



PROSPECTIVES

BULLETIN DE LIAISON ET D'INFORMATION DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'INSTITUT RÉGIONAL D'ADMINISTRATION DE NANTES

LA LETTRE DE LA PRÉSIDENTE

Sommaire :

- La lettre de la présidente
- Télétravail et fonction publique
- Que deviennent-ils ?
 - Promotions
 - Résultats de concours
- Félicitations

Chers collègues,

Voici le deuxième bulletin de l'association pour 2017, sous format électronique. Avouons-le : difficile de reprendre le rythme des 3 bulletins annuels après quelques années d'interruption. Par ailleurs, le suivi de toutes les personnes issues de l'IRA de Nantes est un travail à plein temps. J'essaie actuellement de réduire le nombre de perdus de vue en contactant les administrations qui répondent avec plus ou moins de zèle. Il est vrai qu'elles n'ont pas que cela à faire.

Afin de se donner les moyens de revenir aux 3 bulletins annuels, il avait été fait un appel à volontaires, il y a quelques mois, pour constituer un comité de rédaction. Deux collègues se sont proposées et je les en remercie. La dénomination de ce comité n'est pas complètement arrêtée : « groupe de rédaction de l'association des irarques nantais » ou « groupe de rédaction/réflexion des irarques nantais ». Personnellement, je penche pour la seconde comme vous pouvez le constater en consultant le sommaire : cela pourra être un sujet pour la prochaine assemblée générale en 2018.

Autre sujet d'actualité pour l'association : anticiper les départs du conseil d'administration et le rajeunir en intégrant des collègues des promotions plus récentes. Certains d'entre vous m'avaient fait part de leur intérêt pour participer à l'animation de l'association en rejoignant le conseil d'administration. Les obligations ne sont pas insurmontables : payer sa cotisation annuelle (c'est le minimum que l'on est en droit d'attendre d'un administrateur me semble-t-il...) et participer à au moins une séance du conseil par an. Dans la mesure du possible, la présence à chaque réunion semestrielle est appréciée. En résumé, avis aux amateurs....N'hésitez pas à me contacter si vous souhaitez vous joindre notre équipe et prendre en charge des projets (mini-magazine, développement du site, animation des réseaux sociaux...) !

En ce milieu de mois de mai, je vous souhaite dès à présent d'excellentes vacances d'été et vous donne rendez-vous au mois de septembre.

Et n'oubliez pas d'adresser votre cotisation pour 2017 : si les rentrées sont suffisantes, nous pourrions vous adresser une édition papier au second semestre.

Associativement vôtre.

**Groupe de rédaction/réflexion
des irarques nantais
(GRRIN) :**

- *Matthieu BOURASSEAU ;*
- *Vanessa CHESSA ;*
- *S.-E. DI SANTO PRADA ;*
- *Jacqueline GONET.*

Numéro édité à 4 000
exemplaires

TELETRAVAIL ET FONCTION PUBLIQUE

Combien d'entre nous n'ont jamais rêvé de télétravailler, en particulier celles et ceux qui travaillent en région parisienne ou dans une grande métropole ? Se retrouver tous les jours dans les embouteillages ou confronter au retard des transports en commun quand il ne s'agit pas de leur suppression et goûter le bonheur inégalable d'être serré-e-s comme des sardines dans des wagons mal aérés avec des voisins dont l'hygiène semble très sujette à caution donne des envies de travailler autrement. Ce souhait peut être aussi lié à la volonté de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. La rengaine « métro-boulot-dodo » devient de plus en plus inacceptable avec les nouvelles technologies.

Les fonctions publiques mettent en place le cadre autorisant le recours au télétravail. C'est pourquoi nous avons choisi de nous y intéresser dans ce numéro.

-----***-----

La délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité a publié dans les années 1990 différents ouvrages et organisé plusieurs appels à projets pour soutenir le télétravail.

En 2009, la part de la population salariée dans différents pays européens ayant pratiqué le télétravail plus de 8 heures par mois était :

- 5 % en Italie ;
- 8,4 % en France ;
- 17,7 % e, Europe ;
- 18,8 % en Allemagne ;
- 22,3 % au Royaume-Uni ;
- 26,8 % en Suède ;
- 30 % en Belgique ;
- 32,4 % en Finlande. ¹

Une convention signée le 7 décembre 2010 entre le directeur des ressources humaines des ministères financiers et économiques et six organisations syndicales a permis l'expérimentation du télétravail en identifiant 3 facteurs-clés : volontariat, autonomie du télétravailleur et capacité du manager à suivre ses activités.

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 dispositions relatives à la fonction publique a posé le cadre législatif du télétravail dans la fonction publique.

Le commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) ² a conduit une expérimentation en septembre 2013 dans le Massif central et mis au point un outil de modélisation des gains.

Lors du comité interministériel aux ruralités du 13 mars 2015, le gouvernement a décidé d'élaborer et de mettre en œuvre un plan national pour le déploiement du télétravail en concertation avec les associations d'élus et les partenaires sociaux, le CGET en assurant le pilotage en collaboration, entre autres, avec la DGAFP et la direction générale du travail.

¹ Gartner, analyse Roland Berger cité dans Le développement du télétravail dans la société numérique de demain, Centre d'analyse stratégique 2009

² www.cget.gouv.fr

Les premiers textes ont été pris en 2016 (NDLR : soit 4 ans après la parution de la loi):

- 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 ;
 - Arrêté du 21 juillet 2016 portant application du 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 aux **ministères chargés de l'environnement et du logement** ;
 - Arrêté du 22 juillet 2016 portant application, dans **les ministères économiques et financiers**, de l'article 7 du 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 ;
 - Arrêté du 2 août 2016 portant application au **ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt** du 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 ;
 - Arrêté du 14 novembre 2016 relatif à la mise en œuvre du télétravail au sein du **ministère de la défense** ;
 - Arrêté du 8 décembre 2016 portant application dans les **services d'administration centrale et les établissements publics relevant du Premier ministre** des dispositions du 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 ;
 - Arrêté du 16 décembre 2016 portant application, **dans les juridictions financières**, du 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 ;
 - Arrêté du 20 janvier 2017 portant application à **l'établissement national des produits de l'agriculture et de la mer** du 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 ;
 - Arrêté du 26 janvier 2017 portant application dans les **directions départementales interministérielles** du 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 ;
 - Arrêté du 2 mars 2017 portant application du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 et fixant les modalités de mise en œuvre du télétravail au sein des **ministères de l'intérieur et des outre-mer** ;
 - Arrêté du 31 mars 2017 portant application au **ministère de la culture et de la communication** du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et dans la magistrature.

À ce jour, il manque par conséquent les ministères de la justice, des affaires sociales et de la santé, des affaires étrangères et du développement international, de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche ...

-----***-----

Pourquoi passer au télétravail ? Parce qu'il bénéficie à tous les partenaires (source CGET) :

A) **Les employeurs pourront bénéficier :**

- d'un accroissement de la production, en raison d'une élévation de la productivité et de l'affectation d'une partie des gains de temps de transport au bénéfice des tâches professionnelles ;
- d'économies réalisées sur les locaux et les dépenses courantes ;
- d'une réduction de l'absentéisme et du micro-absentéisme ;
 - d'amélioration en termes de qualité de vie au travail et de diminution des « impacts carbone » relatifs à la mobilité domicile-travail.

B) **Les travailleurs (salariés ou indépendants) pourront notamment :**

- trouver un meilleur équilibre entre vies professionnelle et familiale (par exemple déjeuner en famille ou réinvestir le temps gagné dans les transports dans d'autres activités) ;

- réaliser des économies de carburant ou de garde d'enfant (on parle de « 13e mois du télétravail ») ;
- gagner en sérénité dans le travail en évitant les temps et le stress des transports.

C) Les territoires et les collectivités qui en ont la responsabilité, peuvent :

- réaliser d'importantes réductions de leur empreinte carbone ;
- réduire les difficultés de circulation aux heures de pointe (voir le cas de la métropole lyonnaise) ;
- fixer des actifs qui participent davantage, notamment par leurs dépenses quotidiennes et par leur implication dans des réseaux locaux, au dynamisme de leur territoire (quartiers, espaces périurbains ou communes rurales).

D'autres sources confirment l'intérêt du télétravail sans en dissimuler les inconvénients ou les freins.

A) Le Tour de France du télétravail 2012 a donné lieu à la parution d'un livre blanc national ³ permettant de faire un état des lieux (chambre de commerce et d'industrie de Paris et d'Ile-de-France).

- 17 % de la population active travaille hors de son entreprise plus d'un jour par semaine (79 % de leur domicile, 8% de télécentres), mais dans 67% des cas en dehors de tout formalisme ;
- 48 % des entreprises du CAC 40 se sont engagées à organiser le travail distance dans le cadre d'accords formalisés ;
- 76 % des salariés franciliens souhaitent télétravailler (98% des jeunes diplômés).

Les arguments favorables au télétravail :

- plus d'autonomie dans l'organisation du travail ;
- une meilleure qualité de vie (moins de temps de trajet domicile-travail) ;
- 20 % d'absentéisme en moins ;
- 22% de productivité en plus et plus de motivation pour les salariés ;
- jusqu'à 30 % d'économie sur la surface immobilière...

Des freins au développement du télétravail largement d'ordre culturel :

- 78 % des dirigeants doutent de l'efficacité des collaborateurs en télétravail, mais seuls 41% l'ont pratiqué ;
- peur de perte d'autorité du middle-management ;
- difficulté à séparer sphère professionnelle et sphère privée...

B) En 2015, une enquête⁴ a été réalisée par l'OBservatoire du télétravail et de l'ERGOstressie (OBERGO) avec le soutien de la CFDT Cadres sur les impacts du télétravail et les évolutions des conditions de vie des salarié-e-s. La conclusion était : *Une confirmation en 2015 : «Meilleure qualité de vie malgré un temps de travail plus long».*

Les principaux impacts positifs induits par le télétravail sont :

- Une meilleure qualité de leur vie personnelle (travail+ hors travail) : 94% des réponses pour les femmes et 95% pour les hommes ;
- Une meilleure qualité de vie familiale : 90% pour les femmes et 89% pour les hommes ;
- Une meilleure répartition « temps professionnels/sociaux/familiaux/personnels » : 88% (le temps « gagné » sur le trajet du soir donne plus de possibilités) ;
- Une diminution du stress et de la fatigue physique liés aux transports : 87%.

Les impacts négatifs sont partagés par un moins grand nombre de télétravailleurs mais sont la confirmation de l'existence du paradoxe du télétravail: « Plus de temps de travail/ Meilleure qualité de vie » :

- Une augmentation de leur temps de travail : 61% (temps du trajet du matin « échangé » contre temps de travail) ;

³ <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/rh/le-teletravail>

⁴ <http://observatoireportagesalarial.fr/teletravail-salarie-comment-concilier-liens-de-subordination-et-marges-de-liberte/>

- Une augmentation des coûts personnels liés à l'activité professionnelle : 27% ;
- Une augmentation de la charge de travail ressentie : 15 %.

Les gains potentiels à l'horizon 2025 seraient (source CGET) :

1. réduction moyenne de 1 h 10 du temps de transport par jour télétravaillé ;
2. 124 € mensuels supplémentaires de pouvoir d'achat par télétravailleur dus à des économies de transport ou de garde d'enfants (*NDLR : en région parisienne, la carte annuelle NAVIGO ne permettra sans doute pas une telle économie*) ;
3. baisse de 33 % de l'absentéisme au travail ;
4. en moyenne, pour chaque commune ayant ouvert un télécentre, progression de 57 000 € par an des achats réalisés sur place et de 37 000 € des revenus fiscaux ;
5. gain moyen équivalent à 9 emplois et 56 habitants par commune ayant un télécentre.

Toutefois, le télétravail⁵ présente également de nombreux inconvénients et est générateur de risques particuliers qui peuvent être amplifiés par le fait que le salarié doit y faire face seul.

- La séparation physique entre le télétravailleur et son entreprise peut ainsi causer un sentiment d'isolement social et professionnel ;
- Le télétravailleur est également plus exposé au risque de burn-out s'il n'arrive pas à se mettre des limites : la vie professionnelle peut alors empiéter dangereusement sur la vie privée ;
- Le télétravail est aussi source de stress pour le salarié qui doit gérer seul son organisation, évaluer l'atteinte de ses objectifs. Mais il peut aussi souffrir de démotivation, d'un manque de reconnaissance et de soutien.

-----***-----

Mais, au fait, qu'est-ce que le télétravail, exactement ? Selon l'article 2 du décret n° 2016-151, ce terme désigne « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux de son employeur sont réalisées hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication* ».

Le guide du télétravail publié par la DGAFP apporte quelques précisions à cette définition :

- La notion de télétravail dans la fonction publique n'est pas différente que celle du secteur privé même si les modalités d'exercice peuvent l'être ;
- Il s'agit d'une pratique régulière nécessitant l'usage des technologies de l'information et de la communication ;
- La totalité des tâches de l'agent ne s'effectue pas en-dehors des locaux de l'employeur. L'article 3 du décret n° 2016-151 fixe la quotité de travail ouverte au télétravail à 3 jours par semaine pour un personnel à temps complet ;
- Un agent exerçant en télétravail ne doit pas être assimilé aux autres agents absents du bureau (congés, temps partiel, formation, congé maladie...) car il n'est pas déchargé de ses obligations professionnelles.

Et ce qu'il n'est pas :

- ◆ Du travail en tiers lieu statutaire, qui est exercé par des agents dotés d'un statut particulier et jouissant d'une forte autonomie (par exemple, les magistrats et les personnels des corps d'inspection) ;
- ◆ Du nomadisme, qui est pratiqué par les agents dont les activités s'exercent, par nature, en dehors des locaux de l'employeur (par exemple, les activités de contrôle) ;
- ◆ Du travail en réseau ou en site distant, ainsi désigné parce que l'agent exerce ses activités dans des locaux relevant de l'autorité de son employeur mais sur un site distinct de celui d'une partie de sa hiérarchie et de ses collègues ;

⁵ <http://www.preventica.com/actu-enbref-teletravail-domicile-risques-psychosociaux-1250714.php>

◆ Du travail à distance dans le cadre du plan de continuité des activités, qui répond au besoin de maintenir un niveau minimal d'activité en cas de survenance d'événements exceptionnels (par exemple, intempéries, pandémies ou encore terrorisme) ;

◆ De l'astreinte : la période d'astreinte ne constitue pas pour l'agent du télétravail, tout comme l'éventuelle intervention réalisée depuis son domicile pendant la période d'astreinte si celle-ci est comptabilisée comme du temps de travail effectif.

Où peut-il s'exercer ?

Si dans 75 % des cas, il s'exerce au domicile, ce n'est pas une obligation. En effet, des lieux peuvent être dédiés à cette organisation du travail.

Le télécentre : Espace de travail à destination des salariés ou des indépendants tels que des bureaux fermés, des open-spaces, des salles de réunion, associés à des services d'animations et d'usage courant.

L'espace de coworking : Espace de travail partagé utilisé en priorité par des entrepreneurs ou des start-ups qui cherchent la cohésion et la collaboration avec d'autres pairs, formant de fait une communauté d'utilisateurs du lieu.

Le tiers-lieu de travail : Terme générique englobant tous les espaces de travail qui se distinguent du bureau de l'entreprise et de la maison du télétravailleur. Une des finalités est de travailler dans une ambiance chaleureuse, conviviale qui permet d'éviter la solitude. Les tiers-lieux de travail s'intègrent dans la dynamique plus large des tiers-lieux en général qui regroupent des espaces divers se focalisant sur la démarche de création plus que sur le lieu lui-même.

-----***-----

Si le télétravail a des impacts sur la façon de travailler de l'agent, il en a, bien évidemment, sur celle de l'agent encadrant.⁶

Manager à distance implique de nouveaux modes d'organisation, tant à l'égard des agents en télétravail qu'à l'égard des agents exerçant en présentiel. L'équipe est désormais mixte et chaque agent doit avoir la certitude d'être traité équitablement.

Exercer une partie de son activité en télétravail suppose de la part du supérieur hiérarchique direct d'adopter des méthodes de management adaptées, dont **les caractéristiques principales sont la confiance et la transparence**. La confiance mutuelle entre l'encadrant et son collaborateur se construit notamment sur les bases de l'entretien préalable à la demande de télétravail de l'agent. Plus cet entretien est précis, particulièrement sur les tâches concernées par le télétravail et sur les modalités concrètes d'exercice, plus « le contrat » entre les deux parties sera clair et solide. **L'autonomie de l'agent** est également un point essentiel pour renforcer la confiance entre encadrant et collaborateur. Celle-ci se bâtit au fil des expériences et peut se développer au travers de formations, notamment à la gestion du temps.

Les compétences managériales particulièrement sollicitées pour l'encadrement des agents en télétravail sont :

- ◆ faire confiance, responsabiliser les travailleurs à distance ;
- ◆ formuler clairement les objectifs individuels et s'assurer qu'ils soient compris ;
- ◆ définir des règles précises quant aux modalités de contrôle, de suivi et de reporting ;
- ◆ écouter les membres de son équipe à distance ;
- ◆ se rendre disponible physiquement ou téléphoniquement, rencontrer régulièrement chaque collaborateur ;
- ◆ maîtriser l'usage des outils informatiques.

⁶ http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/guide-teletravail-2016.pdf

Il s'agit bien de suivre et de soutenir l'activité de l'agent en télétravail et non de le « surveiller ». Le management par objectifs et la production de « livrables » prend, dans cette situation, tout son sens et tout son intérêt. La difficulté principale réside dans la fixation d'objectifs pertinents, réalistes mais également suffisamment exigeants, et dans la définition d'outils pour les suivre (tableaux de bord par exemple). Les échanges avec l'agent, notamment dans la période d'adaptation, joueront également un rôle important pour « calibrer » la charge de travail. (NDLR : « *fixer des objectifs pertinents, réalistes mais également suffisamment exigeants, et définir des outils pour les suivre* » devraient être des habitudes bien enracinées chez les managers étant donné que l'entretien d'évaluation professionnelle annuel est l'occasion de fixer leurs objectifs pour l'année en cours avec les agents subordonnés conformément à la loi n° n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique et au décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État. Est-ce à dire qu'il existe des managers qui ne savent pas fixer des objectifs pertinents, réalistes...? Déficit de formation ou d'intérêt pour cette procédure ? J'ai dit cela, je n'ai rien dit...)

L'encadrant aura une vigilance particulière sur le risque de « mise à l'écart » de l'agent en télétravail, voire de sa stigmatisation. Une adaptation du management et de la communication pourra s'avérer nécessaire. Pour cela, il pourra activer plusieurs leviers, comme :

- ◆ mener une communication transparente envers les agents sur la mise en place du télétravail et permettre à l'ensemble des personnels de s'exprimer sur le sujet ;
- ◆ veiller à la cohésion de l'équipe entre les agents sur site et les agents en télétravail ;
- ◆ inciter les équipes à communiquer entre elles ;
- ◆ réunir régulièrement l'ensemble des agents « physiquement » ;
- ◆ systématiser l'utilisation des outils de communication et de diffusion d'informations.

(NDLR : *En-dehors de la première, ces recommandations ne devraient-elles pas s'appliquer au quotidien, télétravail ou pas ?*)

-----***-----

Expérimentations et retours d'expériences de télétravailleurs et de cadres

Dans le cadre de la fusion des régions, l'ancien Premier ministre Manuel Valls a souhaité confier à la région Bourgogne Franche-Comté une expérimentation d'une durée de trois ans portant sur le « travail en sites distants » (TSD) : une alternative à la mobilité, proposée au sein de cette nouvelle grande région notamment pour la proximité avantageuse qui existe entre Dijon et Besançon⁷, villes où ont été réparties de façon équitable les différentes directions régionales.

Puisque seul un quart des agents était concerné par une mobilité géographique immédiate et nécessaire (notamment les membres du comité de direction et les responsables d'un service et/ou d'un pôle fonctionnel), bien d'autres agents sont aujourd'hui acteurs de cette expérimentation qui profitera, dans quelques années, également aux administrations d'autres régions. De fait, sur les 261 postes identifiés comme éligibles au TSD, 207 agents (dont 87 cadres) ont accepté de prendre part à l'expérimentation, selon la répartition suivante :

- Administrations régionales de l'Etat avec siège basé à Dijon :
 - 11 agents (dont 6 cadres) au SGAR ;
 - 15 agents (dont 6 cadres) à la DRAC ;
 - 16 agents (dont 9 cadres) à la DRAAF ;
 - 50 agents (dont 13 cadres) à la DRJSCS.

⁷ Dans son allocution du 31 juillet 2015, prononcée en Conseil des ministres, Manuel Valls a indiqué explicitement le mandatement donné à la région Bourgogne Franche-Comté (par voie de son Préfet préfigurateur) dans l'expérimentation de certaines pratiques (fonctionnement en multi sites et travail à distance) permettant de « muter vers une *administration 3.0* ».

- Administrations régionales de l'Etat avec siège basé à Besançon :

- 59 agents (dont 38 cadres) à la DREAL ;
- 15 agents (dont 9 cadres) à la DR INSEE ;
- 41 agents (dont 6 cadres) à la DIRECCTE.

Le nombre considérable de personnels non-encadrants ayant choisi d'adhérer au TSD au sein de la DIRECCTE – à savoir 85,5 % – a suscité tout particulièrement notre attention. Nous avons donc voulu interroger cette administration⁸, pour connaître les étapes du processus d'expérimentation, les moyens déployés pour sa mise en œuvre, ainsi que les premiers ressentis des travailleurs en TSD, 14 mois après le début de son application.

Une précision mérite d'être apportée : le TSD est à distinguer du télétravail car, dans le premier cas, l'agent reste affecté à temps complet sur son poste, dans les locaux de son employeur (en l'occurrence, sur le site dijonnais de la DIRECCTE, bien que sa hiérarchie soit basée au siège bisontin) tandis que, dans le deuxième cas, l'agent pratique son activité essentiellement à son domicile. Et comme nous l'avons évoqué précédemment, la question du management à distance se pose : un management que l'on souhaite efficient, prenant en compte la dimension humaine, l'approche relationnelle entre un responsable de service et une partie de son équipe de collaborateurs qu'il n'a pas la possibilité de rencontrer au quotidien.

La DIRECCTE a alors procédé, entre décembre 2015 et janvier 2016, à la mise en place de deux jours de formation sur le management à distance et à un cycle de quinze conférences à destination des agents en TSD. Le comité de direction a engagé, en même temps, une discussion bilatérale avec les agents, afin de trouver des solutions partagées au regard des mutations de postes. De fait, 200 postes ont été mis au mouvement, dont 2/3 ne demandant pas de mobilité et 1/3 sur infra-mobilité régionale : ceux qui le souhaitent ont pu ainsi se positionner sur leur poste d'origine, en portant leur choix sur le TSD.

Le SGAR, quant à lui, a piloté un groupe de travail consacré à tous les aspects logistiques et des idées plutôt novatrices sont issues de cette collaboration entre l'ensemble des services déconcentrés de l'Etat basés sur la nouvelle grande région. De fait, pour faire face à l'accroissement des déplacements de la part des cadres et à la pénurie des véhicules de service, il a été nécessaire de trouver des solutions permettant à la fois un gain de moyens et de temps. Cela a été possible notamment grâce à la création d'une plateforme de covoiturage interministérielle, sur le modèle d'une célèbre start-up, où chacun peut *trouver sa place* dans un véhicule *destiné à accomplir le même chemin*. On aime donc penser qu'en sus de la rationalisation des fonds publics et de l'éco-soutenabilité, cela présente aussi l'avantage de favoriser les échanges entre les différentes administrations... On relève, ensuite, un recours majeur aux réunions en visio-conférence et le déploiement de l'application Jitsi permettant de partager des documents en ligne en temps réel au cours d'une conversation via webcam. Enfin, on a voulu mettre en place des bureaux TSD, c'est-à-dire des espaces réservés (soit bureaux individuels, soit salles de réunions) où le manager a la possibilité de se servir de son téléphone portable comme borne wifi et, par ce biais, d'accéder au réseau interne à son service. Ces innovations technologiques liées aux nouveaux fonctionnements exigés par la distance géographique ne présentent, pour l'instant, que des avantages et leur développement a été aussi possible grâce à l'accompagnement fourni par la Direction des systèmes d'information et de communication, ainsi que par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique.

Pour ce qui est des entretiens semestriels entre l'agent en TSD et son supérieur hiérarchique, tels qu'ils avaient été annoncés au moment du lancement de l'expérimentation, ceux-ci n'ont eu lieu, pour le moment, que sous la forme classique d'entretiens professionnels annuels. Néanmoins, les services RH se sont montrés très attentifs au ressenti des personnels en TSD, comme l'attestent les enquêtes évaluation lancées pour apprécier le degré de satisfaction des agents et des cadres (qui ont donné des résultats globalement satisfaisants), et pour cerner d'éventuelles failles. Si 2016 a été l'année d'*exploration* de cette nouvelle conception du travail d'équipe

⁸ Nous tenons à remercier la Directrice des ressources humaines pour l'entretien qu'elle nous a accordé.

et des enjeux managériaux, 2017 se préfigure alors comme l'année de *stabilisation*, avec l'objectif d'apporter les améliorations opportunes pour que la distance géographique ne soit plus un frein à la mise en œuvre efficace du travail collectif.

-----***-----

Je souhaiterais apporter mon propre témoignage en qualité de manager d'un agent qui effectue, depuis septembre 2016, du télétravail en alternance, afin d'accompagner un proche malade. En effet, face à la difficulté familiale qui a affecté cette collaboratrice, j'ai souhaité mettre en place, avec l'accord de ma hiérarchie, un mode de fonctionnement souple, lui permettant de gérer son temps de présence au bureau en fonction de l'état de santé fluctuant de son parent, nécessitant parfois tout simplement sa présence à la maison à des moments précis de la journée. Pour que ma collaboratrice puisse effectuer les missions qui lui sont confiées depuis son domicile, nous avons opté pour le bureau électronique étendu. Nous lui avons donc mis à disposition un ordinateur portable muni d'une connexion VPN, donnant accès à son bureau à distance et donc à l'ensemble des logiciels et applications dont elle se sert pour son travail de gestionnaire. Cela a été une alternative efficace à une éventuelle demande de congé de proche aidant (comme prévu dans la Loi Travail), qui était peu adaptable au cas en question.

Ma collaboratrice m'a fait part de sa satisfaction face à cette méthode de travail qui lui a été proposée et je m'associe personnellement à ce ressenti positif en tant que manager, parce cette solution a surtout permis d'éviter un double risque : l'isolement de ma collaboratrice, qui effectue son travail avec passion et ressent le besoin de se retrouver entourée de son équipe chaque fois qu'elle le peut et un éventuel blocage, ou bien d'importants freins dans la gestion de dossiers dont elle est la seule référente au sein du département si l'on avait dû recourir à des remplacements, pour un travail demandant un degré de technicité et d'expertise qu'elle a pu acquérir au fil des années et qui sont difficilement transposables, dans l'urgence requise par la situation, à des agents moins expérimentés.

Il est évident que la muabilité de la situation, dictée par les conditions de santé de son parent, demande une réadaptation régulière de l'organisation du travail de ma collaboratrice. C'est pourquoi j'ai souhaité qu'elle forme (lorsque les pics d'activité réguliers au sein de notre service ne nous en empêchent pas) un autre agent de mon équipe et moi-même, afin d'acquérir les compétences techniques qui nous permettraient d'assurer une continuité du travail dans le cas où elle serait amenée à demander un congé de proche aidant ultérieurement.

À ce jour, je ne puis que reconnaître la pertinence d'avoir opté pour le télétravail en alternance, qui répond aux besoins de l'administration, ainsi que de son public, et s'adapte à cet agent méritant le soutien de son équipe et de sa hiérarchie.

-----***-----

L'accès au télétravail des cadres

La question se pose de savoir si un cadre peut exercer ses fonctions en télétravaillant. La réponse est simple : cela dépend des fonctions qu'il occupe et du fait qu'il soit encadrant ou pas. Gérer toute une équipe à distance n'est certainement pas la méthode la plus facile de management, surtout si une partie de l'équipe télétravaille.

Toutefois, sachant que la gestion d'une équipe est particulièrement chronophage et que la charge de travail oblige à passer en permanence d'un dossier à l'autre (la réduction des effectifs n'entraîne pas obligatoirement la réduction des missions mais plutôt un accroissement de celles-ci...), le télétravail peut être une option pour pouvoir travailler sur des dossiers de fond. Une journée par semaine pour étudier des dossiers au calme permettrait de ne pas avoir le sentiment de toujours travailler dans l'urgence et de faire un travail de fond.

Il y a quelques années, j'avais demandé à travailler un jour par semaine chez moi afin d'avancer sur des dossiers que j'étais dans l'incapacité de traiter à mon bureau. Je n'ai pu le faire qu'une fois car une partie de ma hiérarchie n'a pas compris ou n'a pas voulu comprendre l'intérêt (il n'est jamais bon d'être en avance sur son temps) mais j'avais bien avancé ce jour-là et sereinement.

QUE DEVIENNENT-ILS ? – PROMOTIONS

Concours d'entrée aux IRA : CE : concours externe – CI : concours interne – 3C : 3^{ème} concours

Attaché hors classe d'administration échelon spécial intérieur 2016

Jean-Philippe AUBRY (85/86) - CE

Isabelle ROYER (87/88) - CI

Attaché hors classe d'administration intérieur 2017

Stéphan ADNOT (92/93) – CE

Céline BURES (99/00) – CI

Chantal CHAMPIGNY (86/87) - CE

Patrick ELDIN (02/03) – CI

Isabelle GUILLAMOT (92/93) – CE

Jean-Michel MALIGNE (81/82) – CE

Thierry PERILLO (85/86) - CE

Jean-Paul TRAVERS (95/96) – CI

Jean-Pierre VAILLANT (80/81) – CI

Laurent VIGNAUD (98/99) - CE

Attaché principal d'administration intérieur 2017

Catherine CARDONE (05/06) – CI

Olivier MASSUELLE (99/00) - CE

Michèle ROBIC (88/89) - CE

QUE DEVIENNENT-ILS ? – RÉSULTATS DE CONCOURS

Attaché principal d'administration écologie 2017

64 lauréats : H: 30 - 46,88 % - F: 34 - 53,12 %

Sarah CHAUDEURGE (08/09) – CE

Thomas GERGAUD (10/11) – CE

Claudia GUERREIRO DA COSTA (10/11) – CE

Germain LAURENT (08/09) – CE

Gweldaz LE SAUZE (05/06) – CE

Anne MARVIE (04/05) – CE

Gregory PIERRESTEGUY (10/11) - CE

Jean RAMAYE (08/09) - CI

Attaché principal d'administration éducation nationale 2017

876 recevables : H: 319 - 36,42 % - F: 557 - 63,58 % / 237 lauréats (241 au JO): H: 85 - 35,86 % - F: 152 - 64,14 %

Samuel ABBUHL (09/10) – 3C

Jérôme BOUVIALA (12/13) – CI

Caroline DAGUIN (BRIN) (08/09) – CE

Emmanuelle DANTEC (11/12) – CI

Claire DEMEUDE (08/09) – CE

Caroline DONGRADI (97/98) – CI

Fanny GUICHON (08/09) – CE

Béatrice GUILLEMOTO (01/02) – CE

Laurence JOUHAUD (BLANCHON) (08/09) – CE

Philippe LAMORERE (97/98) – CE

Claire LEROY-GIRARD (12/13) – 3C

Fabienne LESIRE (14/15) – CI

Eric MARCEAU (05/06) - CE

Coraline MARIE (05/06) – CE

Nella NOIROT (05/06) – CE

Julien VIALARD (09/10) - CE

Astrid VINCENNES (13/14) – CI

Jean-François VIVIER (12/13) – CI

FÉLICITATIONS

Nominations et promotions dans l'ordre national du mérite par décret du 02/05/17

Officier

Raymond CERVELLE (75/76)

Eric MORVAN (78/79)

Chevalier

Brice CANTIN (90/91)

Christian DELHERM (97/98)

Yann GANDRIAU (85/86)

Jean-Luc HICKEL (85/86)

Sylvain LE BERRE (99/00)

Cécile LE POUPON (94/95)

Brigitte PREUNG (94/95)