

PAR SYLVAIN HENRY

26 mars 2020, 14:49, mis à jour le 26 mars 2020, 17:11

Isabelle Saurat : “La numérisation menée à marche forcée restera pour nous un acquis”

La secrétaire générale pour l'administration (SGA) du ministère des Armées détaille pour *Acteurs publics* l'organisation de son institution en mode “*gestion de crise*”. Alors que 60 % des personnels sont en télétravail, Isabelle Saurat juge la proximité entre les équipes “*essentielle*”. Elle salue leur préparation pour faire face à la situation actuelle et souligne le “*bond en avant*” effectué en matière de numérisation, sur lequel le SGA peut “*capitaliser dans ces conditions dramatiques*”. “*Une épreuve telle que celle que nous vivons renforce et soude les équipes*”, constate-t-elle également.



Comment votre institution s'organise-t-elle dans ce contexte de crise ?

Le défi immédiat du ministère est le déploiement de l'hôpital de campagne destiné à décongestionner les hôpitaux du Grand Est. Le service de santé des armées,

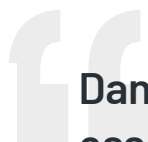
habituellement tourné vers les opérations extérieures, est totalement mobilisé. De son côté, l'administration du secrétariat général s'est réorganisée en quatre jours pour mettre en œuvre son plan de continuité de l'activité de niveau 2, pour l'administration comme pour les établissements sous notre tutelle. Les musées, écoles et services extérieurs de défense sous notre autorité sont évidemment fermés au public et leurs équipes restent mobilisables. L'Institution de gestion sociale des armées (Igesa) joue un rôle décisif dans la période actuelle, notamment pour ouvrir les crèches à destination des enfants des personnels soignants à proximité de nos hôpitaux militaires. La ministre *[Florence Parly, ndlr]* nous a demandé de mobiliser toute la chaîne sociale pour s'assurer que les conjoints des personnels déployés disposent de tout ce dont ils ont besoin et que les familles ne soient pas en difficulté. Par ailleurs, les plans de continuité de l'activité sont instaurés par chaque directeur qui en a la charge, dans un principe de subsidiarité.

Ces plans étaient-ils prévus de longue date ?

Ils ont en effet été conçus avant mon arrivée *[Isabelle Saurat est secrétaire générale pour l'administration depuis juillet 2019, ndlr]*. Notre mission, c'est le soutien aux forces. Nous devons nous assurer du maintien du versement de la solde et des pensions de celles et ceux qui avaient décidé depuis longtemps de partir en retraite pendant cette période ; nous assurons le soutien de l'administration centrale et du cabinet de la ministre ; nous gérons le soutien juridique alors que de nombreuses questions se posent, avec des directions des ressources humaines en première ligne, pour assurer la "manœuvre RH" : comment passer en plan de continuité de l'activité ? quelles positions statutaires ? Nous assurons tout le *back-office*, avec notamment une plate-forme numérique d'échanges avec les commandants des unités. Le dialogue social se poursuit avec un comité central de prévention (le 19 mars) qui a permis d'éclairer toutes les questions qui se posent pour les personnels.

Le ministère fait travailler de nombreux prestataires. Quels sont les impacts possibles pour eux ?

Il faut, bien sûr, continuer à payer nos factures et nous le ferons. Le personnel qui travaille avec nos entreprises reste mobilisé, sur place ou par télétravail. C'est l'un des enjeux de nos plans de continuité de l'activité : nous avons besoin que nos prestataires continuent leurs missions.



Dans cette période de gestion en mode crise, la proximité est essentielle. La distanciation physique ne doit pas entraîner une distanciation sociale.

Comment le télétravail se déploie-t-il ?

16 % des personnels du secrétariat général pour l'administration (15 500 agents) restent présents sur site. Sur les quelque 15 000 personnes, 9 300 sont en télétravail, soit 60 %. Le télétravail prend une place plus importante que ce que nous avons initialement anticipé.

Qu'avez-vous dit aux personnels ?

Que nous devons assurer la continuité de notre mission et de notre engagement tout en nous protégeant. À partir du 16 mars, nous avons donné toute facilité pour favoriser le travail à domicile, avec une attention renforcée pour les agents présentant des pathologies particulières. Ceux qui le peuvent sont en télétravail et les autres bénéficient de la meilleure protection possible. Ainsi, nous avons revu notre organisation dans les restaurants administratifs ou dans les lieux d'échanges physiques ; nous limitons au maximum les réunions avec présence physique au profit des audio ou visioconférences. Et nous nous adressons à tous les agents, via un espace numérique partagé pour les agents en télétravail (SGA Connect). Ceux qui sont à domicile sans dispositif numérique sont contactés par leur directeur ou leurs supérieurs par téléphone.

Le management est donc totalement repensé...

Dans cette période de gestion en mode crise, la proximité est essentielle. La distanciation physique ne doit pas entraîner une distanciation sociale. Les gens doivent pouvoir échanger, se parler... Les outils numériques le permettent, mais ils ne remplacent pas une discussion par téléphone à deux ou à plusieurs. Au-delà, certaines missions relatives aux activités interministérielles ne dépendent pas de nous et nous sommes en veille permanente. Nous devons suivre le rythme de la production réglementaire qui adapte nos textes à l'urgence sanitaire.

Les outils numériques jouent-ils un rôle essentiel ?

Le téléphone également ! Tout comme les SMS, les mails, les espaces collaboratifs en ligne, les réunions en audioconférences... Ces outils permettent la proximité du management et le lien social que j'évoquais et qui seront déterminants pour passer les quelques semaines à venir dans cette situation totalement inédite. Jamais nous n'avons eu à faire face à une telle situation et nous ne mesurons pas encore quelles en seront les conséquences d'un point de vue humain. C'est la raison pour laquelle nous allons nous appuyer sur un dispositif d'assistantes sociales et de soutien psychologique, qui est en train de se mettre en place. Certaines situations conflictuelles pourraient dégénérer, des personnes pourraient par ailleurs souffrir de cet isolement, d'autres pourraient mal vivre le fait d'être confinées... Nous devons être présents auprès d'elles.



En quelques jours, le SGA a fait un énorme bond en avant en matière de numérisation, sur lequel nous pouvons capitaliser dans ces conditions dramatiques.

Votre institution avait développé, ces dernières années, un certain nombre de dispositifs numériques. Sont-ils suffisants ?

SGA Connect nous permet de diffuser en interne toutes les informations via des espaces

de travail partagés, direction par direction. Agents et managers peuvent aussi s'appuyer sur les espaces de partage de données des services du ministère ; des plates-formes pour les commandants des bases de défense ont été développées avec des "foires aux questions" très précises... En quelques jours, le SGA a fait un énorme bond en avant en matière de numérisation, sur lequel nous pouvons capitaliser dans ces conditions dramatiques. Des outils comme Skype, d'usage quotidien dans le privé, le deviennent aussi dans les administrations. Nous organisons ainsi des comités de direction via Skype. Sur tout cela, il n'y aura pas de retour en arrière et c'est tant mieux. Nous pouvons être fiers de tout ce qui a été mené dans un passé récent. Nos équipes ont été bien préparées et sont armées pour faire face à la situation actuelle, tout en anticipant la reprise. Chaque directeur regarde ainsi ce qui n'est pas aujourd'hui essentiel et les conséquences de la crise et de nos interventions pour l'avenir. Par exemple, le report des concours, le recrutement...

Vos recrutements sont-ils gelés ?

Ils ne sont pas gelés : toutes les personnes qui venaient d'être recrutées le seront effectivement. Et les entretiens de recrutement se poursuivent : j'ai ainsi procédé à des entretiens par Skype et par audio la semaine dernière. C'est en revanche plus compliqué lorsque nos armées doivent aller à la rencontre des jeunes, participer à des forums dans les lycées, etc. La promotion de notre institution est pénalisée. La journée défense et citoyenneté (JDC) à destination des lycéens et qui est prise en compte pour le baccalauréat est arrêtée et tous les concours de la fonction publique sont annulés. Ce sont des sujets sur lesquels nous travaillons pour apporter des réponses.

Pensez-vous que votre institution, et l'administration publique en général, sortiront renforcées de cet épisode terrible ?

C'est trop tôt pour le dire. Je le sens intuitivement, mais il faudra d'abord traverser cette épreuve et faire le bilan le moment venu. Le seul point dont je suis sûre est que la numérisation menée à marche forcée restera un acquis. Par ailleurs, pour avoir géré

d'autres équipes en situation de crise dans le passé, je sais qu'une épreuve telle que celle que nous vivons renforce et soude les équipes. C'est forcément un atout pour l'avenir. Pour le reste, il faut d'abord que nous ayons la capacité de tenir et de répondre à toutes les demandes. Je vois que nous sommes bien préparés à faire face. Je suis même impressionnée par notre capacité collective à répondre à ce défi.

Lors de son intervention à Mulhouse, le 25 mars, le président de la République a appelé à la mobilisation de tous les services de l'État et de l'action publique pour répondre aux conséquences de la crise sanitaire.

Propos recueillis par Sylvain Henry