

Cour des comptes



RÉPONSES DES ADMINISTRATIONS,  
ORGANISMES ET PERSONNES CONCERNÉS

**LE TÉLÉTRAVAIL**  
**DANS LA FONCTION PUBLIQUE**  
**APRÈS LA CRISE SANITAIRE :**  
**PREMIER BILAN**

Rapport public thématique

Novembre 2022



**RÉPONSES  
DES ADMINISTRATIONS,  
ORGANISMES ET PERSONNES  
CONCERNÉS**

**Réponses reçues  
à la date de la publication (22/11/2022)**

Réponse de Madame la Première ministre.....	6
Réponse du directeur général de Pôle Emploi .....	13
Réponse du président de l'université Toulouse III – Paul Sabatier .....	15

## Destinataires n'ayant pas d'observation

Madame la présidente de l'Association des régions de France (ARF)
Madame la présidente de France Urbaine
Monsieur le président de la Communauté d'agglomération Arlysère
Monsieur le président de la Communauté d'agglomération de Bastia
Monsieur le président de Mayenne communauté
Monsieur le président de la Communauté de communes du pays de Landivisiau
Monsieur le président du conseil régional des Hauts-de-France
Monsieur le président du conseil départemental de la Haute-Saône
Madame la présidente du conseil départemental du Vaucluse
Monsieur le maire de la Ville de Saint-Brieuc
Monsieur le maire de la Ville de Saint-Cyr-au-Mont-d'Or
Monsieur le maire de la Ville de Valentigney
Madame la présidente du Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT)
Monsieur le Président du centre national de la fonction publique (CNFPT)
Monsieur le directeur général du centre national d'enseignement à distance (CNED)
Monsieur le directeur délégué du Centre hospitalier intercommunal Montdidier-Roye
Madame la présidente de l'Établissement public du château de Fontainebleau
Monsieur le président de la Fédération hospitalière de France (FHF)

## **Destinataires n'ayant pas répondu**

Monsieur le président de l'Association des maires ruraux de France (AMRF)
Monsieur le président de la Communauté d'agglomération de Chaumont
Madame la présidente du conseil régional Bourgogne-Franche-Comté
Madame la présidente du conseil régional d'Île-de-France
Madame la présidente du conseil régional des Pays de la Loire
Madame la présidente du conseil départemental de la Creuse
Monsieur le président du conseil départemental du Val-de-Marne
Monsieur le Maire de Chelles
Monsieur le Maire de Luisant
Madame la Maire de Mathes
Monsieur le Maire de Valence d'Agen
Monsieur le Maire de Vélizy-Villacoublay
Monsieur le Maire de Versailles
Monsieur le président du mouvement des entreprises de France (MEDEF)
Monsieur le directeur général du Centre hospitalier universitaire de Bordeaux
Monsieur le directeur général du Centre hospitalier de Clermont de l'Oise
Monsieur le directeur général du Centre départemental La Candélie

### **RÉPONSE DE MADAME LA PREMIÈRE MINISTRE**

*Vous trouverez ci-dessous les observations qu'appelle de ma part le rapport public thématique (RPT) de la Cour des comptes : « Le télétravail dans la fonction publique après la crise sanitaire : premier bilan ».*

*À titre liminaire, je tiens à rappeler que l'accord-cadre sur le télétravail du 13 juillet 2021 constitue la première mise en œuvre de l'ordonnance relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique. Signé à l'unanimité par les représentants des employeurs et des personnels, il crée une obligation pour les employeurs publics de proximité des trois versants de la fonction publique d'engager des négociations en vue de la conclusion d'un accord relatif au télétravail qui déclinera l'accord national. Depuis cet accord interministériel, près de 15 accords ont été signés au sein des différents départements ministériels. D'autres sont en cours de négociation.*

*Cet accord-cadre introduit de nouveaux droits pour les agents en matière d'accès au télétravail, comme la possibilité pour les femmes enceintes de demander à dépasser le plafond réglementaire de trois jours de télétravail hebdomadaire sans avis du médecin du travail, celle pour les proches-aidants de solliciter la même dérogation dans la limite de trois mois renouvelables, l'attribution d'une prime forfaitaire de 2,5 € par jour de télétravail (portée à 2,88 € à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023 dans le cadre du plan de sobriété énergétique) plafonnée à 220 € annuels par agent (254 € après relèvement au 1<sup>er</sup> janvier 2023), la consécration du « droit à la déconnexion ou encore le développement de « tiers-lieux » permettant aux télétravailleurs d'exercer leurs fonctions dans un lieu équipé et sécurisé.*

*La négociation engagée sur cette thématique ainsi que la signature de cet accord illustrent l'importance que le Gouvernement accorde au développement du télétravail. Ils répondent ainsi à l'observation de la Cour sur le fait que « les employeurs n'ont pas tiré tous les enseignements de la massification du télétravail pendant la crise sanitaire ».*

*À titre complémentaire sur ce point, je souhaite apporter les précisions suivantes issues des expériences recueillies dans différents ministères :*

- *Le guide « Télétravail et travail en présentiel » a été réalisé par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et par la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) sur la base d'un retour d'expérience conduit en interministériel sur le travail à distance pendant la crise sanitaire et de revues documentaires. Ces éléments ont été ensuite complétés d'éléments de parangonnage avec les pratiques du secteur privé. Par conséquent, il est regrettable que la Cour maintienne dans son rapport la citation d'extraits du rapport n° 0578 de Mme la Sénatrice Eliane Assassi sur le*

*recours par l'État aux cabinets de conseil, notamment la mention des propos du secrétaire général d'une organisation syndicale qualifiant ce guide de « copier-coller d'éléments produits par la DGAFP » ;*

- *Au ministère chargé de l'agriculture, le retour d'expérience établi en 2021, en sortie de crise sanitaire, a permis de recueillir les observations des services, des cadres et des agents sur le vécu du télétravail en période de crise. Il a nourri la réflexion en amont de l'ouverture de la négociation sur l'accord télétravail avec les organisations syndicales.*

*Si le recours massif au télétravail a révélé les aptitudes des agents à utiliser ce mode d'organisation du travail, il a aussi mis en exergue les limites de cette organisation pour certains agents qui ont éprouvé de réelles difficultés dans la réalisation de leurs missions (difficultés à percevoir les objectifs fixés, à gérer la charge de travail, à articuler les temps de vie professionnelle et personnelle), avec des risques psychosociaux liés à de l'isolement social ou professionnel. La nécessité de recourir à cette modalité d'organisation dans des conditions bien définies, en prévoyant notamment un accompagnement et la formation des agents mais aussi des managers (qui sont garants du bon fonctionnement du collectif de travail, du maintien de la qualité du service rendu et de l'atteinte des résultats), a été reprise dans l'accord ministériel sur le télétravail et a donné lieu à des actions organisées et structurées, notamment des actions de formation. De plus, a été inscrite à la feuille de route du dialogue social, la rénovation de la charte des temps, adoptée en 2015 ;*

- *Au sein des ministères économiques et financiers en application de l'accord relatif à la mise en œuvre du télétravail du 11 juillet 2022, une enquête interne à l'administration centrale a été menée du 31 mai au 20 juin 2022. Elle a permis de réaliser un bilan de la période expérimentale de mise en œuvre du télétravail pérenne, afin d'ajuster éventuellement le mode d'organisation retenu et de disposer d'un cadre formalisé, clair et partagé, au sein de chaque équipe. Il ressort de cette enquête cinq principaux points de vigilance liés à la mise en œuvre généralisée du télétravail la situation complexe des managers de proximité, l'intégration et la formation des nouveaux arrivants, un risque de dilution du collectif de travail, le potentiel fossé entre les agents télétravailleurs et ceux qui ne le sont pas, ainsi que le faible recours à la formation malgré les outils mis à disposition des agents. Ce bilan a ainsi conduit le secrétariat général à inviter chaque direction à déployer une démarche participative et à recourir aux outils proposés par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), qui permettent de dresser le bilan et d'élaborer la doctrine relative à l'organisation du travail. Ces outils sont d'ailleurs plébiscités par les organisations représentatives du personnel ;*

- *Le ministère chargé de l'écologie consolide les premiers éléments de bilan de la mise en œuvre de l'accord sur le télétravail signé en février 2022, mais signale d'ores et déjà des demandes de ses organisations représentatives du personnel pour l'ouverture de nouvelles négociations sur le « droit à la déconnexion » et sur la mise en place d'outils de suivi du temps de travail, notamment pour les agents au forfait horaire ;*
- *Le ministère de la justice a quant à lui fait part des craintes exprimées par ses organisations représentatives du personnel face au risque de recours obligatoire au télétravail dans un contexte de crise énergétique, qui ferait porter sur les agents télétravailleurs les efforts en matière d'économies d'énergie.*

*Sur ce dernier point, je tiens à indiquer que l'augmentation de 15 % de l'indemnité télétravail et le relèvement du plafond annuel adoptés dans le cadre du « plan de sobriété énergétique » seront mis en œuvre dès le 1<sup>er</sup> janvier 2023.*

*J'ajoute par ailleurs que la mise en œuvre du télétravail a également fait l'objet de travaux comparatifs dans le cadre du volet fonction publique de la présidence française du Conseil de l'Union européenne : l'accord-cadre sur la numérisation des administrations d'État et fédérales, signé le 6 octobre dernier, prévoit les modalités de mise en œuvre d'un « droit à la déconnexion » européen dans les administrations publiques, sur des modalités proches de celles de l'accord français. De plus, dans le cadre de la présidence française du réseau européen des administrations publiques (EUPAN), une étude européenne a été lancée et des groupes de travail dédiés mis en place afin d'approfondir les limites et facteurs de succès pour l'accompagnement des nouvelles organisations du travail, et notamment du télétravail.*

*Les recommandations de la Cour m'inspirent les remarques suivantes :*

*S'agissant de la recommandation n° 1 - Promouvoir la diffusion d'un outil de visioconférence souverain utilisable par tous les services de l'État et offrant un confort d'utilisation équivalent aux outils accessibles au grand public..*

*Cette recommandation est en voie de mise en œuvre. Ainsi, la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) pourra, conformément à ses missions, accompagner l'optimisation de l'utilisation de l'outil, comme elle l'a fait avec la publication d'outils dédiés à l'accompagnement des encadrants et à la facilitation du management à distance.*

*La direction interministérielle du numérique (DINUM) a déjà déployé le produit Webconf de l'État, qui est utilisé par plusieurs centaines de milliers d'agents et dont l'extension à l'ensemble des services de l'État est à l'étude. Ce projet inclut le passage à une plus large échelle, l'amélioration des fonctionnalités et l'interconnexion avec d'autres outils de web/vidéoconférence.*

*Il va par ailleurs de soi que l'élaboration de l'outil de visioconférence mentionné par la Cour devra être compatible avec les systèmes de sécurité des administrations.*

*S'agissant de la recommandation n° 2 - Tenir à jour la liste des outils numériques répondant aux normes de sécurité requises et en promouvoir l'usage..*

*La DINUM tient d'ores et déjà à jour une liste d'outils numériques interministériels souverains, qu'elle met à disposition de l'ensemble des agents publics et dont elle assure la promotion : services documentaires, collaboratifs, de messagerie instantanée, d'audioconférence, de visioconférence et de webinaire. A cet égard, il serait souhaitable que soit modifié le deuxième paragraphe de la page 42 du projet de rapport afin de préciser les coûts de ces outils et d'indiquer que les ministères ont également pu déployer des outils numériques en propre : « Viennent s'ajouter des coûts récurrents liés au recours accru aux applications informatiques collaboratives consubstantielles de ce mode de travail. Pour les seules applications interministérielles, la DINUM fait état d'un coût annuel des applications mises à disposition de l'ordre de 8 M€ ; en outre certains ministères ont également déployé des solutions alternatives dont ils portent le coût ».*

*S'agissant de la recommandation n° 3 - Tirer les conséquences immobilières du télétravail dans toutes ses dimensions et recourir aux tiers-lieux administratifs en se fondant sur des besoins dûment identifiés.*

*Je souscris au besoin de tirer les conséquences immobilières du télétravail, avec pragmatisme et dans le cadre de l'accord du 13 juillet 2021 qui pose le principe de « réversibilité » du télétravail, c'est-à-dire la possibilité pour les agents de revenir en présentiel. Il convient par conséquent de s'assurer que les locaux de l'administration conservent une capacité d'accueil suffisante pour permettre l'effectivité de ce principe de réversibilité. Je souscris également à la recommandation visant à identifier les besoins en matière de tiers-lieux. À cet égard, il pourrait être procédé par sondage pour identifier les besoins avant d'en tirer les conséquences en termes de stratégie immobilière. Ces travaux pourraient utilement être conduits en lien avec la direction de l'immobilier de l'État (DIE).*

*La Cour pourra également noter que les ministères économiques et financiers se sont engagés, dans le cadre de l'accord relatif à la mise en œuvre du télétravail du 11 juillet 2022, à prendre en compte la question immobilière, en particulier du point de vue de l'organisation des espaces de travail et de la prise en compte des besoins de lieux collectifs, de lieux collaboratifs ou individuels de travail. Cette réflexion, basée sur l'analyse des usages professionnels, sera conduite en privilégiant une approche participative des agents et en y associant les organisations représentatives du personnel. L'accord ministériel susmentionné prévoit de privilégier, dans un premier temps, des tiers-lieux localisés au sein des locaux des ministères économiques et financiers. Leur développement sera donc mesuré et accompagné. L'objectif est de répondre à des besoins qui pourraient émerger dans un contexte où le télétravail sera durablement installé et de répondre à l'accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique du 13 juillet 2021, lequel prévoit que « la cartographie des tiers-lieux est présentée aux instances de dialogue social de proximité et mise à disposition des agents ».*

*De leur côté, les ministères chargés de l'éducation nationale, de la jeunesse, des sports, de l'enseignement supérieur et de la recherche mettront en œuvre les orientations du rapport relatives au développement de « l'immobilier de demain », dans le cadre de la stratégie immobilière des sites de l'administration centrale, lors de la conception de l'opération de restructuration du site Dutot. Cette opération de réhabilitation est envisagée en phase travaux sur la période 2025 à 2028 et vise à rationaliser et à adapter les surfaces du bâtiment aux nouveaux enjeux que représentent le télétravail et le management des équipes dans une organisation du travail de plus en plus hybride.*

*La nécessité d'une déclinaison progressive et au cas par cas des conséquences immobilières du télétravail est également illustrée par le ministère chargé de l'agriculture. Sur les aspects immobiliers, l'accord de télétravail signé le 24 février 2022 avec l'ensemble des organisations syndicales ne retient pas à ce jour le passage au « bureau flexible » comme une modalité de présence au travail. Cette solution nécessite encore de la pédagogie auprès des agents et devrait d'abord être expérimentée à l'échelle d'un service et sur la base du volontariat. En ce qui concerne les tiers lieux, l'expérimentation du premier tiers lieu de « cotravail » intervenants de la fonction publique - Espace de travail des agents publics (ETAP) en Essonne - a montré des difficultés à conventionner avec des partenaires susceptibles de proposer des sites. Quant à la mise à disposition de tiers lieux dans les locaux du ministère à court terme, elle n'est pas envisageable en raison des travaux de densification en cours et de l'absence de place disponible. Cependant, cette possibilité n'est pas écartée à moyen terme. Des locaux seront prochainement réhabilités avenue du Maine, dont une surface à définir pourrait y être consacrée.*

*La densification des locaux révèle aussi un nouveau point d'attention : afin de pallier les contraintes liées à la création de bureaux partagés au détriment des bureaux individuels et au recours massif aux visioconférences, de nouveaux espaces ont été créés (bulles de confidentialité par exemple) mais les agents ont encore du mal à se les approprier. L'accompagnement des agents reste à mettre en place pour leur faire comprendre les enjeux immobiliers d'un recours étendu au télétravail, redéfinir le poste de travail et s'approprier de nouveaux espaces de travail, sujets aussi de dialogue social.*

*S'agissant de la recommandation n° 4 - Assurer la diffusion, via le comité de suivi de l'accord du 13 juillet 2021, des bonnes pratiques rendant effectif le « droit à la déconnexion ».*

*Je partage cette recommandation de la Cour, dont la mise en œuvre a d'ores et déjà démarré dans le cadre du premier « Comité télétravail », présidé par la ministre de la transformation et de la fonction publique le 18 mars dernier. À cette occasion, plusieurs accords conclus au sein des trois versants ont été analysés ce qui a permis d'identifier des bonnes pratiques, notamment en matière de droit à la déconnexion.*

*S'agissant de la recommandation n° 5 - Mentionner, dans les accords collectifs, l'emploi du télétravail pour accompagner transitoirement les mobilités professionnelles et les réorganisations de services impliquant des mutations géographiques.*

*Je souscris à cette mesure de nature à accompagner des réorganisations de services en conciliant la continuité du service public avec les impératifs personnels des agents.*

*La facilitation du recours au télétravail peut être utilisée comme un levier de recrutement afin de favoriser les mobilités vers des secteurs géographiques en déficit d'attractivité. La mobilisation de ces leviers devra le cas échéant se faire dans le cadre d'un dialogue social approfondi. Elle doit toutefois s'avérer compatible avec le retour sur site de l'agent en télétravail en cas de besoins impérieux de l'activité ou de dysfonctionnement des équipements ne permettant pas le télétravail.*

*S'agissant de la recommandation n° 6 - Prévoir, dans les accords de mise en œuvre du télétravail, le recours au télétravail pour élargir les plages horaires de contact des services avec les usagers.*

*L'exercice facilité et largement répandu des fonctions en télétravail peut en effet être une opportunité pour repenser l'organisation du travail au sein de certains services. Toutefois, il importe d'instruire cet usage possible du télétravail au plus près des collectifs de travail, dans le cadre du dialogue social de proximité. La mise en œuvre de ce type de mesure devra en tout état de cause s'accompagner d'un effort de formation aux nouveaux outils dématérialisés de contact avec les usagers.*

*S'agissant de la recommandation n° 7 - Amplifier le développement du recours à la visioconférence en complément de l'accueil physique et téléphonique des usagers.*

*Je confirme que la visio-conférence constitue un développement de l'« omnicanalité », qui constitue une des priorités du Gouvernement en matière de relation entre l'utilisateur et le service public. Elle consiste à permettre à l'utilisateur de choisir le mode d'accès aux services publics qui lui convient le mieux.*

*Dans ce cadre, j'ai souhaité qu'une réflexion stratégique soit conduite sur les évolutions d'accès aux services publics, et notamment sur les impacts du déploiement de cette stratégie « omnicanale ». Les conclusions de ces travaux seront rendues à la fin de l'année 2022.*

*Du reste, la visio-conférence s'inscrit déjà dans un fonctionnement normalisé du service public. En effet, celle-ci est déjà utilisée comme un vecteur de développement des accueils sur rendez-vous mais aussi pour proposer de nouveaux services, comme : la traduction des démarches administratives en langues étrangères pour les usagers maîtrisant mal le français, la duplication de l'écran usager sur celui du conseiller afin d'améliorer la qualité de l'accompagnement opéré, ou encore l'accompagnement en co-navigation pour effectuer une démarche administrative en ligne.*

*Cependant, le déploiement de tout outil numérique peut engendrer des difficultés d'accès aux services publics pour certaines populations éloignées du numérique, soit près de 13 millions de Français. C'est la raison pour laquelle sont déployés près de 4 000 conseillers numériques France Services partout sur le territoire, qui ont réalisé près d'un million d'accompagnements aux usages numériques. Une attention renforcée devra être prêtée à ces usagers pour accompagner le déploiement des solutions de visio-conférence. Pour ces mêmes raisons, la visioconférence ne peut être considérée comme une substitution à l'accueil physique ou téléphonique.*

---

### **RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE PÔLE EMPLOI**

*J'ai pris connaissance du rapport public thématique intitulé « Le télétravail dans la fonction publique après la crise sanitaire : premier bilan » et me permet, dès avant, d'exprimer toute ma satisfaction de lire un certain nombre de constatations de la Cour soulignant l'implantation forte du télétravail à Pôle emploi comparativement aux autres employeurs la sphère publique, les efforts soutenus d'équipement des agents, grâce notamment à l'opération « un agent, un portable » lancée en 2019, soit avant la crise sanitaire et qui aboutit à ce que les agents disposent d'équipements allant au-delà de ceux requis pour télétravailler, et enfin, l'intérêt et l'ambition de l'expérimentation actuellement en cours.*

*Je note néanmoins que Pôle emploi est, comme tout employeur public, concerné par la recommandation n° 3 préconisant de « tirer les conséquences immobilières du télétravail dans toutes ses dimensions et recourir aux tiers-lieux administratifs en se fondant sur des besoins dûment identifiés ». La Cour souligne, à juste titre, que la mise en place du télétravail de masse, concomitamment aux transformations organisationnelles qu'il emporte, implique notamment une réflexion sur les usages de l'immobilier.*

*Sur ce point, je tiens à préciser que Pôle emploi s'est déjà engagé dans une telle démarche, à travers :*

- *une étude sur le redimensionnement des sites (agences et bureaux) sur la base des taux de présence observés sur les sites depuis la mise en œuvre, en février 2022, de l'accord télétravail signé en juillet 2021, et sur la base de l'offre de services de Pôle emploi qui intègre des activités réalisées nécessairement en présentiel (accueil du public en agence notamment);*
- *l'évolution de l'organisation des espaces de travail vers des espaces compatibles avec les "nouveaux modes de travail", laquelle est déjà une réalité dans certains sites.*

*Selon la Cour, « alors que, dans le secteur privé, le lien a été fréquemment établi entre mise en œuvre du télétravail à grande échelle et réduction des surfaces de bureaux, la réflexion est loin d'être achevée au sein de la sphère publique. ». Face à cette comparaison entre le service public et le secteur privé, je ne peux qu'attirer l'attention de la Cour sur le fait que, concernant Pôle emploi, comme un certain nombre d'employeurs publics, les pistes de réduction des surfaces doivent nécessairement prendre en compte les contraintes inhérentes à l'accueil physique du public et ce, selon un maillage très fin sur l'ensemble du territoire national.*

*Par ailleurs, la Cour fait référence au fait qu'étant très majoritairement locataire de ses bâtiments, toute dynamique d'optimisation des surfaces au sein de Pôle emploi est corrélée à l'échéance des baux correspondants. À cet égard, il convient de noter que du fait que Pôle emploi soit majoritairement locataire de son parc, il est fait usage, en amont de l'échéance de chaque bail, de l'opportunité ainsi créée d'étudier l'optimisation de la surface du site en lien avec le télétravail et d'engager, quand c'est possible et pertinent, un projet de réduction de la surface du bail ou un projet de relogement.*

*Subsidiairement et indépendamment de la préconisation précitée, je souhaite apporter quelques précisions en lien avec certaines constatations de la Cour.*

#### **Sur le télétravail comme « instrument de mobilisation accrue des agents »**

*La Cour précise qu'« Aucun employeur public interrogé dans le cadre de l'enquête ne s'estime en mesure d'établir une corrélation positive entre le développement du télétravail et la baisse des arrêts maladie, essentiellement du fait du caractère trop récent de la « massification du télétravail » » ).*

*En citant une étude réalisée en 2018 par Pôle emploi et qui n'avait pas permis de déterminer de lien de causalité entre l'évolution de l'un et de l'autre, la Cour évoque une nouvelle étude à ce sujet programmée en 2023.*

*Je tiens à préciser que cette évaluation qui sera lancée en 2023 pour l'année 2022, couvrira un spectre plus large et concerne les effets du télétravail sur la performance opérationnelle et la relation aux usagers, sur l'accompagnement du changement, les organisations et les pratiques managériales, ainsi que sur la performance sociale.*

#### **Sur le télétravail et la diversification de l'accueil des usagers**

*La Cour fait le constat que « ...même pendant les périodes de télétravail les plus intenses de la période 2020-2021, les entretiens physiques ont été remplacés essentiellement par des échanges téléphoniques ou par courriels et non pas la visioconférence, en raison notamment des difficultés techniques ». Toutefois, comme la Cour l'indique dans son rapport, il convient de souligner que le recours à la visioconférence s'accroît à Pôle emploi. Pour remédier aux difficultés techniques évoquées, Pôle emploi a en effet fait le choix de recourir à l'outil Teams de la suite Microsoft Office 365 permettant de basculer la visioconférence d'un outil interne vers cet outil plus performant et efficace.*

*Si la Cour mentionne la problématique de la fracture numérique posée par ce canal de communication, en indiquant que pour les usagers de Pôle emploi, la visioconférence pourrait être perçue comme une entrave à l'accès à l'administration, je tiens à préciser qu'avant de pouvoir mobiliser la visioconférence comme modalité de contact, les conseillers effectuent un certain nombre de vérifications auprès des demandeurs d'emploi. Ce premier niveau de diagnostic peut être complété par une évaluation des compétences numériques de base (Pix emploi – Diagnostic initial) permettant de détecter les besoins du demandeur d'emploi et si nécessaire, de l'orienter vers un accompagnement et des services adaptés.*

*Dans ces conditions, la visioconférence est tout particulièrement mobilisée en faveur des demandeurs d'emploi les plus autonomes dans leur recherche d'emploi (modalité d'accompagnement dite « suivi »). À compter de 2021, Pôle emploi a en effet adapté son bouquet de services en direction de ces publics qui se voient proposer des modalités d'appui privilégiant les contacts dématérialisés (courriel, téléphone, visioconférence) et des services à distance (services numériques délivrés en autonomie, plateforme collaborative, etc.).*

*S'agissant de la proposition de la Cour envisageant la tenue de visioconférence dans les locaux de structures labellisées (France services par exemple), comme cela a été précisé dans mes précédentes réponses, cette possibilité existe déjà et est mise en place dans les locaux de France services mais aussi des tiers lieux numériques qui le permettent.*

---

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ TOULOUSE III –  
PAUL SABATIER**

**Genèse du projet :**

*L'Université Toulouse III – Paul Sabatier (UT3) est une université disciplinaire relevant du domaine des Sciences, Technologies et Santé. Son activité repose sur plus de 4300 employés titulaires et contractuels, de l'ordre de 70 structures de recherche et plus de 36 500 étudiants inscrits en formations initiale et continue. Les personnels BIATSS représentent près de 1700 agents, dont la part ayant une activité jugée télétravaillable est estimée à 1300 agents.*

*En juillet 2019, le conseil d'administration de l'UT3 décide de s'engager dans une expérimentation du télétravail portant sur 50 agents. Cette expérimentation s'inscrit dans le cadre réglementaire du télétravail dans la fonction publique, et s'appuie sur le guide télétravail de la*

*Direction générale de l'administration et de la fonction publique de 2016. Elle est développée en concertation avec les représentants des personnels de l'établissement. Le cadrage du projet est présenté en Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) en novembre 2019 et en Comité technique d'établissement (CTE) en décembre 2019.*

*Pour l'UT3, les principaux enjeux de ce projet sont :*

- *Concilier vie privée / vie professionnelle,*
- *Améliorer la qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux,*
- *Contribuer à la prise en compte des enjeux sociétaux, environnementaux,*
- *Utiliser les technologies de l'information comme opportunité de repenser les modèles traditionnels de travail,*
- *Développer l'autonomie, la responsabilisation des acteurs du monde professionnel,*
- *Soutenir le maintien dans l'emploi pour les personnes en situation de handicap.*

*Les points de vigilance sont également débattus avec les représentants des personnels :*

- *Difficulté de gestion du temps,*
- *Risque d'isolement social et professionnel,*
- *Adaptation des équipements informatiques (PC portables),*
- *Évolution des pratiques managériales.*

*Compte tenu de ces enjeux et de ces points de vigilance, un premier cadrage du télétravail est proposé. Le nombre de jour de télétravail possible est de 1 jour par semaine ou 2 jours par mois. Le jour de télétravail est fixe et déterminé pour l'année universitaire. Le temps de travail en télétravail est le même que celui réalisé sur site, et formalisé dans la fiche horaire de l'agent qui précise les heures de travail pour chaque jour de la semaine.*

*Une liste des activités télétravaillables a été établie. Sont notamment exclues les activités nécessitant une présence physique à temps complet sur le lieu de travail, et des activités qui ne permettraient pas de garantir la sécurité des informations en travaillant dans un autre lieu (données sensibles, utilisation de machines ou outils spécifiques, etc.).*

*Par ailleurs, les agents doivent remplir certaines conditions pour être éligibles au télétravail : une année d'ancienneté sur le poste, une autonomie suffisante, une bonne capacité d'organisation et une maîtrise des activités à réaliser. Ces conditions sont évaluées par le supérieur hiérarchique dans le cadre d'un entretien préalable entre l'agent et son supérieur.*

*Enfin, dans un objectif de prévention des risques professionnels, le lieu de télétravail, qui peut être le domicile ou un tiers lieu, doit être un espace calme et réservé au télétravail, correctement chauffé et éclairé. Une connexion internet avec un débit suffisant doit exister pour ce lieu de télétravail et il doit être couvert par une assurance multirisque mentionnant l'exercice d'une activité professionnelle en télétravail.*

*Une formation pour les agents en télétravail ainsi que pour leur manager est prévue et obligatoire.*

*Une évaluation semestrielle du dispositif est prévue, avec présentation aux instances de dialogue social.*

*Ce projet devait être mis en place en avril 2020. La crise sanitaire déclarée en mars 2020 a amené des évolutions du dispositif initial. 3.*

### **Impact de la crise sanitaire Covid 19 :**

*À partir de mars 2020, les personnels de l'établissement sont confinés, en application des directives gouvernementales. À cette époque, peu de personnels sont équipés d'un ordinateur portable professionnel, essentiellement des postes d'encadrement. La Direction des systèmes informatiques (DSI) de l'Université ont établi des connexions par VPN (« Virtual Private Network ») pour les agents afin qu'ils puissent travailler à partir de leur matériel personnel (ordinateur ou tablette, téléphone).*

*Dans ces circonstances, un questionnaire a été adressé par les services RH aux personnels de l'Université afin d'avoir leur retour d'expérience sur cette période de travail à distance, ou télétravail contraint, imposé dans le cadre de la crise sanitaire. Les 1966 réponses complètes traitées proviennent de personnels BIATSS et enseignants, enseignants-chercheurs, titulaires et contractuels, de toutes les tranches d'âge. Globalement, les personnels se sont rapidement adaptés aux nouveaux outils de travail (visioconférence, tchat, MOOC, etc.).*

*Via ce questionnaire, les personnels ont exprimé les aspects positifs du télétravail : gain de temps du fait de l'absence de temps de trajet, moins de fatigue, une meilleure concentration, une relation d'autonomie et de confiance avec la hiérarchie. Ils ont également exprimé leur manque d'équipement informatique pour réaliser leurs activités en travail à distance, et pour certains un isolement social.*

*Suite à cette période de crise sanitaire, une évolution du projet télétravail de l'UT3 était nécessaire. L'expérimentation sur 50 agents était devenue obsolète. Le télétravail a donc été ouvert largement en 2021, en 3 temps : 157 agents en janvier 2021, 158 agents supplémentaires en juin 2021 et encore 242 télétravailleurs de plus en septembre 2021. Ainsi, fin 2021, l'Université comptait 557 télétravailleurs.*

*Par ailleurs, suite aux retours sur le matériel informatique, l'Université a porté un soin particulier à l'équipement du télétravailleur. Chaque télétravailleur reçoit un PC portable (qui devient son PC au bureau et en télétravail), un écran supplémentaire dédié au lieu de télétravail, un clavier, une souris, un câble HDMI et un casque. Tous les ordinateurs portables sont équipés d'un softphone, afin que le télétravail de l'agent soit transparent pour l'usager qui appelle l'agent sur le numéro de téléphone du bureau, et afin que l'agent n'ait pas à utiliser un téléphone personnel dans le cadre du télétravail.*

*Enfin, cette expérience a conduit à augmenter le nombre de jours de télétravail proposés dans l'établissement. En tenant compte des retours liés à l'isolement social, l'Université propose 2 jours de télétravail maximum par semaine, afin de garder une majorité du temps de travail (3 jours) en présentiel.*

*La crise sanitaire a également conduit à une évolution de la réglementation du télétravail dans la fonction publique, notamment le décret du 5 mai 2020, qui permet le recours au télétravail en jours flottants. Cette possibilité a été intégrée dans la version modifiée du règlement télétravail de l'Université.*

*Suite à l'accord du 13 juillet 2021 relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, les représentants des personnels ont été invités à participer à une réunion d'échanges sur le télétravail en octobre 2021. Les discussions ont porté sur l'équipement, le versement de l'indemnité télétravail, et le nombre de jours de télétravail. Il a été admis de maintenir les 2 jours de télétravail maximum.*

*Cet accord a également eu pour conséquence la mise en place d'une formation spécifique sur les risques professionnels des agents en situation de télétravail, et une évaluation de ces risques réalisée par chaque agent.*

*Enfin, le décret du 26 août 2021 a créé une allocation forfaitaire de télétravail, qui a été mise en œuvre dans l'Université à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2021.*

*À l'UT3, une campagne télétravail supplémentaire a été réalisée en avril 2022, portant le nombre de télétravailleurs pour l'année universitaire 2022-2023 à 716 agents. Cette augmentation du nombre de dossiers à gérer a nécessité de développer un outil de gestion. Ainsi la DSI de l'Université a*

développé un outil (FIHORD) qui gère les temps de travail des agents : fiche horaire et télétravail. Tout le flux de gestion du télétravail est donc dématérialisé : demande de l'agent avec pièces justificatives dématérialisées, validation ou refus du supérieur hiérarchique (N+1 et possible N+2), avis de la commission télétravail (afin de s'assurer que l'on puisse répondre au nombre de demandes en termes d'équipements informatiques) et génération de l'autorisation de télétravail.

Par ailleurs, cet outil FIHORD a été interfacé avec notre outil de gestion des temps (OHRIS) afin que les jours de télétravail apparaissent sur les calendriers des agents. Cela facilite le suivi des agents dans les services (en présentiel ou en télétravail) et cela permet également de réaliser le paiement des jours de télétravail sur la base d'une extraction trimestrielle des jours télétravaillés par agent sur OHRIS.

Par ailleurs, les services RH et DSI de l'Université ont mis en place un dispositif de demande d'assistance par ticket pour toute problématique relative au télétravail.

### **Bilan et perspectives :**

Les services RH ont réalisé deux enquêtes de satisfaction à l'attention des agents en télétravail et de leur manager, dont les résultats ont été partagés en instances (CHSCT et CTE) avec les représentants des personnels de l'Université. La première enquête s'est déroulée en avril 2021. Ces réponses ont été impactées par la situation de crise sanitaire et donc de travail à distance qui coexistait avec le télétravail. La seconde enquête de satisfaction s'est déroulée hors contexte de crise sanitaire en mars 2022.

Pour les télétravailleurs, les questions portent sur leur satisfaction globale, l'équipement informatique, leur capacité à séparer vie professionnelle et vie personnelle, les relations avec le manager et avec les collègues, leur retour sur l'outil FIHORD et leurs éventuelles suggestions. Pour les managers, les questions concernent leur évaluation de la qualité du travail réalisé par leurs agents en télétravail, leur capacité à organiser leur service avec des personnels en présentiel et en télétravail, leur capacité à maintenir un esprit d'équipe, leurs éventuelles difficultés, leur retour sur l'outil FIHORD et leurs suggestions.

Il ressort de ces enquêtes que les agents (99 %) sont satisfaits ou très satisfaits du dispositif de télétravail, et notamment du matériel informatique fourni. Ils arrivent à séparer vie professionnelle et vie personnelle (98 %). Les télétravailleurs sont à 97% satisfaits ou très satisfaits de leur relation avec leur manager : la communication reste fluide, avec des points réguliers, ils apprécient l'autonomie et le sentiment de confiance induits par la situation de télétravail.

*Les managers d'agents en télétravail sont satisfaits ou très satisfaits de la qualité du travail des agents en télétravail à 98 %. Ils ne remontent pas de difficulté particulière à organiser leur service avec des agents en présentiel et en télétravail et à maintenir un esprit d'équipe. 90 % des managers répondants n'ont pas rencontré de difficulté pour manager leurs agents en télétravail.*

*Ces retours très positifs sont toutefois plus représentatifs côté agent que côté manager. En effet, sur les 562 télétravailleurs sollicités lors de l'enquête de mars 2022, 65 % ont répondu en intégralité. Cela représente un panel représentatif de télétravailleurs. Par ailleurs, sur les 228 managers d'agents en télétravail sollicités, seulement 38 % ont complété intégralement le questionnaire, 7 % ont partiellement répondu et 54 % n'ont pas répondu du tout.*

*La moindre implication des managers sur le projet télétravail a également été remarquée dans le cadre des formations. Si les agents suivent bien ces formations, peu de managers le font, par manque de temps ou de perception de l'intérêt de cette formation. Elles permettent pourtant de faire un rappel du cadre réglementaire et d'échanger sur les pratiques et des difficultés de management avec des personnels en présentiel et en télétravail. Le travail d'évolution des pratiques managériales reste donc à développer au sein de l'Université.*

*Lors de chaque campagne annuelle, le nombre de télétravailleurs de l'Université augmente. La cible de 1300 télétravailleurs devrait être atteinte pour l'année universitaire 2024-2025.*

*Au vu de la maturité acquise au sein de l'établissement en matière de télétravail, le nombre de jours télétravaillables sera à rediscuter. En effet, la réglementation permet d'aller jusqu'à 3 jours par semaine, ce qui représente une bascule puisque le temps de travail sur site devient minoritaire.*

*Par ailleurs, les demandes d'évolutions portent également sur l'équipement de télétravail : fournir des clés 4G, ou des fauteuils de bureau ergonomique pour le lieu de télétravail par exemple.*

*Enfin, une demande récurrente porte sur les populations de doctorants et d'enseignants et enseignants-chercheurs. En effet, à ce jour le dispositif télétravail de l'UT3 ne concerne que les personnels BIATSS. Les personnels enseignants et enseignants-chercheurs et assimilés réalisent du travail à domicile régulièrement, sans cadre spécifique. Avec le développement du télétravail pour les personnels BIATSS, ils souhaitent bénéficier de ce nouveau cadre, qui prend en compte les aspects de risques professionnels et qui prévoit une indemnité pour les jours télétravaillés. Toutefois, cela nécessiterait un dispositif distinct, adapté à leur statut et à leurs conditions de travail.*

---