

Date de dépôt : 2 mai 2022

Rapport

de la commission des travaux chargée d'étudier le projet de loi du Conseil d'Etat ouvrant un crédit d'investissement de 9 366 000 francs pour compléter les équipements et services numériques indispensables au travail à distance de l'administration cantonale

Rapport de majorité de M. Jacques Béné (page 1)

Rapport de première minorité de M^{me} Nicole Valiquer Grecuccio (page 83)

Rapport de seconde minorité de M. Rémy Pagani (page 87)

RAPPORT DE LA MAJORITÉ

Rapport de M. Jacques Béné

Mesdames et
Messieurs les députés,

La commission des travaux s'est réunie sous la présidence de M. Olivier Cerutti. Elle a traité ce projet de loi durant 7 séances soit les 21 septembre, 2 novembre et 14 décembre 2021, ainsi que les 11, 18, 21 janvier et 1^{er} mars 2022.

Les procès-verbaux ont été tenus par M^{me} Garance Sallin.

Qu'ils soient tous remerciés pour leur contribution aux travaux de la commission.

Présentation du Conseil d'Etat

- *M. Serge Dal Busco, Conseiller d'Etat chargé du DI*
- *M^{me} Emilie Flamand-Lew, secrétaire générale adjointe au DF*
- *M. Eric Favre, directeur général de l'OCSIN (DI)*
- *M. Gilles Barthelet, chef de programme à la direction des services à l'utilisateur à l'OCSIN (DI)*

Voir Annexe 1

M. Dal Busco indique que, même si le travail à distance et les habitudes prises du point de vue de l'organisation sociétale étaient déjà pratiqués au sein de l'administration cantonale, les mesures prises au printemps 2020 en raison de la crise sanitaire ont marqué un tournant dans ce domaine. Il a fallu s'adapter très rapidement. Cela a aussi contribué à nourrir des réflexions sur l'organisation de la vie professionnelle ; cette période a été un catalyseur permettant d'avancer sur d'autres dossiers, notamment en matière d'utilisation des locaux, avec le projet de la Pointe Nord qui sera le lieu de travail de plusieurs centaines de fonctionnaires. Ils élaborent désormais des projets d'aménagement de locaux qui tiennent compte du fait qu'une partie des prestations continueront à être délivrées de manière mobile ou à distance. Forts de ces constats, ils ont décidé qu'il fallait se préparer à d'éventuelles futures crises, mais aussi à cette nouvelle organisation. Ainsi, ils ont conclu qu'ils devaient s'équiper à cet effet, et c'est l'objet du projet de loi présenté.

M. Barthelet explique qu'avant la crise, en mars 2020, il y avait déjà un télétravail existant à l'Etat de Genève mis en place dix ans plus tôt, dans le cadre de l'épidémie de grippe H1N1. Le télétravail à cette époque-là était principalement le fait d'individus, mais pas d'équipes complètes. En termes d'offre informatique, cela consistait essentiellement à pouvoir accéder à son poste de travail professionnel depuis un ordinateur privé. Il y avait déjà une orientation forte du Conseil d'Etat, et le besoin en croissance constante de télétravail a été pris en compte par l'OCSIN dans son crédit de renouvellement 2020-2024. Avec la crise sanitaire, huit collaborateurs de l'Etat sur dix ont eu concrètement une expérience de télétravail. L'OCSIN a été mis fortement sous pression pour maintenir l'activité de l'administration. Un graphique montre l'évolution des utilisateurs distants de poste de travail par jour : c'est passé de 1000 personnes en février 2020 à 5000 personnes au mois de mai. En février 2021, cela est monté à 6000. Avec la crise sanitaire, le télétravail n'est plus une affaire individuelle, mais collective : le nombre de réunions en ligne a considérablement augmenté. En mai 2020, il y a eu 600 réunions en ligne, et 1600 en janvier 2021. L'OCSIN a mis en place des moyens extraordinaires liés à une situation extraordinaire ; la question a

ensuite été de savoir quel niveau d'utilisation ils allaient atteindre dans l'espoir d'une fin de crise. L'enquête menée en interne a montré que les souhaits de télétravail ont triplé. Ils ont aussi constaté que ces souhaits rencontraient les intérêts de l'Etat employeur : cela représente un gain de temps de déplacement considérable, un impact positif sur environnement, et cela permet d'imaginer des aménagements de locaux autres que ceux qu'ils ont aujourd'hui, avec possiblement des gains financiers par rapport à ces locaux.

M^{me} Flamand-Lew indique que ce projet de loi vient vraiment à l'appui de la politique RH de l'Etat, qui cherche à favoriser les nouveaux modes d'organisation du travail. En septembre 2020, le Conseil d'Etat a adopté la stratégie « Travailler autrement », qui vient concrétiser un des engagements pris par le Conseil d'Etat dans son programme de législature et repose sur les principes d'autonomie, de confiance, de collaboration, de responsabilisation et de résultats. Parmi ses 21 objectifs, trois sont très directement en lien avec le télétravail : mettre l'autonomie et la confiance au centre de l'organisation du travail, mettre à disposition des collaborateurs et collaboratrices des infrastructures et outils informatiques adaptés (moyens techniques pour favoriser les nouveaux modes d'organisation du travail en garantissant la sécurité des données et en réduisant les contraintes pour les utilisateurs), et favoriser la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Suite au semi-confinement de printemps 2020, l'Etat s'est interrogé sur le télétravail : une étude a été réalisée pour dresser un bilan de cet épisode. Cela a été fait de manière transversale par un petit groupe DF-DI : l'ensemble des secrétaires générales et des secrétaires généraux, les directeurs et directrices RH, logistique, système d'information de chaque département ont été entendus. Une enquête a été menée auprès de l'ensemble du personnel a été menée. Le rapport de cette étude (RD 1405) a été transmis au Grand Conseil. Une prolongation de ce groupe interdépartemental travaille sur une modification du règlement sur le télétravail, qui date de 2010. Le PL 12978 vient soutenir la politique de l'Etat en matière de ressources humaines, donne à l'Etat des moyens d'avoir plus de souplesse dans l'organisation du travail. En améliorant la qualité de vie au travail, on favorise la motivation et l'engagement des collaborateurs. Cela permet ainsi de lutter contre l'augmentation du taux d'absence et de contribuer à la délivrance de prestations de qualité pour les administrés.

M. Barthelet ajoute que l'OCSIN a constaté qu'il fallait compléter l'offre en matière de services numériques pour le télétravail selon quatre éléments : le matériel, la sécurité des données, la performance des outils de communication et de collaboration, et la maîtrise des horaires de travail

(limite vie privée/vie professionnelle). Après avoir collecté ces nouveaux besoins et élaboré leur nouvelle vision, ils ont fait une analyse d'écarts par rapport à ce qu'ils offraient déjà et ont constaté que le crédit de renouvellement 2019-2024 de l'OCSIN est insuffisant pour accomplir ces objectifs, ce qui a donné lieu à ce projet de loi. Le projet de loi comporte quatre parties : renforcer les infrastructures et services informatiques pour permettre le travail à distance (25% du projet de loi), compléter l'équipement en postes de travail, périphériques et visioconférence (68%), renforcer la capacité à traiter des courriers postaux depuis le domicile (2%), et les divers et imprévus, gestion du projet de loi (5%). Concernant les mesures pour renforcer l'infrastructure, il y a essentiellement des augmentations en termes de capacité, le renforcement de la sécurité, l'ajout de fonctionnalités permettant une meilleure maîtrise des horaires de travail.

Il y a ensuite un gros effort pour compléter l'équipement : un ordinateur portable apporte énormément d'avantages, c'est pourquoi il est devenu la stratégie d'équipement privilégiée. Ils souhaitent aussi accélérer la transition des téléphones fixes vers des casques. La plus grosse partie concerne les salles de réunion : avec des niveaux élevés de personnes travaillant à distance, il n'est pas possible de caler les réunions au moment où tout le monde est présent. Il y a donc beaucoup de réunions en mode hybride, avec des personnes présentes et d'autres en visioconférence. Il faut donc équiper les salles de réunion en vidéo-conférence et wifi, afin d'améliorer l'efficacité de ce type de réunions. Ils travaillent en collaboration avec l'OCBA qui fournit le câblage indispensable. Quant au renforcement de la capacité à traiter des courriers postaux depuis le domicile, ils ont gardé une mesure un peu symbolique : soutenir les offices quand ils font face à des besoins extraordinaires comme durant la crise. Cela aide à ce que l'Etat soit plus réactif durant ces situations très tendues. Risques de réalisation sont relativement maîtrisés et mitigés par le fait que la majeure partie des objets contenus correspondent à des extensions de démarches existantes. L'incertitude des projections des besoins peut entraîner un risque de sous-utilisation des investissements à terme. Le suivi de l'utilisation va être renforcé grâce au projet de loi et les systèmes conçus pour être facilement réaffectés le cas échéant. Quant aux risques liés à la non-réalisation, ils concernent directement les deux buts visés. En cas de nouvelle crise ou de prolongation de l'actuelle, la capacité de l'administration à maintenir ses prestations sera réduite. Si l'on ne complète pas cette offre de service, le travail à distance sera plus difficile à soutenir. Les charges supplémentaires concernent principalement des licences à renouveler et du personnel supplémentaire pour s'occuper de la masse de matériel et de services.

Un député (PLR) relève dans le projet de loi qu'il est fait mention de 34 000 postes de travail. Il demande à quoi correspond ce chiffre.

M. Favre répond que cela comprend aussi les postes qui se trouvent dans les salles de classe, les salles de formation, etc.

Le député (PLR) s'intéresse à la mesure 9 « déploiement accéléré des postes de travail ». Manifestement, ils souhaitent passer à un système où les gens n'ont plus un PC fixe, mais un PC portable. Il ne comprend pas les chiffres indiqués et souhaiterait savoir quels sont les achats qu'ils prévoient de faire. Personnellement, il est contre le fait d'équiper des salles en wifi et en vidéoconférence dans de vieux bâtiments ; la logique de l'administration devrait être de rationaliser les places de travail sur un seul espace, dans des locaux neufs qui intègrent déjà ces dispositifs.

M. Dal Busco évoque le projet d'installer une grande partie de l'administration cantonale dans la Pointe Nord du PAV. A terme, 2000 collaboratrices et collaborateurs se trouveraient dans ces locaux, construits selon des nouveaux standards qui permettront de répondre à la nouvelle organisation du travail. Cela va se dérouler sur un certain nombre d'années, la première tranche sera en 2023. Dans l'intervalle, il faut équiper l'administration de technologies dont elle a besoin dans un futur immédiat. Il n'est pas prévu de faire une cité administrative qui comprendrait la totalité de l'administration cantonale. Le projet de la Pointe Nord est une opportunité qui s'était présentée : Firmenich quitte le centre-ville, la CPEG a racheté cet espace à Firmenich et l'Etat va devenir locataire des locaux qui vont être construits.

Le député (PLR) relève que la première étape est en 2023, ce qui est couvert par le projet.

M. Dal Busco répond que cela ne l'est pas seulement. Ils ne peuvent pas attendre une éventuelle échéance où ils auraient sorti tous les collaborateurs de la vieille ville, ce qui n'est pas prévu pour l'instant, pour passer à de l'équipement mobile. Il y a une tendance évidente à aller dans des locaux plus adaptés au smart office, mais cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas équiper les locaux existants.

M. Favre indique que le passage des câbles dans les murs par l'OCBA est indispensable, quelle que soit la typologie des locaux qu'ils vont adopter. Pour reprendre l'exemple des salles de conférence où il y a des gens en présentiel et des gens à distance, ce cas de figure se présentera de toute manière, peu importe le type de locaux. Par ailleurs, les inventaires exposés dans le projet de loi sont justes. Il n'y a pas de montants superfétatoires.

Le député (PLR) s'interroge sur la numérisation des courriers. Il comprend que la logique ici est de numériser les courriers en période de crise, et non l'ensemble des courriers.

M. Barthelet explique que le projet est d'aider de manière exceptionnelle les offices qui ont dû, en un temps très court, mettre en place de nouvelles prestations sur la base de courriers. Cela a été fait, ils ont profité d'offrir ce service-là en mettant en place des équipements qui vont contribuer au développement du centre éditique qui effectue déjà ce genre de prestations. Au lieu que chaque collaborateur traite manuellement le courrier et génère un envoi, les courriers sont tous envoyés et traités à la chaîne par l'OCSIN.

M. Favre précise que le centre éditique imprime les déclarations fiscales, les bulletins de vote, etc. Il fournit des prestations avec des envois de masse. Pendant la crise, ils ont réalisé qu'ils pouvaient aussi dépanner des offices qui font de plus petits envois en les faisant passer par ce dispositif. Cela permet à l'administration de fonctionner même quand les gens sont dispersés, chacun chez soi.

Une députée (PLR) demande si le télétravail sera plus important que le travail en présentiel dans la stratégie RH de l'Etat, et si cela va amener à proposer aux collaborateurs un environnement de travail aussi poussé à la maison que sur leur lieu de travail.

M^{me} Flamand-Lew répond que le télétravail n'est pas un objectif en soi : l'objectif est de transformer la politique RH pour aller vers un travail orienté sur des objectifs et des résultats plutôt que de contrôler le temps, etc. Le but n'est pas que les gens soient plus souvent en télétravail que dans les locaux, ni d'équiper doublement pour que les gens aient une place de travail complète au bureau et chez soi. La crise a amené une plus grande appétence pour le télétravail dans le privé comme dans le public. Dans le secteur privé, le télétravail va prendre de l'ampleur, c'est un mode de travail qui a été apprécié. Il comporte aussi des difficultés, qui ont été identifiées dans le cadre de l'enquête, et le fait de bien équiper les gens permet d'en contourner certaines et d'éviter que le télétravail ait des effets néfastes.

Présentation du DF

- *M^{me} Emilie Flamand-Lew, secrétaire générale adjointe au DF*
- *M. Eric Favre, directeur général de l'OCSIN (DI)*
- *M^{me} Fabienne Bonjour, directrice du service du développement professionnel à l'OPE (DF)*
- *M. Gilles Barthelet, chef de programme à la direction des services à l'utilisateur à l'OCSIN (DI)*

Voir Annexe 2

M^{me} Flamand-Lew rappelle une étude réalisée à l'interne de l'Etat de Genève : « Bilan et perspectives du télétravail à l'Etat de Genève ». Cette étude a été réalisée sous un triple angle : la gestion des ressources humaines, le système d'information et la gestion des locaux. Elle a été menée par un petit groupe interdépartemental. Des entretiens ont été menés avec l'ensemble des secrétaires généraux, les directeurs et directrices RH et système d'information et logistique de chaque département, ainsi qu'une enquête auprès du personnel. Il y a eu une participation globale de 38%, et une participation de 51% du personnel administratif et technique. Le questionnaire visait à connaître la situation avant le confinement, l'expérience du télétravail vécue pendant le confinement et les aspirations du personnel pour l'avenir dans la perspective d'un retour à la normale. Ce rapport d'étude a été transmis au Grand Conseil sous la forme du RD 1405, dont il a été pris acte.

Elle présente quelques résultats de l'étude. Les participants ont exprimé leur adhésion par rapport à une série d'affirmations sur le télétravail pendant le semi-confinement. On voit que leur motivation est restée intacte au long des semaines, que le télétravail a permis une meilleure conciliation entre vie privée et professionnelle, que l'efficacité était aussi importante au télétravail qu'au bureau. La moitié des répondants a trouvé cette période fatigante et exigeante. Près de 40% ont trouvé difficile de gérer des horaires de travail raisonnables. Une minorité a trouvé que son travail a souffert des circonstances particulières, sachant que les circonstances étaient un télétravail à 100% dans une période de pandémie. 30% de personnes disent avoir souffert d'isolement professionnel. Cela donne des indications quant aux points auxquels il faut être attentif en matière de télétravail. L'appréciation globale du télétravail pendant la période de semi-confinement est principalement positive : plus de deux tiers des participants ont estimé que cette expérience était bonne ou plutôt bonne. Une partie du questionnaire était plus particulièrement adressée aux managers (18% des participants à l'enquête). Il y a une bonne appréciation du maintien d'une bonne dynamique

d'équipe malgré la distance (86%). La qualité du travail d'équipe n'a pas souffert des circonstances particulières pour 58% des répondants. Plus de la moitié ont eu l'impression que leurs collaborateurs et collaboratrices ont souffert d'isolement professionnel. 34% ont trouvé difficile de mobiliser l'énergie nécessaire pour soutenir leur équipe. Elle rappelle qu'il s'agit de la période du confinement où tout le monde était à 100% en télétravail, donc ce ne sera pas la condition du télétravail à l'avenir. A la page 6 de l'annexe, on voit un graphique montrant l'évolution des profils de mobilité : la première ligne montre comment les personnes organisaient leur travail avant le Covid et comment elles souhaitent organiser leur travail après. Le groupe des sédentaires (100% au bureau) passe de 53% à 24%. Les nomades (au bureau et en déplacement, mais pas depuis leur domicile) passent de 19 à 7%, les télétravailleurs (bureau et domicile) de 19% à 49%, et les mixtes (bureau, déplacement et télétravail) de 9% à 20%. On constate donc une appétence pour le télétravail.

Ils ont posé des questions sur le télétravail à l'avenir pour connaître les éléments jugés nécessaires pour un télétravail efficace et satisfaisant. Les éléments jugés importants sont la confiance entre manager et collaborateurs, une autonomie dans l'accomplissement des tâches, une bonne communication au sein de l'équipe, la fixation d'objectifs. Cela renvoie à la stratégie RH de l'Etat. Il y a aussi le fait de savoir que la hiérarchie et les collègues sont facilement joignables : cela vient appuyer le fait d'avoir de bons outils de communication au sein des équipes. Ils ont aussi demandé aux participants d'identifier des obstacles : plus de la moitié des personnes ont indiqué avoir besoin de maintenir un contact en présentiel. Cela est logique, et l'Etat ne vise pas à une majorité de temps passé en télétravail. 37% ont mentionné le fait de devoir encore travailler sur des dossiers papiers. 35% ont mentionné le fait que les équipements informatiques à leur disposition ne leur permettaient pas de faire toutes leurs activités. Certains ont mentionné le manque d'une pièce dédiée à leur domicile. D'autres éléments comme la hiérarchie exigeant une présence au bureau et l'organisation du travail au sein de l'équipe ont été mentionnés. L'accès aux résultats détaillés de l'enquête a été donné aux RH des différents départements pour qu'ils puissent les analyser plus finement et identifier les entités plus ou moins favorables au télétravail, et essayer d'avoir un traitement un peu différencié.

M^{me} Bonjour rappelle que l'enquête a été faite dans le cadre d'un télétravail obligatoire et à temps plein ; ce n'est clairement pas le modèle vers lequel ils veulent aller. Le modèle souhaité est celui d'un volontariat réciproque : le télétravail n'est ni un droit ni un devoir, on n'a pas l'obligation de télétravailler, et les managers n'ont pas l'obligation de

répondre favorablement à une demande de télétravail. Par exemple, si un collaborateur vient de commencer, on n'a pas forcément envie qu'il commence seul à la maison. C'est un dialogue à avoir, et une évaluation de la désirabilité et de la faisabilité. Ils ne comptent pas non plus laisser les personnes être à 100% en télétravail, afin de maintenir les dynamiques d'équipe et les faire évoluer. Pour réduire les effets négatifs du télétravail, l'Etat prévoit des formations pour les managers, une formation technique pour apprendre à animer une séance sur Webex, et une formation managériale sur le fait de fixer des objectifs collectifs, créer une dynamique d'équipe, etc. Ces formations sont en distanciel et courtes (5 fois deux heures). Cela s'ajoute à la panoplie dont ils équipent les managers pour évoluer dans un nouvel environnement de travail, celui voulu par la stratégie RH, où l'on est dans le collectif, la responsabilisation, la confiance.

Ils ont aussi des formations tout public, notamment un webinar sur les aspects de la santé. Il sensibilise aux aspects d'ergonomie (posture, matériel, etc.) et apprend à poser des limites, se ménager, etc. Un e-learning porte sur les bonnes pratiques liées aux outils professionnels numériques, comme le fait de ne pas appuyer sur « répondre à tous » quand on répond à un mail adressé à une liste, etc. Déployer du télétravail dans une équipe implique de la confiance, dans tous les sens et entre toutes les personnes. Pour instaurer cela sainement dans les équipes, le dialogue sur la confiance, les règles, les horaires est important. Enfin, il y a aussi l'adaptation du règlement sur le télétravail, qui découle de l'enquête qui a été faite, et l'amélioration de l'équipement visée par le PL 12978.

M. Barthelet explique que la mesure 5 soutient la diminution des risques psychosociaux (fatigue, désinvestissement, perte de concentration, etc.) liés à la difficulté à définir les limites horaires et les règles de sollicitations (appel, mail, notification, etc.) qui permettent une séparation saine entre vie privée et vie professionnelle. Cette mesure complète l'offre de formation. Avec un ordinateur, pour ne plus pouvoir être sollicité, il suffit de le fermer et de l'éteindre. Il reste cependant la question du smartphone, avec les mails et la téléphonie professionnelle qui permet d'être joignable à domicile sur un numéro professionnel. En fin de journée, on peut indiquer qu'on est injoignable sur le numéro professionnel, tout en restant joignable sur son numéro privé, avec le même téléphone. La mesure se résume au fait de fournir à chaque employé la possibilité de paramétrer ses niveaux de disponibilité par plage horaire. Cela représente 80 000 F en investissement.

Un député (PLR) trouve l'enquête plutôt orientée : il est plus facile de répondre « oui », donc si l'affirmation est négative, l'interprétation est plus compliquée. Il souhaiterait auditionner l'Union des cadres (UCA et GCA),

car il voit quels sont les avantages pour les collaborateurs, mais moins pour les cadres. De plus, après le premier confinement, tout le monde était très enthousiaste vis-à-vis du télétravail, mais beaucoup moins maintenant. Le télétravail concerne des personnes dans une situation très particulière : celles qui ont de la place à la maison, qui n'ont pas à s'occuper des enfants en même temps, qui n'ont pas besoin d'avoir des contacts sociaux tous les jours, etc. Il a l'impression que le modèle visé par l'Etat revient à du travail à la carte. Ce sera du volontariat des deux côtés ; il n'y a pas d'obligation, et dans ce cas, quand on refuse, il faut savoir sur quelles bases : si cela est lié à la personne, au poste de travail, à la qualité du travail fourni, etc. Il se demande comment ils vont gérer les discriminations qui vont inévitablement avoir lieu, si par exemple un collaborateur peut faire du télétravail, mais l'autre non, car il n'est pas efficace. De plus, il se demande s'il ne vaudrait pas mieux attendre d'avoir le règlement pour se prononcer sur ce projet de loi. Il a été indiqué lors de la dernière audition que le télétravail pourrait diminuer le taux d'absence ; il demande plus d'explications quant à cela. Par ailleurs, il a aussi été dit que le développement du télétravail était important pour maintenir la délivrance de prestations de qualité pour les administrés car, en cas de prolongation de la crise ou de nouvelle crise, sans ce crédit d'investissement, la capacité de l'administration à maintenir ces prestations sera réduite. Il serait intéressant qu'une enquête soit faite auprès des administrés, car ils n'ont pas forcément la même perception de ce qui a été mis en place en termes de télétravail à l'Etat pendant la crise. Enfin, il demande s'ils ont estimé les gains financiers qu'il pourrait y avoir et comment cela va se passer dès le 1^{er} janvier 2022 pour les employés frontaliers de l'Etat en télétravail, concernant les assurances sociales et les impôts.

M^{me} Bonjour répond, concernant le fait qu'un collaborateur puisse télétravailler alors qu'un autre non, que c'est un acte managérial. Ils souhaitent que cela puisse être fait dans le dialogue. Comme pour toute décision managériale, si l'on dit oui à l'un et non à l'autre, il faut être solide et expliquer de manière transparente quelles en sont les raisons. Si un nouveau collaborateur vient d'arriver, on ne souhaite pas forcément qu'il travaille tout de suite à la maison alors qu'il ne connaît pas son environnement de travail. Être manager, c'est faire face à ce genre de situation et pouvoir dialoguer avec les équipes.

M^{me} Flamand-Lew revient sur le règlement sur le télétravail. Il ne pourra pas y avoir des règles précises pareilles pour tous les services, qui sont très différents les uns des autres. Le règlement est en cours d'élaboration et vise à fixer un socle minimum commun à tous, puis à donner une responsabilité aux équipes pour qu'elles organisent le télétravail en leur sein. Ils veulent aussi

responsabiliser les managers par rapport à cela. Concernant l'enquête et la perception selon laquelle elle serait orientée, les résultats présentés aujourd'hui en commission ne sont qu'un extrait de l'enquête, ce qui est donc forcément réducteur. Ils ont mis des affirmations positives et des affirmations négatives pour éviter que les gens remplissent en cochant oui partout ou non partout. Concernant la remarque sur la lutte contre le taux d'absence, elle a parlé de cela non en lien avec le télétravail, mais avec la stratégie RH dans son ensemble, qui vise à lutter contre le taux d'absence. Le télétravail est un des outils qui accompagnent cette stratégie. Concernant les gains financiers, l'OCBA a des projets de smart office. Il n'y a pas de volonté de réduire très fortement les surfaces en lien avec le télétravail, d'une part car ils ne souhaitent pas obliger les gens à être en télétravail, et d'autre part, car les entreprises qui ne fournissent plus de place de travail et obligent les personnes à faire du télétravail peuvent se voir obligées à verser des indemnités. Enfin, concernant les frontaliers, le département des finances et des ressources humaines suit cette question de près et est en lien avec Berne pour voir ce qui peut être renégocié au niveau des accords avec la France. Pour l'instant, il n'y a pas de décision prise, l'accord amiable a été prolongé récemment jusqu'au 31 décembre concernant la fiscalité. Pour les charges sociales, une directive de l'Union européenne prévoit que les collectivités publiques n'y sont pas soumises, donc l'Etat social n'est pas concerné par ce volet.

M. Favre ajoute que ce projet de loi est important, car il permet d'augmenter le nombre d'ordinateurs portables qu'ils peuvent configurer de manière fiable par l'OCSIN, alors qu'aujourd'hui, beaucoup de collaborateurs en télétravail utilisent leur poste privé, ce qui offre une sécurité moindre.

Un député (Ve) observe que le télétravail, avec le confinement, a pris de l'importance et reste encore maintenant un outil très utilisé. Il a cependant des inconvénients, comme l'isolement social, les conflits familiaux, l'addiction au travail, la difficulté à séparer la vie professionnelle et la vie privée, la perte de l'esprit d'équipe, des difficultés d'organisation, des difficultés pour la hiérarchie à mesurer le travail effectué, la perte de notion d'espace et de temps pour le travailleur, l'inadéquation des équipements à la maison, notamment au niveau du réseau. Il faut des moyens pour remédier à ces inconvénients. Il aimerait en savoir plus sur la stratégie RH. L'adaptation du règlement sur le télétravail permettrait aussi de mettre des garde-fous pour éviter que le télétravail soit trop intrusif. Il aimerait voir le règlement dès qu'il sera abouti, et l'attendre pour se prononcer sur ce projet de loi.

M^{me} Flamand-Lew répond que la stratégie RH est disponible en ligne sur le site de l'Etat. Elle a été présentée à la commission de contrôle de gestion et à la commission ad hoc du personnel. La stratégie RH ne porte pas précisément sur le télétravail, elle fixe des objectifs généraux qui peuvent concerner le télétravail, mais celui-ci n'est qu'un mode de travail parmi d'autres. La stratégie vise à promouvoir les principes de confiance, de collaboration, de responsabilisation, de résultats, d'autonomie, et à sortir d'une logique de contrôle pour aller dans une logique d'objectifs et mesurer les résultats. Il y a une valorisation du développement professionnel, de la formation. Le télétravail à l'Etat doit s'inscrire dans l'esprit de cette stratégie. Sur la transmission d'un projet de règlement, cela risque d'être délicat, mais dès qu'il sera finalisé et adopté, il pourra être transmis.

M^{me} Bonjour ajoute que les formations répondent en partie aux craintes exprimées, mais deux choses y répondent d'autant mieux. Premièrement, le fait que le télétravail ne se fasse pas à plein temps, ce qui diminue les risques d'isolement, et deuxièmement, cela se fait sur une base volontaire. Si cela amène des conflits familiaux, un collaborateur ne va pas télétravailler. Ces deux axes, qui se retrouveront dans le règlement, sont importants et vont permettre de minorer les risques. La stratégie RH amène un changement de culture managériale. On est sur quelque chose de plus collaboratif, de plus axé sur la confiance ; toutes leurs formations s'articulent là autour. Cette logique managériale prend du temps et de l'accompagnement, mais cela rend aussi l'instauration du télétravail plus naturelle.

Un député (PLR) observe que le télétravail a pu péjorer ceux qui sont restés au bureau pendant cette période, qui ont dû faire les commis administratifs pour ceux qui étaient en télétravail. Les tâches régaliennes de l'Etat ne devraient pas être faites en télétravail, car c'est une prestation directe à la population. Par ailleurs, cette mesure est en faveur du personnel. La question est très politique : il s'agit de savoir ce que demande le Conseil d'Etat en contrepartie. Ici, ce développement du télétravail serait un plus total pour la fonction publique. Cela doit s'accompagner de mesures autres ; personnellement, il ne votera pas cela s'il n'y a pas de mesures de compensation. S'il y a la possibilité à l'Etat de faire du télétravail plusieurs jours par semaine, etc., le secteur privé n'arrivera plus à recruter. C'est une grosse inquiétude pour lui.

M^{me} Flamand-Lew répond que l'avantage pour l'employeur est l'attractivité. Pour les tâches régaliennes, l'Etat a de toute façon quasiment le monopole, donc il n'a pas d'enjeu d'attractivité. Cependant, pour les métiers administratifs et techniques, l'Etat n'est pas très compétitif au niveau des salaires à partir d'un certain niveau de fonction ; alors que le secteur privé se

met très largement à la pratique du télétravail. Si l'Etat a une pratique très restrictive, il sera moins attractif. La tendance est large ; ce n'est pas l'Etat de Genève seul qui a décidé d'être pionnier en matière de télétravail. Quant à la question de la négociation avec les partenaires sociaux, elle ne se risquerait pas à répondre à la place de la Conseillère d'Etat.

Une députée (S) évoque la culture managériale qu'ils souhaitent développer. A l'Etat, il y a un certain nombre de cadres qui sont là depuis longtemps, et donc sous une « ancienne » culture managériale, dans une structure pyramidale ; elle demande comment ils envisagent ce nouveau rapport à une culture managériale basée sur la collaboration. Sa deuxième question porte sur l'égalité de traitement. Il y a des équipes qui ont besoin de la présence de leur chef de service ; elle demande comment traiter le besoin de télétravail d'un chef de service dont les collaborateurs s'attendent à ce qu'il les encadre et soit là physiquement. D'autre part, quand on est secrétaire ou à un guichet, les collaborateurs en télétravail s'attendent à ce qu'on soit là quand ils viennent. Elle demande comment la question de l'égalité de traitement est gérée dans ces cas-là. De plus, elle demande quel lien il pourrait être fait avec l'horaire à la confiance. C'est une autre forme de responsabilisation des collaborateurs. Enfin, concernant la mesure 5, elle demande s'il y a des directives pour expliquer qu'un employé n'a pas à être atteint à 20h30, et s'il y a des directives expliquant que l'on n'envoie pas des mails le week-end. Ce sont des exemples qui existent, qui touchent à la santé au travail et que le télétravail peut activer. Dans certaines multinationales, il n'y a pas la possibilité technique d'envoyer de mail après 17h le vendredi.

M^{me} Bonjour répond que les nouveaux managers sont accompagnés, leur rôle leur est expliqué. Les personnes qui sont en poste depuis longtemps peuvent suivre les mêmes formations. Depuis une année, il y a une communauté des managers, où il y a des exposés, des dialogues autour des compétences managériales qu'ils souhaitent développer. Ils ont mis en place des masterclasses pour les directeurs généraux, qui ne sont généralement pas de nouveaux managers. Ce sont des espaces de stimulation et d'échange par les pairs. Ils essaient de multiplier les canaux pour prendre les gens à tous les niveaux, ainsi qu'au niveau RH. Au sujet de la mesure 5, le e-learning sur les bonnes pratiques liées aux outils numériques vise précisément à indiquer les règles de bienséance, comme le fait de ne pas envoyer un message le dimanche. Cependant, il y a des gens qui profitent d'un moment le dimanche pour écrire à l'avance des messages, mais ne les envoient pas. Il n'y aura pas des directives, ils ne vont pas interdire aux gens d'envoyer des messages, mais il y a de bonnes pratiques à rappeler. Quant au lien avec l'horaire à la confiance, c'est la même famille que le télétravail, mais il n'y pas un lien

obligatoire. On peut ne pas être dans l'horaire à la confiance et télétravailler, et vice versa. Concernant l'égalité de traitement, elle en revient à la notion de dialogue : c'est important de dialoguer pour entendre les envies et besoins des uns et des autres et pour s'organiser. S'il n'y a pas ce dialogue, on n'arrivera pas à avoir une satisfaction globale, car quelqu'un se sentira toujours lésé.

M. Favre ajoute que le but n'est pas de bouger drastiquement le curseur du télétravail, mais de le bouger d'un cran. La crise sanitaire a contribué à le faire bouger. Le télétravail a des avantages pour les collaborateurs, mais aussi pour certains cadres. Les questions de compétitivité dans le secteur de l'informatique sont complexes : réussir à drainer un informaticien qui a travaillé dans les conditions de l'Etat de Genève est très compliqué. Cela peut représenter un avantage que l'Etat peut mettre en évidence. Au niveau du management d'équipe, lui-même a déjà des formes d'inégalité de traitement : il a des collaborateurs mobilisables 24/24 h et 7/7 jours pour les infrastructures de la police, de la détention, des urgences, etc., et d'autres collaborateurs qui font de la conception et travaillent du lundi au vendredi. Cette notion de devoir manager des équipes avec des différences de fonctionnement est quelque chose qu'il y a dans plusieurs offices. Le télétravail n'est pas une fin en soi, mais un outil parmi d'autres. Il a constaté à l'OCSIN que les taux d'absentéisme ont diminué drastiquement avec le télétravail : par exemple, quand les gens sont un peu malades, ils travaillent depuis chez eux. Il y a une dynamique de changement, ils proposent de bouger légèrement le curseur ; le crédit d'investissement leur permet de faire ce cran.

Un député (S) demande si les paramètres genre et âge ont été pris en compte dans l'étude.

M^{me} Flamand-Lew répond qu'ils ont fait cette comparaison, mais qu'il n'y avait pas de différence significative au niveau du genre. Concernant l'âge, les plus jeunes générations avaient en effet plus envie que les autres de télétravailler, mais la différence n'était pas aussi forte que ce qu'ils auraient pu imaginer. Cela figure dans le rapport complet.

Un député (S) évoque la dimension environnementale et cite le PL 12753, déposé par plusieurs députés Verts, qui appelle à plus de télétravail. L'exposé des motifs de ce projet voit dans l'après-crise sanitaire une « opportunité de construire une société résiliente et de réaliser enfin la transition écologique qui s'est trop fait attendre ». Il demande si le fait de diminuer les déplacements et ce que cela implique au niveau environnemental rentre en ligne de compte dans ce crédit d'investissement, et dans quelles proportions.

M. Favre répond que cela est un des arguments qui les font aller de l'avant. Il reste prudent au niveau des métriques, car cela est difficile à évaluer. Pendant la crise, on a pu constater l'impact, car il y avait du télétravail à 100%, mais là, en ne bougeant que d'un cran, cela est plus difficile à estimer.

Une députée (PLR) observe que, dans le privé, le télétravail est intégré de manière beaucoup plus cadrée qu'ici. Elle s'étonne beaucoup de la dimension « à la carte ». Elle demande pourquoi ils n'ont pas par exemple fixé un nombre strict de jours en présentiel.

M^{me} Flamand-Lew répond que cela fera partie du règlement sur le télétravail. Le règlement actuel fixe déjà un maximum de jours en télétravail. Le règlement aura un socle minimal : s'il autorise deux jours par semaine en télétravail, mais qu'un service estime qu'un jour par semaine est suffisant, il pourra le décider. On pourra faire moins, mais pas plus.

La députée (PLR) demande qui valide les décisions des managers.

M^{me} Flamand-Lew répond que ce sont leurs supérieurs hiérarchiques qui valident leurs décisions. L'idée est que le travail s'organise dans les équipes. Il y a de grands offices avec des enjeux différents selon les services, des offices plus petits où une règle commune peut s'appliquer à tous, etc.

M. Favre ajoute que cela dépend vraiment de la nature du métier. Il est clair que les tâches régaliennes ne vont pas s'organiser de la même manière que les tâches plus administratives. Il y a un cadre posé au sein de l'office ; il n'y a pas de cadre plus général, car les conditions de travail varient beaucoup d'un office à l'autre. Le règlement pose le socle de base. L'idée est qu'il y ait des modèles de convention que les offices pourront utiliser.

Un député (UDC) demande s'il y a une possibilité pour l'Etat, si la personne est demandeuse de télétravail, de réduire le salaire de cette personne, car elle bénéficierait alors d'un avantage. En effet, une personne qui travaille la moitié de son temps chez elle n'a plus forcément besoin d'un véhicule, de manger à l'extérieur, etc.

M^{me} Flamand-Lew répond que ce n'est pas quelque chose qui a été étudié à ce stade. L'Etat fonctionne avec une échelle de salaires qui est dans la loi ; ce serait une forme d'indemnité négative. A priori, elle pense qu'il n'y aurait plus beaucoup de monde intéressé à faire du télétravail si cela implique une baisse de salaire.

Le député (UDC) revient sur la jurisprudence disant que si une personne a une obligation, elle a droit à une indemnité ; il se demande pourquoi le contraire ne serait pas possible.

M^{me} Bonjour indique que ce qui est rémunéré est la prestation de la personne. Selon les activités et selon les personnes, elles sont beaucoup plus performantes quand elles sont à la maison, car elles sont moins interrompues. Il serait donc très difficile de sanctionner quelqu'un qui va travailler à la maison parce qu'il serait plus efficace et plus concentré.

Un député (PLR) pense que le télétravail peut très bien fonctionner ; l'OCSIN est évidemment très adapté à cela. Il revient sur la question de la justification qu'une personne ait le droit de télétravailler alors qu'une autre, non. Le télétravail est un aménagement, un avantage pour le personnel (trajet, organisation du travail, etc.). Il a de la peine à voir comment ils vont gérer cela, comment ils vont faire revenir les gens au bureau s'ils ne sont pas efficaces en télétravail, et comment ils évaluent cela. Il souhaite également savoir quel est le plan de continuité des activités pour l'Etat pour savoir si ce plan-là est adapté en cas de crise. Quant au télétravail, il y a du temps pour mettre cela en place. Il a l'impression que l'on veut aller très vite, car beaucoup ont apprécié la période de télétravail du semi-confinement et qu'il y a un risque d'une prolongation de la crise ou d'une nouvelle crise. Il préférerait que l'on parle de plan de continuité des activités plutôt que de mise en place précipitée du télétravail.

M^{me} Flamand-Lew répond, pour les questions de gestion, que cela relève de décisions managériales. Le télétravail est réversible : une autorisation de télétravail peut être retirée si l'on voit que cela se passe mal. Refuser à quelqu'un une autorisation de télétravail sans aucune justification est difficile, mais normalement, cela se fait via un dialogue entre le manager et les collaborateurs.

Un député (PDC) demande quel est le canton le plus avancé en matière de télétravail.

M^{me} Flamand-Lew répond que plusieurs cantons ont des lignes directrices sur le télétravail ; ils ont étudié Bâle-Ville, Zürich, Vaud et la Confédération. La Confédération doit être la plus avancée sur ce sujet, car elle avait avancé dessus avant le Covid.

M. Favre ajoute qu'il y a des ordonnances en place au niveau de la Confédération.

Un député (PLR) estime que s'il n'y a pas de piste pour savoir comment un manager prend la décision sur le télétravail de son équipe sans que cela se retrouve devant le groupe de confiance, tous les bénéficiaires d'un côté vont être complètement annihilés par les problèmes qui vont venir de l'autre.

M^{me} Bonjour répond que le télétravail est beaucoup plus facile si l'on gère par objectifs : on demande de faire telle activité et on évalue le travail rendu.

Là, on voit tout de suite si les gens ont tenu leurs objectifs et font le travail attendu. De plus, les managers qui n'ont pas toutes les compétences et qui n'arrivent pas à prendre des décisions argumentées et à les communiquer clairement ont déjà des problèmes, ce n'est pas le télétravail qui les crée.

Un député (MCG) se dit inquiet par rapport à la question du harcèlement au travail dans le cadre du télétravail. En présentiel, il y a des témoins, alors qu'en ligne, il n'y en a plus. Il demande aussi qui va faire le garde-fou quant au fait que le télétravail peut être accordé tant que l'on se comporte bien et retiré si le travail est mal fait. Enfin, il demande ce qui se serait passé s'il n'y avait pas eu le Covid.

M. Favre revient sur la notion de confiance. L'idée est d'avoir des managers modernes, qui sont à l'écoute des collaborateurs et agissent en dialoguant.

M^{me} Bonjour ajoute qu'il y a une formation obligatoire sur la question du harcèlement, pour comprendre ce que c'est et que tout le monde connaisse les mécanismes pour en faire part. Toutes les structures comme le groupe de confiance, les RH, la hiérarchie existent. Ils ne peuvent pas faire plus que sensibiliser. Tout ce qui se fait maintenant au niveau des lanceurs d'alerte va dans le même sens.

Le député (MCG) indique que, dans un environnement virtuel, il n'y a pas de témoins pouvant constater les comportements de harcèlement.

M. Favre répond que les cas sont plutôt similaires : si l'on est seul dans un bureau avec son supérieur quand il nous harcèle, c'est la même chose que si l'on est dans un environnement virtuel sans témoin. Dans les cas où il y a des collègues, que ce soit en présentiel ou en visioconférence, ils pourront être témoins.

Une députée (S) demande ce qu'il en est de la consigne vis-à-vis du télétravail qui était de 40% en télétravail pour un plein temps.

M^{me} Flamand-Lew répond que c'était un arrêté du Conseil d'Etat lié au Covid. En été 2021, le Conseil d'Etat a pris un arrêté pour un maximum de 40% de télétravail. Maintenant qu'ils vont sortir du régime d'exception, ils sont en train de définir les règles pour la situation en temps normal. Ils se nourrissent de cette expérience. Les départements travaillent ensemble sur ces questions-là, car plusieurs politiques publiques sont en jeu.

Audition de M. Fabrizio Balda, responsable gestion globale des risques de l'Etat (GRE-CHA)

Voir Annexe 3

M. Balda explique que l'objectif de la continuité des activités est de protéger les activités vitales de l'Etat d'une interruption inacceptable de service. Le but est de se concentrer sur l'indisponibilité des ressources clés nécessaires à la délivrance de ces activités (personnes, locaux, systèmes d'information, données, fournisseurs). Un plan de continuité des activités (PCA) est un ensemble de procédures préparées "en temps de paix" pour aider un service délivrant une prestation essentielle à se préparer à faire face à l'indisponibilité d'une ou de plusieurs ressources clés. Le cadre normatif genevois est assez unique : il y a une loi sur la gestion des risques, ainsi qu'un règlement définissant les responsabilités de chacun en matière de gestion des risques. En 2015, un manuel de continuité a été introduit, ainsi que des formations. Il y a une directive transversale qui intègre les rôles et responsabilités en matière de continuité.

En 2019, le Conseil d'Etat a adopté une nouvelle version de la politique de gestion des risques qui intègre un paragraphe sur la continuité des activités. Un objectif de législature incite l'organisation étatique à identifier les prestations essentielles et si besoin de mettre en place des continuités. En 2021, le Conseil d'Etat a adopté un extrait de PV qui va plus loin et précise des objectifs dans ce domaine, afin que l'administration mette en place des plans de continuité. Souvent, ceux-ci sont considérés à tort comme des éléments cantonnés aux systèmes d'information, ou à des crises à large échelle, sur le plan mondial. Or, les problèmes de continuité peuvent intervenir pour des problèmes à plus petite échelle (incendie, grève, etc.). Ils ont donc voulu que les domaines « métier » se dotent d'un plan de continuité. Il y a donc un certain nombre d'objectifs qui ont été fixés en partie avant la pandémie.

Les risques de continuité sont ce que l'on qualifie de cygnes noirs, à savoir des risques avec une probabilité très faible et un impact potentiellement très fort. L'impact d'un risque de continuité est avant tout opérationnel : la prestation est arrêtée. Ensuite, il peut y avoir des conséquences de sécurité, financières, des plaintes contre l'Etat, etc. L'impact doit être évalué par rapport aux critères d'évaluation du risque en vigueur à l'Etat. Pour ce genre de risque, l'évaluation de la probabilité est peu importante : peu importe si ça a très peu de chances d'arriver, il faut pouvoir s'en prémunir, vu que les conséquences sont très graves. Concernant les types de crises pouvant conduire à une rupture de la continuité, il y a des crises à large échelle (blackout ou pénurie d'électricité, pandémie,

tremblement de terre, cyberattaque...) et des crises localisées (sinistre (inondation, incendie...), panne technique, blackout localisé, grève...). Il précise la distinction entre continuité et ORCA. ORCA est le dispositif qui peut être activé en cas de catastrophe naturelle ou de situation exceptionnelle, avec pour but de protéger la population et les infrastructures critiques. Son but n'est pas d'assurer la continuité, même s'il peut y avoir des interventions pouvant soutenir l'administration cantonale dans l'assurance de la continuité. Ce n'est pas à ORCA qu'on va confier la coordination de la continuité.

Concernant les risques de continuité, le risque est l'interruption du service. Les conséquences seront l'échec partiel ou total des objectifs opérationnels, avec peut-être une atteinte à la sécurité des gens, la perte de revenus, la dégradation de l'image de l'Etat, etc. Il y a ensuite la perte de ressources induite par ces événements initiateurs. C'est ceci qui constitue le centre d'intérêt d'un plan de continuité. Il s'agit de se concentrer sur les ressources, peu importe la cause d'origine, sans quoi il y aurait des dizaines de scénarios envisagés, avec beaucoup de répétitions.

S'agissant de la pandémie de Covid, le semi-confinement a été un scénario massif d'indisponibilité des locaux et de matériel informatique adéquat. S'il y avait eu un foyer COVID au sein d'un service délivrant une prestation essentielle de l'Etat, il aurait pu y avoir indisponibilité du personnel, et le télétravail n'aurait pas été la bonne solution. Le contexte de crise économique et faillites a mené à une indisponibilité de fournisseur. Si une prestation essentielle perd un prestataire externe clé, soit on arrive à internaliser la prestation, soit on trouve un autre prestataire, mais il faut aussi tenir compte du timing. A l'Etat, il n'y a pas eu d'arrêt d'activités essentielles, mais un changement de mode opératoire et dans certains cas dégradation du service. Certaines prestations non essentielles ont été arrêtées. La pandémie a conduit à l'extension des capacités de travail et le développement d'un certain nombre d'outils. Il y a eu la volonté de rendre durable un certain nombre d'outils pour être armé pour une crise future, et permettre à l'Etat de se développer par rapport à la mobilité, afin de rendre un collaborateur indépendant du lieu de travail. Il y a d'autres scénarios pouvant nécessiter une meilleure mobilité, donc pour lesquels ce PL serait utile : une inondation, un incendie ou autre dans un bâtiment, ou un blackout localisé.

Il détaille maintenant l'approche de l'Etat : dans un premier temps, on écarte les prestations de l'Etat dont l'interruption n'a pas un impact important. Ensuite, pour celles avec un impact important, ils se demandent combien de temps on peut vivre sans cette prestation. Plus cette durée est longue, plus on sort du domaine de la continuité. Si les conséquences

inacceptables se manifestent au bout de six mois, ils ne vont pas faire un plan de continuité. Ils peuvent aussi se demander si des ressources alternatives sont facilement disponibles sur le marché. Si c'est le cas, ils vont plutôt se baser sur une bonne réactivité que sur des plans de continuité. Le PCA est un outil fait de procédures qui doivent être documentées et qui nécessitent d'acheter du matériel, d'investir, etc. Le périmètre prioritaire sera celui où l'impact de l'interruption des prestations est fort, le timing est serré et où on n'est pas sûr de trouver facilement des ressources alternatives. Ils ont travaillé pour développer des scénarios qui sont livrés aux offices et les aident à préparer leurs réponses à des crises. Ils ont par exemple travaillé avec l'OCBA et le collège de la logistique sur des scénarios d'indisponibilité des locaux. Ils ont identifié un certain nombre de stratégies qui ont déjà l'accord de l'office de référence et qui pourront être choisies en fonction du domaine métier et de la situation qui se présente. Le télétravail fait partie des solutions, mais n'est pas la seule d'entre elles.

Concernant le PL 12978, il y a une plus-value par rapport à toutes les ressources clés. Il y a évidemment ce que cela représente pour l'indisponibilité de locaux, mais aussi l'indisponibilité de personnes : si le télétravail est possible, il sera plus simple de remplacer une personne absente pour un certain nombre de domaines métiers. Concernant l'indisponibilité des données ou de l'informatique, l'accès à distance aux données sera facilité. Enfin, concernant l'indisponibilité de fournisseur, dans certains cas, on pourra plus facilement remplacer un fournisseur, ou du moins communiquer avec lui en cas de problème. L'Etat a déjà fait une révision de la priorisation qui avait été faite avant la crise Covid. Il y a une 2^e étape dans la continuité, le bilan d'impact sur l'activité (BIA). Lorsqu'on n'est pas sûr si un PCA est nécessaire ou non, on peut faire une analyse préliminaire, le BIA, qui est simple et rapide. Les questions suivantes sont posées : quel est l'impact d'une interruption ? combien de temps peut-on « vivre » sans la prestation ? est-ce qu'on est confiant de pouvoir repérer des ressources alternatives sur le marché dans ce laps de temps sans besoin de planification ? Après cela, une décision peut être prise par la hiérarchie.

Ensuite, pour les activités qui doivent être maintenues, on fait un PCA. Le PCA est composé de deux aspects. Le premier est la conduite d'état-major : comment on constitue une cellule de crise, qui en fait partie, comment on active le PCA, comment on gère la situation, comment on désactive le plan pour revenir à une situation normale. Après, il y a les scénarios évoqués auparavant : un office peut être préoccupé avant tout par les locaux, et travailler d'abord là-dessus que sur les autres scénarios. C'est une démarche modulaire, ce qui facilite aussi la compréhension de la hiérarchie par rapport

à ce qui est protégé. C'est très important pour ne pas donner à la hiérarchie la fausse impression d'être couvert contre tout. L'étape suivante est le test : un plan de continuité des activités ne peut être considéré comme réellement efficace que lorsqu'il est testé. Actuellement, ils ne sont pas encore totalement dans la phase de test. Ils se situent entre le BIA et l'élaboration des PCA.

Une députée (S) demande qui compose le collège spécialisé de logistique. Concernant la priorisation des prestations nécessaires, elle aimerait en savoir plus, notamment qui en est responsable et selon quels critères elle est faite. Enfin, elle demande où est-ce qu'il a été décidé qu'il était nécessaire d'avoir des plans de continuité.

M. Balda répond qu'ils sont encore dans la phase d'identification des domaines actuellement, c'est pourquoi il ne peut pas répondre maintenant à la 3^e question. Concernant le collège spécialisé de logistique, il est composé des responsables des directions d'organisation des systèmes d'information et de la logistique de chaque département. Concernant la priorisation, il existe un plan de continuité de l'Etat, préparé pour l'épidémie de H1N1 et utilisé pour la pandémie de Covid. Il comprend des critères de priorisation des prestations de l'Etat. En priorité 1, il y a les prestations dont l'interruption pourrait poser des problèmes de santé et de sécurité. Il faut que la prestation redémarre en 24 heures au plus. Pour la priorité 2, la prestation doit redémarrer en une semaine au plus, et ainsi de suite. Cette priorisation constitue un raisonnement sur la continuité ; c'est utile, car cela permet une première réflexion. Ils n'ont pas écarté cette priorisation ; ils demandent aux offices de revoir ce qui a été prévu et fait en 2009 et en mars 2020, de confirmer s'ils sont dans tel ou tel type de priorité, et s'ils ne sont pas sûrs d'avoir besoin d'un plan de continuité, il y a un accompagnement. La priorisation est faite au niveau de chaque département : les secrétaires généraux s'en occupent, avec leur responsable de gestion des risques.

Une députée (PLR) demande comment ils sont organisés s'agissant du backup des serveurs informatiques, vu que tout repose sur une informatique qui fonctionne.

M. Balda répond que M. Eric Favre peut donner une réponse plus précise. Il existe deux data centers. Ils réfléchissent à comment ils peuvent améliorer cela ultérieurement. Les data centers se trouvent tous deux sur le même canton, ce qui constitue des risques en cas de catastrophe naturelle, et aussi de cyber attaque.

Un député (PLR) demande depuis combien de temps il travaille à l'Etat de Genève et ce qui existait dans ce domaine avant son arrivée.

M. Balda répond qu'il travaille à l'Etat depuis fin 2012. Le fait qu'un plan de continuité n'existe pas ou ne soit pas documenté ne signifie pas qu'un office n'a pas de mesures pour assurer la continuité. Les plans de continuité du passé ne sont pas forcément documentés de manière conforme à ce qu'on appelle un plan de continuité. Par exemple, on mélange souvent les plans d'évacuation à la continuité, alors que le plan de continuité vise à assurer les prestations. La première fois où ils ont formalisé des règles sur la continuité c'était en 2015. Quand il est arrivé à l'Etat, il a fallu mettre en place un cadre de gestion des risques quasiment depuis la case départ. Il a privilégié certains aspects prioritaires. Quand cela a eu un peu de maturité, ils sont passés à un niveau supérieur, ont mis en place ces règles, la formation, l'accompagnement, mais il ne s'est pas passé grand-chose. Beaucoup de monde avait de l'intérêt pour la continuité, mais, estimant que cela n'arriverait que très rarement, ils ont mis la priorité sur autre chose. Dans son expérience professionnelle passée, il a fallu arriver à deux doigts d'une crise pour qu'il y ait une prise de conscience et du mouvement. Cela dit, le Conseil d'Etat a adopté la nouvelle politique de gestion des risques en 2019.

Le député (PLR) demande quel pouvoir il a par rapport aux départements et aux services. Il demande qui détermine ce qui a un impact grave, un timing serré et pas de ressources alternatives assurées, et quel contrôle il y a par rapport à ça. Il est plus facile de dire qu'il n'y a pas d'impact grave, sans quoi il faut mettre en place des mesures.

M. Balda répond qu'ils font l'évaluation selon les critères d'évaluation du risque en vigueur à l'Etat de Genève. Il y a des critères de sécurité physique et psychologique, liés aux finances, à l'image, à la délivrance de la prestation, aux aspects juridiques et de conformité, et d'impact externe (environnement, économie, etc.). Il y a donc des critères relativement objectifs pour déterminer le niveau de criticité. L'analyse n'est pas seulement laissée aux services : il y a un collègue spécialisé du contrôle interne et la cellule d'accompagnement à la continuité, composée par lui-même et deux collaboratrices de l'OCSIN. Il y a après le côté décisionnel : la gestion des risques n'est pas là pour se substituer au management ; lui-même ne peut pas imposer à un service de faire un plan de continuité. C'est le Conseil d'Etat qui s'en charge. Les risques de continuité sont à haut impact et faible probabilité : ils se positionnent dans une certaine zone de la matrice, qui n'est pas un outil graphique : les couleurs identifient un niveau hiérarchique responsable pour prendre la décision. En plus de cela, le Conseil d'Etat a adopté un extrait de PV qui précise un certain nombre d'éléments.

Si l'on conclut qu'un risque de continuité est important, que la prestation est essentielle et qu'un plan de continuité devrait être fait, ils font une

recommandation, et c'est au département de décider de la suivre ou non. Ce système permet d'accepter un risque, mais en toute connaissance de cause, avec une prise de décision. Il ajoute que s'ils estiment qu'une décision est négligente, ils vont essayer de réagir, mais ils ne peuvent pas obliger le Conseil d'Etat ou les secrétaires généraux à mettre en place un PCA.

Le député (PLR) trouve cela inquiétant. Il y a une vraie réflexion à faire à ce niveau-là. C'est un domaine politique, avec des échéances à court terme, alors qu'un PCA concerne le long terme. Dans un département, un Conseiller d'Etat ou un secrétaire général qui prévoit les élections et estime qu'il ne va pas se passer grand-chose pourrait choisir de ne pas mettre en place de PCA, ce qui peut conduire à une situation dramatique. Il pense que globalement, le Conseil d'Etat a plutôt bien réagi à la crise sanitaire, même s'il y a eu des diminutions voire des arrêts de prestations. Concernant l'image comme critère, ce n'est pas le plus essentiel, car il n'y a pas derrière une baisse de chiffre d'affaires comme pour une entreprise. Il demande ce qu'il en est des tests.

M. Balda précise qu'il y a des domaines où il y a déjà des tests en place, par exemple pour l'OCSIN. En revanche, pour les plans de continuité métier, donc qui ne concernent pas que de la partie purement informatique, ils sont encore en phase d'élaboration. Les tests viendront après. Par ailleurs, il n'est pas nécessaire de tester tous les scénarios en même temps. Ils font des points de situation régulièrement, des dizaines de plans de continuité sont annoncés ; le travail est en train de se faire. Il n'en ferait pas forcément une question politique, car le PCA est un outil opérationnel.

Le député (PLR) observe que cela se met en place dans un milieu qui est politique, donc avec des échéances différentes que dans d'autres structures.

M. Balda répond que généralement, une fois l'analyse faite, le métier lui-même est convaincu du besoin ou de l'absence de besoin d'un PCA. Il n'y a pas besoin de monter jusqu'en haut pour clarifier la situation. Il trouverait assez étonnant que, une fois que l'office a confirmé qu'il considère un PCA, la hiérarchie en haut dise non.

Le député (PLR) demande s'il a été intégré à l'élaboration du projet de loi, et souhaiterait savoir s'il pense que le projet améliore la gestion des risques.

M. Balda répond qu'il n'a pas été intégré à son élaboration. Il pense que le projet permet l'amélioration de la gestion des risques. Pas de tous les risques, mais avec une bonne réactivité au niveau OCSIN, on a pu assurer le travail à distance en vitesse au début de la crise. Ce projet vise à mieux

structurer les choses. Ce n'est pas seulement une question de risques : cela fait aussi partie de la nouvelle stratégie de l'Etat : « Travailler autrement ».

Un député (Ve) évoque les cas récents de collectivités se faisant hacker. Il demande ce qu'il en est vis-à-vis de ce danger-là.

M. Balda répond qu'il y a **une augmentation des risques cyber avec l'augmentation du télétravail**. Le réseau utilisé à la maison n'est pas aussi sécurisé que celui utilisé au bureau. Des risques existent au bureau aussi, mais il y en a moins. **Les solutions passent d'abord par une sensibilisation des utilisateurs**. Après, il y a les cas de cyberattaques, qui sont des attaques ciblées, avec un but spécifique. Le domaine public est particulièrement visé, notamment dans le secteur de la santé. Le risque est identifié. C'est un risque difficile, car les organisations criminelles ont souvent un pas d'avance ; cela ne signifie pas qu'il ne faut rien faire pour se protéger. Ils réfléchissent avec l'OCSIN sur cette question. C'est un sujet assez nouveau, mais pas totalement non plus : il insiste depuis un moment sur ces risques-là. Le Conseil d'Etat est souvent sollicité à ce propos. Il faut distinguer l'attaque ciblée de l'attaque globale, ainsi que l'attaque externe de l'attaque interne. Il peut en effet y avoir des cas de malveillance interne, ce qui court-circuite les mesures de protection.

Un député (MCG) demande des précisions quant à l'articulation entre ORCA et le PCA.

M. Balda répond que tout dépend de ce qui arrive. Il y a des cas où il n'y aura pas besoin d'ORCA et où il suffira d'activer les plans de continuité de l'Etat. Il y a des cas où les PCA ne sont pas utiles, car la continuité n'est pas menacée, mais la protection de la population oui, et ORCA sera déclenché. Il peut y avoir des cas où les deux sont nécessaires. ORCA est un dispositif qui est là pour protéger la population et les infrastructures critiques par rapport à une catastrophe ou une situation exceptionnelle lorsque les moyens et ressources de l'administration ne suffisent plus. Cela simplifie la chaîne de décision. La continuité est là pour protéger contre une série d'événements, parfois très simples. Par exemple, s'il y a un foyer Covid au sein d'un service, on ne va pas activer ORCA, mais on peut activer un PCA pour répondre à cela.

Le député (MCG) demande s'ils ont des échanges avec les cantons voisins et la Confédération.

M. Balda répond qu'il a peu d'échange, car il lui semble que sa fonction est relativement unique. Il a cependant participé à la conférence de l'audit interne des cantons latins. Il a animé des ateliers sur la continuité. Il a demandé si les personnes présentes avaient travaillé sur la continuité :

seulement cinq à six personnes sur une centaine ont levé la main. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de plans de continuité, mais qu'au niveau de l'audit interne de ces cantons, le sujet est relativement peu connu. Il existe cependant un document fédéral sur la continuité.

Un député (Ve) demande si la restauration de la continuité est une condition sine qua non, à savoir qu'elle doit être assurée à n'importe quel coût. Plus précisément, il demande s'il y a des seuils économiques au-delà desquels on estime qu'on peut attendre avant d'élaborer un plan de continuité.

M. Balda répond que le choix de mettre en place la mesure ou non se fait selon le degré de risque et la criticité de la prestation. L'impact financier du risque est évalué. Le coût de mise en place du plan est évalué lorsqu'on décide si on met en place un PCA ou non. On écarte déjà tout ce qui n'est pas essentiel et critique. On peut alors utiliser une partie des ressources allouées la prestation non critique et les déplacer sur des prestations critiques. Pour les prestations qui nécessiteraient un plan en raison de leur criticité, il se peut qu'on estime que cela coûte trop cher et qu'on décide de vivre avec le risque. C'est une possibilité, mais il n'a pas encore vu ce cas.

Le député (Ve) demande si une mesure d'un plan de continuité doit être un investissement pérenne. Par exemple, le PL 12978 propose de pérenniser des mesures de continuité.

M. Balda répond qu'il a des conséquences pérennes qui permettront à l'administration de répondre de manière efficiente en cas de crise et de travailler différemment.

Le député (Ve) indique que c'est pour cette raison qu'il demande si l'impact financier est mesuré : ces mesures ont des conséquences financières hors crise importantes.

M. Balda explique qu'un plan de continuité pour se protéger contre l'indisponibilité de locaux, où l'on a des contrats avec une entreprise externe qui met à disposition des locaux, a un certain coût qui va se renouveler d'année en année. En phase de projet de plan de continuité, ce coût doit être évalué. Pour évaluer le coût des mesures, il faut un design de PCA. D'abord, on détermine quelles stratégies à utiliser pour les différents scénarios. Le coût est évalué. Une fois la solution choisie, l'office responsable du PCA va devoir la mettre au budget. C'est un outil opérationnel qui fait partie de la stratégie annuelle d'un office ou d'un département.

Un député (PLR) observe que la confidentialité n'est pas forcément garantie dans le cercle privé (entourage, fragilité des réseaux domestiques, etc.). Il peut aussi y avoir des prestations plus critiques, notamment si des

collaborateurs résident à l'étranger. Il demande s'ils ont hiérarchisé les divers degrés de sensibilité des collaborateurs de ce point de vue-là.

M. Balda répond que cela dépend de la criticité de la prestation : plus la prestation est critique, plus le collaborateur l'est. Cela dépend aussi des données auxquelles il a accès. Il y a certains domaines où on ne peut pas utiliser des clés USB, car c'est considéré comme à risque. Or, plus on met en place des mesures de ce type, plus on empêche les gens de travailler : il faut donc trouver un équilibre.

Le député (PLR) demande s'il y a une sensibilisation des collaborateurs sur le respect de la confidentialité. **Il est important que la gestion des risques soit accompagnée de pédagogie.**

M. Balda répond qu'il y a des sensibilisations. C'est une culture qui est en train de se développer depuis un moment, mais on n'est jamais à l'abri ni d'une erreur, ni de malveillance. Il est important d'identifier les domaines particulièrement exposés et de prendre des mesures plus radicales si besoin ; il y a des boîtes où les collaborateurs ne peuvent pas utiliser internet au bureau.

Audition de l'UCA et du GCA

- *M. Jacques Folly, président, Union des cadres de l'administration (UCA)*
- *M^{me} Véronique Bigio, vice-présidente de l'UCA*
- *M. Alain Afsary, vice-président du Groupement des cadres de l'administration (GCA)*

Voir Annexe 4

M. Folly indique que l'UCA et le GCA sont tout à fait favorables à cet investissement et à avoir des outils permettant de faire du télétravail. Leur prise de position écrite détaille leurs remarques et observations quant au projet de loi. Il serait bon de répéter l'enquête qui a eu lieu à l'été 2020 dans des conditions normales de télétravail et de nouveau paradigme de la politique RH. Leurs préoccupations concernent en effet surtout les aspects RH. Tout le monde n'a pas l'environnement adéquat pour faire du télétravail de manière correcte. Il y a aussi les aspects de management qui changent ; cela est cité comme un élément de politique RH novateur qui permet d'avoir un management différent, de responsabiliser les collaborateurs, de permettre que les gens prennent en charge les objectifs de manière plus forte, avec plus d'autonomie. Il serait intéressant de voir comment cela s'articule avec les outils proposés par l'OCSIN pour le télétravail, également au niveau de la

télesurveillance. Il faut savoir quelle transparence il y aura sur ce point-là. Il faut aussi prendre en compte la problématique du droit à la déconnexion. Il est important de considérer la capacité du manager à identifier tous les risques liés à la santé, à l'explosion des heures de travail, à détecter la démotivation chez certains collaborateurs, etc. Tous ces éléments doivent être pris en compte, parallèlement à la question de l'équipement, qui est importante, notamment par rapport à la connexion : depuis la rentrée du 3 janvier, ils ont rencontré plusieurs difficultés à ce niveau. Tout cela doit se mettre en place, mais de manière coordonnée, en tenant compte des différents types de collaborateurs et de leurs différentes situations, et avec un management approprié à cette nouvelle méthode de travail.

M^{me} Bigio ajoute qu'ils ont peu de remarques techniques quant au PL équipement. Les deux dernières années ont montré qu'il y avait une nécessité d'équiper les collaborateurs de l'Etat d'un matériel performant. Certains collaborateurs ont dû investir eux-mêmes pour acquérir un ordinateur pour la maison. Les collaborateurs ont majoritairement fait des efforts, mais, même après deux ans, on est encore loin d'avoir un équipement adapté pour tous. Il y a des difficultés de connexion, avec un trop grand nombre de personnes se connectant en même temps, ce qui fait que les gens doivent revenir au bureau. Ils regrettent que l'évaluation ait été faite sur la base d'une situation de crise et non sur une situation normale. Il y a aussi des problèmes liés à l'environnement de travail : problème de place dans le logement, enfants à la maison, etc. **Le télétravail est une belle opportunité, mais une grande source d'iniquité également. Il y a un clivage qui se crée entre les personnes qui peuvent télétravailler, et celles qui, par la nature de leur emploi (guichetier, chauffeur, logisticien, etc.), ne le peuvent pas. On peut observer des tensions qui se créent entre les collaborateurs à ce sujet. Il faut envisager des systèmes valorisant aussi les personnes ne pouvant pas télétravailler. Il ne faut pas un Etat à deux vitesses entre ceux qui peuvent et ceux qui ne peuvent pas télétravailler.** Il y a aussi la question des logiciels qui permettent de garantir la sécurité de la personne et sa déconnexion. Certaines entreprises empêchent leurs collaborateurs d'accéder à l'environnement professionnel pendant leurs vacances ou les jours de congé. De plus, il y a la question de la surveillance, sans tomber dans des travers tels que ceux évoqués dans la presse.

M. Afsary se joint entièrement à ces propos. Il y a un essoufflement qui pose un vrai souci d'organisation. Une grande partie a pu être dotée de moyens pour être plus dans l'activité nomade, mais une partie manque de matériel, notamment car les fournisseurs n'ont plus les moyens de livrer en temps et en heure comme auparavant. Il y a aussi un problème d'accès, avec

un problème de licence. L'OCSIN tâche d'obtenir rapidement des moyens supplémentaires, mais il faut pour cela des moyens financiers. Ils espèrent que ce projet de loi sera porteur de moyens pour mieux travailler, mais ils sont soucieux de la qualité du travail de chacun, tant en présentiel qu'à distance. **Ils ont détecté une détérioration de la santé mentale d'un certain nombre de collaborateurs, avec des problématiques d'isolement. Le présentiel apporte une qualité relationnelle essentielle.** En temps normal, hors crise, il y aura une réflexion à mener de manière tripartite pour mieux comprendre et évaluer comment travailler tous ensemble avec un équilibre entre le présentiel et le télétravail pour garantir les relations et la qualité de vie.

Un député (PLR) évoque leur prise de position et en cite un extrait :

« L'UCA et le GCA estiment qu'avec les conventions télétravail, un chèque équipement devrait être accordé à l'instar des pratiques de certaines entreprises. Une participation aux frais d'abonnement est aussi nécessaire et/ou une déduction fiscale ». Il est en désaccord avec ce point. Il y a des charges liées au travail : quand on se rend sur site, il y a des frais liés au déplacement, du temps consacré, etc. Une connexion à 50 F par mois, face à un abonnement TPG ou une place de parking, il n'a pas l'impression que cela soit en défaveur du collaborateur. Il n'a pas trop de souci à voter une participation à l'équipement du numérique, mais est réticent à des enveloppes supplémentaires. Le télétravail est aussi un avantage pour le collaborateur. Par ailleurs, il ne comprend pas l'opposition qu'ils font entre cols bleus et cols blancs : les cols bleus ont précisément choisi d'être opérationnels, d'être en atelier ou autre. Ils n'ont aucune frustration par rapport au télétravail. **Si l'on va au bout de la démarche avec le chèque d'équipement, il y aurait de l'argent octroyé aux personnes qui télétravaillent, puis finalement aussi à ceux qui ne télétravaillent pas pour compenser le fait qu'ils ne puissent pas le faire.** Selon lui, il ne faut pas octroyer un tel chèque. De plus, il y a aussi des cadres qui doivent être sur site.

M^{me} Bigio répond qu'il y a bien évidemment des cadres supérieurs et intermédiaires qui sont des cols bleus, dans la mesure où ils sont dans des professions nécessitant d'être sur site. Leur proposition n'était pas une rémunération supplémentaire pour les personnes ne pouvant pas télétravailler : ils pensent à une reconnaissance symbolique, par exemple via l'amélioration des conditions de vie sur le site de travail. L'Etat doit être capable d'offrir à tous ses collaborateurs un cadre de travail agréable. Elle ne pense pas que le télétravail soit nécessairement un privilège, précisément à cause de l'environnement de travail : si on est dans un trois-pièces, avec un conjoint qui télétravaille également et des enfants à la maison, ce n'est pas

idéal. Par ailleurs, quand on utilise une pièce de son appartement pour travailler, quand on doit acquérir un bureau et une chaise corrects pour passer huit heures devant un ordinateur, c'est un investissement de la part du collaborateur. Elle a de la peine à partager l'idée que, parce qu'il y a des économies au niveau du déplacement, il est normal de payer pour pouvoir travailler depuis la maison.

M. Folly partage ce qui vient d'être dit. Si la personne doit occuper plusieurs jours par semaine une pièce de son appartement, des questions peuvent se poser du point de vue de l'indemnisation. Un arrêt du Tribunal fédéral a reconnu qu'il peut y avoir une déduction fiscale, au même titre qu'un indépendant utilisant une partie de son logement pour travailler. Il y a des réflexions à mener relativement à l'occupation de l'espace de vie privée. Il peut y avoir des collaborateurs en lien avec des logiciels et applications complexes qui nécessitent un débit important, ce qui demande de payer plus cher. Il pense que c'est important de mettre cela sur la table, car c'est une problématique qui revient. **Le projet de loi répond aux équipements techniques, mais au-delà, il y a l'espace de travail, le besoin en débit, etc.**

Pour M. Afsary il faut le voir comme une opportunité pour tous par rapport à l'évolution du monde du travail, une opportunité de se concerter et de voir comment faire autrement qu'actuellement, tout en gardant un équilibre et en préservant la qualité relationnelle, qui est primordiale. Ce projet de loi va permettre de développer des moyens pour permettre à tous de travailler progressivement dans de meilleures conditions.

Un député (UDC) demande s'ils seraient prêts à contrebalancer cela avec des baisses de salaire. Un des articles mentionnant l'arrêt du Tribunal fédéral évoquait en effet des baisses salariales.

M. Folly répond qu'il est clair que s'il n'y a plus de frais de transport et de repas, la déduction fiscale en lien avec cela disparaît. Par contre, il peut y avoir une déduction fiscale pour l'occupation de l'espace, ce qui n'a rien à voir avec le salaire. Concernant le projet de loi, les aspects d'équipement sont en première ligne, ce qui semble résolu par ce projet de loi. Concernant les frais d'abonnement, ils ne sont pas en train de faire des demandes ou des exigences, mais d'ouvrir le débat sur l'ensemble des axes qui leur sont remontés par rapport à la mise en place du nomadisme et du télétravail. Il pense qu'il est bon d'en discuter et d'apporter des réponses aux collaborateurs; cela ne rentre pas dans le cadre d'une baisse ou d'une augmentation de salaire.

Le député (UDC) relève que le Conseil Fédéral dit que le télétravail est obligatoire « quand cela est possible ». il demande comment ils interprètent

cette partie-là : selon lui, quand on n'a pas la place ou l'équipement nécessaire chez soi, le télétravail n'est pas possible. Il trouve inadmissible que certains collaborateurs aient dû investir leur propre argent pour pouvoir travailler à la maison. Selon lui, le télétravail n'est pas possible pour ces personnes, car elles n'ont pas le matériel et l'environnement adéquats.

M^{me} Bigio répond qu'il faut distinguer entre la situation de mars 2020 et la situation actuelle. En 2020, il y avait une question de santé publique qui faisait que les gens devaient rester à la maison, et il y a eu une mobilisation générale pour maintenir la prestation et les gens se sont donné les moyens de pouvoir travailler depuis la maison en achetant du matériel, etc. Maintenant, la situation a évolué, le PL prévoit de fournir du matériel aux collaborateurs, ce qui résout les questions d'équipement individuel. Par ailleurs, elle ne pense pas que l'interprétation du « quand cela est possible » soit liée aux conditions de vie professionnelle, mais plutôt à la mission. Il y a des collaborateurs qui n'ont pas d'ordinateur portable et qui travaillent donc au bureau.

M. Folly ajoute que l'arrêté du Conseil d'Etat indique que cela est basé sur les besoins du service, à savoir si la prestation peut être délivrée ailleurs que derrière un guichet, un bureau ou sur un site professionnel précis. Les questions liées à l'environnement du collaborateur ne sont souvent pas prises en considération au niveau de l'employeur – l'employeur à haut niveau, et non les managers et chefs de service.

Une députée (S) retient de leur intervention qu'ils sont favorables à l'achat d'équipement informatique pour les raisons qu'ils ont évoquées, mais qu'ils soulèvent des problèmes liés à la différence qu'il peut exister entre certains collaborateurs, les difficultés d'aménagement dans les appartements, etc. La commission des travaux entend leurs préoccupations, mais ne va traiter que la partie équipement, car c'est ce dont elle est saisie. Elle demande s'ils ont pu faire remonter leurs préoccupations auprès de l'OPE, d'un organe de consultation ou du Conseil d'Etat.

M^{me} Bigio répond qu'ils ont pu évoquer ces problématiques avec M^{me} Fontanet. Face aux conditions depuis deux ans, il y a eu une forme d'accélération du projet de télétravail, ces questions ont été abordées avec le Conseil d'Etat, mais jamais avec la députation. Il faut que le télétravail reste un acte volontaire et que les personnes qui ne veulent pas ou ne peuvent pas télétravailler puissent dire non. Si la députation les invite à discuter de ces éléments RH, ils seront ravis de le faire.

Un député (Ve) observe que le télétravail pose un certain nombre d'inconvénients, notamment en matière de pertes de repères entre le temps de

travail et le temps de vie privée. M. Afsary a évoqué des problèmes de santé au travail ; il demande si leurs associations les ont documentés.

M. Afsary répond que certains collègues ont mal vécu cette distance, et ont vécu avec difficulté l'incapacité à rester en contact comme c'était le cas en présentiel. Il y a eu des burnout, des états de mal-être. Un accompagnement est fait via le service de santé du personnel de l'Etat. L'Etat est très au fait, surtout l'OPE, de ces problématiques. Cela devient un point de suivi aujourd'hui, en plus de ce qui se pratiquait auparavant en présentiel. Il y a aussi les problèmes liés à la posture, avec des maux de dos, etc. : les gens ont moins d'occasions de se déplacer que lorsqu'ils travaillent au bureau, ce qui crée des fatigues et des maux physiques non négligeables. En dehors du souci principal qu'est la pandémie, il y a aussi les autres maux que cela induit. Là aussi, il y a des différences entre les collaborateurs : pas tout le monde ne peut avoir une chaise ergonomique, un bureau électrique, etc. L'Etat va dans le sens d'une amélioration sur ces questions en présentiel, pour que les gens puissent avoir une certaine mobilité dans la journée, avec notamment des bureaux à hauteur ajustable.

Le député (Ve) demande s'il estime que le problème est réellement compris et que des mesures vont être mises en place.

M. Afsary répond qu'il pense que des actions vont être menées prochainement, car c'est très présent. Il faut que cela soit intégré dans l'évolution du monde professionnel, via également des actions de prévention. Au sein de son service, il relaie des messages qui apprennent à gérer de manière autonome l'ergonomie de la place de travail, à faire des exercices de posture, etc. Il y a une volonté de communiquer, il y a un soutien de la part du service de santé et une compréhension de la part de l'OPE.

Audition de M^{mes} Françoise Weber et Chadia Balhi Keller, M. Patrick Flury, membres du Bureau du Cartel Intersydical

M^{me} Weber indique qu'ils se tiennent à disposition de la commission pour répondre à ses questions. Le télétravail s'est développé très progressivement ; les premières approches ont fait l'objet d'un règlement en 2010 (B 5 05 13). Il visait essentiellement les cadres. La crise sanitaire a induit un fort développement du télétravail, avec le constat que les moyens de l'Etat étaient faibles pour assurer cela et délivrer des prestations dans ce cadre-là. Cela a été extrêmement difficile lors de la première période de confinement, grand nombre de personnes n'avaient pas le matériel suffisant. Ils accueillent donc favorablement ce projet d'investissement, mais ont des éléments de questionnements et des considérations syndicales par rapport au déploiement

du télétravail à l'Etat. Le télétravail fait l'objet de discussions, mais elles sont insuffisantes selon le Cartel Intersyndical. L'enquête qui a eu lieu à l'issue de la première période de confinement montre que le télétravail était globalement bien accueilli, mais il y avait un quart de personnes très réticentes. Ils pensent que cette proportion a depuis évolué : **le fort enthousiasme de l'époque a dû s'effiloche, en raison d'un manque de cadre réglementaire ajusté et discuté avec les organisations du personnel.** Ils espèrent avancer sur l'ajustement du règlement, mais ce n'est pas le cas actuellement. Pour l'heure, le personnel subit les arrêtés du Conseil d'Etat, qui s'adaptent aux arrêtés du Conseil fédéral. L'esprit du règlement actuel doit demeurer : le télétravail ne doit être que volontaire et réciproque, mais il faut aussi définir des temps communs, des moyens auxiliaires d'aide, résoudre des problèmes ergonomiques, etc. L'autre interrogation qu'ils ont concerne certains éléments mis en avant dans l'exposé des motifs, et des questions particulières en lien avec la protection des données, ainsi qu'avec les appels d'offres.

M^{me} Balhi Keller confirme qu'ils accueillent favorablement ce PL, mais avec quelques réserves. Premièrement, **il y a le personnel enseignant, qui subit ici selon eux un traitement en défaveur.** L'enquête interne du DIP évoque la période de confinement : les 9000 enseignants étaient confinés. 300 d'entre eux n'avaient pas d'ordinateurs pour assurer l'enseignement à distance. Ainsi, du matériel privé a été mis au service de leur profession pour accomplir leur mission de service public. Cela amène à s'interroger sur ce que signifie le télétravail pour les enseignants et ce que cela implique en termes d'équipement., ils s'interrogent sur et ce que signifie le télétravail pour le personnel enseignant.

M. Flury indique que concernant le télétravail, il est aujourd'hui annoncé comme ayant un gain de productivité de 12% par le Conseil d'Etat. Le Cartel observe premièrement que pour faire correctement du télétravail, il faut un logement correct. En dehors de cela, ils s'inquiètent quant à la santé, en lien avec le temps de travail et le poste de travail à domicile : à la maison, les collaborateurs travaillent davantage et ne sont pas forcément aussi bien équipés que dans un bureau. Leur deuxième souci porte sur le lien au travail : il s'agit de savoir s'il y a encore un lien avec les collègues et d'engagement à l'égard de l'Etat si l'on passe beaucoup de temps à distance. Ils s'inquiètent aussi des outils de surveillance et de ce que l'Etat va surveiller, sachant qu'il prévoit l'horaire à la confiance et qu'il n'y a pas actuellement pas de surveillance dans les bureaux.

Un autre point est la vie privée et de savoir si les outils de surveillance la respectent. Enfin, il y a la question du droit à la déconnexion numérique. En

termes de temps consacré au télétravail, il y a une collision de bases réglementaires, normes Covid, etc. Selon le règlement B 5 05 13, on peut consacrer 50% de son temps au télétravail du moment qu'on a un contrat à plus de 50%. Les directives Covid ont été passées de 20% à 40%, et aujourd'hui le quota de 40% maximum a sauté. Dans certains départements, les besoins du service priment sur le télétravail ; le télétravail est donc très disparate au sein de l'Etat. Une partie du personnel de l'Etat ne possède pas de poste de travail fixe. Il faut que les états-majors autorisent la distribution de PC portables pour que ces personnes puissent travailler soit en smart office soit dans les bâtiments de l'Etat, afin de remplir correctement leur mission. Quand on parle de smart office et de desk sharing, on arrive à la suite du projet d'optimisation des locaux de l'Etat de Genève. Un investissement important pour le télétravail sous-entend la réduction de la surface de bureaux nécessaire au personnel. Le concept de smart office et de desk sharing a des aspects intéressants pour le personnel : cela permet à quelqu'un qui n'a pas les bonnes conditions de télétravail chez lui de pouvoir se déplacer dans un local sécurisé de l'Etat et effectuer correctement le télétravail. De plus, les équipes qui travaillent en télétravail en permanence peuvent se retrouver entre collaborateurs pour se retrouver de visu sans passer par des vidéoconférences, qui interrompent le travail usuel. Le revers de la médaille de ce concept est la tendance à la distanciation au travail. Il est donc important que les collaborateurs puissent se retrouver en présentiel pour régler des problèmes courants opérationnels.

Il a été remarqué pendant le confinement que les besoins en connectique mobile, vidéoconférence, etc. ont explosé. L'Etat n'avait pas de logiciel adapté, il a dû prendre ce qu'il y avait comme produit en démonstration. Deux outils sont aujourd'hui encore déployés au sein de l'Etat : un pour la téléphonie professionnelle depuis son téléphone portable, moyennant une application spécifique, ce qui les interroge sur l'intrusion dans la vie privée, et un autre pour la vidéoconférence. Ils ignorent comment l'Etat le finance aujourd'hui et se demandent si le projet de loi prévoit un appel d'offres pour ouvrir à la concurrence sur les solutions de vidéoconférence. Seul l'OCSIN peut répondre sur ce domaine-là. Ils ont aussi vu concernant les activités de monitoring que l'Etat encourage le travail à la confiance, mais manque aussi de transparence sur les mesures de monitoring de son personnel. Les équipementiers informatiques favorisent la prise universelle (USB-C) : tout passe par une prise unique, que ce soit l'alimentation ou les autres connectiques. Il faut veiller à ce qu'il y ait une alternative d'alimentation autre que le port USB-C. **Un autre souci qu'ils ont porté sur les solutions de cryptage utilisées par l'Etat : les produits utilisés viennent quasiment**

tous des Etats-Unis. Les fournisseurs répondent au droit américain, ce qui pose la question du moment où il y aura une intrusion dans les ordinateurs de l'Etat. Les collaborateurs domiciliés à l'étranger dépendent des droits de leur pays. La question est de savoir comment l'OCSIN protège les données des administrés dans sa solution de télétravail.

Un député (PDC) demande s'ils ont discuté avec les services RH du département sur leurs besoins réels quant à ces équipements et sur les modifications à apporter.

M^{me} Weber répond qu'ils sortent à l'instant d'une séance avec la délégation RH du Conseil d'Etat. Cette problématique est souvent à l'ordre du jour. Ils ont demandé où en était l'avancement de la mise à jour du règlement. Ils questionnent le suivi interne concernant l'ergonomie, et les cas où des personnes qui souhaitent télétravailler et qui réalisent que cela ne va pas. Il faut pour elles des garanties qu'elles puissent retourner sur leur lieu de travail. Leurs préoccupations sont partagées par le Conseil d'Etat. La mise à jour du règlement sera apparemment présentée dans le courant du printemps. Ils ont aussi demandé si le Conseil d'Etat avait des statistiques sur le télétravail, en particulier depuis qu'il y a une injonction au télétravail. L'OPE a répondu qu'il n'y en avait pas à ce jour depuis le mois de décembre, où il y a de nouveau un renforcement du télétravail.

Une députée (S) relève que ce projet est aussi là pour accompagner les projets d'horaire à la confiance et le nomadisme. Elle demande si un autre espace que celui avec le service RH leur paraîtrait pertinent pour aborder cette problématique. Elle demande quels sont les points sur lesquels il faudra avoir une attention toute particulière, d'après les retours du terrain qu'il y a eu après la première période de télétravail accru. Enfin, elle demande s'il y a selon eux des secteurs privilégiés ou délaissés concernant ces outils qui se développent peu à peu.

M^{me} Weber répond que le dialogue leur semble insuffisant, ils ignorent comment leurs interrogations sont traitées. Concernant les autres instances qui pourraient aider à avancer sur ces questions, ils ont pensé à l'OCIRT et au service santé du personnel de l'Etat. Ces services collaborent ensemble, mais **le Cartel est en manque d'information et a l'impression que les risques ne sont pas assez réfléchis en amont.** Il y a une évidente vétusté du système pour le télétravail à l'Etat, que tout le monde veut corriger, mais il faut absolument un dialogue. Concernant l'horaire à la confiance, ils peinent encore à comprendre comment fonctionne la gestion à la confiance voulue par le Conseil d'Etat. Il faudrait travailler avec des objectifs de service, avec des responsabilités partagées. Ils veulent qu'il y ait des garde-fous sur les horaires de travail, sur le droit à la vie privée, etc. Aujourd'hui, on passe d'un

système qui contrôle très strictement les horaires, où les gens doivent absolument récupérer leurs heures, sans quoi il y a un écrêtage des heures, ce qui est illégal, à un système où tout se fait à la confiance. L'équation n'est pas résolue sur ce point, il faut que cela soit mieux défini.

Un député (MCG) souligne qu'il est important de trouver un équilibre sur le temps passé en télétravail, afin d'éviter un cumul d'heures, une fatigue du personnel, et de permettre le droit à la déconnexion.

M^{me} Balhi Keller revient sur la question de la protection des données. Il faut échanger avec l'OCSIN pour cerner les enjeux et être éclairés sur le règlement qui leur sera soumis au printemps.

Une députée (S) demande s'ils ont observé des différends en lien avec le statut du personnel, par exemple dus au fait que certains peuvent faire du télétravail et d'autres non.

M^{me} Weber répond qu'ils n'ont pas fait une enquête exhaustive, leur réponse se base sur les retours qu'ils ont eus. Dans tous les services, il y a un retour global mitigé et diversifié. Ce n'est pas le bonheur partout, mais c'est presque toujours un soulagement quand même. Les situations sont très diversifiées. D'une manière générale, le personnel a l'impression de travailler de manière plus efficace, mais d'y passer plus de temps. Les outils ne sont pas forcément adéquats (connexion, téléphones, etc.). C'est pour cette raison qu'ils ont demandé à l'OPE s'il y avait des statistiques de l'évolution du télétravail dans les services. A leur grande surprise, il n'y en a pas vraiment.

Un député (Ve) revient sur l'écrêtage des heures supplémentaires. Il y a donc des heures travaillées non reconnues comme étant travaillées, et donc non payées. Cela doit générer une certaine insatisfaction, et n'est pas la meilleure façon pour faire accepter le télétravail. Il demande s'ils ont pu objectiver les problèmes psychosociaux du télétravail dans les différents secteurs de l'Etat.

M^{me} Weber répond par l'affirmative. Ils observent en effet des risques psychosociaux, ainsi que des risques ergonomiques. Ainsi, ils pensent qu'il faut une enquête plus fine et que le service santé du personnel de l'Etat et l'OCIRT peuvent être des acteurs accompagnant ce processus. Il y a des risques psychosociaux liés à l'isolement, à la confusion entre vie professionnelle et vie privée. L'enquête de l'été 2020 montre un enthousiasme ; il y a certes des avantages au télétravail, que ce soit sur le plan écologique, pour des raisons d'organisation privée, etc., mais il faut les nuancer et affiner les enquêtes. Selon eux, il faut des garde-fous comme le fait que rien ne soit obligatoire, qu'il faut une discussion avec la hiérarchie. Il est important qu'il y ait des mesures d'accompagnement et de suivi.

M^{me} Balhi Keller ajoute que l'enquête menée en 2020 fait état d'un enthousiasme pour le télétravail, mais celui-ci doit être nuancé, car l'expérience sur laquelle les collaborateurs se sont exprimés a été menée dans un contexte particulier, celui du confinement, avec un ralentissement du rythme de travail. Avec une enquête sur le télétravail réalisé au rythme normal, il y aurait peut-être un retour légèrement différent. Il faut accompagner le développement du télétravail avec un souci important par rapport à la santé, ce qui a un impact financier également.

Un député (MCG) évoque le cas d'un collaborateur en télétravail qui avait une maison avec deux entrées. Il faisait la distinction entre vie privée et travail en sortant de la maison pour entrer par une porte différente selon s'il travaillait ou non. Il préférerait avoir une pièce pour le télétravail isolée du reste de son lieu de vie. Il ne voulait pas que son logement devienne un lieu d'inconfort.

Un député (Ve) demande si l'outil qu'ils ont évoqué dans leur intervention est Teams.

Un député (MCG) répond que les outils utilisés par l'Etat sont ceux de Cisco. Il fournit la téléphonie à l'Etat, ainsi que l'application Jabber qui permet d'avoir la téléphonie professionnelle sur le téléphone portable, et Webex.

Le député (Ve) relève que c'est un outil plus sécurisé que Teams de Microsoft. Il demande si cet outil permet de déplacer des données sur le Cloud.

Un député (MCG) répond que si des données sont sorties depuis des équipements de l'Etat, cela est visible et tracé, car on sort de l'environnement de travail, mais ils n'ont aucun contrôle sur un ordinateur privé. Dans les outils sécurisés de l'administration, ils ont accès aux disques et réseaux du travail. En revanche, si on utilise du matériel privé, il n'y a aucune garantie de ce côté-là.

Le député (Ve) demande si le fait d'accéder aux données via un VPN depuis un pays étranger ne pourrait pas poser des problèmes en termes de protection des données.

Un député (MCG) répond que le problème va se formuler dans la vitesse à laquelle on casse le VPN. Les protocoles HTTPS se décryptent dans les routeurs pour des problèmes d'antivirus. On est capable d'inspecter les wagons de données qui entrent pour voir s'il y a un virus. Au niveau du VPN, comme tout le monde travaille avec le même fournisseur et utilise les mêmes formes de cryptage, il faut se demander quel est le risque qu'on se fasse casser le matériel. Les fournisseurs répondent à la loi américaine ; on ne

connaît pas les contraintes auxquelles sont soumis les fournisseurs. Ils travaillent aujourd'hui dans la confiance à l'égard du produit : les PC, logiciels, antivirus, télécommunication sont américains. On ignore les contraintes légales à l'égard du droit américain, qui se moque des frontières nationales.

Le député (Ve) demande si le VPN permet d'importer des dossiers sur son PC privé sans que cela ne se voit.

Un député (MCG) répond qu'il y a des modules de téléchargement de données sur certaines applications. Si ce n'est pas monitoré dans les fonctionnalités, on ne verra rien. Si on fait de l'impression locale de document PDF, il n'y a aucune trace. Il peut donc y avoir une fuite de données, mais cela existe déjà dans l'équipement en place à l'Etat.

Une députée (S) revient sur l'écrêtage : il lui semble que ce n'est pas une situation liée spécifiquement au télétravail, mais que cela arrive avec ou sans télétravail.

M^{me} Weber explique que selon le type d'horaires à l'Etat, il y a un contrôle horaire qui se fait pour empêcher que les gens travaillent trop. Le contrôle est mensuel, voire trimestriel. Il y a droit à une marge de plus ou moins d'heures. Si cette marge est dépassée, il existe un règlement qui permet l'écrêtage d'heures. C'est illégal du point de vue du droit du travail, mais c'est admissible pour l'OPE. Le côté pervers de ce contrôle horaire est que l'on surcontrôle les gens pour qu'ils ne fassent pas trop d'heures. A l'inverse, l'horaire à la confiance et le télétravail peuvent amener à une dérive contraire : on ne contrôle plus le temps de travail des gens et ils peuvent travailler beaucoup trop. D'expérience, les gens travaillent globalement plus et sont plus efficaces en télétravail. Il faut donc pouvoir mettre des garde-fous. **Leur crainte est que le télétravail fasse que les gens vont trop travailler, et que cela ne sera pas contrôlé.**

Un député (Ve) demande s'ils ont pu objectiver si la tendance à l'écrêtage est renforcée ou accélérée par le télétravail depuis deux ans.

M^{me} Weber répond qu'il leur semble que l'écrêtage devient un peu tabou, car il a beaucoup été dénoncé. Le Conseil d'Etat promeut le travail à la confiance, donc il y a une attention mise sur le fait d'éviter les écrêtages, par exemple en remplissant des formulaires à faire signer par la hiérarchie. La tendance est tout de même à éviter l'écrêtage. Cependant, avec le télétravail, il n'y a pas de moyen de contrôle des horaires.

Un député (MCG) précise qu'il y a deux moyens de contrôler le temps de travail d'une personne en télétravail : l'heure à laquelle il allume et éteint son ordinateur, et le temps passé en VPN sur le réseau de l'Etat. Tout le travail

utilisé hors connexion n'est pas quantifiable. On peut donc regarder dans les journaux de connexion ce qu'a fait une personne, mais cela signifie être en intrusion du poste de travail. Le seul moyen pour un collaborateur de prouver son temps de travail est de rendre public son journal de connexion. Ce n'est pas un moyen légal.

Une députée (PLR) les trouve sévères à l'égard de ce projet de loi, sachant que le télétravail apporte un certain nombre d'avantages. Elle observe qu'il n'est pas question de passer à 100% de télétravail, mais de prévoir un, deux ou plus de jours en télétravail selon la fonction et l'envie de l'employé. Elle demande quelle est la répartition idéale entre télétravail et présentiel selon eux.

M^{me} Weber rappelle leur position favorable quant à ce projet de loi. Il faut investir pour le télétravail et le matériel nécessaire à cela, mais ils tenaient à développer leurs interrogations, car des garde-fous sont essentiels. Le télétravail est une vieille revendication du Cartel Intersyndical, afin de mieux concilier vie privée et professionnelle, ainsi que pour des raisons écologiques. Concernant la répartition du temps, du télétravail à 40% leur paraît bien, de même que deux jours ou par demi-journée. Le règlement parle de journée entière de travail ; il faut pouvoir assouplir cela, car cela peut amener des absurdités dans le cas du travail à temps partiel. Ils pensent que 50% de télétravail serait beaucoup et que 40% serait en principe bien, avec de possibles exceptions. L'important est que les gens puissent se voir et que le télétravail soit volontaire.

Discussion de la commission

Un député (PLR) indique que le PLR est dubitatif quant à la mise en œuvre de la pratique du télétravail. Ils souhaitent connaître le règlement et savoir comment cela sera encadré. Ils ne sont pas opposés au télétravail, ils souhaitent simplement des garanties par rapport au cadre qui va régir tout cela.

Un député (PLR) estime qu'il serait bon d'écrire un courrier à la Conseillère d'Etat. La question est de savoir quel sera le coût du télétravail. Les représentants des cadres ont indiqué qu'il ne faudrait pas dévaloriser ceux qui n'auront pas la possibilité de télétravailler ; il aimerait savoir s'il est prévu de les indemniser, ainsi que des réponses quant à la problématique de l'ergonomie pour le travail à la maison, si l'Etat a l'intention d'acheter des places de travail conformes pour le travail à la maison, de prendre en charge l'électricité, le réseau, etc., et s'il souhaite supprimer des places de travail au sein des bâtiments publics.

Un député (Ve) pense qu'il faut informer au préalable la Conseillère d'Etat des questions qui seront abordées dans son audition. Pour sa part, il aimerait l'entendre sur le règlement du télétravail, les mesures de protection de la personnalité et de la vie privée, les modalités du télétravail, ainsi que les aspects de cybersécurité et de protection des données.

Une députée (S) propose que les questions soient transmises comme questions de groupe, car ce ne sont pas forcément les questions de l'entière de la commission. Par ailleurs, le groupe socialiste avait également noté l'audition des représentants des employeurs comme la FER. Cela donnerait une vision plus générale du télétravail. L'Etat est un des plus gros employeurs du canton ; il vaut donc la peine d'entendre une faïtière d'employeurs.

Un député (PLR) explique que l'audition de l'UAPG est plus indiquée que celle de la FER, car la convention de télétravail a été faite sous l'égide de l'UAPG.

Audition du DF

- *M^{me} Nathalie Fontanet, Conseillère d'Etat chargée du DF*
- *M^{me} Emilie Flamand-Lew, secrétaire générale adjointe, DF*

M^{me} Fontanet observe que l'expérience et l'appréciation du télétravail sont propres à chaque individu : plusieurs éléments entrent en compte, comme le type de travail, le type d'environnement, la taille de l'appartement, ainsi que le caractère de chacune et chacun et ses préférences personnelles. Ils n'idéalisent ou ne diabolisent pas le télétravail, ni les conséquences de cette pratique. Celle-ci a été extrêmement généralisée dans le cadre de la crise sanitaire et est appelée à perdurer, mais avec certaines limites. **Les règles qui vont encadrer le télétravail sont en train d'être redéfinies, dans le secteur public comme dans le secteur privé.** Ils souhaitent tirer profit des avantages que cela a pu représenter pour les collaborateurs et collaboratrices, comme la meilleure organisation entre vie professionnelle et vie privée, la souplesse, et la contribution à la transformation de la culture RH. **Il faut aussi tenir compte des désavantages et dangers, comme l'isolement, l'épuisement professionnel ou des baisses de performance.** Dans le cadre de ces réflexions, l'Etat a mené une étude en 2020, dont les résultats ont été transmis au Grand Conseil via le RD 1405, pour identifier les risques et opportunités liés au télétravail. C'est aussi dans cet esprit qu'a été conçu le présent projet de loi, visant à fournir les conditions matérielles à un exercice efficace du télétravail. Ce projet de loi permettra d'accélérer l'équipement du personnel en PC portables et en casques, qui vont remplacer

le téléphone portable. Les téléphones seront reçus sur le PC, via le casque, ce qui évitera d'avoir à utiliser le téléphone privé. Cela permet aussi d'équiper les salles pour la visioconférence. Ce dernier point ne concerne donc pas uniquement les personnes en télétravail, mais permet d'organiser des séances entre différents services et départements, voire avec des externes, tout en limitant les déplacements et en gagnant ainsi du temps.

Concernant l'encadrement du télétravail par le règlement, le règlement actuel date du 30 juin 2010. Pour l'encadrement du télétravail, ils s'inspirent des leçons tirées du télétravail lors de la période de crise sanitaire. Le règlement va être modifié dans ce sens. Ils sont en cours d'élaboration de cette modification et vont tenir compte des résultats des consultations de l'enquête de 2020. Ils ont aussi mené des consultations très régulières avec les RH, les hiérarchies, secrétariats généraux et associations représentatives du personnel. Une question des députés portait sur le coût du télétravail : il n'y aura pas de coût du télétravail, à l'exception du présent projet de loi. Ce PL d'investissement donne des coûts, mais, autrement, il n'y a pas de coût supplémentaire.

Il n'est pas prévu d'indemniser les personnes qui n'ont pas eu la possibilité de faire du télétravail. Le télétravail a été lié aux éléments de pandémie et de crise. Certains ont apprécié, d'autres non. Certes, **parmi ceux qui n'ont pas eu d'autre choix que de rester sur place, certains l'ont peut-être mal vécu, mais il n'y a pas d'indemnité à recevoir ; ces personnes ont fait le travail pour lequel elles sont payées.** Elle rappelle que la politique RH « Travailler autrement » vise à améliorer le cadre de travail et les conditions de délivrance des prestations pour l'ensemble des membres de la fonction publique. Dans ce cadre, le télétravail est un outil, un mode de fonctionnement parmi d'autres, mais ne peut en aucun cas être considéré comme un objectif en soi.

Des questions portaient sur l'équipement à la maison et demandaient si l'Etat avait l'intention d'acheter des places de travail pour la maison et de prendre en charge l'électricité et le réseau. Il n'est pas prévu que l'Etat prenne en charge les coûts liés à une deuxième place de travail du collaborateur ou la collaboratrice. Ces derniers ont une place de travail au bureau et pourront toujours s'y rendre, sauf en cas de conditions exceptionnelles comme lors de la pandémie. L'Etat ne prendra donc rien en charge, à part l'ordinateur portable et le casque de téléphonie. Il n'y aura pas non plus d'indemnité. Ils se sont renseignés sur les pratiques des autres cantons et de la Confédération : aucune de ces entités ne verse d'indemnité, à partir du moment où une place de travail est mise à disposition dans les

locaux de l'administration. De plus, le télétravail se détermine sur une base volontaire. Aucun collaborateur ne va être obligé de faire du télétravail.

S'agissant de la suppression des places de travail au sein des bâtiments publics, il y a des projets d'aménagement de type « smart office » menés par l'OCBA dans certains bâtiments, en particulier dans le futur bâtiment de la Pointe Nord du PAV. Ces projets ne proposent pas de suppression de places de travail, mais une utilisation différente de l'espace. Chacun et chacune aura une place de travail à disposition. Ces places feront l'objet d'une utilisation plus moderne, plus souple. Certaines entreprises font de l'optimisation de locaux, avec 75% de places disponibles, en tablant sur les maladies, les absences, les déplacements, voire le télétravail. Cela contraignait certaines personnes à rentrer chez elles, car elles arrivaient trop tard et n'avaient plus de place. Ce n'est pas ce qu'envisage l'Etat : chacun conservera la possibilité de venir travailler dans les locaux.

Concernant les mesures de protection de la personnalité et de la vie privée, le droit à la déconnexion a été reconnu. Il ne faut pas attendre des collaborateurs en télétravail qu'ils soient plus ou moins disponibles que les autres. Il faut qu'ils soient disponibles de la même façon que s'ils travaillaient au bureau. Le droit à la déconnexion sera inscrit dans le règlement. Concernant la protection de la personnalité, l'Etat de Genève a un règlement à ce sujet (RPPers), qui s'applique quel que soit le lieu de travail. Le département sera également attentif au type d'horaires. Par ailleurs, le travail doit s'organiser avec la hiérarchie et les attentes de celle-ci. **Le but du télétravail n'est pas que le collaborateur travaille la nuit pour compenser le fait qu'il ait passé la journée à faire autre chose.** Une liberté est laissée, mais il faut une organisation conforme aux besoins de la hiérarchie. Quant aux modalités du télétravail prévues par l'Etat, elles se fondent sur ce qui a pu être appris de l'expérience. Ils vont adapter les règles, sachant que le règlement date de 2010. Le télétravail est un volontariat réciproque : la hiérarchie doit pouvoir estimer que la tâche peut être accomplie en télétravail, et le collaborateur doit pouvoir estimer qu'il a envie de télétravailler.

S'agissant des règles précises à fixer, elles ne pourront pas être extrêmement détaillées, au vu du nombre et de la variété des métiers exercés au sein de l'Etat. Le but du règlement est de mettre en place une définition collective des règles au sein des équipes, en tenant compte des besoins et contraintes spécifiques des uns et des autres, ainsi que de ceux qui ne veulent ou ne peuvent pas faire du télétravail. Ce qui doit être sous-jacent à tous ces éléments, c'est la délivrance des prestations. Quelqu'un qui travaille de manière permanente au guichet ou qui conduit des trams ne pourra bien évidemment pas travailler à distance. **Ils ont décidé de fixer un**

plafond à 40% du temps de travail en télétravail, soit 3 jours sur place et 2 jours maximum en télétravail pour quelqu'un qui est à temps plein. Le règlement a pour but de retenir le plus petit dénominateur, pouvant s'appliquer à tout le monde. Ce sera ensuite aux hiérarchies de fixer des éléments plus contraignants. L'OPE y sera attentif : **la volonté pour la politique des RH est de sortir du paradigme de contrôle et de se diriger vers la confiance, la responsabilité, la fixation d'objectifs, la collaboration, etc. Pour certains, c'est une mue compliquée : parfois, le télétravail est perçu comme des vacances, car il n'y a plus le contrôle pour voir si la personne est vraiment en train de travailler.**

Le but est de faire en sorte que le télétravail puisse être rendu possible lorsque l'activité s'y prête : ils seront attentifs à éviter qu'une hiérarchie interdise systématiquement à son service de télétravailler alors que son activité le permet. Cela dit, même ceux qui y étaient le plus opposés ont reconnu les effets positifs du télétravail durant la crise sanitaire. De plus, **il y aura des conventions élaborées par les services, sur la base d'un modèle mis à disposition par l'OPE, pour définir les horaires auxquelles la personne doit être joignable, les horaires de déconnexion, les jours de présence obligatoire dans les locaux...** Par exemple, au sein du secrétariat général du DF, le télétravail est possible, mais il y a des jours où chacun doit être présent, car il y a des réunions et il est très difficile de les mener de manière hybride. Concernant la cybersécurité et la protection des données, ce sont des questions en mains de l'OCSIN. C'est une priorité pour l'OCSIN et le Conseil d'Etat. Ils sont très attentifs à la sécurité des données. Elle précise qu'elle a pris connaissance des PV des auditions menées par la commission dans le cadre de ce projet.

Un député (PLR) revient sur ce qui a été évoqué lors des auditions des syndicats et des cadres. Les représentants des cadres ont dit qu'il leur faudrait un écran supplémentaire, ont parlé d'ergonomie, de dédommagement pour la connexion internet, de chèque-équipement accordé à l'instar des pratiques de certaines entreprises, de déduction fiscale, des inégalités pouvant être générées par le télétravail et qui devraient amener à une forme d'équivalence pour ceux qui ne peuvent pas télétravailler. Il s'inquiète de cela, car ce sont ces gens-là qui auront à gérer cela avec les collaborateurs. S'ils ont aujourd'hui ces inquiétudes, il ne voit pas comment elles pourront être levées uniquement avec le règlement. Sa crainte est que, partant de bonnes intentions et d'un fort optimisme, ils n'obtiennent finalement pas de bons résultats. Selon lui, ça ne va pas fonctionner et il y aura des tensions. Il pense que le cartel intersyndical va intervenir, que les cadres vont faire de la résistance. Sans une approbation de l'ensemble des personnes concernées, il

ne voit pas comment cela va réussir. Personnellement, il a besoin de la garantie d'une convention sur le télétravail.

M^{me} Fontanet répond qu'il existe des conventions, même depuis avant la pandémie. La convention doit être signée par les collaborateurs faisant du télétravail. Quant aux inquiétudes des syndicats, elle considère cela comme des revendications. Elle comprend tout à fait celles et ceux qui estiment qu'ils ne sont pas en mesure de télétravailler, car il leur faut deux écrans, des sièges ergonomiques, etc., mais dans ce cas, ces gens restent au bureau, où il y a cet équipement-là. **Il n'appartient pas à l'Etat de financer des installations au domicile des collaborateurs et collaboratrices qui décident de télétravailler.** Du moment que le collaborateur veut partir en télétravail, que c'est en accord avec sa hiérarchie et qu'une convention est signée, soit il se contente du matériel fourni (ordinateur et casque), soit il finance lui-même le surplus qu'il souhaiterait avoir ou retourne sur sa place de travail au bureau. Elle rappelle qu'ils se trouvent maintenant dans un retour à une situation usuelle en bénéficiant de l'expérience positive qu'a pu apporter le télétravail. Il y a beaucoup de gens qui, lorsque le télétravail n'est plus obligatoire ou recommandé, le regrettent, car ils étaient satisfaits du télétravail. Il faut distinguer les revendications et la position que prend le Conseil d'Etat. Les entreprises qui fournissent ces éléments sont celles qui ont fait de l'optimisation de locaux, où le collaborateur n'a plus de place sur son lieu de travail.

Elle ne partage pas les inquiétudes. Ce que propose le Conseil d'Etat est fondé sur la pratique et non sur la théorie : il y a eu deux ans de pratique. Cela a été suivi, avec les différentes hiérarchies, les témoignages des collaborateurs et collaboratrices. Ce qu'ils faisaient dans le passé était plus théorique, car peu de gens faisaient du télétravail, mais il y en a aujourd'hui beaucoup plus. Elle peut assurer que l'Etat a magnifiquement bien tourné en télétravail. Elle cite l'exemple de l'office des poursuites : c'est un office qui a été très longtemps en souffrance, avec beaucoup d'absentéisme. Ils n'auraient jamais songé à autoriser le télétravail pour ce service auparavant, car il n'était pas prêt en termes d'objectifs, de responsabilité, etc. Ces gens-là se sont retrouvés en télétravail pendant la période de crise, et il se trouve qu'ils ont décuplé leurs capacités, se sont montrés dignes de confiance de façon extraordinaire et ont hautement augmenté leurs objectifs. Il s'agit là de pratique et non de théorie. **Il est primordial de noter que le télétravail n'est pas un droit.** Ce n'est pas un droit, mais il est possible d'en faire. Les éléments liés au présent projet de loi sont des ordinateurs qui remplaceront les ordinateurs obsolètes que les personnes ont dans leur bureau actuellement. Personnellement, elle n'était a priori pas très favorable au télétravail, mais la

façon dont ils l'ont encadré jusqu'ici, ce qu'ont démontré les collaborateurs et la façon dont ils vont l'encadrer après la crise font que cela constitue une opportunité pour certains qui travaillent mieux depuis leur domicile. Il y a un vrai besoin pour ce projet.

Un député (PLR) ne pense pas que cela va bien se passer. Si cela s'est bien passé pendant la crise, c'est parce que c'était la crise. **Avant la crise, le télétravail était considéré comme un avantage. A partir de maintenant, cela va devenir un droit. La jurisprudence dans le privé est facile à appliquer, mais il ne pense pas que ce sera le cas à l'Etat.** Dans le privé, si on estime qu'une personne peut faire du télétravail et qu'une autre non, car elle n'est pas efficace, on peut autoriser le télétravail à l'une et pas à l'autre. Il demande comment ils vont appliquer cela à l'Etat sans que cela soit considéré comme une discrimination.

M^{me} Fontanet répond que le télétravail n'est pas un droit et ne va pas en devenir un. Le règlement ne prévoit pas un droit au télétravail. Le droit à la déconnexion est appliqué lorsqu'il y a une décision hiérarchique qui autorise le télétravail.

M^{me} Flamand-Lew précise que l'art. 4 du règlement actuel, qui sera conservé, prévoit le caractère volontaire et réversible du télétravail. Le règlement dit donc que ce n'est pas un droit.

Un député (MCG) relève que les SIG ont une avance sur le télétravail et cela fonctionne. Il salue leur décision de ne pas entrer en matière sur le fait de financer des équipements et places de travail au domicile des personnes. D'après le MCG, le soutien financier à l'aménagement de bureau à la maison est une prestation en nature. Pour les collaborateurs frontaliers, si l'appartement ou la chambre est financé par un gouvernement étranger, cela est considéré comme une filiale de pays tiers. Il demande ce qu'il en est de l'utilisation sur le sol français d'ordinateurs propriétés d'un gouvernement étranger. Il a entendu parler d'un PC portable de l'Etat de Genève est revenu par mallette diplomatique.

M^{me} Fontanet répond qu'il y a une interdiction d'accéder à des données fiscales et sensibles à l'extérieur des frontières suisses. L'ordinateur peut être pris en France s'il n'y a pas de donnée sensible dessus.

Le député (MCG) évoque le fait que la première heure de travail sur le sol français est imposable.

M^{me} Fontanet répond qu'ils se trouvent aujourd'hui dans le cadre d'un accord sur l'imposition pendant la période de crise sanitaire, valable jusqu'au 31 mars, prolongeable jusqu'au 30 juin, qui autorise la Suisse à continuer à imposer la personne sur le sol suisse pour l'activité qu'elle déploie en France.

Soit ils obtiennent un accord avec la France au-delà de cette période, leur permettant de s'aligner sur les assurances sociales, soit, s'ils ne parviennent pas à un accord, ils seront contraints de ne plus autoriser le télétravail en France. Autrement, cela impliquerait une perte de recettes fiscales pour le canton. De plus, l'art. 271 du Code pénal interdit de procéder à des actes d'autorité pour le compte d'un Etat sur le sol d'un autre Etat. S'ils continuaient à autoriser le télétravail sur le sol français sans seuil, cela signifierait que l'employeur devrait prélever l'impôt pour le compte de l'Etat français sur le sol suisse, ce qui serait contraire à l'art. 271 CP.

Un député (Ve) évoque le règlement, qui prévoit des restrictions au télétravail disant qu'aucune autorisation de télétravail ne peut être accordée dans le cas de traitement de données sensibles. Concernant l'étranger, il y a une interdiction de traiter des données fiscales. Il demande comment ils ont fait pendant la crise sanitaire.

M^{me} Fontanet répond que les personnes travaillant à l'administration fiscale cantonale domiciliées en France n'ont pas pu télétravailler pendant la crise sanitaire. Concernant les données sensibles, ils considèrent qu'il est plus dangereux que les gens rentrent avec des malles pleines de documents sensibles plutôt qu'un ordinateur, qui dispose de plusieurs moyens de sécurité. Quand les personnes habitent à l'étranger, ils font en sorte d'éviter que les collaborateurs rentrent chez eux avec des dossiers papiers comportant des données sensibles.

M^{me} Flamand-Lew ajoute qu'en télétravail, on utilise un VPN ; les données ne sont pas directement sur l'ordinateur se trouvant au domicile du collaborateur.

Le député (Ve) relève que le télétravail pendant la crise sanitaire a été une période très fatigante pour les gens. Lors de l'enquête, 38% ont dit avoir eu de la difficulté à gérer des horaires raisonnables. 31% ont dit que la qualité de leur travail avait souffert des circonstances particulières, et 30% disent avoir ressenti de l'isolement professionnel. Ces gens ont donc moins bien travaillé que s'ils étaient au travail. Il demande comment ils vont réduire ces problèmes d'hygiène du travail via la stratégie qu'ils vont mettre en place pour le télétravail.

M^{me} Fontanet répond que cette enquête fait suite au confinement, où les gens étaient à 100% en télétravail. Les gens ont souffert de cette période : elles se sont senties isolées, elles étaient enfermées chez elles, n'avaient plus de contact avec les collègues, il y avait plusieurs personnes à la maison, dont les enfants à s'occuper, parfois pas d'ordinateur directement disponible. Le département se sert de ce rapport pour prévoir un seuil maximum de

télétravail. Il y a aussi l'inégalité de traitement ressentie par ceux qui n'y avaient pas droit. Elle est convaincue que ce qui est proposé dans le règlement (40% maximum en télétravail) permettra de lutter contre ces problématiques.

Un député (Ve) relève que ces problèmes sont connus depuis bien avant la crise sanitaire. Il demande comment ils comptent prendre en charge ces problèmes qui ne sont pas spécifiquement liés à la situation de confinement.

M^{me} Flamand-Lew répond que l'enquête comportait aussi des questions concernant le télétravail à l'avenir. Ils ont demandé qui prévoyait de conserver une partie de son activité en télétravail à l'avenir : 58% des participants à l'enquête se sont montrés intéressés. Le département a demandé quels éléments étaient nécessaires à un télétravail efficace, quels sont les obstacles au télétravail, les raisons pour lesquelles certaines personnes ne souhaitent pas faire du télétravail, etc. Cette enquête n'avait pas pour but de souligner uniquement les bons aspects du télétravail, mais d'identifier les points d'attention pour l'avenir.

Une députée (S) évoque le fait que l'ordinateur portable se connecte au serveur de l'Etat et soit utilisé comme outil de travail, permettant notamment d'économiser du papier. Elle demande s'ils ont l'intention de mesurer l'efficacité gagnée dans le quotidien des collaborateurs. Par ailleurs, en lien avec la possibilité de faire du télétravail, il y a aussi le travail nomade ou l'horaire à la confiance. Elle demande si le département a l'intention de préciser ces aspects-là, qui peuvent être un complément pour offrir d'autres formes pour concéder vie professionnelle et vie privée.

M^{me} Fontanet répond que l'horaire à la confiance se décline dans le cadre de la stratégie « Travailler autrement ». Ce n'est pas non plus un droit. Cela se définit par le biais d'objectifs. Cela implique aussi de ne pas pouvoir bénéficier d'heures supplémentaires. L'administration fiscale cantonale et l'OCBA travaillent selon ce principe. **Les équipes s'organisent par objectif : si quelqu'un n'est pas là, le reste de l'équipe assume sa charge pour assurer que la prestation puisse être délivrée.** Cela nécessite aussi un encadrement. Quant à l'économie pouvant être faite grâce aux ordinateurs portables, ils ne l'ont pas mesurée et il n'est pas prévu de le faire.

M^{me} Flamand-Lew ajoute que ce remplacement par les ordinateurs portables correspond à une pratique de l'OCSIN. Le projet de loi vise à accélérer ce remplacement pour rendre l'administration plus rapidement compatible avec un travail à distance efficace. C'est le renforcement d'une tendance existant déjà, et non quelque chose de fondamentalement nouveau.

Audition de l'UAPG (Union des Associations Patronales Genevoises)

– *M^{me} Stéphanie Ruegsegger, Directrice du département de politique générale à la FER, secrétaire permanente de l'UAPG*

– *M. Frank Sobczak, directeur formation à la FER, membre de l'UAPG*

Voir annexe 5

M^{me} Ruegsegger indique que l'UAPG n'est pas opposée à ce que l'Etat assume son rôle d'employeur notamment en autorisant le télétravail et en proposant à ses collaborateurs des conditions de travail plus modernes, dont fait partie le télétravail. Elle rappelle la différence entre le télétravail demandé par l'employeur, qui implique certaines obligations, et le télétravail sur une base volontaire, qui implique des obligations moindres de la part de l'employeur. **Ce PL se focalise sur la satisfaction des employés quant au télétravail, ce qui est évidemment un élément à prendre en compte dans la politique RH d'un employeur. Cependant, il faut aussi tenir compte des intérêts de l'entreprise et les intérêts des clients, ou en l'occurrence des administrés.** En ce qui les concerne, ils ont constaté que la situation n'avait pas été optimale durant la pandémie, notamment au tout début, mais aussi ces derniers temps. **Le télétravail a généré des retards dans la délivrance de certaines prestations de l'Etat qui ont eu des impacts dans l'ensemble de la chaîne économique. C'est le cas notamment dans le secteur des bâtiments et dans la délivrance des autorisations de construire, ce qui a impacté les entreprises.**

Une question écrite sur la poursuite des activités à l'Etat en télétravail a été déposée par M^{me} KÄMPFEN. Personnellement, ils ont été déçus par la réponse du Conseil d'Etat, qui s'est contenté d'indiquer qu'il a répondu à une situation d'urgence. Or, c'est le cas de tout le monde, et si la soudaineté de la situation a compliqué les choses dans un premier temps, les choses ont ensuite pu s'implémenter comme partout ailleurs. Ils se disent frustrés et déçus qu'il n'y ait pas eu de vraie réponse sur le bilan du télétravail à l'Etat. **Les investissements informatiques doivent aller de l'avant, mais cela doit se faire en parallèle avec ce bilan, qui est nécessaire.** Aujourd'hui, le télétravail s'implémente de manière durable, alors il faut absolument des cautions pour qu'il n'ait pas un effet négatif. Ils savent qu'il y a une convention sur le télétravail à l'Etat, datant de 2010. Elle est donc largement antérieure à la pandémie et à la généralisation du télétravail, et il y a sans doute lieu de la moderniser. Ils insistent sur l'importance de cautions pour éviter que le télétravail engendre les retards observés lors de la pandémie.

Un député (PDC) comprend qu'à la rigueur, ils souhaiteraient qu'il y ait un article supplémentaire permettant d'avoir un retour périodique sur la mise en place et l'efficacité des expériences.

M^{me} Ruegsegger répond par l'affirmative. Dans le cadre d'une motion sur le télétravail dans les entreprises privées, ils avaient déjà demandé un bilan global du télétravail. Le télétravail a des conséquences potentielles sur la performance. Il est important que les gens puissent se sentir heureux et faire une partie de leur activité à la maison, mais **il faut que le travail soit accompli comme s'il était fait au bureau.**

Un député (PDC) demande s'ils pensent que la situation sera différente, dans la mesure où les analyses qu'ils ont faites se fondent sur une situation de télétravail généralisée, où le personnel était à 100% en télétravail, alors qu'on entre dans un modèle où le télétravail sera sur base volontaire et avec un plafond à 40% du temps de travail.

M^{me} Ruegsegger répond qu'ils ne pensent pas forcément que ce sera différent. La pandémie a été tellement soudaine qu'il y a eu au début un fort enthousiasme, où tout le monde était très motivé à travailler en télétravail. Une fois que le télétravail est devenu un peu plus régulier, la performance est descendue.

Un député (PDC) observe que l'art. 4 porte sur le suivi périodique du projet de loi. Si les députés souhaitent un amendement, cela pourrait être un alinéa supplémentaire à l'art. 4.

Discussion de la commission et position des groupes

Un député (PDC) indique que le groupe démocrate-chrétien pense que, au vu des garanties données par la magistrate, la commission peut aller de l'avant avec ce projet de loi et doter les collaborateurs et collaboratrices de l'Etat en matériel informatique indispensable à leur travail. De plus, ce matériel sera utilisé aussi bien à la maison que sur le lieu de travail, notamment dans les nouveaux espaces de travail de l'administration à la Pointe Nord du PAV. Ils sont donc favorables au vote de ce crédit.

Une députée (S) annonce que le groupe socialiste est également favorable à ce crédit d'investissement. Le matériel permet non seulement de favoriser le télétravail, qui n'est pas obligatoire et peut être effectué à hauteur de 40% d'un travail à 100%. Cela permet pour beaucoup de concilier vie professionnelle, vie familiale et vie personnelle ; c'est en cela une avancée sociale. C'est aussi un moyen de pouvoir recruter du personnel qualifié dans des secteurs où l'Etat est en concurrence avec le privé. Cela permet d'autres avantages pour pouvoir recruter ce personnel. De plus, ces équipements

permettent aussi d'être plus efficace sur le lieu de travail, en assistant à des séances avec son outil de travail, en consultant des documents, etc. De manière plus large, c'est un thème qui occupe tout le privé. Elle s'étonnerait qu'on dise que cela n'est pas possible à l'Etat alors que c'est un système novateur qu'on soutiendrait dans d'autres domaines. Il faut s'aligner sur ce qui se fait dans le monde du travail. Cela fait partie de tout un volet RH « Travailler autrement ». Enfin, cela permet de responsabiliser non seulement les collaborateurs et collaboratrices, mais aussi les cadres, dans la mesure où l'on travaille par objectifs et qu'il y a une plus grande autonomie dans le travail. Cela devrait pouvoir intéresser la droite ; avec le télétravail et l'horaire à la confiance, il n'y a plus besoin de pointer, et il n'y a plus les heures supplémentaires.

Un député (MCG) indique que le MCG est favorable à la responsabilisation des collaborateurs de l'Etat. Cependant, les députés ne sont pas d'accord entre eux au sein du groupe MCG. Ils voteront l'entrée en matière et s'abstiendront au vote final. Ils en discuteront en caucus et présenteront leur position finale en plénière.

Un député (PLR) observe qu'il y a eu la période de pandémie, où la tendance a évolué. Au début, il y avait 100% de télétravail, et tout le monde était heureux de le faire. Après, il y a eu des conséquences plus négatives. Il pense que la manière dont on appréhende le problème est la porte d'entrée au télétravail, car il y a besoin d'outils. Il a la crainte qu'il y ait de gros débordements. **Cela va devenir un droit ; les acquis sont très difficiles à modifier à l'Etat.** Personnellement, vu les auditions des syndicats et des cadres qui ont exprimé beaucoup de craintes, il n'est pas convaincu que le règlement pourra régler les problèmes et que les choses pourront bien se passer. Il est d'accord avec la stratégie « Travailler autrement », mais dans les faits, on continue à exiger le pointage. Beaucoup de personnes ont envie d'arrêter d'avoir à pointer et pouvoir établir l'horaire à la confiance, mais cela ne se fait pas actuellement. Au niveau de l'Etat, la question des heures supplémentaires se pose toujours. Il a le sentiment que ces 10 MF sont une première étape avant que plusieurs autres choses soient demandées. Il rappelle qu'à la police, il y avait des indemnités pour absence d'indemnités. Il ne faudrait pas se retrouver à nouveau dans une telle situation. Le groupe PLR n'acceptera pas l'entrée en matière sur ce projet sans une vision claire sur le règlement.

Un député (UDC) se dit peu convaincu par l'utilité d'un tel projet. Certes, il faut que les conditions de travail évoluent, mais elles n'évoluent pas dans le bon sens selon lui. Il existe une jurisprudence sur les indemnités en lien avec le télétravail, mais cela évolue également, de même que le droit du travail. Il

le voit d'un très mauvais œil. Personnellement, il n'a pas du tout apprécié la période de télétravail et les séances de la commission à distance ; la visioconférence n'est pas un outil de travail. Le travail doit rester en présentiel, il est important de voir avec qui on travaille, de se sentir intégré. Le télétravail est là simplement pour le confort personnel. De plus, cela nécessite de pouvoir faire confiance à ceux qui font le choix de télétravailler, de les contrôler néanmoins, et il y aura inévitablement des problèmes dus à la technique, à la connexion, etc. Cela risque de causer plus de problèmes que cela ne va en résoudre. Il refusera ce projet de loi.

Une députée (S) précise qu'il est déjà possible aujourd'hui à l'Etat de ne pas enregistrer ses heures. Il est possible d'opter pour le travail par objectifs. Quant aux indemnités de la police, ce dossier a occupé la commission de contrôle de gestion pendant un long moment : il a été réglé à satisfaction. Elle serait donc plutôt pour voir le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide. Enfin, elle se dit surprise par la position du groupe PLR, après avoir entendu l'UAPG et compte tenu que l'on souhaite un Etat agile, qui s'inspire des bons côtés de ce que les entreprises privées ont testé. En aucun cas, on ne trouvera un collaborateur rivé chez lui à 100%, puisque le maximum est de 40% d'un 100%. Le télétravail a aussi eu des effets positifs dans d'autres domaines, par exemple en termes de mobilité. Elle a été contente d'entendre la position de l'UAPG, qui s'est montrée favorable à ce projet de loi.

Un député (EAG) évoque la situation de crise qui s'est imposée à eux. Dans ce cas, il n'y a pas eu le choix que de continuer à travailler dans ces conditions particulières. Par ailleurs, il a pu constater qu'aux SIG, des salles sont vides. Cela va imposer à l'Etat de restreindre les places de travail, et à terme, imposer aux gens de rester à la maison, même si la magistrate a dit le contraire. Il y aura une différence entre les personnes aisées, qui auront de la place à la maison, et les personnes défavorisées qui travailleront dans des espaces inadéquats. De plus, le télétravail va diminuer la capacité de construction de réflexion collective, dans une société déjà individualiste qu'il dénonce par ailleurs. Il votera néanmoins ce projet de loi, car il pense qu'il est nécessaire de donner aux employés les conditions qui leur permettent de travailler à la maison, mais a beaucoup de réticences à le faire.

Un député (Ve) indique que la stratégie « Travailler autrement » est une bonne nouvelle et est nécessaire. Il est important de mettre en place une nouvelle culture du travail. Il aurait ainsi préféré que le Conseil d'Etat présente des investissements pour une autre culture du travail. A la place, le Conseil d'Etat propose ce crédit d'investissement pour le télétravail, présenté comme un moyen pour mettre en place sa stratégie « Travailler autrement ». Cependant, il n'y a aucune garantie que « Travailler autrement » pourra être

atteint via le télétravail. Le télétravail a été réalisé pendant la crise sanitaire avec les moyens existants, via les crédits de renouvellement. Cela a donc été possible. Or, on leur propose maintenant d'augmenter cela, suite à une enquête qui a été menée. Cette enquête a par ailleurs fait ressortir des inquiétudes et les désavantages du télétravail. Les Verts partagent les inquiétudes des syndicats concernant les désavantages soulignés. Ils sont surpris que le Conseil d'Etat ne modifie pas l'art. 16 du règlement sur la participation aux coûts. Les personnes travaillant à distance vont faire face à des coûts de consommation, par exemple pour l'électricité. Le projet fait augmenter les dépenses informatiques, pour des fonctions déjà remplies par d'autres investissements informatiques. Cela double donc les postes de travail pour une certaine partie du personnel. **Cela constitue une augmentation de la consommation de matériel électronique, ce à quoi les Verts ne sont pas favorables, pour des raisons de sobriété.** Quand on déclenche l'urgence climatique, on fait en sorte de ne pas faire ce genre de surconsommation. Enfin, parmi les personnes intéressées par le télétravail, certaines ont des critères et refusent les espaces de coworking et les open spaces. Cela annonce de possibles tensions au niveau du personnel. Pour toutes ces raisons, les Verts s'abstiendront pour moitié et s'opposeront pour moitié. La discussion se poursuivra pour la plénière.

Votes

1^{er} débat

Vote sur l'entrée en matière du PL 12978 :

Oui : 8 (1 EAG, 3 S, 2 PDC, 2 MCG)

Non : 6 (1 Ve, 4 PLR, 1 UDC)

Abstention : 1 (1 Ve)

L'entrée en matière est acceptée.

2^e débat

Art. 1 à 5 pas d'opposition, adoptés

3^e débat

Vote d'ensemble sur le PL 12978 :

Oui : 6 (1 EAG, 3 S, 2 PDC)
Non : 6 (1 Ve, 4 PLR, 1 UDC)
Abstentions : 3 (1 Ve, 2 MCG)

Le PL 12978 est refusé

Conclusions

La commission a largement pris le temps d'analyser la problématique liée à ce projet de loi. La position des groupes en commission n'était clairement pas une position finale, puisqu'il y a eu 3 abstentions et que plusieurs commissaires ont précisé que la position de leur groupe pourrait évoluer. Au terme des travaux la commission n'est pas entrée en matière, par égalité des voix.

Ce projet de loi ne répond qu'au problème des équipements techniques, très en amont de la problématique globale.

Si le principe même du télétravail est accepté majoritairement, c'est dans sa mise en œuvre que les inquiétudes apparaissent. Sans projet de règlement, la commission ne pouvait pas prendre position sereinement, n'étant pas rassurée sur les dispositions qui seront négociées entre les différents partenaires (OCE, Cartel, Cadres, ...).

Bien qu'un règlement existe déjà, la donne actuelle est bien différente. Le risque que le télétravail devienne un droit ne peut pas être écarté, et donc qu'il faille verser des indemnités pour les « contraintes » liées au télétravail, tant pour celles et ceux qui y auront « droit » que pour les autres. Bien qu'on nous ait garanti que le télétravail se fera sur une base volontaire et qu'il n'y aura pas de versement d'indemnités, on peut légitimement envisager le contraire après l'audition du Cartel.

Enfin, contrairement à ce qui se pratique dans le privé, l'Etat n'envisage aucune réduction ou optimisation des surfaces de bureaux qu'il exploite, ce qui est regrettable.

En bref, la majorité de la commission n'est pas opposée au télétravail, mais estime que ce projet de loi n'est que la partie amont du problème et souhaite des garanties par rapport au cadre qui va régir le télétravail à l'avenir.

La majorité de la commission vous invite donc à refuser ce projet de loi en l'état.

Catégorie de débat : II (30')

Projet de loi (12978-A)

ouvrant un crédit d'investissement de 9 366 000 francs pour compléter les équipements et services numériques indispensables au travail à distance de l'administration cantonale

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève décrète ce qui suit :

Art. 1 Crédit d'investissement

Un crédit global de 9 366 000 francs (y compris TVA et renchérissement) est ouvert au Conseil d'Etat afin d'acquérir le matériel, les logiciels et les services numériques complémentaires et indispensables au travail à distance de l'administration cantonale.

Art. 2 Planification financière

¹ Ce crédit d'investissement est ouvert dès 2021. Il est inscrit sous la politique publique B « Etats-majors et prestations transversales », dans les rubriques 0615-5060 « Equipements informatiques », 0615-5200 « Logiciels et licences » et 0616-5040 « Bâtiments ».

² L'exécution de ce crédit est suivie au travers d'un numéro de projet correspondant au numéro de la présente loi.

Art. 3 Amortissement

L'amortissement de l'investissement est calculé chaque année sur la valeur d'acquisition (ou initiale) selon la méthode linéaire et est porté au compte de fonctionnement.

Art. 4 Suivi périodique

¹ Une fois l'an, les bénéficiaires du crédit d'investissement rendent compte de son utilisation à la commission du Grand Conseil qui a préavisé le projet de loi. Ce suivi porte notamment sur l'état de réalisation des projets, la consommation des ressources accordées et la planification retenue pour l'année suivante.

² Ce bilan conditionne la poursuite de la mise en œuvre du crédit.

Art. 5 Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat

La présente loi est soumise aux dispositions de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat, du 4 octobre 2013.

Projet de loi 12978

ouvrant un crédit d'investissement de 9 366 000 francs pour compléter les équipements et services numériques indispensables au travail à distance de l'administration cantonale

Commission des travaux

21 septembre 2021



Departement des infrastructures
Office cantonal des systèmes d'information et du numérique
21/09/2021

La situation d'avant la crise

“ La possibilité d'effectuer une partie de son travail à domicile est de plus en plus prisée. Après une hausse de 62% en 2018, le nombre de télétravailleurs a encore cru de 50% en 2019 pour atteindre 559, dont 314 femmes ”

Source bilan social de l'Etat de Genève 2019

- Un télétravail principalement individuel, peu répandu
- Une offre de service IT interne performante et limitée

Mais ...

- une orientation déjà forte du Conseil d'Etat pour la législature 2018-2023
- un besoin en croissance constante pris en compte dans le crédit de renouvellement 2020-2024

Au cœur de la crise

Assurer la continuité de l'Etat
grâce au numérique

ARRÊTÉ

n°2 d'application de l'ordonnance fédérale 2 sur les mesures destinées à lutter contre le coronavirus (COVID-19) et sur les mesures de protection de la population et de soutien aux entreprises face à la propagation du coronavirus COVID-19

25 mars 2020

LE CONSEIL D'ÉTAT

Article 3 Entreprises

¹ Les employeurs mettent en œuvre toute alternative à la présence de leurs employés, notamment par le télétravail.

Article 6 Guichets des administrations cantonales et communales

¹ Les guichets des administrations cantonale et communales sont fermés, sous réserve d'exceptions.

² Pour le canton, les exceptions relèvent de la compétence de la conseillère d'Etat ou du conseiller d'Etat auquel le service est rattaché. Pour les communes, elles relèvent de l'exécutif communal.

Article 12 Entrée en vigueur

¹ Le présent arrêté entre en vigueur le 25 mars 2020 à 18:00.

... et de nouveaux besoins
qui s'imposent

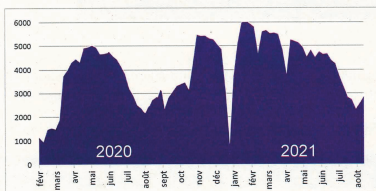
Meilleure connaissance des systèmes

L'expérience des limites

Des exigences de capacité imprévues

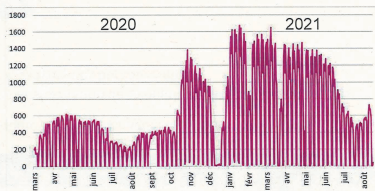
Pour faire face en temps de crise aux vagues de semi-confinement

- Soutenir pendant les périodes de semi-confinement un **taux de télétravail extraordinaire**
- Pouvoir réagir dans un **délai très court**



Utilisateur-trice s distants poste de travail, par jour

Source données OCSIN



Réunions en ligne, par jour

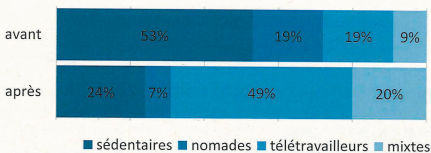
Source données OCSIN

Des exigences de capacité imprévues

Pour soutenir en temps normal un taux de télétravail important

“ nouvelle normalité ”

- Les **souhaits** de télétravail après la crise ont triplé selon l'enquête interne, managers et collaborateur-trice-s
- Le télétravail progresse aussi pour **d'autres motifs** : outil de transformation de la politique RH, gain de temps des déplacements, impact environnemental, gains financiers sur les loyers des bureaux, etc.



■ sédentaires ■ nomades ■ télétravailleurs ■ mixtes

Source : enquête interne septembre 2020

Soutien à la politique RH de l'Etat

Favoriser les nouveaux modes d'organisation du travail

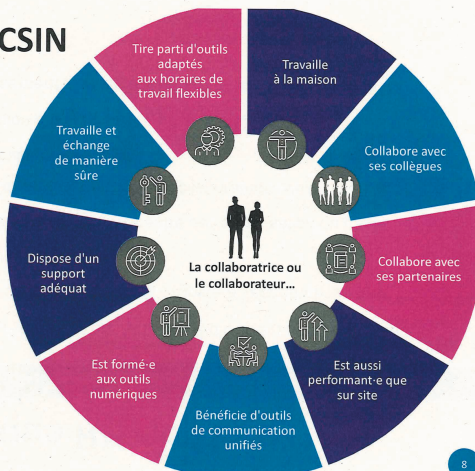
- Stratégie RH "Travailler autrement" adoptée par le Conseil d'Etat en septembre 2020
- Premier axe de la stratégie: Offrir un cadre de travail propice à l'accomplissement des missions et à la délivrance des prestations
 - Objectif 1.1: Mettre l'autonomie et la confiance au centre de l'organisation du travail
 - Objectif 1.8: Mettre à disposition des collaborateurs et collaboratrices des infrastructures et des outils informatiques adaptés
 - Objectif 2.2: Favoriser la conciliation entre vie privée et vie professionnelle
- Suite au COVID-19, un assouplissement du Règlement sur le télétravail (B 5 05.13) est prévu.

Nouvelle vision de l'OCSIN

en matière de services numériques pour le télétravail

Pour structurer une offre de services adaptée au télétravail, l'Etat doit fournir à ses collaboratrices et collaborateurs :

- le **matériel nécessaire** à la réalisation de leur mission
- la **sécurité des données** accédées et échangées
- la performance des outils de **communication et de collaboration**
- une maîtrise des horaires de travail et des **limites vie privée/vie professionnelle**



Constat : les nouveaux enjeux dépassent les moyens à disposition

Collecte des nouveaux besoins

Nouvelle vision

Analyse : Crédit de renouvellement 2019-2024 de l'OCSIN insuffisant



Projet de loi 12978

But n°1

“ En cas de nouvelle pandémie ou si la crise de la COVID-19 se prolonge, compléter la palette d'outils et de services de travail à distance fournis par l'OCSIN, afin que l'administration cantonale puisse assurer la continuité de ses prestations, voire développer des prestations complémentaires à l'intention des citoyens et des entreprises ”

But n°2

“ En corollaire, financer les outils de télétravail nécessaires à la mise en œuvre de la réforme de l'organisation du travail initiée par le Conseil d'Etat dès le début de la législature ”

Contenu du projet de loi

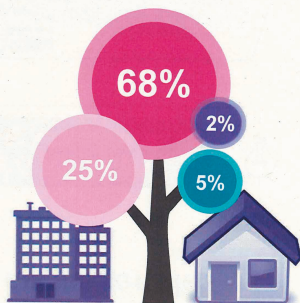
Renforcer les **infrastructures** et **services** informatiques pour permettre le travail à distance

Compléter l'équipement en postes de travail, périphériques et visioconférence

Renforcer la capacité à **traiter des courriers** postaux depuis le domicile

Divers et imprévus, gestion du projet de loi

Investissement total : **9'366'000 francs**



Renforcer les infrastructures et les services informatiques pour le travail à distance

	Décomposition du coût par mesure	Investissement (francs)	Fonctionnement lié (francs)
Mesure 1	Augmentation de la capacité des services VPN et VDI	965 000	52 000
Mesure 2	Développement d'un nouveau service de visioconférence adapté au contenu confidentiel	66 000	0
Mesure 3	Intégration de la téléphonie dans les accès distants VDI	119 000	11 000
Mesure 4	Acquisition de logiciels pour les besoins d'organisation du travail à distance	80 000	0
Mesure 5	Développement des fonctionnalités permettant de maîtriser les limites vie privée - vie professionnelle	80 000	40 000
Mesure 6	Amélioration de la sécurité de l'information liée à l'utilisation des équipements privés	595 000	51 000
Mesure 7	Développement d'outils et automatisation des rapports d'utilisation des moyens de travail à distance	310 000	98 000
Mesure 8	Rétablissement des standards d'exploitation	160 000	18 000

- ✓ Principalement des évolutions ou augmentation de capacité sur des technologies et services maîtrisés
- ✓ Plus de résilience face au risque de panne
- ✓ Limite les risques RH du télétravail
- ✓ Traite des nouveaux risques de sécurité
- ✓ Moins d'incidents informatiques



25%

Compléter l'équipement en postes de travail, périphériques et visioconférence

	Décomposition du coût par mesure	Investissement (francs)	Fonctionnement lié (francs)
Mesure 9	Déploiement accéléré des postes de travail portables et casques téléphoniques	716 000	237 000
Mesure 10	Equipements de visioconférence et wifi	3 992 000 (dont 1 110 000 pour l'OCBA)	0
Mesure 11	Besoins en périphériques informatiques pour les places de télétravail à domicile	1 388 000	0
Mesure 12	Acquisition de portables de prêt pour l'enseignement à distance	265 000	0

- ✓ Permettre les séances mixtes (présentiel et distanciel) en équipant 320 salles de réunion en vidéo-conférence et Wifi
- ✓ Accélérer le renouvellement en poste portable d'une partie des postes fixes utilisés en télétravail



68%

NB: besoins basés sur l'enquête interne (sept 2020) et sur un sondage DIP auprès du corps enseignant (août 2020)

Renforcer la capacité à traiter des courriers postaux depuis le domicile

	Décomposition du coût par mesure	Investissement (francs)	Fonctionnement lié (francs)
Mesure 13	Mise en place d'un nouveau service de soutien à la dématérialisation/impression en masse des courriers	183 000	14 000

- ✓ Nouvelle offre de service pour faire face au défi de la gestion de courrier (traitement, envoi) en cas de crise
- ✓ Palliatif en attendant l'aboutissement des démarches de numérisation des offices



Risques

Risques liés à la réalisation

Concerne essentiellement la capacité à réaliser. Ces risques sont **maîtrisés et mitigés** par le fait que la majeure partie des objets contenus correspondent à des extensions de démarches existantes.

L'incertitude des projections des besoins peut entraîner un **risque de sous-utilisation** des investissements à terme, notamment concernant les systèmes de visio-conférence. Le suivi de l'utilisation va être renforcé grâce au projet de loi et les systèmes conçus pour être facilement réaffectés le cas échéant.

Risques liés à la non réalisation

L'administration cantonale **ne pourra pas atteindre** pleinement les **deux buts** fixés par ce projet de loi.

La capacité de l'administration à **maintenir ses prestations** dans le contexte d'une pandémie qui se prolonge (variants) va être réduite. Le niveau de risque en terme de **sécurité des données** persiste.

Les manques identifiés dans l'offre de service devraient **peser sur les managers et les collaborateurs** en cas de nouveau semi-confinement, mais aussi et surtout en temps normal ce qui va limiter l'intérêt et l'attrait du télétravail. En corollaire, cela limitera les bénéfices induits notamment les bénéfices environnementaux.

Synthèse des coûts

Coût complet du projet	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
10 019 000	5 006 000	2 624 000	2 300 000	89 000
Investissements (Total)	4 488 000	2 534 000	2 261 000	83 000
Investissements OCSIN	4 488 000	1 951 000	1 678 000	83 000
Investissements OCBA	0	583 000	583 000	0
Charges liées (Total)	518 000	90 000	39 000	6 000
Charges liées OCSIN	518 000	90 000	39 000	6 000
Charges supplémentaires induites par la mise en service des actifs pour en assurer l'exploitation et la maintenance	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Charges de fonctionnement dont ETP (variation)	1 146 000 4 (+4)	1 564 000 6 (+2)	1 715 500 6,5 (+0,5)	1 721 500 6,5 (+0)

Merci de votre attention !



Eric Favre



eric.favre@etat.ge.ch



Gilles Barthelet



gilles.barthelet@etat.ge.ch



Emilie Flamand-Lew



emilie.flamand-lew@etat.ge.ch



Département des infrastructures
Office cantonal des systèmes d'information et du numérique

PL 12978

ouvrant un crédit d'investissement de 9 366 000 francs pour compléter les équipements et services numériques indispensables au travail à distance de l'administration cantonale

Commission des travaux
2 novembre 2021



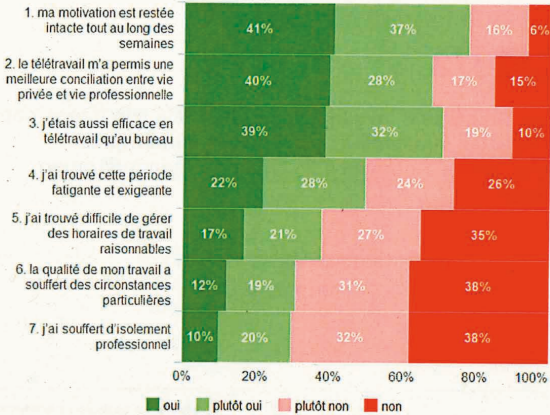
Département des finances et des ressources humaines
Secrétariat général

02/11/2021 - Page 1

Etude "Bilan et perspectives du télétravail à l'Etat de Genève"

- Etude réalisée à l'interne en 2020
- Triple angle d'étude: gestion RH, système d'information, gestion des locaux
- Entretiens + enquête auprès du personnel
 - Participation globale: 38%
 - Participation pour le personnel administratif et technique: 51%
- Transmise au Grand Conseil sous la forme d'un rapport divers (RD 1405)

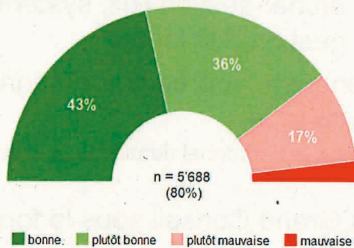
Télétravail pendant le semi-confinement



.2/11/2021 - Page 3

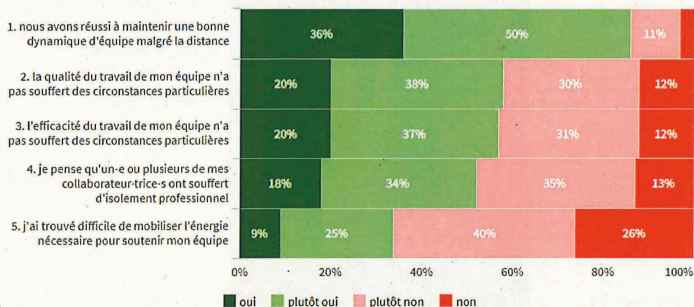
Télétravail pendant le semi-confinement

Appréciation globale du télétravail pendant la période de semi-confinement



02/11/2021 - Page 4

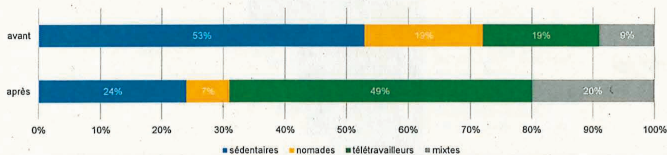
Gestion d'équipe pendant le semi-confinement



02/11/2021 - Page 5

Télétravail à l'avenir

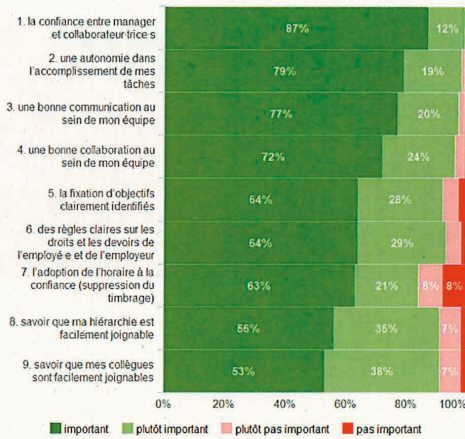
Evolution des profils de mobilité



- Sédentaires: 100% au bureau
- Nomades: au bureau et en déplacement
- Télétravailleur·euses: au bureau et à domicile
- Mixtes: au bureau, en déplacement et à domicile

02/11/2021 - Page 6

Télétravail à l'avenir

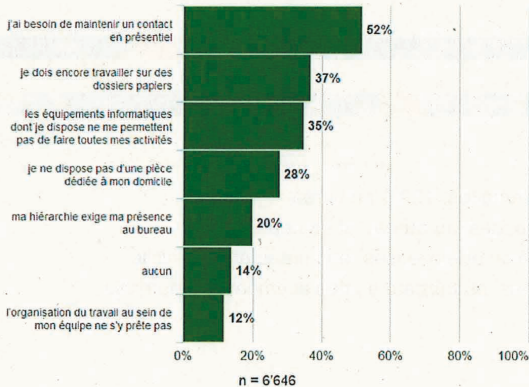


Éléments jugés nécessaires pour un télétravail efficace et satisfaisant

02/11/2021 - Page 7

Télétravail à l'avenir

Obstacles identifiés



02/11/2021 - Page 8

Que prévoit l'Etat pour réduire les effets négatifs du télétravail?

- Volontariat réciproque: pas d'obligation de faire du télétravail
- Télétravail à temps partiel \neq télétravail à temps complet
- Formations proposées par l'OPE
- Stratégie RH "Travailler autrement"
- Adaptation du règlement sur le télétravail (RTt)
- Amélioration de l'équipement (PL 12978)

02/11/2021 - Page 9

Mesure 5

Dans le cadre particulier du télétravail, la mesure **soutient la diminution des risques psychosociaux** liés à la difficulté à définir les limites horaires et les règles de sollicitations (appel, mail, notification, etc.) qui permettent une séparation saine entre vie privée et vie professionnelle. Cette mesure complète l'offre de formation.

Pour y répondre, la mesure 5 prévoit:

- *Une possibilité pour chaque employé.e de paramétrer ses niveaux de disponibilité par plage horaire*
- *L'intégration de ces paramètres dans le traitement des communications professionnelles*

Coût : 80'000 francs en investissement

02/11/2021 - Page 10

Approche à la continuité à l'Etat de Genève

Commission des travaux – 14 décembre 2021

F. Balda – Responsable de la gestion globale des risques de l'Etat

Continuité des activités



❖ Introduction et contexte

❖ Approche de l'Etat

Introduction et contexte

Continuité des activités

Objectifs

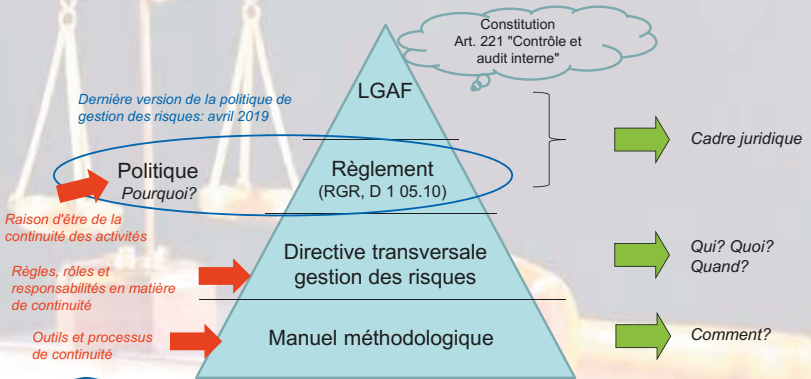


- ❖ Protéger les activités **vitales** de l'Etat d'une interruption inacceptable de service
- ❖ Considérer l'indisponibilité des **ressources clés** nécessaires à la délivrance de ces activités (personnes, locaux, systèmes d'information, données, fournisseurs)

Plan de continuité des activités

- ❖ Ensemble de procédures préparées "en temps de paix" pour aider un service délivrant une prestation essentielle à faire face à l'indisponibilité d'une ou de plusieurs ressources clés

Cadre normatif



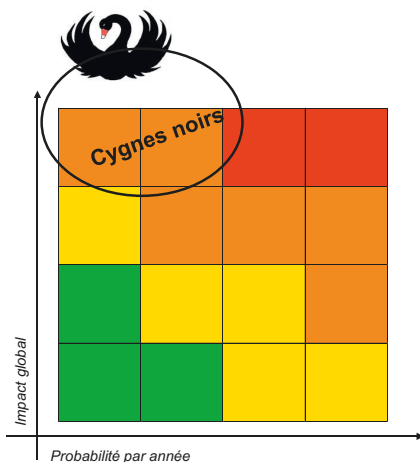
Objectifs fixés par le Conseil d'Etat



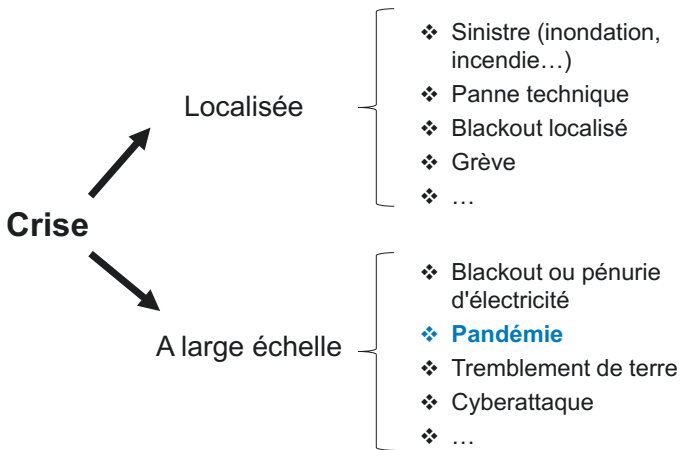
- ❖ Extrait de PV du Conseil d'Etat n° 1079-2021 du 3 mars 2021
- ❖ Politique de gestion des risques ch. § 1.8 (avril 2019)
- ❖ Objectif de législature (avril 2019)

Risques de continuité

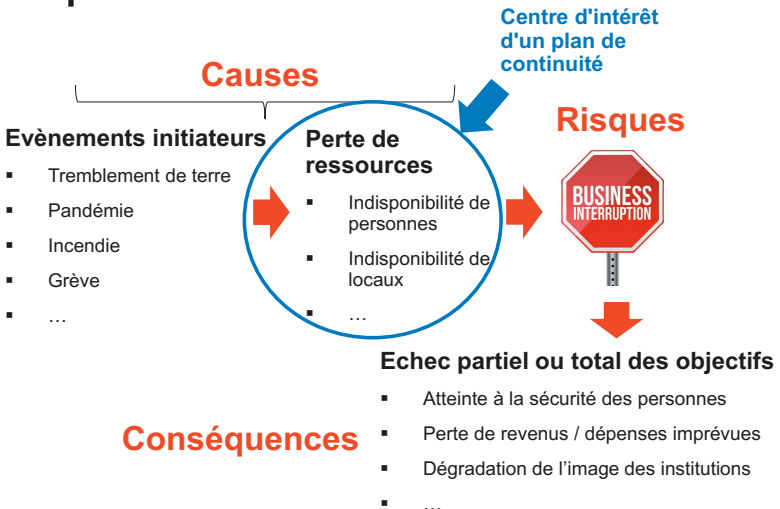
- ❖ Risques typiquement à faible probabilité et très fort impact
- ❖ L'impact est avant tout opérationnel (interruption de l'activité / prestation) mais peut aussi impliquer d'importantes conséquences financières, légales, etc.
- ❖ L'impact doit être évalué avec les critères établis par le cadre normatif de gestion des risques (sécurité, environnement, finances, image...)
- ❖ L'analyse de la probabilité a peu d'importance par rapport à l'analyse de l'impact



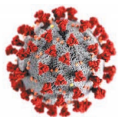
Types de crise pouvant conduire à une rupture de la continuité



Risques de continuité



Continuité et pandémie COVID à l'Etat



- ❖ Semi-confinement → **Scénario massif d'indisponibilité des locaux / de matériel informatique adéquat**
- ❖ Foyer COVID → Risque d'indisponibilité du personnel
- ❖ Crise économique et faillites → Risque d'indisponibilité d'un fournisseur

- ❖ Pas d'arrêt d'activités essentielles, mais changement de mode opératoire et dans certains cas dégradation du service
- ❖ Extension des capacités de télétravail et déploiement d'outils pour visioconférences et pour le travail à distance
- ❖ Constat du besoin de les améliorer et de les rendre durables en prévision d'autres crises, but de rendre les collaborateurs et collaboratrices indépendant.e.s du lieu de travail où possible → **PL 12978**

Exemples de scénarios de continuité pouvant nécessiter une meilleure mobilité du personnel



- ❖ Pandémie



- ❖ Sinistres affectant un bâtiment (inondation, incendie...)

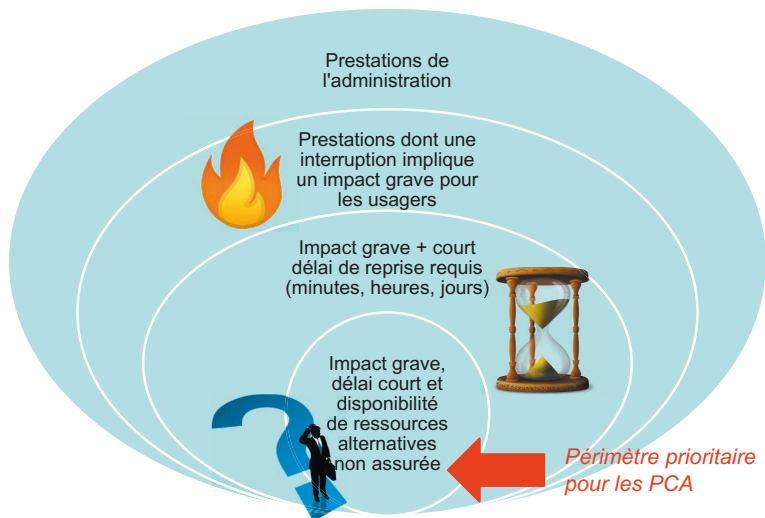


- ❖ Blackout localisé

Approche de l'Etat de Genève

Pour qui?

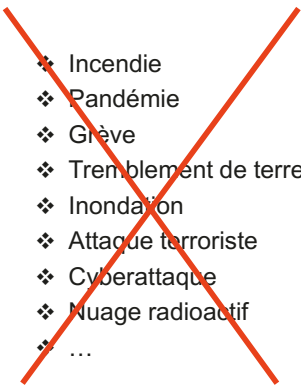
Tout le monde n'a pas besoin de plans de continuité!




Combien de scénarios?

Une solution pour limiter le nombre de cas et simplifier l'approche

Approche orientée "ressources clés" et PAS "événement" (= se focaliser sur les conséquences et pas sur les causes)

- 
- ❖ Incendie
 - ❖ Pandémie
 - ❖ Grève
 - ❖ Tremblement de terre
 - ❖ Inondation
 - ❖ Attaque terroriste
 - ❖ Cyberattaque
 - ❖ Nuage radioactif
 - ❖ ...

- 
- ❖ Indisponibilité personnes
 - ❖ Indisponibilité locaux
 - ❖ Indisponibilité IT / données
 - ❖ Indisponibilité fournisseurs



Stratégies développées avec les instances transversales de référence (OPE/CSRH, OCBA/CSLOG, OCSIN/CSSI, CCA/CSLOG)

Impact du PL 12978

Effet de l'investissement sur les scénarios



- ❖ Indisponibilité personnes  Plus facile de remplacer une personne avec une connexion à distance (si le métier le permet)
- ❖ Indisponibilité locaux  Télétravail, mobilité, nomadisme
- ❖ Indisponibilité IT / données  Accès aux données à distance, matériel adapté (moyens résilients)
- ❖ Indisponibilité fournisseurs  Communication à distance avec le fournisseur

Etape 1

Révision de la priorisation faite au début de la crise Covid



- ❖ L'administration a révisé en juin 2021 la priorisation de ses prestations
- ❖ Toutes les prestations ont été analysées

Etape 2

Détermination du besoin d'un PCA



- ❖ **Compte tenu de la priorisation, quelles prestations ou activités doivent se doter d'un plan de continuité métier?**

**Bilan d'impact
sur l'activité
(BIA)**



- ❖ 1. Quel est l'impact d'une interruption?
- ❖ 2. Combien de temps peut-on "vivre" sans la prestation?
- ❖ 3. Est-ce qu'on est confiant de pouvoir repérer des ressources alternatives sur le marché dans ce laps de temps sans besoin de planification?



Décision



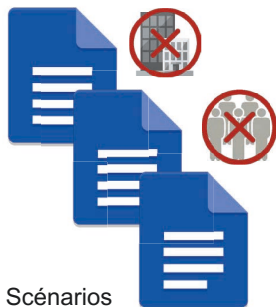
Etape 3

Mise en œuvre de plans de continuité d'activité (PCA) métier

❖ Plan de continuité = conduite d'état-major + mesures de continuité



- ❖ Composition et fonctionnement de la cellule de crise départementale
- ❖ Activation du PCA
- ❖ Fonctionnement en mode dégradé
- ❖ Désactivation et retour à la normale



- ❖ Scénarios
- ❖ Options de traitement à choisir et implémenter

Démarche modulaire, scénarios pré-remplis

Etape 4

Tests et maintenance des PCA



❖ Un PCA ne peut être considéré réellement efficace que lorsqu'il est testé

- ❖ Les entités ayant mis en place un PCA doivent déterminer une fréquence raisonnable de test
- ❖ Il n'est pas nécessaire de tester tous les scénarios faisant partie du périmètre; un choix peut être fait chaque fois qu'un test est conduit, dans le but de tous les tester à terme
- ❖ Plusieurs types de test possibles
- ❖ L'administration n'a pas encore démarré cette phase (hormis quelques cas isolés)

Questions?



ANNEXE 4

PL 12978, audition conjointe UCA et GCA, mardi 11 janvier 2022 à 18 heures

L'union des cadres de l'administration (UCA) et le groupement des cadres de l'administration (GCA) relèvent l'importance de poser des normes afin de cadrer le télétravail et saluent la volonté du Conseil d'Etat de soutenir cette pratique par un équipement correspondant.

Les difficultés d'accès rencontrées depuis le lundi 3 janvier par les personnes en télétravail confortent la nécessité de renforcer le dispositif technique de l'Etat dans ce domaine.

Cependant, le projet de loi proposé est élaboré à partir des constats opérés pendant la pandémie, d'une opération pilote déployée auprès d'une population de fonctionnaires bien spécifique (OCSIN) et sur la base d'une consultation du personnel en été 2020 sur cette même période COVID et auquel 7'000 sur 30'000 employés ont répondu, soit 23% du personnel.

La perception des avantages et inconvénients d'un télétravail en mode "ordinaire" déployée sur le long terme a été sans aucun doute été "biaisée" par le contexte spécifique où chacun et chacune avait à cœur de poursuivre la délivrance des prestations publiques quoi qu'il-qu'elle leur en coûte, même en engageant des deniers personnels. Il serait intéressant de questionner le personnel en temps plus ordinaires. Les ressentis pourraient alors fortement varier.

Sur le fond, le PL d'équipement identifie essentiellement les besoins de l'OCSIN et des sites administratifs, besoins que nos associations ne contestent en aucun cas. En effet, l'Etat doit se donner les moyens techniques, afin de pouvoir développer le télétravail sur une base d'équipements performants et adéquats. Cependant, ce PL n'évoque peu ou pas du tout les besoins des collaborateurs et collaboratrices, à l'exception d'un remplacement des postes fixes par un poste portable et d'acquisition de logiciel de gestion des temps de connexion.

A ce stade, des questions restent peu claires. Par exemple, les personnels seront-ils équipés d'un PC portable, de deux écrans, dockin stations, clavier et souris, l'ergonomie du portable étant peu adéquate sur de longues heures et le transport entre site devant se limiter au seul PC portable.

Par ailleurs, ce PL ne prévoit rien pour l'équipement d'une place de travail ergonomique au domicile, ni de dédommagement pour l'utilisation d'une connexion Internet personnelle à des fins professionnelles.

Pour faire face aux contraintes liées à la pandémie, nombreux sont les employés qui ont dû acquérir un ordinateur, du mobilier, aménager un coin de leur logement et faire évoluer leur abonnement auprès d'un fournisseur Internet pour pouvoir supporter les applications Etat et les modes de Visio conférence.

L'UCA et le GCA estiment qu'avec les conventions télétravail, un chèque équipement devrait être accordé à l'instar des pratiques de certaines entreprises. Une participation aux frais d'abonnement est aussi nécessaire et/ou une déduction fiscale.

La logique, souvent entendue, qui consiste à dire que l'employé économise des frais de transport et de repas et peut donc payer sa connexion et sa place de travail n'est pas acceptable.

Par ailleurs, nous considérons que l'Etat doit être particulièrement vigilants quant aux inégalités fortes générées par le télétravail. Il est des professions qui ne peuvent s'exercer à distance. Après

presque deux ans, ces inégalités au sein d'équipe mixtes "cols blancs/cols bleus" commencent à créer des tensions et un fort sentiment d'injustice. Sur ce point, une forme d'équivalence qui aurait valeur de reconnaissance d'une situation non équitable serait bienvenue.

Plusieurs études récentes mettent en lumière les avantages, mais aussi les inconvénients de cette modalité de travail et des effets générés sur les personnels.

Journaldunet.com 22.02.21

*"Le **télétravail** s'exerce dans des conditions inégales en fonction du lieu de vie du salarié, de sa position sociale dans le ménage et de son sexe. "Entre un jeune diplômé qui vit seul dans un 12 mètre carré et un parent qui doit gérer ses enfants, le vécu vis-à-vis du télétravail est différent", explique Juliette Massart, psychologue du travail au sein du cabinet de conseils Onepoint. Par ailleurs, le travail à domicile "bénéficie davantage aux cols blancs qu'aux cols bleus, créant une fragmentation sociale qui peut aboutir sur un sentiment d'injustice", indique Flore Villemot Crozet, DRH de la société The Boson Project.*

En résumé, le travail à domicile bénéficie davantage aux cols blancs qu'aux cols bleus"

Retenir la logique du "sur-mesure"

S'il est important d'avoir un cadre global pour régir les règles du télétravail, il est également primordial de prendre en compte les aspirations de chaque salarié. Bref, "d'industrialiser le sur-mesure". Pour que le télétravail ne soit pas source d'inégalités, voire de mal-être pour les moins aguerris, "le manager doit donner des réponses adaptées et non imposer deux jours de télétravail à toute son équipe, qu'il importe ses contraintes (familiales, logistiques...)", confirme Flore Villemot Crozet."

" Cela concerne notamment les jeunes salariés qui sont en colocation et qui n'ont pas d'espace pour travailler, les jeunes parents avec des enfants en bas âge qui disent être davantage concentrés lorsqu'ils sont en dehors de leur domicile mais aussi les seniors qui sont seuls et qui ont besoin d'avoir le lien social que l'entreprise leur apporte", illustre Émeline Bourgoin, DRH d'ING.

Pour les associations de cadres, le télétravail doit aussi s'appuyer sur une formation pour les personnels. L'Etat doit s'assurer qu'il n'existe pas de fracture numérique entre les employés et garantir un service de "hotline" performant pour permettre un dépannage et un support rapide. Le droit à la déconnexion doit aussi être posé comme un principe fort, tout comme doit être défendu une information transparente sur les éventuels outils de surveillance du télétravail qui seraient déployés, puisque le PL cite clairement l'acquisition de logiciel de gestion des temps de connexion.

Le manager doit aussi être capable d'identifier les situations RH les plus à risques en incluant le risque sur la santé, de dépendance et d'explosion des heures travaillées.

Pour les cadres managers, il s'agit de gérer une équipe dans un contexte très différent. Des formations spécifiques doivent être offertes au-delà du projet "travailler autrement", afin de garantir tant au manager confronté à un nouveau paradigme de gestion d'équipe, qu'aux personnels sous gestion, des conditions de travail qui ne se péjorent pas, un climat de travail serein et équitable en préservant le sens de l'appartenance à un groupe et au service public.

Il faut en effet considérer que en travaillant sur site, la collaboration et le support entre collègues permet souvent des dépannages immédiats et un support de proximité, qui disparaît en télétravail.

L'Etat employeur doit donc aussi veiller à maintenir des espaces de travail adaptés et accueillants qui garantissent le bénéfice du travail en collectif et qui permettent aux personnes ne disposant pas d'espace suffisant au domicile, de travailler dans des conditions dignes. Ainsi l'argument d'économies basées sur la restitution de nombreux locaux et la fermeture de bureaux doit être pondérée à l'aune du bien-être des collaborateurs. La notion de nomadisme en vogue à l'Etat est déjà obsolète pour de grandes entreprises qui reculent sur cette organisation du travail et reviennent vers des places dédiées afin de lutter contre la perte de liens sociaux entre collègues et l'isolement professionnel.

L'UCA et le GCA appellent de leurs vœux un projet qui ne se limite pas aux perspectives techniques d'un PL d'équipement, indispensable par ailleurs.

Les mesures destinées à généraliser un nouveau modèles d'organisation de travail qui n'est pas forcément adaptés à la délivrance de prestations publiques doivent être questionnées avec rigueur. Il convient que l'Etat adopte les nouvelles formes de travail, mais en les adaptant aux contraintes et spécificités liées au secteur d'activité du service public, dans le respect des personnels et de leur taux d'adhésion.

Dans cet objectif, le dépôt d'un PL complémentaire à visées "RH" et plus orienté sur les besoins du personnel sera nécessaire, afin de ne pas péjorer les conditions de travail.

Dans tous les cas, il s'agira de se prémunir d'une volonté d'externaliser toute tâche effectuée en télétravail (suppression des postes qui ne seraient pas en contact avec le public) et d'effectuer un bilan régulier du bon (ou mauvais) usage du télétravail en s'appuyant sur les bonnes pratiques d'autres administrations publiques telle la Belgique.

Nous vous remercions, Mesdames les Députées, Messieurs les Députés, de l'attention que vous porterez à nos remarques.



EXTRAIT de la prise de position du 1.3.22

Projets de loi

13010 ...

13011 ...

12978 ouvrant un crédit d'investissement de 9 366 000 francs pour compléter les équipements et services numériques indispensables au travail à distance de l'administration cantonale

Audition du 1^{er} mars 2022 devant la commission des travaux

Mesdames et Messieurs les Députés,

Notre Union vous remercie de l'entendre sur ces sujets d'actualité et d'importance.

Permettez-nous de les traiter en deux temps, les PL13010 et13011 étant destinés à l'enseignement, et le PL 12978 étant voué à permettre d'accompagner la généralisation du télétravail au sein de l'administration cantonale.

PL 13010 et 13011

...

PL 12978

L'UAPG n'est évidemment pas opposée à ce que l'Etat assume ses responsabilités en tant qu'employeur. Il convient de rappeler que les obligations de ce dernier diffèrent selon que le télétravail est imposé ou qu'il est volontaire.

Cela étant précisé, le projet de loi se focalise beaucoup sur la satisfaction du personnel de l'Etat dans le télétravail. Cet élément est évidemment à prendre en compte dans la politique de l'Etat en la matière, mais il convient également de considérer les intérêts des clients de l'Etat savoir les administrés. Notre Union estime que la situation n'a pas été idéale durant cette période particulière et que des cautèles doivent être mises en place pour éviter un ralentissement du traitement des dossiers, qui a des effets négatifs sur l'ensemble de la chaîne économique.

A l'automne 2020, la députée Véronique Kämpfen déposait une question écrite, soulignant que la situation extraordinaire dans laquelle la pandémie nous avait plongés et le télétravail qui s'en était alors suivi au sein de l'administration cantonale – comme au sein de l'économie – avait eu des répercussions sur cette dernière. En effet, des retards s'étaient accumulés dans certains services, impactant directement le fonctionnement des entreprises. On pensent notamment au secteur du bâtiment au sens large, qui a souffert

des retards pris dans ladélivrance des autorisations.

La réponse rendue par le Conseil d'Etat n'était pas entièrement satisfaisante. Elle n'aborde pas la question de la continuité des activités, se contenant de relever l'urgence de la situation du printemps 2020. Si nous pouvons comprendre que la soudaineté de ces événements exceptionnels n'a pas forcément permis de garantir toutes les cautions à la poursuite ordinaire des activités courantes de l'Etat, nous avons aujourd'hui changé de paradigme. La réflexion sur le télétravail ordinaire au sein de l'Etat ne peut se limiter à se demander comment répondre aux besoins des employés et augmenter leur motivation et doit être accompagnée d'une garantie de poursuites des activités sans conséquence pour les administrés. Dans toute entreprise – et l'Etat en est une -, la réflexion doit être centrée en priorité sur les intérêts globaux de celle-ci et la façon dont elle peut assurer au mieux ses activités.

Nous avons conscience que la présente audition est avant tout d'ordre technique et financière– mais nous serions rassurés si les discussions entourant les investissements à consentir pour permettre le télétravail étaient accompagnées d'une réflexion sur le cadre garantissant lapoursuite des activités et la délivrance des prestations sans retard.

En vous remerciant de votre écoute.

Stéphanie Ruegsegger
Secrétaire permanente UAPG

Frank Sobczak
Directeur Formation à la FER Genève

Date de dépôt : 2 mai 2022

RAPPORT DE LA PREMIÈRE MINORITÉ

Rapport de M^{me} Nicole Valiquer Grecuccio

Mesdames et
Messieurs les député-es,

Il me semble important en préambule de rappeler des éléments d'ordre factuel qui plaident en faveur de ce projet de loi afin de répondre aux défis que pose le travail à distance pour l'administration cantonale et aux besoins des collaborateurs-trices concernés.

Le développement du travail à distance est une volonté claire du Conseil d'Etat, réaffirmée par le programme de législature. Il répond à une demande des collaborateurs-trices à laquelle l'Etat employeur ne peut se soustraire. Comme le relève le Bilan social de l'Etat de Genève de 2019, « La possibilité d'effectuer une partie de son travail à domicile est de plus en plus prisée. Après une hausse de 62% en 2018, le nombre de télétravailleurs a encore cru de 50% en 2019 pour atteindre 559, dont 314 femmes. »

Le travail à distance s'est imposé lors de la crise sanitaire Covid-19 et a rendu encore plus visible la nécessité de le déployer pour assurer la continuité de l'Etat et la délivrance des prestations publiques.

A cet égard, il est intéressant de rappeler, comme l'a souligné le département des finances et des ressources humaines, que les souhaits de télétravail après la crise ont triplé selon l'enquête interne *Bilan et perspectives du télétravail à l'Etat de Genève*. Ce rapport d'étude a été transmis au Grand Conseil sous la forme du RD 1405¹, dont il a été pris acte sans autre commentaire le 2 juillet 2021.

Il ressort que les éléments jugés importants sont la confiance entre managers et collaborateurs, une autonomie dans l'accomplissement des tâches, une bonne communication au sein de l'équipe et la fixation d'objectifs. Autant de volets qui renvoient à la stratégie RH de l'Etat. Le

¹ cf. Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le télétravail à l'Etat de Genève durant le semi-confinement du printemps 2020
<https://ge.ch/grandconseil/data/texte/RD01405.pdf>

télétravail progresse également pour d'autres motifs ; le gain de temps en termes de déplacements, l'impact environnemental positif, les gains financiers sur les loyers des bureaux, etc.

Tous ces éléments devraient inciter le Grand Conseil à adopter ce projet de loi, d'une part puisqu'ils sont liés intrinsèquement à une politique RH renouvelée et ambitieuse qui valorise l'agilité dans l'accomplissement du travail, et d'autre part puisqu'ils ont un impact positif en matière de protection de l'environnement et dans la gestion des ressources.

Or, que voit-on ? Le PLR et l'UDC s'opposer de fait à la Stratégie RH « Travailler autrement » adoptée par le Conseil d'Etat en septembre 2020 et portée avec conviction par la Conseillère d'Etat Nathalie Fontanet, et les Verts s'opposer ou s'abstenir alors même que les déplacements sont réduits. Bien plus, il s'agit également de favoriser la conciliation entre vie privée et vie professionnelle et donc de prendre des mesures concrètes en faveur de l'égalité. Là encore, le refus de ces partis est incompréhensible. S'agit-il pour les uns d'une posture de défiance envers la Conseillère d'Etat et pour les autres de nier que la mise à disposition des collaborateurs et collaboratrices des infrastructures et des outils informatiques adaptés est une nécessité au-delà de toute argutie ? La conciliation vie privée, vie professionnelle et vie personnelle ne relèverait donc plus d'un projet de société ?

On a entendu le PLR se retrancher derrière le fait qu'il manquerait un règlement sur le télétravail. Or, la Conseillère d'Etat a rappelé qu'il ne pouvait pas y avoir de règles précises identiques pour tous les services, qui sont de fait très différents les uns des autres.

L'Union des cadres de l'administration (UCA) et le Groupement des cadres de l'administration (GCA) sont favorables sur le fond, le télétravail constituant une belle opportunité. Les difficultés ou plus précisément les points de vigilance n'ont pas été occultés, le télétravail pouvant aussi être une grande source d'inéquité. Il y a en effet un clivage qui se crée entre les personnes qui peuvent télétravailler, et celles qui, par la nature de leur emploi (guichetier, chauffeur, logisticien, etc.), ne le peuvent pas. Des tensions qui se créent entre les collaborateurs à ce sujet ont pu être observées.

La question de la garantie de la sécurité de la personne et celle du droit à la déconnexion ont été soulevées avec pertinence et raison, tant par les cadres que par les organisations représentatives du personnel.

Ces défis, il faut les relever ! L'enjeu est d'y répondre et non de renoncer. C'est en tout cas la posture constructive que la première minorité adopte, car elle les a entendus, tout comme elle a entendu que les différents partenaires accueillent favorablement ce projet de loi.

Donner la possibilité de travailler à distance ne signifie nullement que le besoin de se retrouver en présentiel pour régler des problèmes courants opérationnels disparaît, bien au contraire. Il permet une meilleure organisation des séances autour d'objectifs précis. Les relations humaines et l'importance de l'informel ne disparaissent pas et c'est heureux ! Cette possibilité est une opportunité, faut-il encore le rappeler ? En effet, le télétravail se détermine sur une base volontaire. Aucun-e collaborateur-trice ne va être obligé de faire du télétravail. Ce dernier est cadré avec un maximum de 40% de télétravail pour un temps plein, discuté avec la hiérarchie au vu des besoins des services.

La minorité n'a pas entendu d'arguments en défaveur qui auraient plaidé pour un abandon du télétravail, voire un report de cette stratégie. Sans compter que ce projet de loi permet également de compléter l'équipement en postes de travail, périphériques et visioconférence, pour améliorer les conditions mêmes de travail.

Finalement ce qui est perçu comme des opportunités dans le secteur privé devient par ceux-là mêmes qui s'y réfèrent comme un modèle à suivre, un handicap pour l'Etat.

« La crise sanitaire aura au moins permis une chose : dédramatiser la question du télétravail. Contrairement à d'autres changements induits par la crise, il est probable que le télétravail se maintiendra, parce qu'il permet une meilleure conciliation des vies privée et professionnelle, une diminution du temps de transport et apporte, pour certaines tâches, un gain de concentration. Il devra néanmoins acquérir une certaine maturité, tant au niveau des collaborateurs que des cadres. Il se fonde sur la confiance, sur l'autonomie, sur la capacité à déléguer, à mettre en place des indicateurs de performance et de suivi, à garder une communication fluide, à maintenir les liens au sein des équipes. Ces éléments indispensables devront être thématiques et les personnes concernées formées." Ces propos sont ceux de ... la Fédération des entreprises romandes (FER).

Alors pas de mauvaise foi ! Les objectifs de ce projet de loi permettent de faire quelques pas dans la volonté exprimée par le Conseil d'Etat de développer le télétravail et la minorité sera attentive à accompagner ce processus et ce déploiement avec toutes les cautions nécessaires dont nous avons rappelé certaines d'entre elles.

La minorité vous invite, Mesdames et Messieurs les député-es, à revoir votre position et à accepter ce projet de loi.

Date de dépôt : 17 mars 2022

RAPPORT DE LA SECONDE MINORITÉ

Rapport de M. Rémy Pagani

Mesdames et
Messieurs les députés,

« Même si le travail à distance et les habitudes prises du point de vue de l'organisation sociétale étaient déjà pratiqués au sein de l'administration cantonale, les mesures prises au printemps 2020 en raison de la crise sanitaire ont marqué un tournant dans ce domaine ». C'est en ces termes qu'a été présenté à notre commission le présent projet de loi. Fortes de ces constats, l'administration et sa présidente M^{me} Nathalie Fontanet ont décidé de se préparer à d'éventuelles futures crises, mais aussi de renforcer et de consolider cette nouvelle organisation numérique. Pourtant une majorité de circonstances de la commission a refusé ce projet après avoir voté l'entrée en matière « à la raclette ».

En conséquence, si ce projet de loi n'est pas voté en cas de nouvelle crise ou de prolongation de l'actuelle, la capacité de l'administration à maintenir ses prestations sera réduite. De plus, si l'on ne complète pas cette offre de service, le travail à distance sera plus difficile à soutenir pour les 34 000 postes de travail concernés de près ou de loin.

C'est pourquoi le présent rapport de minorité tentera de faire pencher la balance dans l'autre sens, en invitant certains commissaires à peser sérieusement le pour et le contre des propositions contenues dans ce projet de loi d'investissement et d'en faire la synthèse propre à emporter une majorité.

La proposition

L'offre en matière de services numériques pour le télétravail a donc été complétée dans quatre catégories : le matériel, la sécurité des données, la performance des outils de communication et de collaboration, ainsi que la maîtrise des horaires de travail (limite vie privée/vie professionnelle).

Ce projet de loi comporte quatre parties : renforcer les infrastructures et services informatiques pour permettre le travail à distance (25% du projet de

loi), compléter l'équipement en postes de travail, périphériques et visioconférence (68%), renforcer la capacité à traiter des courriers postaux depuis le domicile (2%), et les divers et imprévus, gestion du projet de loi (5%).

Le temps de la réflexion

La situation de crise sanitaire qui s'est imposée à nous n'a pas permis de se poser des questions de fond relatives aux rapports de l'ensemble des salariés d'un Etat moderne avec leur outil de travail. Dans le cas d'espèce, il n'y a pas eu d'autres choix que de continuer à travailler dans des conditions particulières, notamment au moyen du télétravail. Pourtant si l'on met en rapport les conditions de travail dans la sphère privée de chaque employé-e au regard de sa condition sociale, on s'aperçoit assez vite que certains et surtout certaines ont été largement défavorisés dans cette situation. En effet, les femmes encore et toujours et malheureusement chargées du travail ménagé n'ont pu accomplir leur activité professionnelle qu'en jonglant avec cette contrainte supplémentaire, même si leur temps de parcours pour se rendre au travail a été réduit drastiquement. En effet, la prise en charge des enfants ne s'est pas limitée à la complémentarité de l'école ou de la crèche, mais a été augmentée par la crise sanitaire elle-même, notamment par le confinement, mais aussi par les mises en quarantaine plus ou moins fréquentes de la famille ou de l'un de ses membres. Il faut aussi relever la promiscuité des appartements à disposition pour une grande partie d'entre elles. Doit-on rappeler qu'à Genève la cuisine est comptée comme une pièce et qu'en conséquence le taux d'occupation qui devrait être le nombre de personnes vivant sous même toit plus 2 pièces est rarement respecté ?

Ainsi, lors de cette crise sanitaire qui s'est déployée tout autour de la planète de manière fulgurante durant deux longues années, une majorité de femmes et d'hommes a vu ses conditions de travail se dégrader si l'on analyse concrètement le phénomène en termes de classe sociale. En effet, c'est une différence notable entre les personnes aisées bénéficiant d'espace suffisant qui disposaient d'une place de travail au calme à la maison, et les personnes défavorisées qui ont travaillé dans des espaces inadéquats et exigus (cuisine, chambres des enfants, etc.).

Le profit des employeurs

Les personnes qui ont eu l'expérience du travail en usine comprendront le qualificatif d'appendice de la machine, notamment lorsqu'ils se sont trouvés être contraints de suivre le rythme des engins qui leur était confié sans

pouvoir en réduire la vitesse n'y pouvoir occuper d'autre poste de travail dans le processus de fabrication. Aujourd'hui, les ordinateurs ont remplacé les tours automatiques et de même imposent un rendement accru à celles et ceux qui les servent. Est-il besoin de prendre un exemple de cette augmentation du taux de productivité de chacune et chacun ! ? Prenons la comparaison d'une secrétaire d'il y a une trentaine d'années qui produisait quatre à cinq lettres par jour alors qu'aujourd'hui elle en produit en moyen une soixantaine par les emails.

De plus il a été constaté dans de nombreuses entreprises, et notamment aux SIG, des salles désertées par les employés. En effet, le télétravail a rendu obsolètes les nombreux bureaux et espaces dédiés. Ces constats vont imposer à l'Etat de restreindre les places de travail en augmentant encore un peu plus la productivité de chacun, en imposant à terme aux employés de rester à la maison, même si la magistrate auditionnée a prétendu le contraire. S'exonérer de la charge financière de la mise à disposition d'un lieu de travail deviendra inévitable dans le cadre capitaliste que nous connaissons, et notamment du fait de la concurrence effrénée et de l'impact de cette dernière sur des frais fixes, notamment des loyers pour les entreprises, y compris pour l'Etat.

Moins de réflexion et de construction collectives

Par ailleurs, chacun en a fait l'expérience, le télétravail va diminuer la capacité de construction de la réflexion collective. Dans la société déjà individualiste que nous dénonçons par ailleurs, il faut s'interroger sur l'isolement de chacune et chacun. Surtout quand il est établi qu'un individu ne peut se construire et se développer qu'en interaction étroite avec les autres et notamment avec le collectif auquel il est associé lors de son activité professionnelle. C'est donc à long terme une perte de puissance de réflexion collective à laquelle on va assister et qui n'aura de cesse de s'approfondir.

Et pourtant...

Ensemble à Gauche votera néanmoins ce projet de loi, car nous pensons qu'il est nécessaire de donner aux employés les conditions qui leur permettent de travailler.

Dans l'histoire de l'humanité, il a existé au sein des écoles de pensée progressistes que nous représentons de nombreuses réflexions et actions contre les cadences infernales, et l'abêtissement des tâches étroites des machines mises à disposition par le patronat. Certaines de ces actions ont été en cohérence jusqu'à casser l'outil de travail. L'expérience syndicale nous rappelle que le progrès et l'intelligence passent souvent par le rapport

qu'entretiennent les hommes et les femmes avec leurs outils de travail. C'est pourquoi nous ne pouvons en rester à une vision unilatérale relative à l'aliénation des forces productives due notamment au rythme de travail imposé par la machine. Nous devons considérer que les progrès engendrés par les avancées fulgurantes de la science tôt ou tard généreront un changement des rapports de production et donc un changement radical du système social, politique et économique. Le bouleversement aussi important qu'a été la révolution industrielle en Angleterre couplée à la Révolution française qui a permis d'imposer le système capitalisme contre le système féodal tout autour de la planète n'en est qu'un exemple. La période historique que nous traversons est porteuse d'une telle radicalité.

Ainsi, Mesdames, Messieurs les députés, nous vous invitons à voter ce projet de loi pour donner les moyens au personnel de l'administration concerné de remplir correctement sa tâche et surtout d'imaginer un autre monde possible notamment de passer à l'auto-organisation, la cogestion et la possession collective des moyens de production. Les outils qui existent actuellement en masse sur le marché nous le permettent et nous le permettrons.