



*Nous n'avons volontairement pas corrigé les imperfections de forme qui peuvent apparaître dans chaque copie.*

## Concours interne

4<sup>ème</sup> épreuve d'admissibilité : Questions sociales

Meilleure copie

Note : 15 /20

Le Rédacteur,

Paris, le 27 août 2020

Note

Objet : le télétravail dans la fonction publique – bilan et pistes d'améliorations

Alors que le télétravail est en principe limité à trois jours maximum par semaine par le décret du 11 février 2016, son usage a été étendu grâce à une dérogation présente dans ce document prévue en cas de situation exceptionnelle telle que la crise sanitaire.

Ainsi, le télétravail permet de déroger à l'organisation du travail habituelle en autorisant les agents à exercer leur activité professionnelle dans un endroit privé ou tout lieu à usage professionnel, grâce aux technologies de l'information et de la communication. Sa pratique a été multipliée par sept depuis le début de la crise sanitaire, preuve de son succès grandissant.

Pourtant, l'usage du travail à distance dans la fonction publique peut parfois entrer en contradiction avec le principe de continuité du service public, qui impose un accès libre et égal de chaque citoyen à l'offre publique. Le télétravail peut donc reproduire des inégalités en ne permettant pas à tous de recourir à cette pratique ; de même qu'un service public proposé à distance ne sera pas accueilli de manière identique selon les personnes et sera fonction de son capital social et numérique. Dès lors, l'usage du télétravail doit être encouragé pendant la crise sanitaire, en s'appuyant sur les outils numériques et managériaux, même s'il pourra être limité quand la continuité du service public n'est pas assurée. Un usage plus raisonnable sera préconisé une fois la crise sanitaire passée.

Dans ce contexte, la présente note a pour objet de :

- rappeler que l'usage accru du télétravail ne concerne pas la population entière et comporte des effets indésirables ;
- proposer de développer plus largement les outils numériques et managériaux pour accompagner le télétravail lorsqu'il ne contrevient pas à la continuité du service public.

I. L'usage accru du télétravail consacre une modification de l'organisation du travail visant à garantir la continuité du service public qui introduit néanmoins une nouvelle segmentation entre les agents sans comporter les atouts du travail présentiel

A. L'évolution du cadre juridique du télétravail vise à préserver la continuité du service public tout en améliorant les conditions de travail des agents

1. Le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 a modernisé le cadre juridique du télétravail. Il permet de cumuler la mise en œuvre de différentes modalités de télétravail avec une limite de présence minimale sur le site. De fait, le décret de 2016 qui a été modifié prévoyait déjà une dérogation à la limitation à trois jours de télétravail par semaine.

En outre, le décret 2020 vient préciser le lieu où s'effectuera le télétravail, en prévoyant, en plus du domicile privé, tout autre lieu privé ou tout lieu à usage professionnel (tel que réclamé par des utilisateurs dans le cadre d'un bien réalisé par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique – DGAPF).

Par ailleurs, les conditions de début et de fin de la période de télétravail ont été précisées ; l'employeur pouvant y mettre fin ou refuser cette période en précisant ses motivations.

Enfin, les garanties des agents sont assurées par l'intermédiaire d'une éventuelle saisine de la commission administrative paritaire ou de la commission consultative paritaire compétentes.

2. Le télétravail permet d'assurer la continuité du service public, y compris en cas de situation exceptionnelle. En effet, les agents ont eu recours au numérique (usagers et agents) pour continuer à effectuer leur activité professionnelle et offrir des services publics de qualité. Pour cela, les réseaux sociaux, notamment les visioconférences, ont permis le fonctionnement des services, la télémédecine, les services de livraison ou encore la continuité pédagogique pour les enfants privés d'école.

3. Le télétravail permet une relation de travail rénovée dans la fonction publique. En effet, de multiples avantages sont avancés par les agents pour justifier leur choix de recourir au télétravail, au-delà de l'obligation immédiate de s'y astreindre. Ainsi, le télétravail favorise l'autonomie des individus dans la réalisation de leurs missions. Leur efficacité serait accrue par une meilleure concentration pour le traitement de dossiers complexes dont l'avancement n'est plus parasité par les sonneries de téléphone. Ce gain de productivité serait aussi renforcé par la baisse du temps passé dans les transports, qui engendre de la fatigue et du stress – en plus de réduire les phénomènes de pollution dans les villes. En somme, le télétravail permet une relation de travail plus souple et fondé sur la confiance, en lien avec la modernisation de l'action publique souhaitée.

B. Le télétravail crée une nouvelle segmentation du travail qui exclut une partie de la population et se manifeste par des effets indésirables

1. Le télétravail n'est pas applicable à tous les métiers. Certains métiers pourront être plus facilement exercés à distance, ce qui traduit une segmentation du marché du travail entre ceux étant éligibles au télétravail et ceux dont la nature du métier les délégitime.

En outre, le télétravail peut parfois être possible matériellement mais comporter des écueils dans la mise en œuvre pratique ; il en va ainsi de l'enseignement qui, s'il a permis la continuité pédagogique, ne l'a pas concrétisée pour tous car entre 5 % et 8 % des élèves auraient décroché de l'enseignement à distance dès la fin mars.

2. La fracture numérique met à l'écart une partie de la population du télétravail. En France, le modèle de l'inclusion numérique n'a pas encore été atteint. D'abord, il existe des inégalités territoriales car les populations ne disposent pas toujours d'une connexion suffisante ou des terminaux adaptés sont privés d'accès aux services essentiels. Ainsi, moins de 60 % de la population française souffre d'un accès très haut débit, classant la France en bas de la moyenne européenne. Ensuite, la question de l'accès aux équipements ne permet pas à de nombreux Français de disposer du matériel informatique nécessaire à la réalisation d'une activité à distance. Enfin, la question

de la formation au numérique est réelle pour une partie de la population n'ayant pas les compétences nécessaires pour utiliser efficacement les outils informatiques. Ces inégalités numériques concernant tous les âges et non pas uniquement les personnes âgées.

3. Le télétravail ne permet pas de remplacer les bienfaits liés au travail en équipe en présentiel. En effet, plusieurs personnes en télétravail ont déclaré souffrir d'isolement et regretté le lien social et les discussions informelles avec les collègues. A l'extrême, ce phénomène peut aboutir à une forme d'isolement et d'exclusion.

4. Le télétravail peut créer une nouvelle forme d'aliénation dans la relation de travail. Le travail à distance peut conduire à décroquer les sphères privées et professionnelles, le lieu de vie et le lieu de travail étant désormais identiques. En outre, la pression hiérarchique, bien que plus informelle, peut être insidieuse et démultiplier les effets liés au décrochage entre sphère privée et professionnelle.

\* \*

II. L'usage du télétravail doit être proportionné et garantir la continuité du service public dans un contexte de développement de l'inclusion numérique et des outils de formation

A. Le télétravail doit être complémentaire au travail présentiel en temps normal et être limité au respect du principe de la continuité du service public

1. Hors situation exceptionnelle, le télétravail ne doit pas devenir une norme. Cette pratique n'a d'ailleurs pas vocation à remplacer le travail présentiel et il serait vain d'opposer ces deux pratiques complémentaires qui doivent avoir pour seul but de délivrer un service public de qualité identique. Le décret de 2016 modifié par un nouveau décret pris en mai 2020 limite le nombre de jours télétravaillés à trois par semaine, ce qui semble déjà élevé. Plus précisément, l'organisation de la charge de travail de l'agent doit être organisée en fonction de sa présence ou non sur le lieu de travail, en privilégiant à titre d'exemple le traitement de dossiers complexes à son domicile et la tenue de réunions de travail lorsqu'il est présent.

En outre, le travail présentiel doit demeurer le cadre structurel en raison des vertus que pourra retirer l'agent d'un travail en présentiel. Le travail a historiquement permis l'intégration des individus et le développement d'une utilité sociale utile à la société qui justifient que les agents continuent à profiter des vertus de la valeur travail.

2. En cas de situation exceptionnelle, l'usage du télétravail doit être conditionné au respect de la continuité du service public. Pour les métiers éligibles au télétravail, il convient de poursuivre les aménagements visant à favoriser cette pratique professionnelle, au vu de la résurgence du risque de pandémie. En revanche, le télétravail ne doit plus être systématiquement utilisé si l'offre publique n'est plus efficace. Ainsi, le gouvernement a prévu une rentrée des classes en présentiel, malgré les craintes exprimées par plusieurs enseignants. En l'espèce, il convient de prendre en compte le risque que les inégalités sociales et scolaires explosent, étant entendu qu'une partie des élèves sont en décrochage scolaire depuis mars 2020. Ainsi, cet exemple illustre une situation où l'offre publique n'était plus suffisante à distance, ce qui justifie de prendre le risque que les enseignants reprennent le travail en présentiel, pour ne pas sacrifier une génération d'élèves. La recherche d'un équilibre coûts/avantage doit être appliquée dans les domaines publics pour déterminer la meilleure stratégie au cas par cas.

B. Le développement du télétravail doit s'accompagner d'un plan en faveur de l'inclusion numérique et d'une extension de la formation dispensée aux managers publics.

1. L'objectif de réduction de la fracture numérique nécessite un plan pour le numérique. Pour diminuer les trois écueils précédemment identifiés, il importe d'accélérer dans un premier temps les investissements en matière d'infrastructures et de réseaux, pour réduire les inégalités territoriales. Ces dépenses budgétaires pourraient être incluses dans le plan de relance actuellement en discussion, puisque la crise sanitaire a justement mis en lumière les défaillances françaises en la matière. Ces investissements pourraient aussi prendre la forme d'un plan d'investissement pour l'avenir (PIA), dont l'objectif est précisément de préparer l'avenir.

Ensuite, il importe de veiller, en lien avec les objectifs de continuité du service public, de proposer une offre publique physique, même réduite, le temps de former la population à la maîtrise des outils numériques. Si la numérisation des procédures administratives est nécessaires, celle-ci doit être graduelle et s'accompagner de mesures complémentaires. En parallèle, les populations concernées pourront se former dans des lieux de médiation numérique, à savoir des lieux qui proposent des services d'accompagnement vers le numérique. La figure du médiateur numérique doit en ce sens être reconnue comme le chef de file au sein de cette transition vers l'inclusion numérique.

2. L'offre de promotion doit être élargie, surtout en faveur des managers. La crise sanitaire n'a pas permis aux administrations de se préparer à cette transition vers le télétravail à grande échelle. Des structures dispensent déjà des formations, telles que le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), les plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) ou l'association nationale de formation hospitalière (ANFH), qui devront être déployées à grand échelle pour prendre acte de la transition à l'œuvre. Des compétences doivent être acquises en matière de management à distance, qui suppose une évolution des pratiques managériales, davantage basées sur la responsabilisation des agents et la confiance mutuelle, dans le cadre d'une évaluation globale et non plus quotidienne.

En outre, cette offre de formation devra être proposée aussi aux agents concernés, afin qu'ils prennent conscience de leurs droits et devoirs, ainsi que des risques auxquels ils pourraient être confrontés.

Enfin, le télétravail suppose pour les managers d'être attentifs à des aspects particuliers, notamment les agents isolés dans le cas d'un télétravail subi. A distance, le manager doit veiller à maintenir le lien entre la collectivité et tous les agents par une communication accrue, notamment via des outils collaboratifs. Si le travail présentiel n'est plus possible en raison d'une situation exceptionnelle, le manager doit être en mesure de reconstituer un lien de sociabilité et de structurer le quotidien, tout en préparant le retour sur site en organisant des rencontres collectives et individuelles avec les agents. La prévention des risques psycho-sociaux doit constituer un point d'attention en lien avec la médecine du travail.