dans les open-spaces par exemple)

## ANNEXE 2

- Synthèse des points de convergence et de divergence avec les rapports de la DRCPN et de l'IGA

### **Rapport DRCPN**

#### Convergences

- analyse juridique (notamment déclinaison du décret de 2020 et modification de l'arrêté du MI du 2 mars 2017 portant application du décret n°2016-151 du 11 février 2016 et fixant les modalités de mise en œuvre du télétravail au sein des ministères de l'intérieur et des outre-mer), en particulier sur le caractère non obligatoire de prendre un arrêté pour formaliser une décision favorable au télétravail (mesure d'organisation interne) et sur la déclinaison et sur la clarification de certains points (télétravail ponctuel, jours flottants, possibilités de télétravail pour les fonctions d'accueil des agents et des usagers, circonstances exceptionnelles...)
- proposition de déconcentration de la décision à l'autorité d'emploi et non de gestion
- suggestion d'harmoniser le traitement des agents administratifs PN et ceux du SG (convergence a minima, le présent rapport préconisant d'harmoniser le maximum d'éléments au niveau ministériel et idéalement au niveau interministériel)
- acceptation large des postes et missions télétravaillables (cf accueil téléphonique, SIC...)
- assouplissement autant que possible la notion de confidentialité applicative (idéalement rendre toutes les applications télétravaillables) et documentaire. Proposition de signer des protocoles de confidentialité et généralisation de la carte agent
- dématérialisation des documents de travail et des circuits de courrier
- valorisation des tiers lieux
- consolidation de l'assistance technique et diffusion de fiches réflexe
- formation initiale : prévoir un module qui s'adresse à tous les agents
- valorisation du télétravail par les médecins de prévention (sortie de CLD, alternative au mi temps thérapeutique...)

#### Divergences :

- pas de principe d'universalité du recours potentiel au télétravail (la DRCPN considère que des catégories de personnels en sont par nature exclus, comme les personnels de voie publique (or, ils ont aussi des tâches administratives à faire, qui peuvent justifier un télétravail). De même, l'accueil téléphonique télétravaillable inclurait le service destiné aux agents (service interne) mais pas au public
- préconisation de lancement de campagne annuelle d'intentions afin de faciliter l'organisation du service et ne pas gérer les demandes au fil de l'eau (or, au moins dans un

premier temps, risque de figer le dispositif au détriment de la prise en considération de situations individuelles ou de vacances de poste... une gestion pragmatique au fil de l'eau au plus près des agents et de leurs encadrants directs paraît plus souple et pragmatique)

- équipements informatiques : l'la DRCPN pointe un fort déficit d'équipement en NOEMI, alors qu'il est permis de penser qu'en sortie de crise, d'ici la fin de l'année, le sujet n'en sera plus un. Par ailleurs, il est préconisé un fort investissement dans les outils de vision et d'audioconférence, alors qu'en situation « normale » d'activité, je préconise de limiter au maximum les réunions dématérialisées, afin de concentrer les temps collectifs sur les jours de présence du plus grand nombre d'agents

- invitation à encourager le télétravail : je préconise une approche prudente, qui ne soit pas pro-active afin de ne pas créer de malentendus ou une forme de pression, mais une démarche facilitante et sécurisante, au moins dans un premier temps

- préconisation de conduite de projets de service préalablement au développement du le télétravail (je propose de ne pas en faire un préalable qui risquerait de figer les dynamiques et de créer un surcroît de travail pour les encadrants qui en seraient chargés, après une longue période de crise ou chacun a été surmobilisé, mais de travailler en souplesse, le traitement des demandes de télétravail conduisant informellement à impliquer le collectif de travail dans une démarche systémique)

## **Rapport IGA**

### **Convergences**

- amoindrissement des réserves et démythification du télétravail depuis la crise
- confirmation du volontariat
- conciliation entre souhaits individuels et besoins du service
- déconcentration des procédures de demandes de télétravail et décisions au plus près du terrain
- principe d'application à toutes catégories d'agents et missions
- promotion des tiers lieux
- généralisation de la carte agent afin de garantir un déploiement large que possible de NOEMI
- association de la médecine de prévention à la procédure d'instruction des demandes de télétravail
- développement de tests et d'exercices réguliers permettant de mesurer la robustesse du recours au télétravail et la résilience d'ensemble des services
- valorisation d'un support technique de qualité
- généralisation des autorisations applicatives en veillant à la robustesse de leur sécurisation
- consolidation d'un catalogue de formations permettant à tous les agents, en formation initiale, continue et de prise de poste, de disposer des outils méthodologiques les plus opérants
- promotion des expérimentations notamment immobilières
- place laissée au local / directives nationales trop rigides
- généralisation des autorisations applicatives
- définition précise des objectifs et des modes d'évaluation, notamment dans les entretiens annuels, en contrepartie d'une souplesse et adaptabilité aux individus dans la définition des missions télétravaillables
- développement d'une forme de collégialité dans l'appréciation des agents candidats (incluant les référents de prévention )

- confirmation des mesures du temps de travail de droit commun et explicitation du droit à la déconnexion et droit à planning partagé et explicite
- valorisation des convergences techniques et de l'interopérabilité : mobilités facilitées, économies d'échelle, formations interservices et interministérielles, SI commun...
- exclusion de tout procès d'intention et « présomption de fraude » à l'encontre des agents en télétravail et valorisation des outils permettant de sécuriser la maîtrise des règles de déontologie, ainsi que des outils de supervision et de contrôle interne
- professionnalisation renforcée des encadrants en matière de gestion du télétravail

### Divergences

- limitation à quelques jours par semaine
- projet de service préalable
- organisation de campagnes annuelles (la transparence peut être garantie a priori par des fiches méthodologiques et des grilles d'appréciation ; par ailleurs, le respect de l'équité de traitement se heurte au principe fondamental d'appréciation au cas par cas)
- exclusion du télétravail pour les agents ayant moins de 6 mois de présence (pourrait être considéré comme discriminatoire si ce n'est pas fondé sur une analyse objective et globale de la demande ; pourrait nuire à l'attractivité de certains postes, dans certains territoires, et notamment pour les jeunes agents ; est susceptible de contredire le principe de réactivité, et de pilotage au plus près du terrain et des réalités de fonctionnement du service)
- désignation d'un référent télétravail dans chaque préfecture et chaque direction d'administration centrale (une préconisation de nature à créer de nouvelles charges de travail et de nuire à l'objectif de « banalisation » du télétravail, et dont on voit mal la valeur ajoutée si le dispositif fixé est simple, clair et fluide, laissant les encadrants de proximité et les services des ressources humaines être des référents-praticiens « naturels »)
- formalisme de la décision par arrêté (rien n'y oblige à droit constant)
- équipements renforcés en visioconférence (pas prioritaire dès lors que les temps collectifs sont concentrés sur les temps présentsiels)
- attention particulière portée au télétravail dans les PCA (or, si le dispositif se banalise et que l'hybridation de l'organisation du travail se développe, la diffusion d'une culture commune permettra toutes les adaptations à des circonstances de crise. Le rapport IGA prend l'exemple d'une situation de canicule qui imposerait que tout un service puisse être envoyé en télétravail, alors que pour certains agents, être au bureau serait plus sûr, en fonction des circonstances personnelles)
- traitement du sujet immobilier comme un critère d'encouragement au télétravail (je préconise au contraire, à la lumière de nos groupes de travail, que l'immobilier constitue un sujet d'accompagnement et non un terme de l'équation a priori)