



SIGMA

Créer le changement ensemble



Initiative conjointe de l'OCDE et de l'UE,
financée principalement par l'UE

Lignes directrices concernant l'élaboration de feuilles de route post-confinement pour les organismes publics

Élaboration de plans pour le retour sur le lieu de travail et la réouverture au public des ministères et des organismes publics après le confinement lié à la crise du coronavirus (COVID-19)

PREMIÈRE ÉDITION, 11 MAI 2020

2 Rue André Pascal
75775 Paris Cedex 16
France

email : sigmaweb@oecd.org
Tel : +33 (0) 1 45 24 82 00

www.sigmapweb.org

Ce document est produit avec le soutien financier de l'Union européenne (UE). Il ne doit pas être présenté comme exprimant les vues officielles de l'UE, de l'OCDE ou de ses pays membres, ou des partenaires participant au Programme SIGMA. Les opinions exprimées et les arguments employés sont ceux des auteurs.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

© OCDE 2020 – L'utilisation de ce contenu, dans quelque format que ce soit (numérique ou papier), est régie par les Conditions d'utilisation disponibles sur la page du site internet de l'OCDE <http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.

Introduction

Suite aux demandes d'un certain nombre de ses partenaires, SIGMA a élaboré ces lignes directrices dans le but de faciliter le complexe processus de réouverture des organismes publics à l'issue du confinement.

SIGMA recommande à ses partenaires de demander à l'ensemble de leurs ministères et organismes publics d'élaborer une « feuille de route du retour sur le lieu de travail » personnalisée pour la période de l'après-confinement. Cette feuille de route devrait aider les responsables de chacun de ces organismes à s'organiser pendant les semaines qui précèdent le retour des agents sur leur lieu de travail et immédiatement après.

Le but de ces lignes directrices établies par SIGMA est de fournir aux ministères et autres organismes publics des recommandations sur les thèmes qu'ils doivent aborder en priorité dans leur feuille de route du retour sur le lieu de travail.

SIGMA recommande à ses partenaires de mettre en place un processus coordonné dans lequel des feuilles de route personnalisées sont élaborées par chaque organisme public sous la supervision des autorités compétentes telles que le Premier ministre, l'organe de coordination de la fonction publique ou le ministère de la Santé.

Objet de ces lignes directrices

- Ces lignes directrices sont principalement destinées aux ministères et organismes publics dont les bureaux ont été fermés au personnel permanent et au public pendant la période de confinement, leurs services étant soit suspendus, soit fournis uniquement via internet. Pour les organisations directement impliquées dans la gestion de l'épidémie de coronavirus (COVID-19) – comme les établissements de santé, la police ou les services d'urgence –, des lignes directrices spécifiques devront être établies en fonction de l'évolution de la pandémie et des mesures prises par les pouvoirs publics.
- Ces lignes directrices ont pour but d'aider les administrateurs et les départements des ressources humaines à préparer le retour progressif des agents sur le lieu de travail. Il s'agit d'un document à visée opérationnelle qui n'est pas destiné aux ministres ou autres décideurs publics. Toutefois, selon la situation et les risques éventuels, certaines actions décrites dans le présent document pourront nécessiter l'approbation des instances dirigeantes.
- Ce document peut servir de base à l'établissement de lignes directrices nationales ou être diffusé directement aux ministères et organismes publics, en plus des consignes spécifiques à chaque pays.
- Ces lignes directrices ne se substituent pas aux réglementations sur les risques professionnels applicables à tel ou tel organisme public.

Structure des lignes directrices

Ce document est conçu en deux parties :

I. Élaboration d'une feuille de route pour le retour sur le lieu de travail dans les ministères ou les organismes publics

1. Remarques liminaires
2. Processus d'élaboration de la feuille de route (suggestion)
3. Qui participe directement à l'élaboration de la feuille de route ?
4. Implication des parties prenantes
5. Consultation pour la première version de la feuille de route

II. Contenu de la feuille de route du retour sur le lieu de travail

Section 1 : Évaluation de la situation

Section 2 : Préparation des lieux de travail pour éviter la propagation du coronavirus (COVID-19)

Section 3 : Le processus de « retour sur le lieu de travail »

Section 4 : Communication avec les agents

Section 5 : Réouverture des sites au public

Section 6 : Gestion des ressources humaines

Section 7 : Questions diverses

Annexe sur la prestation de services (document séparé)

Le programme SIGMA

I. Élaboration d'une feuille de route pour le retour sur le lieu de travail des agents dans les ministères ou les organismes publics

1. Remarques liminaires

- a) À l'issue du confinement, tous les ministères et organismes publics se trouveront dans une situation inédite, où les locaux et les services devront progressivement rouvrir afin de se préparer à une reprise totale de l'activité à moyen terme.
- b) Les recommandations figurant dans le présent document sont générales et basiques. Chaque organisation étant unique, elle devra établir une feuille de route personnalisée qui réponde à ses caractéristiques et ses besoins opérationnels. Si, par le passé, un « plan de continuité de l'activité » avait été mis au point pour gérer les situations de crise, il peut être pris en compte.
- c) Certains éléments de la feuille de route dépendront dans une large mesure des décisions prises au niveau national/régional, et d'autres des choix opérés librement par le ministère/l'organisme public concerné.
- d) La plupart des ministères et organismes publics devront établir une feuille de route générale ainsi qu'une autre applicable à chaque région/territoire et à chacun(e) de ses antennes/établissements.
- e) Dans ce contexte incertain et changeant, différents cas de figure doivent être pris en compte, tout au moins dans les versions provisoires de la feuille de route, afin de pouvoir modifier le document rapidement si nécessaire.
- f) Les projets de feuilles de route doivent faire l'objet d'un examen conjoint avec les syndicats et autres parties prenantes concernés.
- g) Selon le cadre juridique et les traditions en vigueur dans chaque pays ou région, la feuille de route ou certains de ses éléments pourra(ont) nécessiter l'approbation formelle du ministre et/ou de l'autorité compétente.

2. Processus d'élaboration de la feuille de route (suggestion)

- a) Le ministre/directeur général envoie un message ou une instruction au haut fonctionnaire responsable et aux administrateurs.
- b) Un groupe chargé d'établir la feuille de route est constitué, et son chef désigné. Ce groupe doit avoir une mission claire et être doté de moyens suffisants pour obtenir des résultats.
- c) L'action est coordonnée comme il se doit avec les autorités et les organes transversaux compétents : Premier ministre, direction de la fonction publique, ministère de la Santé, police (et éventuellement l'armée), ministère des Finances, etc.
- d) L'élaboration de la feuille de route inclut également une estimation des coûts ainsi que des discussions sur la possibilité d'inclure des dépenses supplémentaires avec les supérieurs, le département du budget et le ministère des Finances.
- e) Le projet de feuille de route est examiné pour vérifier qu'il respecte bien les indications données par l'organisme public (ou les différents organismes) chargé(s) de gérer l'urgence liée au coronavirus (COVID-19) et l'après-confinement.
- f) Les inquiétudes et les attentes des fonctionnaires sont prises en compte :
 - Les syndicats et représentants du personnel sont consultés.
 - Des questionnaires en ligne ou d'autres outils sont utilisés pour recueillir les avis du personnel.
- g) Le processus inclut des discussions via internet avec les supérieurs hiérarchiques et les agents.

h) Un projet est diffusé aux administrateurs afin de recueillir leurs avis.

3. Qui participe directement à l'élaboration de la feuille de route ?

Les agents participant directement à l'élaboration de la feuille de route doivent être identifiés par chaque organisation en tenant compte de la répartition interne des responsabilités. Voici toutefois quelques suggestions :

- 1) le haut fonctionnaire responsable ;
- 2) le département des ressources humaines (notamment le fonctionnaire chargé de la santé et la sécurité au travail ainsi que, le cas échéant, celui qui s'occupe du développement organisationnel) ;
- 3) le département chargé de la sécurité, l'accessibilité et l'entretien des bâtiments ;
- 4) le département des technologies de l'information ;
- 5) le département chargé de la communication ;
- 6) le responsable sanitaire s'il y en a un.

Les départements responsables des principales prestations fournies par l'organisation doivent prendre en compte la feuille de route applicable à chaque prestation.

4. Implication des parties prenantes

Lors de l'élaboration de la feuille de route, il convient d'identifier les parties prenantes afin de les consulter et de les faire participer au processus de « retour sur le lieu de travail ».

Commencer par établir la liste des parties prenantes par catégorie :

- Fournisseurs ;
- Sous-traitants ;
- Consultants externes ;
- Usagers des services (particuliers, professionnels, etc.) ;
- Société civile (ONG, chambres de commerce, syndicats, etc.).

Préparer une liste des sujets qui seront à aborder avec chacune d'entre elles, à savoir :

- Leur situation : sont-elles opérationnelles ? Sont-elles en mesure de fournir leurs biens/services habituels ?
- Le processus de réouverture ;
- L'accès aux locaux ;
- La fourniture des biens et services.

5. Consultation pour la première version de la feuille de route

Le projet de feuille de route doit être discuté avec les autorités sanitaires compétentes. Dans l'idéal, les organismes publics doivent être en contact régulier avec un représentant de la santé publique pendant tout le processus.

Selon les pratiques habituelles du pays et de l'organisation, la feuille de route doit être établie en concertation avec les syndicats concernés et/ou les représentants du personnel afin de s'assurer que leurs inquiétudes et suggestions sont prises en compte. Il peut être convenu avec les syndicats que ces données soient recueillies au préalable afin qu'elles soient discutées lors des réunions de consultation.

II. Contenu de la feuille de route du retour sur le lieu de travail

Les sept sections ci-dessous sont proposées comme structure de base de la feuille de route :

- [Section 1 : Évaluation de la situation](#)
- [Section 2 : Préparation des lieux de travail pour éviter la propagation du coronavirus \(COVID-19\)](#)
- [Section 3 : Le processus de « retour sur le lieu de travail »](#)
- [Section 4 : Communication avec les agents](#)
- [Section 5 : Réouverture des sites au public](#)
- [Section 6 : Gestion des ressources humaines](#)
- [Section 7 : Questions diverses](#)

Section 1 : Évaluation de la situation

1.1. Première évaluation de la situation au sein du ministère/de l'organisme public

- a) Essayer d'anticiper quelle sera la situation à l'issue du confinement en ce qui concerne l'organisme public et son personnel, le(s) secteur(s) d'activité, les dossiers en suspens et la demande latente en matière de prestations de services, ainsi que les nouveaux besoins des usagers.
- b) Penser à passer en revue tous les aspects : personnel, locaux, systèmes, bureaux, technologies de l'information et autres équipements, usagers, fournitures et fournisseurs, autres parties prenantes, transports, services d'utilité publique, budget, finances/comptabilité, etc.
- c) Existe-t-il des risques particuliers et des domaines critiques ?
- d) Quels problèmes sont apparus au cours du confinement ?
- e) Recenser les fonctions qui sont les plus essentielles pour la mission fondamentale de l'organisation et qui doivent être rétablies rapidement.
- f) Établir une classification des usagers : ceux qui sont particulièrement vulnérables au coronavirus (COVID-19), ceux qui n'ont pas accès aux services en ligne, et ceux qui sont les plus touchés par les conséquences économiques du confinement.

1.2. Nouvelles dispositions, nouvelles prestations et nouvelles priorités dans le cadre de la crise du coronavirus (COVID-19) ?

La feuille de route est un plan opérationnel de retour sur le lieu de travail, de réouverture des bureaux et de reprise de l'activité normale. Il est toutefois important de répondre à un certain nombre de questions pour établir des priorités et s'adapter aux situations nouvelles, comme par exemple :

- a) Quelles prestations sont prioritaires [en tenant compte des dossiers en suspens, des nouveaux besoins/nouvelles demandes et du personnel disponible] ?
- b) Quelles prestations/activités peuvent être suspendues ou reportées ?
- c) Est-il possible de reprogrammer les activités reportées ?
- d) Quels programmes, prestations ou activités sont aujourd'hui requis au sein du ministère/de l'organisme public du fait du coronavirus (COVID-19) ?
- e) Est-il possible de poursuivre les projets en cours ?
- f) Est-il nécessaire de revoir les stratégies et les plans d'action ?

Section 2 : Préparation des lieux de travail pour éviter la propagation du coronavirus (COVID-19)

Les propositions ci-après sont un échantillon des tâches à effectuer, mais elles ne sauraient se substituer aux consignes données par les autorités sanitaires nationales. Ces recommandations dépendent d'un certain nombre de facteurs et sont fréquemment modifiées/actualisées. Les actions doivent être conformes aux réglementations ou aux critères définis par l'administration publique chargée de la mise en place du déconfinement dans votre pays.

- a) Désigner un coordinateur des questions liées au coronavirus (COVID-19) qui doivent être traitées pour chaque lieu de travail ou bâtiment.
- b) Ce coordinateur doit être en contact quotidien avec les autorités de santé publique.
- c) Effectuer une première évaluation des conséquences de la crise du coronavirus (COVID-19) et du confinement.
- d) Procéder à une première désinfection.
- e) Planifier une désinfection quotidienne.
- f) Assurer une ventilation suffisante des locaux.
- g) Prévenir la propagation du coronavirus (COVID-19) sur les lieux de travail, c'est-à-dire en augmentant la distance entre les personnes ou en installant des séparations ou des protections.
- h) Mettre à la disposition des agents et des visiteurs du gel hydroalcoolique, du savon, des serviettes jetables, etc.
- i) Déterminer si les agents et/ou les visiteurs seront obligés de porter un masque, des gants et tout autre équipement de protection (et les mettre à disposition).
- j) Déterminer si les visiteurs feront l'objet d'une prise de température.
- k) Établir des voies distinctes d'entrée, de circulation et de sortie pour les agents et les visiteurs.
- l) Préparer, imprimer et disposer des affiches expliquant les consignes aux agents et aux visiteurs.
- m) Établir un protocole spécifique pour les nouveaux cas de contamination au coronavirus (COVID-19) (identification et action), en respectant les consignes des autorités sanitaires ; déterminer le mode de traçage des contacts afin de pouvoir les avertir en cas de besoin.
- n) Prévoir une signalisation de distanciation sociale sur les espaces aménagés pour faire la queue.
- o) Calculer le nombre maximal de personnes autorisées dans chaque pièce ; prévoir une signalisation appropriée pour les agents et les visiteurs.
- p) Mettre en place des espaces de réunion et un protocole y afférent.

Pour des informations actualisées sur les **mesures recommandées pour prévenir toute contamination sur le lieu de travail**, consulter le site internet de l'EU-OSHA (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail) et sa publication la plus récente intitulée « COVID-19: Retour sur le lieu de travail - Adapter les lieux de travail et protéger les travailleurs ». ¹

¹ Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA), 2020, « COVID-19: Retour sur le lieu de travail - Adapter les lieux de travail et protéger les travailleurs », <https://osha.europa.eu/fr/themes/covid-19-resources-workplace>.

Section 3 : Le processus de « retour sur le lieu de travail »

Le « retour sur le lieu de travail » doit avoir lieu par étapes et dépendra de la situation sanitaire de chaque pays, région ou ville, de l'évolution des risques qui subsistent, de la levée progressive des restrictions et des résultats négatifs au dépistage du virus parmi le personnel.

En accord avec les autorités sanitaires, les agents (y compris externes) devront peut-être subir un dépistage avant d'être autorisés à retourner sur leur lieu de travail. Selon la situation et les dispositions en vigueur dans le pays, ce dépistage peut exiger (ou non) un test systématique de contamination au coronavirus (COVID-19) pour l'ensemble du personnel ou certains agents uniquement.

Cette section décrit un retour sur le lieu de travail en quatre étapes standard reposant sur une répartition des agents fondée sur les critères suivants :

- leurs rôles (plus ou moins essentiels) ;
- leur état de santé ;
- leurs responsabilités familiales.

À chaque étape, le télétravail sera utilisé à des degrés divers.

Étape 1

Seuls les agents essentiels et ceux occupant des postes d'encadrement reviennent sur leur lieu de travail

- Lors des premiers jours, le personnel essentiel revient sur le lieu de travail pour préparer le retour de l'ensemble des agents en prenant les dispositions qui s'imposent et en clarifiant les priorités à court terme. Le personnel essentiel comprend les responsables d'opérations ainsi que d'autres agents indispensables pour préparer les aspects pratiques du retour sur le lieu de travail (agents d'entretien et de nettoyage, agents de sécurité, techniciens informatiques et préposés à la sécurité au travail).
- Les bureaux restent fermés aux usagers et aux autres agents (dans les cas où ils étaient fermés pendant le confinement).
- Pendant cette période :
 - Prendre des décisions concernant les questions urgentes liées à la crise.
 - Avoir des discussions approfondies avec les chefs de département (qui travaillent sur site ou à distance).
 - Organiser des consultations avec les syndicats et les représentants du personnel.
 - Consulter des experts.
 - Prendre contact avec les parties prenantes.
- Les besoins des agents qui continueront de travailler depuis chez eux (une majorité) devront être pris en compte.
- Il conviendra de donner des instructions claires aux agents et de leur fournir les formations dont ils auraient besoin :
 - Indiquer les raisons pour lesquelles il est nécessaire que certains agents reviennent sur leur lieu de travail.
 - Fournir des informations, des instructions claires et une formation adéquate sur les mesures prises.
 - Dispenser un soutien psychosocial (voir la section 6, « Gestion des ressources humaines »).

Principales conditions requises pour lancer l'étape 1 :

- Les pouvoirs publics autorisent les transports et la reprise des activités économiques non essentielles.
- Les locaux ont été correctement désinfectés.
- La distanciation sociale et d'autres mesures de prévention sont appliquées.
- Seuls les agents testés négatifs au coronavirus peuvent retourner sur leur lieu de travail.

Étape 2

Seul un nombre limité d'agents essentiels n'ayant pas de responsabilités familiales ou ne courant pas de risque médical particulier reviennent sur leur lieu de travail

Cette deuxième étape dure plus longtemps car elle consiste à accroître progressivement le nombre d'agents présents sur le lieu de travail, en commençant par ceux qui occupent un poste essentiel nécessitant une présence physique sur site. Dans un premier temps, les autres agents continuent de travailler depuis chez eux. Si le retour sur site d'un minimum d'agents pendant quelques jours s'avère réussi, d'autres agents pourront revenir sur la base du volontariat.

Dans ces conditions, la possibilité de rouvrir les sites au public peut aussi être envisagée (voir la section 5, « Réouverture des sites au public »).

- a) Définir les postes essentiels qui pourront revenir travailler sur site :
 - Fixer un nombre maximal d'agents présents sur le lieu de travail pour chaque département et chaque pièce – en fonction de la surface de l'espace de travail –, en veillant à respecter la distanciation sociale. On peut aussi fixer un nombre ou un pourcentage maximal d'agents autorisés dans les locaux en même temps.
 - Les supérieurs hiérarchiques sont chargés de déterminer qui doit revenir travailler sur site.
 - La mise en place d'un travail par équipes peut être une possibilité pour éviter la présence d'un nombre excessif de personnes en même temps dans le bâtiment. Les agents peuvent alors combiner quelques heures sur le lieu de travail et le reste en distanciel, ou ne travailler sur site que quelques jours par semaine.
 - L'aménagement d'une entrée et d'une sortie distincte pour les agents peut aussi permettre de limiter les risques.
- b) Clarifier ce que sont les « responsabilités familiales » et qui sont les personnes « vulnérables » :
 - Personnes atteintes de maladies chroniques (diabète, maladie cardiaque / pulmonaire / hépatique, déficit immunitaire), femmes enceintes et seniors (plus de 60 ans, par exemple). S'assurer que ces définitions sont cohérentes et ont été validées par des experts et des organismes publics compétents.
- c) Pour de nombreux agents, le télétravail devra être poursuivi ou d'autres solutions devront être trouvées :
 - S'assurer que des dispositions satisfaisantes ont été prises et qu'elles établissent clairement les attentes, les tâches et le temps de travail.
 - Mettre en place des procédures et des outils de communication appropriés.
 - Souligner l'importance des pauses et éviter les dépassements du temps de travail.
 - Encourager le personnel en télétravail à faire le plus possible attention à l'ergonomie de son poste de travail.
 - Apporter un soutien aux agents concernant les aspects du télétravail ayant trait au bien-être, notamment les risques psychosociaux.

Principales conditions requises pour lancer l'étape 2 :

- La distanciation sociale et d'autres mesures de prévention sont appliquées.
- Tous les agents travaillant sur site ont été testés négatifs au coronavirus.
- Idéalement, aucun agent ne doit être obligé de retourner sur son lieu de travail s'il ne s'y sent pas en sécurité.
- Les agents savent comment contacter les personnes référentes au sujet du coronavirus (COVID-19), notamment pour obtenir si possible des conseils sur les risques psychosociaux.

Étape 3

La plupart des agents reviennent sur leur lieu de travail.

- a) Les services sur site sont ouverts au public.
- b) Seuls les agents malades, en quatorzaine ou fragiles restent chez eux.
- c) Certains agents peuvent ne pas être encore disponibles car ayant été réaffectés à des fonctions prioritaires.
- d) Les mesures préventives encore appliquées sur le lieu de travail sont assouplies.

Principales conditions requises pour lancer l'étape 3 :

- Les pouvoirs publics ont levé la plupart des restrictions à l'activité sociale et économique.
- Les écoles et les crèches sont ouvertes.
- Les transports publics sont en service.
- Les agents ont été testés négatifs au coronavirus.

Étape 4

Tous les agents sont de retour sur leur lieu de travail.

- Des mesures de prévention moins restrictives sont appliquées sur le lieu de travail.

Principales conditions requises pour lancer l'étape 4 :

- La pandémie est jugée sous contrôle.
- L'ensemble ou la plupart des mesures prises par les autorités nationales en liaison avec le coronavirus (COVID-19) sont levées.
- Tous les agents ont été testés négatifs au coronavirus.

« Premier jour » de retour sur le lieu de travail (pour toutes les étapes)

Pour le « premier jour » de retour sur le lieu de travail à chacune des étapes précitées, fournir des consignes claires et des conseils aux supérieurs hiérarchiques et aux agents.

Les sujets devant être abordés sont les suivants :

- Organisation des équipes avec des agents absents ;
- Mesures de prévention et aspects logistiques ;
- Écoute des questions, réactions et émotions des agents ;
- Gestion des charges de travail.

Section 4 : Communication avec les agents

4.1. Établir un plan de communication interne et communiquer régulièrement avec les agents

- a) Désigner un coordinateur de la communication ainsi qu'un ou plusieurs porte-parole.
- b) Établir un plan de communication (contenu de chaque communication, support, etc.) :
 - Expliquer à l'avance le processus de « retour sur le lieu de travail » progressif : envoyer un courrier électronique personnalisé à chaque fonctionnaire en lui fournissant des instructions spécifiques et détaillées concernant son retour sur site, ainsi que le plan de travail établi par vos soins (version simplifiée).
 - Des messages forts et d'encouragement doivent être envoyés par les membres de la direction.
 - Les messages d'ordre général doivent être gérés par le département des ressources humaines.
 - Les supérieurs hiérarchiques doivent recevoir des conseils pour savoir comment communiquer régulièrement avec leur personnel et faire en sorte que les personnes en télétravail ne soient pas oubliées.
 - Avant toute communication avec les agents, consulter et informer les syndicats et les représentants du personnel.
 - Mettre à disposition des foires aux questions (FAQ).

4.2. Instaurer une communication bidirectionnelle

- a) Mettre en place des canaux de communication et être à l'écoute des inquiétudes et des commentaires des agents (via WhatsApp/Viber et la messagerie électronique).
- b) Fournir un service de téléassistance (via le téléphone, WhatsApp/Viber ou la messagerie électronique) pour répondre aux questions.
- c) Émettre des propositions et être prêt à « négocier » avec certains agents concernant les dates et les conditions de leur retour sur site.
- d) Envisager la réalisation d'une enquête en ligne anonyme auprès des agents afin de connaître précisément leurs ressentis et leurs inquiétudes. Des plateformes gratuites comme SurveyMonkey (<https://www.surveymonkey.com/>) offrent ce type de service.
- e) Être à l'affût d'idées : demander au personnel de soumettre leurs idées et leurs propositions au sujet du nouveau cadre de travail.

4.3. Fournir au personnel des instructions claires pour se protéger contre le coronavirus (COVID-19) (adaptées à chacune des étapes)

- a) Au départ du domicile.
- b) Trajet domicile-travail : s'assurer que les agents connaissent bien les mesures de distanciation sociale.
- c) Procédures à l'arrivée sur le lieu de travail.
- d) Instructions sur le lieu de travail : ascenseurs, circulation dans le bâtiment, utilisation des espaces collectifs (comme la cantine), organisation des pauses et des repas, etc.
- e) Informer sur les mesures d'hygiène : lavage des mains, nettoyage du poste de travail et du matériel, équipement de protection, etc.

- f) Informer le personnel des mesures de distanciation sociale et de la façon dont elles seront mises en œuvre dans les locaux.
- g) Envisager de créer des supports d'information en ligne sur ces questions.

4.4. Prévoir des canaux de communication facilement accessibles en cas de crise

- a) Créer des listes actualisées des numéros de téléphone et des adresses électroniques des agents afin de pouvoir les joindre 24 heures/24 en cas de crise.
- b) Fournir un service de téléassistance (via le téléphone, WhatsApp/Viber ou la messagerie électronique) pour répondre aux questions des agents.

Section 5 : Réouverture des sites au public

5.1 Principaux points à traiter avant de planifier la réouverture progressive des sites au public

- a) Aucun site ne peut rouvrir au public tant qu'il n'est pas possible de sécuriser les interactions en face à face (c'est-à-dire accroître la distance physique entre les agents et les usagers, installer des protections physiques, etc.).
- b) La réouverture au public concernera-t-elle la totalité des services ou seulement certains d'entre eux ? Le classement des services par ordre de priorité sera très certainement nécessaire.
- c) Évaluer le nombre de dossiers en suspens et les demandes potentielles des usagers lors des semaines et des mois qui suivront la réouverture.
- d) Chercher des solutions pour réduire la « demande » au cours des premières semaines (par exemple en prolongeant la validité des documents et des permis, en allongeant les délais pour effectuer certaines démarches, etc.).
- e) Lors de cette période (quelques mois), il faudra probablement faire face à un absentéisme accru et imprévisible des agents de première ligne du fait de l'épidémie de coronavirus (COVID-19) et du confinement. Il convient donc d'envisager des solutions pour pouvoir remplir les tâches avec moins de personnel qu'habituellement.
- f) Prêter une attention particulière aux agents de première ligne ; leur fournir une formation spécifique sur le coronavirus (COVID-19) et un équipement de protection personnelle, et surtout, les écouter.
- g) Réfléchir à une répartition satisfaisante des usagers.
- h) Prévoir des solutions sur mesure pour les cas importants et urgents de citoyens malades ou en quatorzaine.
- i) Fournir davantage d'informations aux usagers et aux citoyens :
 - Mettre à jour les sites internet et les applications mobiles ;
 - Mettre à disposition des foires aux questions (FAQ) ;
 - Fournir un service de téléassistance (via WhatsApp, le téléphone ou la messagerie électronique) pour répondre aux questions ou résoudre les problèmes ;
 - Apposer à l'entrée des bâtiments des affiches claires et visibles à l'intention des visiteurs.
- j) Éviter les attroupements de personnes et les longues files d'attente :
 - Proposer des services en ligne (éventuellement nouveaux) ?
 - Accroître les services téléphoniques ?
 - Simplifier les procédures ?
 - Augmenter les horaires/jours d'ouverture ?
 - Renforcer le système de prise de rendez-vous (ou le mettre en place) ?
- k) Réduire les formalités et essayer d'être le plus flexible possible ; comprendre que les usagers ont pu avoir des difficultés à accomplir les formalités habituelles.
- l) Élaborer des protocoles pour savoir comment réagir en cas de problème (par exemple : longue file d'attente, mouvement de protestation, individus présentant des symptômes de la maladie, panne informatique, rupture de la chaîne d'approvisionnement, etc.) ; établir des mécanismes permettant de repérer en temps réel les problèmes survenant dans la prestation de services.

- m) Évaluer si du personnel supplémentaire pourrait être nécessaire (par exemple pour la sécurité et l'accueil) ; envisager la possibilité de recruter du personnel temporaire ou de faire appel à des volontaires.
- n) Encourager les paiements autres qu'en espèces afin de réduire le risque de propagation du coronavirus (COVID-19).

5.2 Lors de l'étape 1 (Seuls les agents essentiels et ceux occupant des postes d'encadrement reviennent sur leur lieu de travail) : évaluation préliminaire de la situation de chaque département/service et élaboration de plans de prestation de services

- a) Pour chaque département, mission fondamentale ou service, créer un groupe chargé de mettre au point un plan de prestation de services.
- b) Chacun de ces plans doit recenser les risques que peut présenter l'ouverture au public :
 - Évaluer l'offre (absentéisme du personnel, besoins informatiques, problèmes éventuels avec les fournisseurs, baisse du budget, problèmes liés à l'obligation administrative de fournir les services).
 - Évaluer la demande (augmentation de la demande après la réouverture ; usagers ayant des besoins spécifiques, comme les personnes âgées et les familles ; usagers ayant des difficultés financières, etc.).
- c) Les plans doivent essayer de minimiser les risques tout en garantissant une qualité de service satisfaisante. Les dispositions suivantes peuvent être envisagées :
 - Allonger les délais administratifs et la durée de validité des permis ;
 - Inviter les usagers à utiliser les ressources électroniques et aider ceux qui n'y sont pas habitués à utiliser la technologie en question ;
 - Modifier les horaires d'ouverture² ;
 - Réserver certaines tranches horaires ou certains bureaux aux citoyens vulnérables ;
 - Privilégier la communication téléphonique/électronique avec les usagers ;
 - Reconcevoir le parcours des usagers ;
 - Faire preuve de plus de flexibilité avec les obligations administratives ;
 - Accepter les déclarations sur l'honneur, les agréments provisoires ou procédés similaires pour permettre aux citoyens de se procurer des certificats auprès de tiers.
- d) Examiner les plans de prestation de services avec les agents et parties prenantes concernés, recueillir leurs points de vue et les associer au processus décisionnel.

² L'allongement des horaires d'ouverture peut aider à faire respecter la distanciation physique. Il peut aussi permettre d'aménager des espaces sécurisés, en particulier pour les usagers vulnérables (par exemple en réservant certaines tranches horaires pour les personnes âgées). Toutefois, pour allonger avec succès les horaires, il faut qu'un nombre suffisant d'agents soit disponible. Lorsque le travail s'effectue par roulement de deux équipes, il est possible que l'une des deux ne puisse pas travailler si les personnes essentielles sont absentes. De plus, allonger les horaires d'ouverture en utilisant les mêmes agents n'est pas forcément synonyme d'un accroissement du service. La question de la productivité et les relations entre les agents doivent être prises en compte avant de décider d'allonger ou non les horaires d'ouverture. Réduire les horaires peut aussi être utile si l'on manque de personnel, auquel cas tous les agents disponibles sont alors regroupés dans une seule équipe afin que le service puisse être assuré pendant un temps réduit.

- e) Établir une vue d'ensemble de l'organisme public en regroupant tous les plans de prestation de services :
- Déterminer les fonctions les plus essentielles ou les catégories d'utilisateurs pour lesquelles les services doivent être rétablis rapidement ;
 - Revoir les plans de prestation de services, éventuellement en y incluant de nouveaux dispositifs rendus nécessaires par la crise du coronavirus (COVID-19) ;
 - Revoir les systèmes/critères de fixation de rendez-vous en envisageant la répartition des utilisateurs par ordre de priorité (par exemple : ceux dont la date d'expiration d'un document/certificat est la plus proche ; ceux qui sont particulièrement vulnérables au coronavirus (COVID-19) ; ceux qui n'ont pas accès aux services numériques ; ceux qui sont les plus touchés par les conséquences économiques du confinement).
 - Envisager la hiérarchisation des services et prévoir des systèmes de réaffectation temporaire des ressources (personnel, équipements, bureaux) d'un département/service à un autre.
- f) Communiquer la nouvelle organisation (notamment les nouvelles obligations, restrictions, heures d'ouverture, etc.) aux utilisateurs et parties prenantes, afin qu'ils sachent à quoi s'attendre.

5.3. Lors de l'étape 2 (Seul un nombre limité d'agents essentiels n'ayant pas de responsabilités familiales ou ne courant pas de risque médical particulier reviennent sur leur lieu de travail) : fournir des services essentiels à titre de test (dans l'idéal, uniquement à des utilisateurs qui ont un rendez-vous)

- a) Former le personnel aux mesures de distanciation sociale, à l'utilisation des équipements de protection personnelle (EPP) et des techniques d'autoprotection, ainsi qu'aux nouveaux risques liés à l'interaction avec les utilisateurs (par exemple, des personnes stressées, présentant des symptômes de la maladie ou ne voulant pas se plier aux nouvelles mesures).
- b) Commencer à fournir des services essentiels au public et utiliser cette expérience à titre de test. Cela permettra d'évaluer la prestation de services et l'adaptation des agents aux nouvelles conditions. Établir un roulement entre les agents, afin qu'ils apprennent à utiliser correctement les EPP et s'adaptent aux mesures de protection dans un environnement plus contrôlé.
- c) Prévoir de ne dispenser les services qu'aux utilisateurs ayant un rendez-vous. Cela permet de planifier le nombre d'agents nécessaires chaque jour, et les utilisateurs ont ainsi l'assurance que l'on s'occupera d'eux. Lors de cette étape, les admissions sans rendez-vous doivent être les plus rares possible afin d'éviter qu'il y ait trop de monde dans les locaux et trop de cas à traiter. S'il n'existe pas encore de système de fixation de rendez-vous par téléphone/internet :
- Envisager la mise en place d'un système de gestion des files d'attente ; il en existe plusieurs sur le marché³.
 - Essayer d'organiser les arrivées à l'extérieur, en remettant des tickets aux utilisateurs dès qu'ils arrivent à l'entrée du bâtiment.
- d) S'il n'y a pas d'autre possibilité, faire en sorte que les utilisateurs sans rendez-vous fassent la queue à l'extérieur du bâtiment en respectant la distanciation sociale.
- e) Apprendre de l'expérience : modifier le plan de prestation de services après avoir recueilli les avis des utilisateurs et évalué la phase de test.

³ Par exemple, Skiplino (<https://skiplino.com/covid-19/>), Qmatic (<https://www.qmatic.com/>), Qminder (<https://www.qminder.com/social-distancing-queue-management/>), Ombori (<https://ombori.com/products/covid-19-virtual-queue>) et de nombreux autres.

5.4. Lors de l'étape 3 (La plupart des agents reviennent sur leur lieu de travail) : fournir progressivement la totalité des services au public

- Réagir rapidement aux pénuries, goulets d'étranglement et autres problèmes (par exemple : absentéisme, pannes informatiques, longues files d'attente, usagers présentant des symptômes de la maladie).
- Donner aux cadres intermédiaires les moyens de prendre des décisions en ce qui concerne la prestation de services : le processus de retour sur le lieu de travail créera des situations inattendues qui requerront des décisions rapides, sans qu'il y ait le temps de consulter le ministre concerné.
- Renforcer les systèmes d'information. Actualiser les sites internet en y indiquant les nouvelles dispositions et en ajoutant des informations qui n'étaient peut-être pas fournies habituellement (par exemple, les heures de faible affluence). Apposer des affiches dans les locaux. Mettre en place un service d'information (ou renforcer celui qui existe déjà) via le téléphone ou les médias sociaux. Si les services d'information/d'assistance sont débordés et ne peuvent répondre à la demande croissante, leur affecter immédiatement des agents supplémentaires. Lorsque de nombreux changements ont lieu, l'information est capitale pour accroître la satisfaction des usagers.
- Introduire de la flexibilité dans les obligations administratives car les citoyens n'ont peut-être pas la possibilité de s'y conformer aussi facilement qu'en temps normal (par exemple, l'obtention d'un certificat médical pour renouveler un permis de conduire peut prendre plus longtemps qu'habituellement).
- Travailler en coordination avec les autres organismes publics lorsque les engorgements qu'ils connaissent causent des difficultés aux usagers de vos services.
- Communiquer régulièrement avec les parties prenantes au sujet de la situation de votre organisme en matière de prestation de services.
- Vérifier si l'allongement des délais/de la durée de validité des permis qui a été approuvé est suffisant ; si des prolongations supplémentaires sont nécessaires au vu de la situation en matière de prestation de services, faire des propositions aux autorités compétentes.
- Apprendre de l'expérience : recueillir des données et analyser les résultats afin de continuer de s'améliorer.
- Établir un plan de suspension éventuelle des activités au cas où une nouvelle vague de l'épidémie de coronavirus (COVID-19) obligerait à réimposer des mesures de confinement.

Section 6 : Gestion des ressources humaines

Au cours des semaines et mois à venir, les départements des ressources humaines auront du travail supplémentaire, seront confrontés à des situations inédites et devront probablement revoir certaines de leurs politiques et procédures. De surcroît, il sera extrêmement utile de gérer les risques et les situations stressantes de façon appropriée, d'être à l'écoute des inquiétudes du personnel et de faire preuve de flexibilité à l'égard des obligations administratives. Par exemple, il conviendra d'éviter autant que possible d'obliger les agents à travailler sur site s'ils ne le veulent pas.

La direction centrale des ressources humaines devra travailler en étroite coordination avec les autorités sanitaires et la direction de la fonction publique et apporter son soutien aux différentes unités de gestion des ressources humaines. L'organisation régulière de réunions de coordination avec les directeurs des ressources humaines concernés est recommandée afin de mettre en place des canaux de communication pour répondre aux questions et faire part des problèmes.

Problèmes pouvant survenir dans la gestion des ressources humaines :

- a) Agents ayant des besoins particuliers nécessitant une organisation flexible du travail :
 - Agents atteints du coronavirus (COVID-19) ;
 - Agents en quatorzaine ;
 - Agents ayant des responsabilités familiales (du fait de la fermeture des écoles ou parce qu'ils s'occupent d'un proche malade ou dépendant) ;
 - Autres situations.
- b) Dépistage et suivi du coronavirus (COVID-19) :
 - Instituer un protocole devant être respecté par tout agent présentant des symptômes du coronavirus (COVID-19) ;
 - Mettre en place un système de suivi des agents qui sont malades ou présentent des symptômes ;
 - Définir un protocole pour le retour au travail des agents ayant été contaminés et mis en quatorzaine.
- c) Gestion de l'absentéisme lié au coronavirus (COVID-19) :
 - Mettre à jour les dispositions relatives aux congés maladie et congés pour raisons familiales ; s'assurer que les agents connaissent précisément les nouveaux critères et les nouvelles procédures ;
 - Vacances et congés : envisager une reprogrammation ou plus de flexibilité ;
 - Identifier les administrateurs adjoints pouvant se substituer aux agents d'encadrement absents ;
 - Identifier le personnel d'appui pouvant combler les absences dans les fonctions essentielles.
- d) Bien-être et risques psychosociaux :
 - Soutien psychologique aux agents ;
 - Enquêtes sur le moral des agents.
- e) Aménagement d'un temps de travail flexible au cours des mois de transition :
 - Horaires flexibles ;
 - Différenciation des voies d'entrée et de sortie des agents ;

- Télétravail (mise en place d'une infrastructure afin de permettre aux agents de travailler depuis chez eux) ;
 - Alternance entre le travail sur site et depuis chez soi ;
 - Travail en équipes (par exemple une équipe présente de 7 à 14 heures, et une autre de 14 à 21 heures) ;
 - Heures supplémentaires ;
 - Extension de la semaine de travail (en ouvrant les week-ends pour mieux servir les usagers).
- f) Vacances et congés : envisager une reprogrammation (avancée ou reportée) ou plus de flexibilité ;
- g) Mobilité/réaffectation :
- Envisager la mise en place d'un dispositif de mobilité interne des agents afin que les services prioritaires puissent être assurés (mobilité temporaire volontaire et/ou imposée) ;
 - Expliquer la situation (manques et excédents de personnel) à la direction centrale des ressources humaines, et lui demander de gérer la mobilité des agents entre les ministères/organismes.
- h) Information et formation :
- Établir des protocoles de mise en quatorzaine et les faire connaître ;
 - Dispenser une formation de mise en route aux agents ayant été réaffectés suite à une mobilité volontaire ou imposée ;
 - Fournir aux agents une formation polyvalente afin qu'ils puissent réaliser efficacement d'autres tâches ;
 - Délivrer une formation sur les habitudes efficaces d'hygiène personnelle, notamment le lavage des mains ;
 - Informer et former les cadres, par exemple en rédigeant des foires aux questions pour s'adapter à toutes les situations (voir l'annexe).
- i) Traitements et allocations :
- Réfléchir au versement éventuel d'allocations particulières ;
 - Envisager des dispositifs spécifiques pour les parents qui travaillent alors que les écoles sont fermées (allocations pour frais de garde d'enfants) ;
 - Revoir éventuellement les critères de compensation des heures supplémentaires.
- j) Réglementations :
- Établir ou réviser les politiques et procédures relatives aux ressources humaines ; instaurer une nouvelle réglementation sur le coronavirus (COVID-19) ;
 - Prendre des dispositions sur la flexibilité du travail, le télétravail, l'absentéisme et les congés maladie, ou mettre à jour celles qui existent ;
 - Mettre en place des dispositifs ou des procédures pour gérer les impacts psychologiques de la crise sur les agents et prendre en compte leurs obligations familiales ;
 - Contacter l'organe de coordination de la fonction publique au cas où les réglementations en vigueur font obstacle aux solutions de flexibilité requises.
- k) Planification des effectifs et recrutement :
- Clarifier la procédure de recrutement d'agents temporaires ;
 - Recruter du personnel informatique supplémentaire ou temporaire ;

- Nommer des chefs de projet intérimaires ;
 - Établir des dispositifs particuliers de réaffectation et de mobilité (interne ou externe) des agents.
 - Identifier les administrateurs adjoints pouvant se substituer aux agents d'encadrement absents ;
 - Identifier le personnel d'appui pouvant combler les absences dans les fonctions essentielles.
- l) Gestion des conséquences de la crise du coronavirus (COVID-19) :
- Décès liés à l'épidémie (le cas échéant) ;
 - Recrutement de personnel temporaire en liaison avec l'épidémie (le cas échéant) ;
 - Heures supplémentaires liées à l'épidémie (le cas échéant).
- m) Impacts sur les processus en cours : réaffectation, sélection, promotion, formation, évaluation des performances, etc.
- n) Système d'attestation de présence compatible avec l'hygiène des mains.

Section 7 : Questions diverses

- a) Consulter le ministère des Finances et évaluer les conséquences budgétaires de l'épidémie de coronavirus (COVID-19) pour votre service/organisme. Évaluer les coûts supplémentaires des nouvelles actions requises ainsi que les risques d'insuffisance budgétaire.
 - b) Tenir compte des « chaînes d'approvisionnement » (potentiellement rompues) ; préparer des plans de crise pour les cas où certaines organisations ne sont pas en mesure de satisfaire aux besoins de votre organisme.
 - c) Dresser le bilan des enseignements tirés au cours du processus et établir des plans de continuité de l'activité au cas où la résurgence de l'épidémie de coronavirus (COVID-19) obligerait à prendre de nouvelles mesures de confinement.
 - d) Envisager de discuter avec les bailleurs de fonds internationaux de la réorientation ou du report des projets d'assistance technique en cours.
- [Annexe sur la prestation de services](#) (document séparé)

**Autres documents de référence pour préparer les lieux de travail
dans le contexte du coronavirus (COVID-19)**

EU-OSHA (24 avril 2020), *COVID-19: RETOUR SUR LE LIEU DE TRAVAIL - Adapter les lieux de travail et protéger les travailleurs*, <https://osha.europa.eu/fr/publications/covid-19-back-workplace-adapting-workplaces-and-protecting-workers/view>.

OIT (9 avril 2020), *Gestion des lieux de travail en période de COVID-19 : guide de l'employeur*, https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_741245/lang--fr/index.htm/index.htm.

OMS (19 mars 2020), *Getting your workplace ready for COVID-19: How COVID-19 spreads*, <https://apps.who.int/iris/handle/10665/331584> (en anglais)

**Documents SIGMA traitant du rôle de l'administration publique
dans le contexte du coronavirus (COVID-19)**

SIGMA (2020), *L'administration publique face au COVID-19 – Cartographie des États membres de l'UE (à destination des pays de l'élargissement et du voisinage européen)*, SIGMA/OCDE, Paris, <http://sigmaweb.org/publications/SIGMA-cartographie-reponse-membres-UE-coronavirus.pdf>.

SIGMA (2020), *Application des règles relatives aux marchés publics durant la crise du COVID-19 dans le cadre des directives européennes et de l'accord sur les marchés publics*, Paris, <http://sigmaweb.org/publications/Regles-marches-publics-COVID-SIGMA-270420.pdf>.

Le chargé de pays SIGMA peut fournir si besoin d'autres documents ainsi que des conseils.

Site internet de l'OCDE sur les réponses à la crise du coronavirus (COVID-19)

L'OCDE recueille des données, des informations, des analyses et des recommandations pour répondre aux défis sanitaires, économiques, financiers et sociétaux que pose l'épidémie de coronavirus (COVID-19). [Sa page dédiée](#) fournit un ensemble complet d'informations sur la situation causée par le coronavirus, notamment un chapitre sur la gouvernance et le document *Public servants and the coronavirus*.

LE PROGRAMME SIGMA

Le programme SIGMA (Soutien à l'amélioration des institutions publiques et des systèmes de gestion) est une initiative conjointe de l'OCDE et de l'Union européenne (UE), financée principalement par cette dernière. Depuis 1992, il aide les pays partenaires à renforcer leurs systèmes de gouvernance publique et les capacités de leurs administrations publiques.

En partenariat avec la Direction générale du voisinage et des négociations d'élargissement (DG NEAR) de la Commission européenne (CE), SIGMA travaille actuellement avec les pays suivants :

- Albanie, Bosnie-Herzégovine, Kosovo*, Monténégro, Macédoine du Nord, Serbie et Turquie en tant que candidats et possibles candidats à l'adhésion à l'UE ; et
- Algérie, Arménie, Azerbaïdjan, Autorité palestinienne¹, Bélarus, Égypte, Géorgie, Jordanie, Liban, Maroc, République de Moldova, Tunisie et Ukraine en tant que pays voisins de l'UE.

Le programme SIGMA assure un appui dans six domaines :

1. le cadre stratégique des réformes de l'administration publique ;
2. le développement et la coordination des politiques ;
3. la gestion de la fonction publique et des ressources humaines ;
4. la responsabilisation des institutions publiques ;
5. l'organisation efficace du service public ;
6. la gestion des dépenses publiques, y compris l'audit externe et les marchés publics.

SIGMA passe en revue et émet des avis sur :

- les systèmes de gouvernance et les institutions publiques ;
- les cadres juridiques ;
- les stratégies de réforme et les plans d'action ;
- les progrès dans la mise en œuvre des réformes.

SIGMA fournit :

- des conseils concernant la conception et la hiérarchisation des réformes ;
- des méthodologies et des outils de mise en œuvre ;
- des recommandations pour améliorer les dispositions législatives et administratives ;
- des occasions d'échanger des bonnes pratiques entre un large éventail de pays, notamment des manifestations régionales ;
- des documents d'orientation et des études comparatives entre plusieurs pays.

Pour en savoir plus sur le programme SIGMA, consulter le site internet

www.sigmaweb.org

© OCDE 2020

Le programme SIGMA étant une initiative de l'OCDE, les mêmes conditions d'utilisation s'appliquent à ses publications : <http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation/>.

* Cette désignation est sans préjudice des positions sur le statut et est conforme à la résolution 1244/1999 du Conseil de sécurité des Nations unies ainsi qu'à l'avis de la Cour internationale de justice sur la déclaration d'indépendance du Kosovo.

¹ Note du Service européen pour l'action extérieure et de la Commission extérieure : Cette dénomination ne saurait être interprétée comme une reconnaissance d'un État de Palestine, sans préjuger de la position de chaque État membre de l'Union européenne sur cette question.