

EXCLUSIF : UN PREMIER BILAN CRITIQUE SUR LE TÉLÉTRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE PENDANT LE CONFINEMENT

"La crise a été le révélateur d'un manque de préparation du secteur public au travail à distance", explique le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques dans un premier retour d'expérience qu'*Acteurs publics* a pu consulter. Les organisations ont ainsi du s'adapter **"à marche forcée"**, mais elles ont **"fait preuve d'une capacité de résilience"** et **"l'État est parvenu à assurer la continuité de ses missions essentielles"**, explique ce bilan



Riccardo Milani / Hans Lucas

La mise en place du télétravail pendant le confinement ne s'est pas déroulée sans difficultés dans le secteur public. D'où la nécessité de repenser l'organisation du travail dans le versant État, au-delà du contexte bien spécifique de la crise sanitaire. Tel est le premier bilan que tire le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques de la mise en œuvre, contrainte, du travail à distance au sein des administrations. Au cours du confinement, un agent de l'État sur 2 était en télétravail en moyenne *[lire encadré]*.

Les premières conclusions de ce retour d'expérience (Retex), qu'*Acteurs publics* a pu consulter, seront débattues le 1^{er} octobre lors d'un groupe de travail organisé par le ministère avec les représentants du personnel et des employeurs. À l'aune des enseignements tirés de la crise, la ministre, Amélie de Montchalin, a en effet décidé d'engager une réflexion sur l'organisation pratique du télétravail dans les administrations, mais aussi sur la formation des agents et des managers à ce mode d'organisation du travail.

Manque de préparation

Quel bilan en tire donc véritablement l'administration ? Premier enseignement : la crise, explique le Retex du ministère, *"a été un révélateur d'un manque de préparation du secteur public au travail à distance"*. L'administration *"souffrait d'un manque d'acculturation au travail à distance"* et *"ni les organisations ni les individus n'étaient préparés"* à cette mise en place contrainte du télétravail, explique le document, qui sera présenté lors du groupe de travail du 1^{er} octobre. Un document réalisé par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), la direction interministérielle du numérique (Dinum) et la direction de l'immobilier de l'État (DIE).

Ainsi, pour l'administration, *"les préalables nécessaires à l'exercice du travail à distance n'ont pas été anticipés"*, d'où, par exemple, des problèmes de matériel, de connexion, de sécurité informatique, mais aussi l'absence de protocoles *"partagés"* et le *"peu d'utilisation des outils collaboratifs"*. Par ailleurs, les managers comme les agents *"n'étaient préparés au travail à distance"* en raison d'un manque de formation et de lignes directrices pour exercer ce travail à distance.

Isolement des agents

Le vécu des agents, ajoute le ministère, fut lui aussi très inégal, en raison notamment d'un équipement informatique *"pas toujours adapté à la situation"*. Cela *"a pu poser des problèmes aux agents et susciter des improvisations"*, précise le bilan de l'administration en citant l'utilisation de solutions privées et d'équipements personnels pour le télétravail : une *"source d'inégalités"*, relève le ministère.

Beaucoup d'agents ont également *"souffert d'isolement ou ont eu des difficultés à séparer vie professionnelle et vie privée, même si cette expérience a souvent été bien vécue"*, indique le Retex du ministère, en évoquant aussi des situations de *"frustration, voire de démotivation"* selon la situation de l'agent (grade, antécédents de télétravail, inclusion numérique, sexe, statut familial).

Managers parfois démunis

Les managers, de leur côté, ont aussi parfois été *"démunis"* face à la situation. Ceux-ci ont ainsi rencontré des difficultés *"pour encadrer efficacement à distance"*. L'animation des équipes a de ce fait *"pu être variable en fonction des managers"*. Pour rappel, dans une récente enquête de la direction interministérielle du numérique, les cadres supérieurs de l'État disaient leur peine à identifier les agents *"décrocheurs"* [[cliquez ici pour consulter notre article sur le sujet](#)].

Pendant la crise, des managers sont malgré tout *"passés d'une logique de contrôle à une logique de confiance"*, via le développement d'un pilotage par objectifs. Mais *"d'autres ont éprouvé des difficultés à faire évoluer leurs pratiques pour s'adapter à ce nouveau contexte"*, indique le bilan de l'administration.

Malgré cette adaptation à marche forcée des organisations et ses difficultés afférentes, l'État *"est parvenu à assurer la continuité de ses missions essentielles"*, tient à souligner le ministère. Si le *"tout à distance"* n'a permis d'accomplir qu'une partie des missions du service public, les organisations ont en effet *"fait preuve d'une capacité de résilience"* et la crise *"a eu un effet accélérateur sur certains sujets, suscitant une adaptation rapide des organisations et des agents"*, développe le ministère. Et de citer *"l'important effort humain et matériel"* qui a permis de maintenir *"une certaine continuité dans les activités de l'État"*.

Efficacité relative

Pour le ministère, la complexité de la situation appelle malgré tout *"des appréciations nuancées"* et des *"approfondissements complémentaires"* quant à l'organisation, post-crise, du télétravail dans le secteur public. La pratique massive du travail à distance ayant permis de lever certains freins, les agents et managers souhaitent ainsi *"que les bonnes pratiques de travail développées pendant la crise soient conservées"*.

Mais, tient à préciser le ministère, le travail à distance *"ne peut être pratiqué partout et par tous"*, *"toutes les activités ne sont pas à 100 % télétravaillables"*. Si le travail à distance *"a montré son efficacité"* pour certaines missions, il *"n'est pas universellement efficace"*, dit ainsi le ministère. À situation exceptionnelle donc, un télétravail exceptionnel pas forcément transposable en temps normal.

Un agent de l'État sur 2 concerné par le télétravail

Pendant la crise, le travail à distance a concerné 51 % des agents de la fonction publique de l'État, *"quand près de 30 % ont été placés en autorisation spéciale d'absence pour deux raisons principales (défaut d'équipement informatique ou impossibilité d'exercer leurs missions en télétravail"*, explique le bilan du ministère. Des chiffres basés sur des données partielles néanmoins (300 000 agents de l'État uniquement). À titre de comparaison, le taux de télétravail était de 6,4 % avant le confinement et *"peu d'agents, et a fortiori de managers, étaient coutumiers du travail à distance ou avaient suivi des formations spécifiques"*, précise le ministère. À noter par ailleurs qu'en 2019, 42 % des agents de la fonction publique d'État disposaient d'un ordinateur portable.

par Bastien SCORDIA