



MINISTÈRE DES SOLIDARITES ET DE LA SANTÉ
MINISTÈRE DU TRAVAIL
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA JEUNESSE
MINISTÈRE DES SPORTS

La Secrétaire générale

Paris, le 07 mai 2020

NOTE

à l'attention de Mesdames et Messieurs les
Directeurs généraux des Agences régionales de Santé

Objet : adaptation de l'activité des ARS en phase de déconfinement – plan de « reprise d'activité »

Depuis le début de la crise sanitaire, les ARS ont recentré toute leur capacité d'action sur la crise, par redéploiements internes, renforts externes, mobilisation exceptionnelle, afin de pouvoir gérer la crise sanitaire. Ainsi, une part importante des agents (56%) sont mobilisés sur des missions essentielles dans la gestion de la crise.

Pour les ARS, **le 11 mai ne constitue donc pas une « reprise d'activité » mais plutôt une adaptation des activités** au déconfinement progressif annoncé, alors que 63% des agents sont actuellement en travail à distance.

Les conditions du déconfinement progressif doivent permettre de préserver la santé des agents et garantir la capacité des services, de façon hiérarchisée, à :

- maintenir les capacités opérationnelles de gestion de la crise sanitaire ;
- d'assurer une reprise progressive des activités non essentielles interrompues, en les priorisant ;
- conserver une capacité à revenir très rapidement à une phase de confinement si nécessaire.

La présente note pose des principes communs d'organisation qu'il appartient à chaque ARS de décliner en tenant compte de ses spécificités.

L'organisation du travail et l'aménagement des espaces en phase de déconfinement appelle la poursuite d'un dialogue social renforcé au niveau central et local. La DRH poursuivra le dialogue social intense qu'elle mène avec les organisations syndicales et il vous appartient de réunir les représentants du personnel en comité d'agence et en CHSCT pour présenter ces orientations générales et la déclinaison que vous en faites dans cette nouvelle phase.

Les agents seront informés sur les modalités et conditions de reprise progressive des activités interrompues sur site et vous veillerez à préciser à chaque agent les conditions d'organisation du travail le concernant à partir du 11 mai.

Compte tenu du redémarrage progressif de la vie sociale et de l'activité économique, des mesures de distanciation physique à mettre en œuvre dans les bureaux, d'une activité actuelle déjà forte dans nos services et au regard de la forte attente des agents des services pour revenir à des modalités de travail en collectif et en présentiel, il convient de préparer ceux-ci à un retour très progressif au travail en présentiel et à une adaptation forte des modalités de travail dans les bureaux à compter du 11 mai.

Pour appuyer la mise en œuvre opérationnelle du plan de déconfinement dans vos services, plusieurs fiches pratiques viendront compléter cette note.

La cellule nationale de veille et d'information du SGMAS activée lors de la mise en œuvre des PCA reste également mobilisée pour traiter de manière harmonisée les questions des services en lien avec l'organisation du déconfinement : HFDS@sg.social.gouv.fr.

I- PLANIFICATION ET REPROGRAMMATION DES ACTIVITES

L'adaptation de vos activités à cette nouvelle phase de gestion de l'épidémie sera nécessairement fonction des consignes sanitaires, de la disponibilité de transports publics, de la réouverture des crèches, gardes d'enfants et écoles et de la disponibilité des prestataires extérieurs.

De façon générale, les modalités de cette adaptation des activités devront reprendre les principes posés dans le protocole national de déconfinement pour les entreprises du ministère du travail, accessible sur le site internet du ministère du travail.

Conformément aux orientations fixées par le Premier ministre, le télétravail doit être maintenu partout où c'est possible, au moins dans les 3 prochaines semaines.

1. Adapter les effectifs aux besoins prioritaires de la gestion de crise

Après le 11 mai, il reste nécessaire de conserver les effectifs indispensables à la gestion des missions essentielles du PCA, y compris désormais pour préparer et mettre en œuvre le déconfinement dans vos services.

A cet effet, vous veillerez à anticiper le départ de certains renforts et identifierez les besoins de renouvellement de ceux-ci par redéploiement interne ou recrutements. Les intérim long et les missions orphelines essentielles devront être sécurisés.

Vous prendrez en compte les besoins de gestion de la reprise d'activités de vos agents et d'organisation du travail collectif selon les nouvelles conditions de travail, les besoins de mise en ligne d'outils, FAQ, documentations utiles et la pérennisation des innovations pertinentes développées pendant la période de confinement et dans le cadre de la gestion de crise.

Vous veillerez particulièrement à être en capacité d'une part de répondre et documenter les exercices de rendu compte de la gestion de crise en cours ou à venir et d'autre part de faire le nécessaire retour d'expérience de la gestion de la crise au regard de nos organisations et moyens.

Enfin, la capacité à réactiver le dispositif de confinement en cas de deuxième vague si besoin implique d'avoir une organisation agile.

Les effectifs qui ne sont pas affectés à la gestion de la crise pourront être mobilisés sur la reprise des activités non essentielles les plus urgentes.

2. Planifier les activités interrompues à reprendre prioritairement et identifier celles qui doivent être reportées au second semestre ou annulées en 2020.

En complément des missions prioritaires maintenues dans le cadre des PCA et des éléments ci-avant, vous identifierez et planifierez en tenant compte des orientations ministérielles, les activités à renforcer ou à reprendre et celles qui devront être reportées au second semestre ou en 2021 ou à annuler.

L'activité des fonctions supports notamment reste essentielle dans l'organisation du déconfinement (fonction budgétaire et chaîne de la dépense, soutien informatique, RH, logistique, communication).

II- PRINCIPES D'UTILISATION DES LOCAUX ET DES EQUIPEMENTS COLLECTIFS

Pour mémoire, la distance minimale de 1 mètre à l'égard de toute personne est à respecter en permanence, ainsi que l'ensemble des autres gestes barrière.

1. Limitation du nombre de personnes présentes dans les locaux en même temps

Le respect des consignes sanitaires impose une limitation du nombre d'agents travaillant en présentiel dans les locaux. En conséquence, il appartient à chaque directeur de décider de la présence des agents au bureau.

Pour cela, vous veillerez, en fonction des surfaces des locaux, à calibrer le retour des agents en présentiel pour faire respecter la norme de 4m² de surface effectivement disponible par agent, conformément au protocole national de déconfinement élaboré par le ministère du travail à destination des entreprises. Pour les immeubles de bureaux, la surface effectivement disponible (dite « résiduelle ») est d'environ 80% de la surface totale pour tenir compte des espaces de circulation notamment.

2. Locaux et équipements

Avant d'accueillir de nouveau une activité plus soutenue en présentiel sur les sites, il sera procédé aux vérifications préalables à la reprise, notamment en matière de sécurité.

a) Nettoyage et désinfection des locaux et ventilation / aération

Un protocole de nettoyage et désinfection spécifique sera mis en place dans les locaux partiellement ou transitoirement occupés pendant le confinement pour des activités diverses (nettoyage renforcé de points de contacts et zones de toilette) et nécessitera l'adoption de mesures spécifiques de protection pour les agents d'entretien.

Il importera de veiller à l'application des mesures d'entretien réguliers des dispositifs de ventilation et de climatisation et de la réparation rapide de toute avarie qui serait constatée.

Pour les locaux disposant d'ouvertures, une aération régulière (15 minutes trois fois par jour) peut être faite en complément de la ventilation mécanique existante.

b) Aménagement des locaux et espaces ;

Afin de respecter les règles de distanciation physique, l'aménagement de l'ensemble des espaces doit être revu :

- Dans les bureaux et open spaces, veiller à l'éloignement entre deux postes de travail, éviter les face à face, desserrer le nombre d'agents par bureau pour permettre une distance physique de plus d'un mètre, utiliser si nécessaire des plexiglas en séparation ;
- Maintenir les portes ouvertes, sauf si portes coupe-feu non équipées de dispositif de fermeture automatique, afin de limiter les contacts avec les poignées ;
- Espacer les sièges dans les espaces communs ;
- Les tisaneries et cafétérias, espaces de convivialité et salles de réception, espaces détente et salles de sport seront limités ou fermés ;
- La jauge des salles de réunion est abaissée pour n'occuper qu'une place sur deux, et le port du masque est recommandé en complément des gestes barrière.

c) Gestion des flux :

A chaque fois que possible et utile à la séparation des flux, les entrées et sorties se feront par des portes différentes. Dans les ascenseurs, les occupants devront respecter une distance de 1m entre eux. Cette règle sera rappelée à l'entrée des ascenseurs. L'usage des escaliers est privilégié.

Des distributeurs de gels hydro alcooliques seront installés notamment dans les points de passage et à proximité des salles de réunion.

Les sanitaires seront équipés en savon en nombre suffisant.

d) Adaptation des conditions de restauration collective

Dans les espaces repas, les consignes suivantes devront s'appliquer :

- Lavage des mains avant et après le repas (utiliser le cas échéant le gel hydro alcoolique à disposition à l'entrée) ;
- Pour l'eau : se servir au verre (les carafes sont retirées) ou venir avec sa gourde ;
- Ne pas s'asseoir en face d'un autre convive, privilégier une disposition en quinconce ;
- Respecter une distance d'un mètre entre les autres convives ;
- Extension des plages horaires dédiées au repas ;
- Par dérogation, la prise de repas froid dans les bureaux est autorisée.

Les « pots », déjeuners et moments de convivialité, bien que contribuant au collectif de travail, restent proscrits à ce stade.

e) Utilisation d'équipements partagés

Les agents doivent être invités à respecter les gestes barrière à proximité des équipements partagés dont l'utilisation reste indispensable (pieuvre, photocopieurs...). Du gel hydro alcoolique à usage collectif sera mis à disposition en tant que de besoin.

L'usage des fontaines à eau, distributeurs de boissons, ... sera limité ou condamné. Un affichage rappellera la nécessité de se laver les mains avant et après utilisation.

3. Accueil du public

Pour les rendez-vous et le travail avec des participants extérieurs, les audioconférences ou visioconférences doivent être systématiquement privilégiées.

Pour l'accueil et l'information du public, le renseignement téléphonique ou par courriel, la mise à disposition d'informations et de formulaires ou services en ligne restent la voie privilégiée. Une communication renforcée sur l'existence de ces dispositifs est nécessaire.

Dès lors, les chefs de service pourront ouvrir la possibilité d'accueil physique du public dans circonstances suivantes :

- Le public concerné doit être dans l'incapacité de faire sa démarche par voie dématérialisée ;
- Le public est accueilli exclusivement sur rendez-vous, sauf situation particulière ou d'urgence ;
- Le guichet ou bureau d'accueil du public est équipé d'un écran en plexiglas ; à défaut des masques sont mis à disposition des agents ; l'entrée du public dans l'espace d'attente est régulée (en fonction des jauges définies par la doctrine sanitaire) et du gel hydro-alcoolique est mis à sa disposition. Les usagers sont invités à porter un masque. Le service disposera d'un stock de secours pour remise aux usagers en tant que de besoin.
- Respect des capacités maximales d'accueil du site.

Pour les contrôles de sécurité avant accès (documents, ...), une zone dédiée est mise en place : marquage, procédure simplifiée si possible, mise en place de tables.

III- UNE ORGANISATION PERMETTANT LE RESPECT ABSOLU DES GESTES BARRIERES

1. Conditions du retour sur site

a) Vérifications préalables

Il est préconisé avant tout retour sur site des agents de s'assurer que les conditions préalables à la reprise progressive d'activité en présentiel sont remplies.

b) Accueil des agents en présentiel

Le chef de service organise l'accueil de ses agents revenant en présentiel sur chaque site pour expliciter les consignes de sécurité, les aménagements des locaux, de remettre en tant que de besoin les équipements nécessaires et le cas échéant prendre en charge les agents en difficulté.

Il sollicite le cas échéant l'appui, y compris à distance, d'une équipe pluridisciplinaire à chaque fois que possible : acteurs de prévention, encadrement, RH de proximité, logistique). Les retours et horaires d'arrivée seront échelonnés pour permettre cet accueil.

Chaque encadrant devra procéder au rappel et veiller au respect des gestes barrières lorsqu'un agent reprendra une activité en présentiel, même partielle.

c) Visites de sites

Des visites de locaux par les services RH de proximité seront effectués régulièrement, pour accompagner la mise en œuvre du plan de déconfinement, assurer le suivi des mesures de prévention, accompagner la mise en œuvre des principes de santé et sécurité au travail, rappeler les personnes à contacter.

2. Gestes barrières

Ces règles feront l'objet d'un affichage dans les espaces collectifs d'accueil.

3. Agents symptomatiques

Un contrôle systématique de température à l'entrée des sites n'est pas pertinent. Chaque personne est invitée à mesurer elle-même sa température avant de venir travailler et en cas de sensation de fièvre et plus généralement d'auto-surveiller l'apparition de symptômes évocateurs de COVID-19.

Vous rappellerez aux agents que toute personne présentant des symptômes est invitée à ne pas se rendre sur son lieu de travail ou à le quitter immédiatement si les symptômes se révèlent

sur leur lieu de travail et à consulter, si possible par téléconsultation, un médecin afin d'obtenir la prescription de dépistage et à consulter un médecin sans délai en mettant un masque et dans la mesure du possible ne pas prendre les transports en commun. Vous pouvez évidemment recourir si nécessaire au service de médecine de prévention.

Le protocole de prise en charge d'une personne symptomatique et de ses contacts rapprochés est précisé dans la FAQ DRH <https://ecu.collab.social.gouv.fr/dir/DRH/faqcovid/default.aspx>

4. Masques et équipements de sécurité

Les mesures de protection collective comprennent en particulier les mesures organisationnelles, en premier lieu le télétravail, de nature à éviter le risque en supprimant les circonstances d'exposition, et qui doit être la règle chaque fois qu'il peut être mis en œuvre. Lorsque la présence sur les lieux de travail est en revanche nécessaire, le séquençage des activités et la mise en place d'horaires décalés font également partie des mesures organisationnelles qui, en limitant les risques d'affluence et de concentration des personnels, permettent de respecter les règles de distanciation physique. Ces dernières incluent en outre toutes les dispositions relatives au nombre maximal de personnes simultanément admises dans un espace ouvert (jauge) ainsi que la gestion des flux de circulation dans l'entreprise.

Ces mesures sont complétées par le port de masque lorsque la distanciation physique d'au moins un mètre ne peut être garantie (y compris risque de rupture accidentelle de la distanciation) ou dans les locaux mal aérés mal ventilés.

Lorsque les masques sont à usage unique, leur évacuation doit être organisée selon la procédure rappelée en annexe.

S'il s'agit de masques lavables, leur nettoyage relèvera de la responsabilité de l'agent.

Le port d'un masque grand public dans les transports en commun relève de la responsabilité individuelle de chaque usager. Cependant, dans la limite des disponibilités, les services pourront appuyer les agents en leur fournissant une première dotation en masques grand public.

Chaque ARS pourra recevoir de la part des préfectures une première dotation de masques jetables « grand public » destinée à ses agents administratifs et techniques effectuant des missions non sanitaires.

5. Transports publics et utilisation des véhicules de service

Les déplacements domicile-travail pendant les heures de pointe des transports en commun devront être minimisés dans toute la mesure du possible (protocole spécifique en Ile-de-France).

A chaque changement de conducteur d'un véhicule de service, il sera procédé à la désinfection à l'aide de lingettes (volant, commandes, tableau de bord, levier de vitesse, frein à main, ceinture de sécurité, poignées).

Il convient de limiter autant que possible l'usage partagé des véhicules et de ne pas être plus de deux personnes à bord, la personne ne conduisant pas s'installant à l'arrière du véhicule. Le port du masque est recommandé en l'absence de protection entre le conducteur et le passager.

IV- MODALITES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Chaque agent est informé par son encadrement de sa situation et de son mode de travail.

1. Organisation du travail à distance

a) Le télétravail doit être maintenu partout où c'est possible, au moins dans les 3 premières semaines suivant le déconfinement.

Si le télétravail n'est pas possible, les horaires décalés devront être encouragés, pour réduire au maximum la présence simultanée des personnes à la fois sur le lieu de travail et dans les transports. A cet effet, il peut être dérogé aux plages fixes et variables des règlements intérieurs locaux.

La présence physique ponctuelle ou périodique des télétravailleurs, lorsqu'elle est nécessaire, devra être organisée de façon à être étalée pour limiter le nombre d'agents rejoignant le site en même temps.

Les postes de travail mobiles rendus disponibles par dotation complémentaire ou retour en présentiel d'agents en télétravail devront être redéployés chaque fois que possible vers des agents en ASA et pouvant télé-travailler.

La reprise progressive et programmée des activités en présentiel s'organise sur décision de l'encadrement, en fonction des critères suivants :

- Capacité maximale d'agents en présentiel simultanément par service au regard des caractéristiques des locaux de travail et des locaux collectifs sites ;
- Caractère prioritaire ou non des activités ne pouvant être effectuées à distance ou nécessitant une présence sur le terrain ;
- En tenant compte des différentes situations d'agents :
 - Les agents présentant des **pathologies à risques de forme grave de COVID-19** ou vivant avec des personnes présentant ces pathologies restent en travail à distance ; s'ils ne peuvent pas travailler à distance, ils sont ou restent placés en autorisation spéciale d'absence (ASA).
 - Les agents dont les enfants mineurs ne seront pas scolarisés restent en télétravail s'ils le peuvent ou, pour le mois de mai, en ASA s'ils ne peuvent télé-travailler. Au-delà des prochaines semaines, ils pourront continuer à bénéficier d'une ASA seulement lorsqu'ils seront confrontés à une fermeture d'établissement scolaire ou

- à une absence de prise en charge de leur enfant, certifiée ou attestée par les responsables desdits établissements ;
- Les agents à l'étranger, en métropole ou en Outremer ne disposant d'aucune solution de rapatriement vers leur domicile habituel restent placés en ASA s'ils ne peuvent télé-travailler.
- En portant une attention aux situations individuelles particulières et aux difficultés éventuelles de transport.

Vous veillerez à la présence d'un encadrement adapté des agents travaillant en présentiel.

Vous pourrez cadencer les retours en organisant des roulements (par journée ou plages horaires distinctes), en autorisant le passage ponctuel au bureau pour déposer ou reprendre des dossiers, notamment pour prendre en compte les aspirations fortes des agents à reprendre en présentiel et les modalités dérogatoires de fonctionnement à prolonger ou pérenniser ;

Le SGMAS poursuivra l'enquête hebdomadaire permettant de connaître le nombre d'agents en présentiel, en travail à distance ou en ASA, en permanence ou par roulement.

b) Réunions

Les réunions seront organisées prioritairement de façon dématérialisée. Il convient d'éviter au maximum les réunions en présentiel. Lorsque les réunions en présentiel restent nécessaires, il convient de limiter le nombre de participants en fonction des capacités des sites (cf. supra).

Les colloques, séminaires et réunions de réseaux sont suspendus jusqu'à la rentrée de septembre 2020 et seront à reprogrammer en fonction des priorités, en tenant compte de la réduction des capacités des salles afin de respecter les distances de sécurité.

c) Limitation des déplacements hors site de travail habituel

Les déplacements hors site de travail habituel doivent être restreints à ce qui est absolument nécessaire et s'effectuent comme d'habitude avec l'autorisation du chef de service.

2. Poursuivre l'effort important accompli pendant le confinement en matière de gestion des ressources humaines

a) Accompagnement managérial et organisation du travail

Pour réussir à relever les multiples défis du déconfinement, il est nécessaire de ne pas chercher à revenir à l'«avant». L'expérience de la crise sanitaire va marquer durablement les modes de travail et conduire à une évolution des pratiques managériales. En effet, le travail à distance nécessite un changement de posture managériale. Dans ce cadre, les collectifs de travail s'accorderont des temps d'échanges afin de tirer tous les apprentissages possibles des dernières semaines du point de vue de l'organisation du travail.

Le rôle du management de proximité sera majeur pour faciliter la reprise des agents, rassurer et identifier les problèmes éventuels, notamment à travers les actes suivants :

- Poursuivre l'accompagnement des agents en télétravail : maintien du collectif, suivi de l'activité, veiller au respect de la charte des temps et à la séparation vie personnelle/professionnelle, informer sur les outils numériques disponibles.
- Organiser un entretien entre chaque agent et son responsable hiérarchique, au moment où les règles de fin du confinement et de reprise progressive d'activités seront connues, pour fixer avec lui les modalités de poursuite du travail à distance ou de son retour en la présentiel s'il est nécessaire ;
- Identifier les impacts (y compris positifs) de la crise sur les agents, les difficultés rencontrées et adapter la reprise d'activité en fonction des situations ;
- En cas de besoin, proposer un accompagnement personnalisé (cf. dispositif d'accompagnement de la DRH, mis en œuvre par l'Institut d'Accompagnement Psychologique et de Ressources (IAPR)).

Une attention particulière devra être portée à l'accompagnement des équipes, afin de conforter les collectifs de travail qui ont pu être mis à mal par la diversité des situations vécues pendant le confinement et l'anxiété liée à la crise. Des réunions d'équipe en audio ou visioconférence permettent d'organiser ensemble le fonctionnement collectif et l'organisation du travail.

A la suite d'une période longue de confinement et une « sur sollicitation » de certains agents en charge des missions essentielles – en présentiel et/ou en travail à distance – il est important de tenir compte de l'état physique et psychologique des agents dans la planification de la reprise progressive d'activités.

Chaque manager doit être attentif aux éventuelles fragilités des agents et doit pouvoir s'appuyer sur les acteurs de prévention dont les missions sont de préserver la santé sécurité au travail, la qualité de vie au travail et le bien-être au travail au quotidien.

Un dispositif d'accompagnement managérial spécifique a été mis en place par la DRH, constitution de groupe de partage d'expérience, groupe de co-développement, déploiement d'une offre spécifique de formation par le « campus managérial ».

De plus, les audioconférences régulières organisées avec les responsables de services territoriaux seront complétées par des baromètres sociaux et managériaux aux fins de retour d'expérience. Ce dispositif évoluera en fonction des travaux interministériels et inter disciplinaires en cours.

La DRH a entièrement réorganisé l'offre de formation pour la mettre en place à distance. Ainsi plus de 200 formations sont d'ores et déjà disponibles concernant tous les domaines : formation management, formations métiers et préparation au concours notamment.

Dans ce cadre, il est préconisé d'encourager les encadrants à suivre une formation « management du travail à distance », afin d'accompagner au mieux les encadrants dans le changement de posture managériale. Ces formations feront l'objet d'un suivi et de restitution par la DRH.

Par ailleurs, des formations « travailler à distance » ont été mise en place en e-learning afin d'accompagner au mieux les agents dans leur organisation de leur travail.

La FAQ relative à la gestion de la crise COVID-19 élaborée par la DRH fait l'objet d'actualisations régulières et est accessible pour l'encadrement sur l'espace partagé :

<https://ecu.collab.social.gouv.fr/dir/DRH/faqcovid/default.aspx>

b) Qualité de vie au travail, santé sécurité au travail

L'évaluation des risques professionnels sera à actualiser notamment pour prendre en compte les risques sanitaires et les mesures de prévention associées, les risques individuels mais également collectifs notamment en matière de cohésion des collectifs de travail.

Un dispositif de lutte contre les violences intrafamiliales est déployé par la DRH. Des dispositifs d'action sociale renforcés sont disponibles pour accompagner les agents les plus en difficulté. Un accompagnement psychologique renforcé est également mobilisable pour les agents en situation de fragilité (cf. FAQ précitée supra).

Un baromètre social pourra être déployé par la DRH pour suivre les ressentis des collectifs de travail et mieux adapter l'organisation.

c) Communication interne

Dans la suite des actions de communication vers l'ensemble des agents qui ont pu être menées par les chefs de service pendant la période de confinement pour maintenir et animer les collectifs de travail (courriels d'information, communication de lettres d'information,...), la période de déconfinement et de retour progressif au bureau nécessite de poursuivre et d'adapter la communication des chefs de service à l'égard de leurs collaborateurs pour informer chacun sur sa situation et son organisation du travail à partir du 11 mai, expliquer les nouvelles modalités de travail (dans les bureaux, dans les salles de réunion, dans les espaces collectifs) et rappeler régulièrement les gestes barrières même si ceux-ci sont largement connus.

Sabine FOURCADE

ANNEXES

- Protocole national de déconfinement pour les entreprises pour assurer la santé et la sécurité des salariés 3 mai 2020
- Avis du Haut Conseil de Santé Publique du 24 avril 2020
- Fiches thématiques