

## ACTION N° 5-3

**PILOTES :** DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE  
DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

# Développer le télétravail et de nouvelles pratiques managériales

## Objectifs

- **Soutenir des modes de travail** permettant d'alterner présentiel et télétravail, au bénéfice des organisations et des agents en accompagnant l'évolution vers une « culture de la confiance »
- **Capitaliser sur les pratiques** plus agiles, plus efficaces apparues pendant la crise sanitaire
- Faire de ces changements des opportunités pour impulser une nouvelle dynamique de **transformation de la relation managériale et de l'organisation du travail dans l'administration.**

## BILAN À DATE

# 54,9 %

**des agents**

travaillant au moins une journée en télétravail (semaine du 17 au 21 mai 2021)

# 51 %

**des agents**

de la fonction publique de l'État ont recouru au télétravail pendant le confinement de mars à juin 2020 contre 6,4 % avant la crise\* et 40 % des agents à fin novembre 2020, dans le cadre du reconfinement (hors Éducation nationale)

(\* données partielles disponibles au 31/07/2020, basée sur les retours obtenus de la part des ministères représentant 300 000 agents)

Un retour d'expérience interministériel sur le développement du travail à distance suite au premier confinement (juillet 2020), piloté par la DITP en collaboration avec la direction interministérielle du numérique (DINUM), la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et en lien avec la direction de l'immobilier de l'État (DIE), dont les principales conclusions sont :

- **un vécu mitigé** entre difficulté d'adaptation et opportunité d'assouplir les pratiques de travail, avec une grande disparité entre les services et les individus
- **une prise de conscience des prérequis du télétravail** : équipement en mobilité pour les agents, pratiques managériales adaptées, organisation adéquate du travail en équipe.

### Actions concrètes mises en œuvre :

- **cadre réglementaire assoupli** : le décret du 5 mai 2020 a modifié le décret du 11 février 2016 et introduit de nouvelles dispositions pour développer le télétravail dans la fonction publique :
  - possibilité d'attribuer un volume de jours flottants de télétravail, en complément de jours de télétravail fixes
  - possibilité de délivrer une autorisation de télétravail temporaire à temps complet lorsqu'une situation exceptionnelle perturbe l'accès au service ou le travail sur site
  - ouverture des lieux à partir desquels il est possible de télétravailler : depuis tout lieu privé (au-delà de la seule résidence principale) ou professionnel (y compris depuis des locaux appartenant à l'employeur comme des tiers-lieux)
  - possibilité de délivrer une autorisation de télétravail illimitée dans le temps
- signature le 13 juillet 2021 d'un accord-cadre relatif à la mise en œuvre du télétravail dans les trois versants de la fonction publique par la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques et les organisations syndicales et les employeurs publics représentant les trois versants de la fonction publique



- **publication par la DITP et la DGAFP du guide « Télétravail et travail en présentiel »** pour accompagner et outiller agents et managers :
  - 1<sup>er</sup> volet : repères pour adapter les pratiques aux modes de travail mixte
  - 2<sup>nd</sup> volet : animations clés en main pour guider les agents sur le fonctionnement de l'équipe, la communication, l'animation de réunions à distance ou encore les rituels d'équipe
- **publication, par la DITP en collaboration avec la DGAFP, d'un recueil des pratiques de travail apparues pendant la crise pour inspirer les équipes** : 8 fiches-outils proposant des pistes de solutions, facilement activables et directement issues d'expériences d'autres agents du secteur public pour fluidifier l'animation du collectif, accroître la transversalité, et renforcer l'efficacité
- **diffusion de fiches réflexes pour accompagner le retour sur site des équipes, suite à l'assouplissement des règles en matière de télétravail en juin 2021** : élaborées par la DITP et la DGAFP, elles proposent aux équipes qui doivent combiner travail sur site et à distance quelques pistes pour mieux s'organiser et tirer les enseignements de la période de crise sanitaire.

#### Confiance et responsabilisation au cœur de la transformation managériale

L'innovation managériale et les changements de la culture de travail de l'administration sont nécessaires pour la mise en œuvre efficace du télétravail. Ils reposent sur la construction d'une **relation de confiance réciproque agent-encadrant**, sur la transformation managériale, l'autonomisation et la **responsabilisation des agents**.

*« Le télétravail a fait ses preuves, le travail a été fourni, les résultats sont tangibles. La confiance partagée s'instaure et la responsabilité individuelle se développe grâce à ces pratiques. »*

*« Les encadrants semblent avoir vécu le télétravail généralisé à la fois comme une contrainte et une opportunité : montée en autonomie des équipes d'un côté, difficultés à encadrer efficacement à distance de l'autre. »*

*« Le télétravail massif a paradoxalement renforcé la logique de "task forces" internes et le découplage. Il faudra donc que nous ayons une réflexion interne sur ces modes de fonctionnement moins hiérarchiques, que nous avons déjà développés dans une approche de gestion de projets. »*

Enquête en ligne de la DITP et de la DINUM auprès de l'encadrement supérieur réalisée du 27 avril au 25 mai 2020 avec 1 006 répondants de l'administration centrale et des services déconcentrés.



## PROCHAINES ETAPES

**Poursuite des travaux de formation des managers et agents** (notamment grâce à la plate-forme interministérielle de formation à distance « Mentor ») : diffusion d'un module d'apprentissage en ligne conçu avec l'apport des sciences comportementales et cognitives pour inviter agents et managers à poser un regard différent sur leur pratiques de travail et les engager à l'action.

**Déploiement du « sac à dos numérique de l'agent public » et adaptation de l'équipement et des réseaux aux nouveaux modes de travail (cf. fiche dédiée).**

#### L'expérimentation du « travail déporté » au ministère des Armées

Le ministère des Armées a ouvert 2 991 places au sein de ses emprises afin de permettre à ses agents dont le lieu habituel de travail est situé dans une zone de forte exposition à la Covid-19 et résidant dans un autre département de bénéficier d'un accueil temporaire au plus proche de chez lui.

L'agent dispose ainsi de la protection d'une emprise sécurisée, d'un poste de travail et de services (imprimante, scanner, haut débit filaire etc.) lui offrant des conditions d'activité équivalentes à ses conditions habituelles.

