



**MINISTÈRE  
CHARGÉ  
DES TRANSPORTS**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



# **Extension du télétravail : conditions organisationnelles et matérielles d'exercice et maintien du collectif de travail**

Réunion plénière du 30 septembre 2020

# Sommaire

1. Validation du mandat
2. Rappel des évolutions réglementaires
3. Retour d'expérience
4. Organisation des travaux de réflexion en interne à l'administration et principales conclusions

# 1. Validation du mandat

# Projet de mandat

L'article 49 de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a modifié les dispositions 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, qui a institué le télétravail, pour y introduire la possibilité de recours ponctuel au télétravail.

Dans ce cadre, le décret n°2020-524 du 5 mai 2020 a modifié 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.

En parallèle, la période de confinement puis de dé-confinement progressif dans le cadre de la crise liée au COVID-19 a donné lieu à une pratique généralisée, à chaque fois que cela était possible, et prolongée du télétravail.

Ces deux éléments nous amènent à lancer une réflexion sur de nouvelles modalités du télétravail à la DGAC, prenant en compte notamment l'expérience du télétravail à grande échelle réalisé dans le cadre de la crise COVID-19, et s'intégrant dans le dispositif réglementaire assoupli par les modifications récentes qu'il convient de mettre en oeuvre.

# Projet de mandat

Le groupe abordera sa réflexion notamment à l'aide des éléments suivants :

- Retour d'expérience issu de la pratique du télétravail à la DGAC résultant notamment de l'enquête nationale lancée en 2018, des réflexions du réseau « management des connaissances » et des propositions d'évolution qui en ont résulté ;
- Retour d'expérience au regard du télétravail exercé durant la période d'épidémie COVID-19, grâce à l'exploitation des retours d'une enquête menée au sein du SG et des retours des directions métiers issus notamment d'un questionnaire adressé à un échantillonnage représentatif de la population de certains services volontaires ;
- Evolutions réglementaires issues du décret n° 2020-524 du 5 mai 2020.

Le groupe proposera des évolutions au dispositif actuel, sur les aspects :

- Ressources humaines (tâches éligibles, nombre de jours et régularité, management, processus d'instruction des demandes, formations associées...) ;
- Prévention des risques liés au télétravail (isolement, déconnexion, séparation vie professionnelle/vie privée...) ;
- Outils (aspects matériels, logistiques et informatiques) ;
- Locaux (lieux, impact sur les locaux administratifs à terme...).

Il associera les organisations syndicales représentatives, à l'issue de travaux menés avec les directions métiers. Il s'appuiera sur l'expertise de la mission audit interne du SG et de la mission KM de SDP.

Il débutera ses travaux en juillet 2020 et rendra ses conclusions à l'automne 2020, en vue d'une mise en œuvre en fin d'année. Il rendra compte de ses travaux au CT-R.

## 2. Rappel des évolutions réglementaires

## Principales évolutions induites par le décret n°2020-524 du 5 mai 2020 modifiant 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

- **Elargissement des lieux possibles** (tout lieu privé), avec panachage possible des lieux
- Recours ponctuel, **jours flottants par semaine/mois/année**, avec panachage possible des différentes modalités
- **Dérogation possible au maximum de 3 jours de TT par semaine** (avec présence de 2 jours minimum – seuils appréciables aussi mensuellement) en cas de situation exceptionnelle
- **Modalités d'autorisation** : fourniture d'une attestation de conformité pour le domicile ou le lieu privé, suppression de la durée d'autorisation et donc de la décision expresse de renouvellement, obligation de réponse à la demande de l'agent dans le mois
- **Aspects matériels** : Pas d'obligation pour l'employeur de prendre en charge le coût de location d'un espace pour le télétravail, prise en charge du coût d'aménagement de poste sur le lieu de télétravail pour un agent en situation de handicap (si pas de disproportion par rapport aux aides pour l'employeur), si jours flottants ou TT à titre temporaire, utilisation possible de l'équipement informatique personnel

# 3. Retours d'expérience



## Propositions résultant de l'enquête réalisée en 2018

Télétravailleurs	Encadrants	Télétravailleurs encadrants
<b>Amélioration des outils bureautiques</b> (accès au réseau interne, renvoi des appels, téléphone plus performant) (28%)	<b>Flexibilité</b> dans le choix des jours télétravaillés et <b>souplesse</b> de la procédure (dématérialisation) (37,5%)	<b>Flexibilité</b> dans le choix des jours télétravaillés et <b>souplesse</b> de la procédure (56%)
<b>Flexibilité</b> dans le choix du jour télétravaillé et <b>souplesse</b> de la procédure (préavis plus court) (19%)	<b>Favoriser le suivi</b> des objectifs (manque de visibilité sur le travail effectué – intégrer le TLT dans l'EP ou grilles de résultats) (29%)	<b>Limiter les inégalités</b> de traitement des demandes de TLT (22%)
Proposer la <b>tacite reconduction</b> de la demande de TLT (12%)	<b>Amélioration des outils bureautiques</b> (accès au réseau et applications DGAC) (12,50%)	<b>Augmenter</b> le nombre de jours télétravaillés (22%)
<b>Commentaires positifs</b> sur le TLT (10%)	<b>Faire confiance</b> à l'agent en télétravail (idées préconçues freinant les démarches) (12,50%)	
<b>Augmenter le nombre</b> de jour télétravaillé (7,20%)	<b>Diffuser les coordonnées</b> de l'agent en TLT pour permettre la communication avec ses collaborateurs (numéro de téléphone en signature de mail) (8%)	
Diffusion de <b>documentation</b> pour agent en TLT ( « <i>guide du télétravailleur</i> » précisant les outils disponibles , les points sécurité réseau et messagerie) (7,20%)		

## Situation avant crise COVID au 30 mars 2020 - Nombre de télétravailleurs

SERVICES	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	Contractuel	Ouvrier	Total général	0
BEA	31	12	3	9	1	56	
DG	1	2		1	1	5	
DSAC	53	113	15	12	9	202	
DTA	16	3				19	
DSNA	206	50	6	13	4	279	
SEAC/PF		1				1	
ENAC	72	23	3	34	5	137	
SG	17	6	9	2	1	35	
SGTA		1				1	
SNIA	7	18	7			32	
SSIM	11	9	3	7	2	32	
STAC	11	5		1		17	
Total général	418	243	46	79	23	809	

## Éléments du retour d'expérience lié à la crise sanitaire pour le MTE

**Près de 6000 agents ont été placés en télétravail (5615)**

ce qui représente **73,5% de la population DGAC** (hors contrôle),

ce taux variant selon les services

Avant la crise (au 1er mars 2020) , le nombre de télétravailleurs se situait à environ 800 personnes, soit environ 10% de la même population.

L'expérience a été généralement jugée globalement positive car permettant d'assurer la continuité de l'activité.

## Éléments du retour d'expérience lié à la crise sanitaire pour le MTE

### *Gestion RH, notamment management d'équipes à distance*

Les différentes directions ont noté que le télétravail quasi-généralisé, bien qu'ayant permis de gérer les urgences et les affaires courantes, ne permet pas un fonctionnement collectif optimal.

Les agents se sont ainsi consacrés aux missions essentielles et/ou aux urgences nées de la crise mais ont pris du retard dans les « dossiers de fond » et n'ont pas pu échanger en transversal autant qu'ils l'auraient souhaité.

Pour un fonctionnement plus serein, il importe de cadrer le télétravail et de former les bénéficiaires et leur management, tant en matière de choix des outils matériels et logiciels en fonction des usages qu'en termes d'organisation et de suivi managérial.

Tous constatent par ailleurs la difficulté à cloisonner vie professionnelle et vie familiale pendant le confinement.

## Éléments du retour d'expérience lié à la crise sanitaire pour le MTE

### *Environnement de travail, notamment numérique*

La mise en œuvre d'outils comme Teams et le déploiement d'un accès sécurisé à distance des outils métiers (VPN ou portail ADAN selon les applicatifs) sont unanimement reconnus comme des aides majeures au bon déroulement de la période de crise.

Les différentes directions regrettent par ailleurs que certains agents n'aient pas pu être dotés d'ordinateurs portables, faute de matériel disponible.

Les différents acteurs reconnaissent la qualité du travail accompli par la DSI et les AIG dans la période pour déployer du matériel et des logiciels (Teams en particulier), permettre d'accroître les accès à distance (VPN et applicatifs accessibles via portail ADAN), augmenter le débit disponible ou encore assurer le support bureautique à distance.

## Enquête réalisée en interne au SG, par l'équipe « audit interne » du SG auprès de l'encadrement supérieur et des chefs de bureau en mai 2020

Chaotique au départ, la situation s'est améliorée avec la mise en place des nouveaux outils de communication (Teams, VPN etc).

### Éléments positifs :

- Efficience de l'activité
- Autonomie et confiance
- Communication avec les équipes
- De nouvelles modalités managériales
- Meilleure perception du télétravail et en conserver le meilleur

### Difficultés :

- Sur-sollicitation des cadres (des réunions trop longues et trop nombreuses)
- Difficulté à établir une frontière vie privée/vie professionnelle
- Hétérogénéité des situations individuelles (charge mentale...)
- Des collaborateurs pas très bien équipés (matériels, VPN, accès aux applications métiers...)

### Observations :

- Pas de disponibilités pour le travail de fonds
- Pas de disponibilités pour se former
- Une acceptation personnelle des sur- sollicitations
- Une faible utilisation des secrétariats

## Enquête réalisée en interne au SG, par l'équipe « audit interne » du SG auprès de l'encadrement supérieur et des chefs de bureau en mai 2020

### Pour le « retour à la normale » sont attendu-e-s :

- Des demandes de télétravail attendues en augmentation,
- Des conditions préalables pour bien télétravailler : disposer d'un environnement et d'outils adaptés, savoir manager à distance, savoir déléguer et avoir confiance, délimiter l'amplitude d'activité (équilibre vie privée/vie professionnelle)
- Des points d'attention, de vigilance : planification et gestion collective de l'activité plus complexes avec mixité des équipes (présentiel et télétravail), veiller à l'autonomie des agents, éviter les surcharges, veiller au respect des frontières vie privée/vie professionnelle

### Avantages et inconvénients perçus :

#### Avantages :

Organisation du travail plus souple

Réduction de la fatigue

Fonctionnement plus économe (gain en espace, baisse des coûts logistiques)

#### Inconvénients :

Risque d'isolement social et professionnel

Organisation et sens du collectif plus difficile à gérer

Conflit possible entre vie personnelle et vie professionnelle

# 4. Organisation des travaux de réflexion en interne à l'administration et principales conclusions



## Organisation de la réflexion de l'administration

La réflexion a été organisée autour de 4 grandes thématiques :

### **1- Cadrage de gestion : animation Valérie Sauvageot (SG/SDP/RDSP)**

Cadrage du dispositif réglementaire et de la doctrine

Livrable : note de gestion

### **2- Management : animation Isabelle Renaison (SG/SDP)/William Fenet (SG)**

Elaboration d'une doctrine relative au bon management du télétravail

Livrable : charte du télétravail

### **3- Outils : animation Patrick Lebreton (DSI)**

Elaboration des préconisations en matière d'équipement (informatique et téléphonie) de de SSI

Livrable : contribution à la note de gestion et à la charte (annexe outils et SSI)

### **4- Locaux- espaces tertiaires de demain : animation Valérie Ferrand (SNIA)**

Elaboration d'un projet d'aménagement des espaces de travail économe en surface et adapté à un mode d'organisation incluant le télétravail et pouvant être expérimenté

Livrable : contribution à la charte de gestion (annexe locaux)

## Cadrage de gestion : principales conclusions

- Le droit commun est l'éligibilité des activités
- Pas de normage en terme de quotité autre que celui du dispositif réglementaire pour laisser de la souplesse aux services
- Gestion par campagne(s) annuelle(s), intervenant en priorité après l'entretien professionnel qui intègrera une partie télétravail
- Suppression de la durée d'autorisation non requise par les textes, mais affichage de son caractère réversible et inscription d'une clause de revoyure individuelle mais aussi collective
- Maillage fin de l'autorisation (temporalité, régularité et lieux d'exercice)
- Exigence d'un délai raisonnable pour rejoindre le lieu de travail de son lieu de télétravail
- Délégation possible de la validation SSI aux ASSI locaux et réduction du délai d'instruction par le SSI à étudier

## Management : principales conclusions

### Des principes :

- Conserver un collectif de travail qui doit être équilibré
- Accord tripartite agent/supérieur hiérarchique
- Contrat de confiance
- Importance de l'acte de management en situation hybride où les contacts informels sont réduits.

### Des nécessités :

- Des outils adéquats (communication mais aussi suivi présentiel et reporting)
- Un réexamen périodique des conditions de travail
- Ne pas pénaliser le bon fonctionnement du service
- Un management par objectifs

### Des formations :

- Un module pour tous (suivi vérifié lors de l'entretien professionnel)
- Un module managers
- Des ateliers d'échanges de bonnes pratiques pour les managers

## Outils : principales conclusions

### Outillage :

- Un PC portable pour tous les agents en TT
- A titre transitoire, une clé USB bootable permettant l'utilisation sécurisée d'un PC personnel dans l'attente d'une dotation en matériel professionnel qui reste la cible privilégiée
- Un téléphone professionnel de base (un numéro unique fixe/mobile est envisageable ou l'utilisation de la fonction appel de Teams).
- Moyens d'accès : le VPN et une bande passante suffisante.
- Outillage complémentaire : mettre à disposition un outil pour le suivi des situations présentiel/TT (possibilités offertes par la gestion d'agenda dans le cadre d'office 365, module gestion des temps SIRH (à étudier) ?)
- Sécurité des systèmes : Via un certificat, renforcement des authentifications lors de l'accès au PC, et à terme lors de l'accès aux applications (fin de l'accès via un portail)

### Services à apporter :

- Un accès aux mêmes applications et fichiers que sur site avec des précautions par rapport à des données sensibles (identification des données critiques en cours dans le cadre du projet VEGA et du GT Data)
- Des outils de visio/audio : Teams a été choisi et, pour le travail en mode hybride, équipement des salles de réunion en systèmes compatibles.

## Les locaux – espaces tertiaires de demain : principales conclusions

### 3 points préalables :

- On se dégage de la logique de crise sanitaire (même si on en prend en compte les enjeux)
- L'évolution de l'organisation du travail est un pré-requis (il faut quantifier l'impact du télétravail)
- La notion de travail à distance est prise en compte dans la réflexion (mais on n'intervient pas sur le domicile de l'agent).

### Les grands principes :

- Des espaces de travail plus fonctionnels et plus attractifs (on passe de la logique de bureaux à celle d'espaces de travail)
- Des aménagements flexibles
- Des économies de surface
- Un principe d'équité (tenir compte des besoins fonctionnels plutôt que de la structure hiérarchique)
- Intégrer les besoins du collectif
- Impliquer les différents acteurs et le collectif.

### Plusieurs types d'espaces sont identifiés :

- L'espace de travail partagé (espace de référence)
- L'espace de travail isolé (concentration, confidentialité)
- L'espace d'échanges (travail collaboratif de 3 à 6 personnes, pouvant miser du présentiel et du distanciel)
- L'espace de réunion (10 personnes et plus)
- L'espace de convivialité, de détente.

Un espace individuel de référence intégrant une logique de personnalisation est défini pour chaque agent, et plutôt dans l'espace partagé. Une attention particulière doit également être portée aux équipements ainsi qu'aux espaces de stockage.

# Merci pour votre attention