

ÉDITION  
2016

# Guide télétravail

## Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique

OUTILS DE LA GRH

# **GUIDE TÉLÉTRAVAIL**

Guide d'accompagnement de la  
mise en œuvre du télétravail dans  
la fonction publique

**Mai 2016**

# Avant-propos

La transformation numérique a, en quelques années, bouleversé nos modes de vie et produit des effets importants sur le monde du travail. Elle a un impact sur les formes, les conditions et l'organisation du travail et implique de nouveaux modes de production, de collaboration, de méthodes de pensée. Pour l'administration, l'enjeu n'est pas seulement de s'adapter ; c'est aussi d'en tirer pleinement parti tant pour moderniser ses modes de fonctionnement que pour proposer aux agents de meilleures conditions d'exercice de leurs fonctions.



Le développement du télétravail s'inscrit dans cette dynamique. C'est pourquoi sa mise en œuvre, pour être pleinement réussie, suppose une réflexion sur l'organisation du collectif de travail.

Ce mode de travail repose à la fois sur le volontariat et la confiance. Il constitue une opportunité, pour les agents comme pour l'administration, d'améliorer la qualité de vie au travail et l'efficacité des organisations. Si sa mise en œuvre est accompagnée et suivie.

Le cadre réglementaire du télétravail, issu du décret n°2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature, a été construit en concertation avec les employeurs et les représentants des personnels des trois versants de la fonction publique. Il s'inspire des nombreuses expérimentations conduites dans le secteur public.

Jamais imposé, toujours réversible, le télétravail permet à l'agent de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Pour l'administration, il s'agit d'adapter les modes de management et de construire de nouveaux collectifs de travail, centrés sur les résultats et la qualité. C'est l'opportunité d'adapter les modes de management à la réalité des rapports professionnels et de recentrer la relation hiérarchique sur les résultats et la qualité du travail accompli.

Bien sûr, ces changements ne vont pas d'eux-mêmes et il faut accompagner les agents et les encadrants pour préparer ces évolutions dans le dialogue et la confiance. Telle est la vocation de ce guide : expliciter les textes et les obligations légales et réglementaires, mais au-delà, accompagner et conseiller au mieux les services, en présentant des recommandations, des bonnes pratiques, qui sont autant de conditions de réussite de la mise en œuvre du télétravail.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Thierry LE GOFF', written over a horizontal line.

**Thierry LE GOFF**

Directeur général de l'administration  
et de la fonction publique

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION : LE TÉLÉTRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE</b>	<b>7</b>
Ce qu'est le télétravail	8
Et ce qu'il n'est pas	9
Les enjeux du télétravail	10
Une meilleure qualité de vie au travail	10
Les retombées positives pour le collectif de travail	11
Un outil de protection de l'environnement et d'aménagement du territoire	11
Des risques professionnels à prévenir	12
<b>PARTIE 1 : PRÉPARER LA MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL</b>	<b>13</b>
La déclinaison du cadre réglementaire par l'employeur	13
Contenu de la déclinaison	14
Une démarche projet	15
La concertation préalable à l'acte de déclinaison	15
Les activités éligibles au télétravail	16
Les méthodes de détermination des activités éligibles	16
Une approche par tâche et non par métier	16
Les lieux d'exercice du télétravail	17
Le télétravail pratiqué à domicile	17
Le télétravail pratiqué dans des télécentres	17
Télétravail et temps de travail	19
Un volume horaire encadré	19
Le décompte du temps de travail	19
Bien mesurer la charge de travail : application du principe d'égalité de traitement avec les agents travaillant sur site	19
Le traitement des heures supplémentaires	19
Télétravail et prise en charge des coûts	20
Télétravail et systèmes d'information	21
Des outils adaptés	21
L'installation, le support et la maintenance des outils	21
Prévenir les risques professionnels des agents exerçant leurs fonctions en télétravail	22
Prévenir les risques psychosociaux	23
L'isolement social et professionnel	23

Les risques liés à la gestion du temps et à l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle	23
Le stress lié aux objectifs	23
Prévenir les risques physiques	23
Télétravail et aménagement du poste de travail	24
Cas particulier du télétravail pour raison de santé	24
<b>Accompagner la mise en place du télétravail</b>	<b>25</b>
La communication interne	25
Un référent dédié au télétravail	26
La sensibilisation et la formation	26
La sensibilisation et la formation au télétravail des encadrants	26
La formation au télétravail des agents	28
Les autres formes d'accompagnement	31
La constitution de réseaux de pairs	31
Le référent dédié au télétravail	31
<b>PARTIE 2 : LE TÉLÉTRAVAIL DANS MON SERVICE</b>	<b>33</b>
<b>Faire évoluer l'organisation collective de travail pour intégrer le télétravail et anticiper son impact sur le service</b>	<b>33</b>
Evaluer les impacts du télétravail sur le service	33
Adapter le fonctionnement de son service pour anticiper les impacts du télétravail	34
Adapter le fonctionnement du service	34
Adapter l'organisation du travail	35
Communiquer	35
<b>Organiser le temps de travail du service avec le télétravail</b>	<b>36</b>
La quotité de télétravail	36
Le calendrier des jours télétravaillés	37
Le principe : des jours fixes et planifiés	37
L'exception : la possibilité de report, dans certains cas particuliers	37
La gestion de l'impossibilité temporaire d'accomplissement des fonctions en télétravail en raison d'un événement non programmé	38
La modification, dans certaines situations, des jours télétravaillés définis à l'avance	38
La définition des horaires de travail	38
<b>Gérer les demandes de télétravail</b>	<b>39</b>
La formalisation de la demande de l'agent	39
Le dialogue entre l'agent et le supérieur hiérarchique direct	40
L'entretien d'examen de la demande initiale de l'agent	40

L'entretien de bilan de la période d'adaptation	42
L'entretien de renouvellement de l'autorisation d'exercer en télétravail	42
L'entretien en cas de refus d'autorisation d'exercer en télétravail	43
La décision de l'administration : l'arrêté individuel ou l'avenant au contrat de travail	45
Le respect de la vie privée	46
<b>Préparer le domicile au télétravail</b>	<b>47</b>
L'environnement de travail à domicile	47
La conformité des installations électriques et de l'accès internet	48
<b>Manager à distance : adapter son management aux situations de télétravail</b>	<b>49</b>
Adapter son management	49
Suivre l'activité des agents en télétravail	50
Prévenir le risque de « mise à l'écart » de l'agent en télétravail	50
Les acteurs de la prévention des risques professionnels	51
Les assistants et conseillers de prévention	51
Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail	51
La médecine de prévention	51
<b>Gérer les accidents et maladies professionnels</b>	<b>52</b>
L'appréciation de l'imputabilité au service des accidents et maladies professionnels des agents exerçant pour partie leurs fonctions en télétravail	52
Règles applicables aux fonctionnaires	52
Règles applicables aux agents contractuels	52

## FICHES PRATIQUES

53

## SOURCES ET DOCUMENTATION

70

## REMERCIEMENTS

71





# LE TELETRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE

## INTRODUCTION

Le télétravail est une **forme d'organisation du travail** qui a commencé à se développer dans le courant des années 1990 avec l'émergence, puis la généralisation, des nouvelles technologies de l'information et de la communication et, surtout, la baisse continue de leurs coûts.

En France, le télétravail a d'abord été formalisé dans le secteur privé, par l'**accord national interprofessionnel** signé par les partenaires sociaux le 19 juillet 2005, qui mettait en œuvre l'accord-cadre sur le télétravail signé au niveau européen, le 16 juillet 2002, dans le contexte de la stratégie européenne pour l'emploi.

L'inscription du télétravail dans la loi est récente : la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives a créé les articles L.1222-9 à 11 du **Code du travail**.

Pour la fonction publique, le cadre législatif résulte de l'**article 133 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012** relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant dispositions relatives à la fonction publique. Les modalités d'organisation du télétravail ont quant à elles été précisées par le **décret n° 2016-151 du 11 février 2016**, élaboré après une concertation approfondie avec les employeurs et les organisations syndicales représentatives de la fonction publique.

Aux termes de l'article 1<sup>er</sup> du décret du 11 février 2016, le télétravail peut être exercé par :

- ◆ tout fonctionnaire régi par la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, c'est-à-dire les fonctionnaires civils des administrations de l'Etat, des régions, des départements, des communes et de leurs établissements publics, y compris les établissements publics hospitaliers ;
- ◆ tout agent public civil non fonctionnaire ;
- ◆ tout magistrat de l'ordre judiciaire régi par l'ordonnance du 22 décembre 1958.

En revanche, ce texte ne concerne pas les **militaires** ni les **agents non titulaires de droit privé**, ces derniers étant soumis au code du travail.

*Article 1er du décret n°2016-151*





## Ce qu'est le télétravail

### Article 2 du décret n°2016-151



« Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux de son employeur sont réalisées hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication »

Cette définition appelle plusieurs observations :

- ◆ Le télétravail dans la fonction publique ne s'entend donc pas comme une notion différente du télétravail dans le secteur privé, même si les modalités d'exercice peuvent être différentes. Les termes posés à l'article 2 du décret reprennent, en effet, quasiment à l'identique ceux qui figurent à l'article L.1222-9 du Code du travail.
- ◆ Le fait, pour un agent, de travailler en dehors des locaux de son employeur ne suffit pas à lui conférer la qualité d'agent en télétravail. Encore faut-il qu'il s'agisse d'une pratique régulière nécessitant l'usage des technologies de l'information et de la communication.
- ◆ Le caractère régulier du télétravail ne signifie pas que les tâches de l'agent doivent être réalisées, dans leur totalité, en dehors des locaux de l'employeur. L'article 3 du décret plafonne, en effet, la quotité de travail ouverte au télétravail à trois jours par semaine, sauf, à leur demande, pour les agents dont l'état de santé le justifie, après avis du médecin de prévention ou du médecin de travail.
- ◆ Un agent qui exerce ses fonctions en télétravail ne doit pas être assimilé aux autres agents qui peuvent également être absents du bureau (au titre des congés, d'une autorisation de travail à temps partiel, d'une formation ou encore d'un congé maladie), car, contrairement à lui, ces derniers sont déchargés de toute obligation professionnelle.



### Article 133 de la loi n°2012-347 du 12 mars 2012

« Les fonctionnaires relevant de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires peuvent exercer leurs fonctions dans le cadre du télétravail tel qu'il est défini au premier alinéa de l'article L. 1222-9 du code du travail. L'exercice des fonctions en télétravail est accordé à la demande du fonctionnaire et après accord du chef de service. Il peut y être mis fin à tout moment, sous réserve d'un délai de prévenance. Les fonctionnaires télétravailleurs bénéficient des droits prévus par la législation et la réglementation applicables aux agents exerçant leurs fonctions dans les locaux de leur employeur public. Le présent article est applicable aux agents publics non fonctionnaires et aux magistrats. Un décret en Conseil d'Etat fixe, après concertation avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique, les conditions d'application du présent article, notamment en ce qui concerne les modalités d'organisation du télétravail et les conditions dans lesquelles la commission administrative paritaire compétente peut être saisie par le fonctionnaire intéressé en cas de refus opposé à sa demande de télétravail.»

## Et ce qu'il n'est pas

Le télétravail ne constitue toutefois qu'une forme d'organisation du travail **parmi d'autres modalités existantes** auxquelles il n'a pas vocation à se substituer.

Dans ce contexte, il semble donc utile de distinguer le télétravail des autres modalités les plus courantes d'organisation du travail à distance, notamment :

- ◆ du **travail en tiers lieu statutaire**, qui est exercé par des agents dotés d'un statut particulier et jouissant d'une forte autonomie (par exemple, les magistrats et les personnels des corps d'inspection) ;
- ◆ du **nomadisme**, qui est pratiqué par les agents dont les activités s'exercent, par nature, en dehors des locaux de l'employeur (par exemple, les activités de contrôle) ;
- ◆ du **travail en réseau ou en site distant**, ainsi désigné parce que l'agent exerce ses activités dans des locaux relevant de l'autorité de son employeur mais sur un site distinct de celui d'une partie de sa hiérarchie et de ses collègues ;
- ◆ du **travail à distance dans le cadre du plan de continuité des activités**, qui répond au besoin de maintenir un niveau minimal d'activité en cas de survenance d'événements exceptionnels (par exemple, intempéries, pandémies ou encore terrorisme) ;
- ◆ de **l'astreinte** : la période d'astreinte ne constitue pas pour l'agent du télétravail, tout comme l'éventuelle intervention réalisée depuis son domicile pendant la période d'astreinte si celle-ci est comptabilisée comme du temps de travail effectif.

### Article 2 du décret n° 2016-151



*« Les périodes d'astreintes mentionnées à l'article 5 du décret du 25 août 2000 [temps de travail dans la fonction publique de l'Etat], à l'article 5 du décret du 12 juillet 2001 [temps de travail dans la fonction publique territoriale] et à l'article 20 du décret du 4 janvier 2002 [temps de travail dans la fonction publique hospitalière] ne constituent pas du télétravail au sens du présent décret »*



### Exemple

Un agent est en télétravail trois jours par semaine (lundi, jeudi, vendredi).

Il effectue une astreinte le samedi et le dimanche et réalise une intervention à raison de deux heures le dimanche.

Ni la période d'astreinte, ni celle de l'intervention ne constituent du télétravail.

Par ailleurs, seule l'intervention de deux heures est comptabilisée comme du temps de travail effectif. Elle s'ajoute alors au temps de travail comptabilisé à la fois au titre du télétravail et du travail réalisé sur site.

## Les enjeux du télétravail

Le télétravail, en tant que demande portée par l'agent, vise avant tout à **améliorer sa qualité de vie au travail en trouvant un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle**. Il n'en demeure pas moins que le télétravail peut également avoir des effets bénéfiques pour l'encadrant et le collectif de travail, voire pour la collectivité toute entière.

Les **risques liés au télétravail**, tels que le sentiment d'isolement, l'éloignement du collectif de travail ou encore l'empiètement des activités professionnelles sur les activités familiales, ne doivent pas, cependant, être sous-estimés, afin que les agents, mais aussi les encadrants, puissent se préparer au mieux aux changements induits par cette forme d'organisation du travail.

## Une meilleure qualité de vie au travail

Le télétravail est souvent pour l'agent un moyen de mieux concilier sa vie privée et sa vie professionnelle. Cette modalité d'organisation du travail lui permet, en effet, d'adapter plus facilement sur toute la journée ses horaires de travail à ses éventuelles contraintes personnelles en utilisant les créneaux horaires habituellement occupés par les trajets, tout en respectant les plages horaires durant lesquelles il est à la disposition de son employeur et peut être contacté.

Lorsqu'il est pratiqué à domicile notamment, le télétravail présente l'avantage de **supprimer la fatigue et le stress qui sont induits par les transports** (longueur des trajets, conditions de transport dégradées, gestion des retards, etc.). L'agent peut, en outre, réaliser des **économies** lorsqu'il effectue en temps ordinaire ses déplacements en voiture ou en train.

Le télétravail, parce que l'agent se trouve dans une situation de moindre sollicitation directe, peut être envisagé comme un moyen d'**augmenter ses capacités de concentration** et ainsi de travailler mieux et plus vite. Cette forme d'organisation du travail se prête ainsi tout particulièrement à des tâches comme l'instruction de dossiers ou la rédaction de rapports.

Le télétravail, **dans certaines situations spécifiques** (grossesse, reprise d'activité après un traitement médical lourd,...), offre la possibilité à un agent de travailler en réduisant la fatigue induite par les trajets.

## Les retombées positives pour le collectif de travail

Au sein d'une équipe de travail, le télétravail permet aux encadrants d'expérimenter une forme de management plus participative, centrée sur l'**autonomie**, la **responsabilisation** de l'agent, le contrôle par les **résultats** et le **respect des délais** convenus.

Les encadrants, mais aussi l'équipe de travail toute entière, peuvent également tirer profit de la **plus grande motivation** des agents découlant de la **souplesse d'organisation** du travail induite par le télétravail.

Le télétravail contribue, en outre, à **réduire l'absentéisme au travail** du fait d'une fatigue et d'un stress moins grands liés à une réduction des trajets domicile-travail.

Il a également pour corollaire une **réduction sensible des accidents de trajet**, lesquels constituent une part élevée des accidents de travail.

## Un outil de protection de l'environnement et d'aménagement du territoire

De manière plus large, le télétravail, notamment lorsqu'il est pratiqué à domicile, a un effet positif sur le niveau de **pollution**, de même qu'il contribue à la **réduction des embouteillages** tout comme à la **décongestion des transports en commun**.

Il constitue également un **outil d'aménagement du territoire** en ouvrant des perspectives de maintien de la population dans les zones rurales et de rééquilibrage démographique à l'intérieur du territoire national.

## Des risques professionnels à prévenir

Les agents exerçant leurs fonctions en télétravail ne sont pas exposés à des **risques différents** de ceux pesant sur les agents présents dans les services.

En situation de télétravail, **à son domicile** comme **en télécentre**, l'agent peut également être exposé à des risques professionnels.

Un accident peut notamment survenir à l'occasion de l'activité exercée en télétravail.

Dès lors, le télétravail, même s'il est toujours à l'initiative de l'agent, n'exonère pas l'employeur de sa responsabilité en matière de **prévention des risques professionnels**. Les règles en matière de santé et de sécurité au travail s'appliquent aux agents en télétravail **dans les mêmes conditions** que pour les agents qui exercent leur activité dans les locaux du service.

**Certains risques psychosociaux font l'objet d'un focus particulier dans ce guide car leur survenance est plus probable en cas de télétravail.**

Ils peuvent avoir pour origine :

- ◆ l'isolement social et professionnel au fil du temps ;
- ◆ les difficultés de gestion du temps et d'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- ◆ le stress résultant d'objectifs mal dimensionnés, d'un contrôle inadapté et d'une difficulté structurelle des agents et de leur hiérarchie à prendre la bonne mesure des obligations de moyens et de résultat.

***Décret n° 82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique***



***Décret n° 85-603 du 10 juin 1985 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique territoriale***



***Fonction publique hospitalière, Dispositions du code du travail spécifiques aux établissements de santé, sociaux et médicaux sociaux***



# PARTIE 1

## La déclinaison du cadre réglementaire par l'employeur

Article 7 du décret n°2016-151



Le décret n°2016-151 du 11 février 2016 prévoit que chaque employeur définit les modalités de mise en œuvre du télétravail au sein de sa structure. Cette déclinaison du cadre réglementaire par l'employeur répond à plusieurs objectifs :

- ◆ La **formalisation des procédures** dans lesquelles les agents devront inscrire leur demande,
- ◆ L'**accompagnement des services à la mise en œuvre**, pour ne pas laisser les encadrants seuls face aux questions et aux demandes des agents,
- ◆ La **mise en place d'une démarche partagée** permettant à tous de s'approprier les enjeux et les prérequis d'une organisation du travail efficace lorsqu'une partie de l'équipe exerce ses fonctions en télétravail.

Selon la nature de l'employeur, la forme juridique à retenir pour cette déclinaison varie :

- ◆ Dans la **fonction publique d'Etat**, il s'agit d'un arrêté ministériel ;
- ◆ Dans la **fonction publique territoriale**, il s'agit d'une délibération de l'organe délibérant de la collectivité ;
- ◆ Dans la **fonction publique hospitalière**, il s'agit d'une décision de l'autorité investie du pouvoir de nomination.

Dans tous les cas, **il ne s'agit pas nécessairement d'un acte unique pour l'ensemble des agents** relevant du ministère, de la collectivité ou de l'établissement : le périmètre doit être arrêté en fonction du niveau de déclinaison le plus pertinent au regard des spécificités de chaque structure.

L'acte de déclinaison n'est toutefois pas un prérequis aux demandes de télétravail, celui-ci ayant été introduit par le législateur en 2012 dans des conditions suffisamment précises. Par conséquent, l'absence d'acte de déclinaison ne peut être invoqué pour refuser une demande de télétravail.

Afin d'éviter la gestion au fil de l'eau des demandes de télétravail sans référence à un cadre adapté à l'employeur, **une réflexion collective préalable sur l'adaptation sur la définition d'un cadre commun garantissant l'égalité de traitement, ainsi que sur les besoins d'adaptation des organisations de travail est incontournable** : elle se traduit par l'acte de déclinaison.

## Contenu de la déclinaison

Le décret définit plusieurs types de modalités de mise en œuvre du télétravail devant être définies dans l'acte pris par l'employeur :

- ◆ Des modalités pratiques directement liées à l'organisation de chaque employeur :
  - ◇ la liste des télécentres mis à disposition,
  - ◇ les règles à respecter en matière de sécurité des systèmes d'information et de protection des données,
  - ◇ les modalités de formation aux équipements et outils nécessaires à l'exercice du télétravail ;
- ◆ Des modalités réglementaires dont l'application est souvent déclinée au niveau de chaque structure :
  - ◇ les règles à respecter en matière de temps de travail, de sécurité et de protection de la santé,
  - ◇ les modalités de contrôle et de comptabilisation du temps de travail ;
- ◆ Enfin, des modalités dont la déclinaison a été laissée au choix de l'employeur :
  - ◇ les activités éligibles au télétravail,
  - ◇ les modalités d'accès du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail sur le lieu d'exercice du télétravail,
  - ◇ les modalités de prise en charge des coûts,
  - ◇ la possibilité de définir une durée d'autorisation de télétravail inférieure à un an.

Pour adapter les conditions de mise en œuvre au plus près des spécificités des employeurs et des structures, la première étape de la réflexion doit donc s'attacher à définir le niveau de déclinaison pertinent. Des règles générales peuvent être déterminées pour certaines modalités de manière homogène pour tous les agents relevant de l'employeur, tandis que d'autres seront déterminées service par service : le décret autorise en effet chaque service ou établissement à préciser les conditions arrêtées par l'employeur.

Pour les directions départementales interministérielles, afin de favoriser l'harmonisation des pratiques, un arrêté spécifique est pris par le Premier ministre. Le cas échéant, cet arrêté peut faire l'objet de déclinaisons plus fines par service dans les mêmes conditions que les arrêtés ministériels.

Une attention particulière devra être portée par les employeurs publics qui emploient à la fois des agents de droit public et des agents de droit privé, ces derniers relevant du code du travail. Il n'y a pas de contradiction entre le cadre du code du travail et le cadre défini pour la fonction publique, toutefois les règles applicables aux salariés de droit privé étant moins précisément définies que celles applicables à la fonction publique, il est conseillé de proposer un cadre identique à l'ensemble du personnel au sein d'une structure, quel que soit son statut.



### Exemples de périmètres de déclinaison

Des directions d'administration centrale qui exercent des missions très différentes pourront faire l'objet d'un arrêté distinct pour l'ensemble des modalités.

Des arrêtés communs peuvent être pris pour l'administration centrale d'une part et pour les services déconcentrés d'autre part.

Un employeur peut définir certaines règles communes applicables à l'ensemble des agents relevant de son autorité et préciser quelles règles peuvent être adaptées pour chaque service et établissement.



### Point de vigilance

Les établissements dotés d'une autonomie financière déterminent les modalités de mise en œuvre qui seront prises en charge sur leurs budgets. Par conséquent, ces modalités sont nécessairement définies à leur niveau, ce qui doit être précisé par l'acte de déclinaison « cadre ».

## Une démarche projet

La mise en œuvre du télétravail suppose une véritable démarche projet pour associer tous les contributeurs à sa mise en œuvre mais aussi des **représentants des services dans lesquels un acte de déclinaison spécifique sera pris**.

Ainsi, il est recommandé **d'associer très en amont de la réflexion** les services en charge des fonctions suivantes :

- ◆ **Communication,**
- ◆ **Formation,**
- ◆ **Systèmes d'information,**
- ◆ **Prévention des risques professionnels,**
- ◆ **Gestion des actes de gestion des personnels,**
- ◆ Ainsi que, en fonction des organisations, tout autre service appelé à participer à la mise en œuvre du télétravail.

Une **équipe projet** pourra ainsi être constituée pour identifier les actions à préparer et le calendrier de mise en œuvre. Pour les structures les plus importantes, des **référénts** pourront être identifiés dans les services présentant une certaine taille critique, afin d'identifier les actions qui devront être déclinées au sein de chacun de ces services.

Enfin, dès le lancement des travaux, une **information régulière des agents** pourra être organisée (lettre d'information, intranet,...) sur l'avancement des réflexions, les options retenues et le calendrier de mise en œuvre, afin de sensibiliser en amont les agents et leurs encadrants.

## La concertation préalable à l'acte de déclinaison

Le décret prévoit la consultation des comités techniques (CT) et l'information des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) sur le ou les actes de déclinaison par employeur ainsi que sur les décisions qui précisent les modalités de mise en œuvre au niveau du service ou de l'établissement.

En parallèle des travaux de l'équipe projet sur la mise en œuvre du télétravail, et en amont de ces consultations, l'organisation de **groupes de travail réguliers avec les représentants du personnel** permettra d'assurer leur information et de prendre en compte au mieux les attentes des agents dans le dispositif retenu. Un échange doit en particulier avoir lieu sur les modalités de visite du CHSCT au domicile de l'agent et sur la composition de la délégation habilitée à cette fin.

En amont de la consultation du CT, il est par ailleurs recommandé d'assurer une information spécifique du CHSCT sur le projet d'acte qui sera soumis à celui-ci.



## Les activités éligibles au télétravail

Pour évaluer si un agent peut être autorisé à exercer ses activités en télétravail, il est nécessaire de déterminer des **critères d'éligibilité** liés à la fois au **savoir-faire** et au **savoir-être** de l'agent demandeur et à la **nature** des activités exercées.

## Les méthodes de détermination des activités éligibles

La détermination des activités éligibles au télétravail est une question clé qui doit être traitée en premier lieu, dès le lancement de la démarche visant à la mise en place du télétravail et après concertation.

Dans cette perspective, deux approches peuvent être retenues. Dans les deux cas, toutefois, les demandes des agents doivent faire l'objet d'une instruction particulière :

- ◆ L'approche **par analyse des tâches** est celle qui, jusqu'à présent, a été la plus généralement retenue par les employeurs qui ont déjà expérimenté le télétravail. Elle implique, non pas de lister les activités non éligibles au télétravail, mais de définir des critères sur lesquels s'appuyer pour refuser de considérer une activité comme éligible au télétravail.
- ◆ La deuxième approche consiste à **définir de manière précise et limitative**, soit les tâches éligibles au télétravail (comme, par exemple, l'instruction, l'étude ou la gestion de dossiers, ou encore la rédaction de rapports), soit celles qui ne le sont pas (« *Toutes les activités sont éligibles, sauf...* »).

Il relève de la responsabilité de chaque service de choisir l'approche à adopter. L'approche par analyse des tâches semble toutefois à privilégier, car, contrairement à la deuxième approche, elle ne présuppose pas d'établir au préalable une cartographie des tâches, afin de connaître avec précision toutes les tâches réalisées par les agents relevant d'un même service. De surcroît, il existe toujours un risque d'oublier certaines tâches, notamment dans les services où les missions sont diverses.

## Une approche par tâche et non par métier

Quelle que soit l'option finalement retenue, il apparaît utile de souligner que **cette approche par tâche n'emporte pas une approche par métier**.

En effet un métier non télétravaillable à plein temps peut le devenir à raison d'un jour ou d'une demi-journée par semaine, dès lors que l'on parvient à identifier un volume suffisant de tâches télétravaillables et que celles-ci peuvent être regroupées.



### Exemple

La nature des activités et les sujétions associées peuvent permettre de déterminer celles qui peuvent et ne peuvent pas être télétravaillées.

Ainsi, une activité qui nécessite une présence physique continue sur le lieu de travail (nettoyage des sols, jardinage, traitement du courrier, transport de personnes, intervention médicale sur une personne, etc.)-est *a priori* peu éligible au télétravail, de même qu'une activité qui requiert la manipulation de données confidentielles ne pouvant être transportées hors des locaux de l'employeur sans risques ou qui suppose l'utilisation de logiciels spécifiques non accessibles à distance.

## Les lieux d'exercice du télétravail

Article 2 du décret n° 2016-151



L'article 2 souligne que le télétravail peut se pratiquer au **domicile de l'agent** ou dans des **locaux professionnels distincts** de ceux de son employeur public et de son lieu d'affectation.

Le choix du **lieu d'exercice du télétravail** revient à l'agent, mais il doit être **validé** par le chef de service.

Le télétravail peut se pratiquer, pour un même agent, sur plusieurs localisations. Il convient toutefois de souligner que la mise en œuvre du télétravail sur plusieurs localisations peut être complexe à organiser pour l'employeur et donc, à ce titre, être refusée.

### Le télétravail pratiqué à domicile

La pratique du télétravail au domicile est actuellement l'**option privilégiée** tant par les employeurs que par les agents en télétravail.

Le télétravail peut toutefois subsidiairement et ponctuellement se pratiquer dans un autre lieu que son domicile (résidence secondaire, domicile d'un membre de son entourage...).

Dans ce cas de figure, il convient toutefois de rappeler à l'agent en télétravail qu'il peut être **rappelé à tout moment** sur son site d'affectation en cas de nécessités de service et que les **coûts de transport afférents sont alors à sa charge**.

L'employeur peut par ailleurs refuser qu'une résidence soit choisie par l'agent si la distance entre celle-ci et son lieu d'affectation met l'agent dans l'impossibilité de rejoindre son site **dans des délais raisonnables** en cas de nécessité de service.

## Le télétravail pratiqué dans des télécentres

Le télétravail peut également se pratiquer dans un télécentre, défini par l'Association française du télétravail et des téléactivités comme « une ressource immobilière et logistique composée de bureaux disposant d'équipements informatiques et de télécommunications, conçus, réalisés et gérés par un opérateur public ou privé et mis à la disposition de télétravailleurs ».

Cette solution peut être privilégiée par des agents ne disposant pas des conditions matérielles (bureau, isolement suffisant, ...) nécessaires à leur domicile mais souhaitant néanmoins réduire substantiellement leurs temps de déplacement en exerçant leurs fonctions dans un télécentre proche de leur domicile.

Pour les agents publics, cette définition peut recouvrir deux principales modalités : soit il s'agit de télécentres publics relevant, par exemple, d'une administration d'Etat ou d'une collectivité locale, soit il s'agit de télécentres privés relevant d'un lieu sous statut privé (association, lieu de *coworking*, entreprise, etc.).

D'un point de vue juridique, les télécentres sont, en général, placés sous la responsabilité d'un gestionnaire distinct des entités utilisatrices, qui les entretient et en tire un revenu en louant les bureaux et les équipements.

Les prestations peuvent être facturées de diverses manières, à l'heure, à la journée, à la semaine, au mois ou au trimestre pour donner le maximum de souplesse d'utilisation.

## Télétravail et temps de travail

### Un volume horaire encadré

L'employeur veille au respect de la réglementation du temps de travail telle que définie par les textes en vigueur : durée maximale de travail quotidien et hebdomadaire, durée minimale de repos quotidien et hebdomadaire,...

A titre de rappel, la durée quotidienne maximale de travail dans la fonction publique de l'Etat et dans la fonction publique territoriale est de 10 heures. Le plafond hebdomadaire est de 48 heures, heures supplémentaires comprises (avec un temps de repos de 11 heures minimum par jour) tandis que le minimum hebdomadaire est de 35 heures. Dans la fonction publique hospitalière, les agents bénéficient d'un repos quotidien de 12 heures consécutives minimum et d'un repos hebdomadaire de 36 heures consécutives minimum.

Par ailleurs, aucun télétravail ne doit en principe être accompli de nuit, le samedi, le dimanche ou un jour férié.

### Le décompte du temps de travail

Le temps correspondant à la durée quotidienne de travail applicable aux agents travaillant sur site est crédité pour chaque jour de télétravail.

A défaut, le décompte du temps de travail réalisé au domicile par un agent soumis au décompte horaire peut être réalisé selon un système déclaratif.

Pour les agents soumis au régime du forfait jours du fait de la nature de leurs missions et de leur autonomie, il y a lieu d'instaurer un suivi régulier et précis de la charge de travail et du respect des durées minimales de repos.

Les délais d'exécution de la charge de travail doivent ainsi permettre aux agents de respecter les temps de repos réglementaires.

### Bien mesurer la charge de travail : application du principe d'égalité de traitement avec les agents travaillant sur site

Le télétravail ne doit pas s'accompagner d'une flexibilité accrue et d'une dégradation des conditions de travail : le principe d'égalité de traitement entre les agents doit s'appliquer s'agissant de la charge de travail et des délais d'exécution.

La charge de travail des agents exerçant leurs fonctions en télétravail doit ainsi être équivalente à celle des agents en situation comparable travaillant sur site.

### Le traitement des heures supplémentaires

Lorsqu'ils relèvent d'un régime de décompte horaire du temps de travail, les agents en télétravail exercent leurs activités par référence aux horaires habituels de travail sur site.

Le télétravail n'a pas vocation à générer des heures supplémentaires, sauf sur demande expresse de la hiérarchie.

## Télétravail et prise en charge des coûts

Article 6 du décret n° 2016-151



*« L'employeur prend en charge les coûts découlant directement de l'exercice des fonctions en télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci. »*

Les modalités de prise en charge des coûts relèvent de chaque employeur et sont précisées par l'acte de déclinaison par employeur (article 7 du décret).

Pour déterminer ces modalités de prise en charge, plusieurs principes peuvent être rappelés :

- ◆ Le télétravail est mis en place à la demande de l'agent, qui est susceptible de réaliser des économies à ce titre (frais de déplacement notamment).
- ◆ Le télétravail ne constitue pas, pour l'employeur, un moyen de faire des économies ; en effet, le poste de travail habituel de l'agent est conservé.
- ◆ Le principe de l'égalité de traitement entre agents en télétravail et agents sur site ne saurait conduire à ce que ces modalités de prise en charge créent une distorsion entre ces agents.

Enfin, les coûts de mise en conformité des installations, qui sont un préalable à la demande de l'agent, n'ont pas vocation à être pris en charge par les employeurs.

### Fiche pratique

*Les règles de remboursement des frais de déplacement et des frais de restauration applicables aux agents en télétravail*



## Télétravail et systèmes d'information

### Des outils adaptés

L'employeur doit veiller à ce que l'agent qui télétravaille dispose des outils informatiques lui permettant d'assurer ses missions.

Le choix des outils informatiques à utiliser et leurs modalités d'installation et de maintenance doivent être définis en fonction des besoins liés au poste de l'agent, de la politique générale d'équipement et notamment des coûts induits par ces outils, des contraintes et charges liées à la maintenance et au support de ces outils, et des considérations d'hygiène et sécurité au travail.

Par outils informatiques on entend notamment :

- ◆ Les ordinateurs (unités centrales d'ordinateurs fixes, ordinateurs portables) et leurs périphériques (écrans, claviers, souris, webcam, etc.),
- ◆ Les éventuels matériels spécifiques associés à des abonnements de télécommunication détenus par l'employeur (par exemple, clés 3G),
- ◆ Les terminaux de téléphonie (fixe, mobile),
- ◆ Les logiciels (hébergés à distance ou installés sur les équipements utilisés pour le télétravail ; en incluant les logiciels métiers, les outils bureautiques comme les traitements de texte, les outils collaboratifs, les outils d'audio/web conférence, les systèmes d'exploitation),
- ◆ Les outils de sécurité comme les anti-virus ou les logiciels d'accès sécurisé distant aux ressources informatiques de l'employeur (VPN, etc.),
- ◆ Le cas échéant, les imprimantes et leurs consommables.

### L'installation, le support et la maintenance des outils

La configuration initiale des matériels, notamment l'installation des logiciels et leur paramétrage (hormis la connexion au réseau du domicile de l'agent ou du télécentre) est assurée par l'employeur, dans les locaux de l'administration.

La mise en place de ces matériels et leur connexion au réseau est assurée par l'agent en télétravail, le cas échéant avec l'aide de modes opératoires fournis par l'employeur.

L'employeur assure un support à l'agent exerçant ses fonctions en télétravail sur les outils qu'il fournit, et est garant de leur maintenance et de leur entretien. La maintenance des équipements peut nécessiter pour des raisons de sécurité (mises à jour) une connexion régulière de l'équipement au réseau interne de l'employeur. Dans ce cas, l'agent est tenu de ramener périodiquement le matériel fourni dans ses locaux. De façon générale, l'employeur peut demander à l'agent de mettre en œuvre des procédures et de respecter des consignes permettant le maintien du bon fonctionnement et de la bonne sécurité des outils fournis.

Les activités de support, entretien, et maintenance qui doivent être réalisées par l'employeur le sont dans les locaux de celui-ci. Les équipes en charge du support et de la maintenance des outils informatiques fournis peuvent si nécessaire, par exemple lorsqu'une intervention à distance n'est pas possible, demander à l'agent de ramener les outils fournis dans les locaux de l'employeur pour faciliter ces interventions.



#### *Point de vigilance*

L'agent en télétravail ne rassemble ni ne diffuse de téléchargement illicite via l'internet à l'aide des outils informatiques fournis par l'employeur. Il s'engage à réserver l'usage des outils informatiques mis à disposition par l'administration à un usage strictement professionnel.

# Prévenir les risques professionnels des agents exerçant leurs fonctions en télétravail

## Article L.4121-1 du Code du travail



« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

- 1° des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;
- 2° des actions d'information et de formation ;
- 3° la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes »

La prévention des risques professionnels s'appuie sur les principes généraux de prévention définis aux articles L.4121-1 et 2 du code du travail.

L'employeur doit également évaluer les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, y compris dans le choix des équipements de travail, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail.

## Article L 4121-3 du Code du travail



L'employeur doit donc veiller à prendre en compte les situations de télétravail dans l'évaluation des risques professionnels inhérents à son service, les transcrire dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) de son service, et prendre les mesures de prévention nécessaires dans le cadre du programme annuel d'actions élaboré avec l'ensemble des acteurs de la prévention.

A cet effet, comme pour toute autre organisation du travail, il est préconisé d'associer les agents et les acteurs de la prévention (assistants et conseillers de prévention, Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail [CHSCT], médecins de prévention, inspecteurs santé sécurité au travail, agents chargés des fonctions d'inspection [ACFI]) à la prise en compte du télétravail dans le DUERP, dans la mesure où l'éloignement de l'agent en télétravail de son service peut augmenter la criticité de certains risques professionnels.

Préalablement à la mise en place du télétravail, une information spécifique doit être assurée pour les agents concernés sur les risques professionnels inhérents au télétravail, ainsi que sur les mesures de prévention individuelles et collectives mises en place par l'administration. L'administration peut par exemple, proposer des conseils en ergonomie. Cette information peut aussi se matérialiser par la constitution d'un kit documentaire regroupant les différents documents de prévention réalisés en matière de prévention des risques professionnels (risques psycho-sociaux, troubles musculo-squelettiques, fiche sur la santé sécurité au travail, etc.).



## Rappel des principes généraux de prévention (article L. 4121-2 du Code du travail)

L'employeur met en œuvre les mesures visant à :

- « 1° éviter les risques ;
- 2° évaluer les risques qui ne peuvent être évités ;
- 3° combattre les risques à la source ;
- 4° adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
- 5° tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- 6° remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- 7° planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L.1152-1 et L.1153-1 du code du travail ;
- 8° prendre les mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- 9° donner les instructions appropriées aux travailleurs »

## Prévenir les risques psychosociaux

### *L'isolement social et professionnel*

L'agent qui exerce ses fonctions en télétravail peut perdre son sentiment d'appartenance au collectif de travail.

Le principe du plafonnement du télétravail à 3 jours par semaine prévu par le décret répond à l'objectif d'éviter le sentiment d'isolement de l'agent et son « éloignement » du service.

Ainsi, il est préconisé d'organiser autant que possible les réunions de l'équipe dont fait partie l'agent en télétravail, les jours et dans les plages horaires où l'agent est physiquement présent dans le service. A défaut, ou en cas de réunions imprévues, il convient de faire participer, autant que possible, l'agent en télétravail, par le biais, par exemple, d'une conférence téléphonique ou d'une web conférence.

En outre, il est essentiel que l'agent continue à disposer du même niveau d'informations que les agents sur site, reste associé aux décisions, et soit mis en copie des messages. Des entretiens réguliers doivent également être programmés, notamment pour suivre et évaluer la charge de travail.

Une information de l'ensemble du collectif de travail aux nouvelles modalités de travail est une condition de succès du dispositif.

### *Les risques liés à la gestion du temps et à l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle*

L'agent travaillant à son domicile peut être amené à empiéter sur sa vie privée pour terminer son travail. Le télétravail induit une interpénétration entre vie professionnelle et vie personnelle.

Ainsi, il est de la responsabilité de l'employeur de garantir le respect des plages horaires définies en concertation avec l'agent et durant lesquelles il peut habituellement le contacter. Il est également de la responsabilité de l'agent de respecter ces plages.

### *Le stress lié aux objectifs*

Les objectifs de l'agent en télétravail sont fixés conjointement avec son responsable hiérarchique. Les **résultats attendus** doivent être **équivalents** à ce qu'ils auraient été si les travaux avaient été exécutés dans le service d'appartenance de l'agent. Mais l'éloignement physique peut conduire l'encadrement à une connaissance plus incertaine des difficultés concrètes rencontrées par l'agent au jour le jour pour réaliser son travail.

## Prévenir les risques physiques

Concernant le poste de travail *stricto sensu*, il est rappelé qu'un travail intensif sur un poste mal adapté peut engendrer des effets sur la santé (fatigues visuelles, troubles musculo-squelettiques (TMS), stress).

*Fiche pratique*

*La prévention des TMS*



Les services des ressources humaines sont encouragés à élaborer, en concertation avec les services de médecine de prévention, une liste des différents points à vérifier, afin de permettre aux agents d'évaluer eux-mêmes quelles seraient leurs conditions de travail s'ils devaient exercer leur activité à domicile.



**Point de vigilance**

Dans le cas où l'espace de télétravail ne serait pas conforme, l'employeur peut refuser sa mise en place.



## Télétravail et aménagement du poste de travail

Si au cours des visites médicales, le médecin de prévention propose la mise en place du télétravail comme une solution d'aménagement du poste de travail de l'agent, sa mise en œuvre est subordonnée à l'accord de l'employeur. L'employeur doit disposer de tous les éléments nécessaires à la mise en place du télétravail avant de prendre sa décision.

### Cas particulier du télétravail pour raison de santé

#### Article 4 du décret n° 2016-151



Suite à un congé pour raison de santé (CLM, CLD, congé de grave maladie) ou à un temps partiel thérapeutique, le médecin de prévention ou le médecin du travail, amené à recevoir l'agent à son retour de congé, peut **proposer** un aménagement du poste de travail sous la forme d'un **recours au télétravail**, avec **l'accord de l'agent**.

L'exercice des fonctions en télétravail peut également être envisagé, au cas par cas, à la demande de l'agent et après avis du médecin de prévention ou du médecin du travail pour les agents atteints d'une **maladie chronique ou évolutive** justifiant des **soins périodiques** mais ne mettant pas l'agent dans l'impossibilité d'exercer ses fonctions. Cette modalité d'organisation des conditions de travail doit être vue comme une **possibilité de concilier les soins rendus nécessaires par la maladie avec une poursuite de l'activité professionnelle afin de prévenir le risque de désinsertion professionnelle** qu'engendrerait le placement en congé pour raison de santé.

Le nombre de jours télétravaillés peut être fixé jusqu'à 5 jours par semaine, mais pour 6 mois maximum. Cette dérogation est renouvelable une fois, après avis du médecin de prévention ou du médecin du travail. Dans le cas où l'agent télétravaille à temps complet, il est néanmoins recommandé qu'il conserve un contact physique au moins hebdomadaire avec son collectif de travail.

**Cette disposition n'a pas pour objet de viser spécifiquement la situation des travailleurs en situation de handicap.**

En tout état de cause, lorsqu'au regard de son état de santé, l'agent est dans l'impossibilité d'exercer ses fonctions, il y a lieu d'étudier ses **droits à congés maladie** puis, s'il est placé dans l'un des congés maladie, de **suspendre le télétravail** afin qu'il puisse se consacrer à ses soins.

Inversement, l'agent dont l'état de santé nécessite un arrêt de travail demande un congé maladie dans les formes, délais et procédures de droit commun : **le télétravail ne peut être un moyen d'évitement du congé maladie.**



#### Point de vigilance

Le télétravail peut être une forme d'aménagement des conditions de travail, proposée par le médecin de prévention ou le médecin du travail.

Il ne peut constituer la modalité d'organisation du travail pour les agents en situation de handicap dont la vocation est de travailler en milieu ordinaire.

En aucun cas le télétravail ne peut être imposé à l'agent.

## Accompagner la mise en place du télétravail

Le télétravail représente une nouvelle forme d'organisation du travail conduisant les agents et encadrants concernés à adapter leur relation professionnelle et les modalités de leur collaboration.

Le développement du télétravail au sein des administrations nécessite donc un accompagnement qui a principalement vocation à se concrétiser par des actions de **sensibilisation et de formation**, mais aussi par d'autres dispositifs qui peuvent intervenir en amont ou en aval de sa mise en œuvre.

## La communication interne

Des **campagnes d'information et de sensibilisation** sur les enjeux du télétravail pourront être mises en place afin d'informer les équipes sur le cadre juridique applicable et d'expliquer les spécificités du télétravail.

Cette communication peut prendre la forme d'une **réunion de présentation** ouverte à tous les agents, complétée d'autres supports (plaquettes d'informations par exemple). Elle devra mettre en avant les différents dispositifs visant à accompagner la mise en œuvre du télétravail (actions de sensibilisation et de formation programmées, référents dédiés au télétravail, autres...).

Cette communication devra également prendre des formes pérennes, par la mise à disposition de **supports documentaires** (guides, modèles de convention ou de charte...). Elle est susceptible d'intégrer **des questionnaires** recensant les points de vigilance auxquels un cadre doit porter attention s'il souhaite évaluer la capacité du service à mettre en place une organisation en télétravail, ou qu'un agent doit prendre en compte s'il souhaite apprécier la possibilité pour lui de recourir au télétravail.

### Fiches pratiques

*Autoévaluation des encadrants  
Autoévaluation des agents*



Il appartient à chaque employeur, quel que soit le versant de la fonction publique, de mettre en œuvre ces différentes orientations au regard de ses spécificités organisationnelles.

De manière plus ciblée, dès lors que les agents d'un service font une demande de télétravail, une **démarche d'information** à l'attention du **collectif du travail** - agents en situation de télétravail, collègues et éventuellement services partenaires - s'impose, notamment en vue de formaliser et d'explicitier la nouvelle organisation au sein du service.

## Un référent dédié au télétravail

La désignation d'un **référént dédié** est un facteur clé de succès pour le déploiement du télétravail. Cet **interlocuteur** sera chargé de répondre aux questions sur les plans juridique et pratique des encadrants et des agents et d'apporter un conseil sur les modalités de mise en œuvre des nouvelles organisations de travail.

Un ou plusieurs référents télétravail peuvent être mobilisés en fonction de la taille de l'administration et de son organisation géographique.

Le référent est compétent pour intervenir aussi bien en amont qu'en aval du déploiement du télétravail. Il est le destinataire régulier des informations portant sur **l'évolution des pratiques** en matière de télétravail, ainsi que, dans une logique de mutualisation, des **outils d'accompagnement** élaborés par les différents acteurs (modèles de convention ou de charte, référentiels...) en vue d'en assurer la diffusion.

Il peut également être en charge du **pilotage et de la mise en œuvre de la politique de formation**, de la même manière qu'un référent métier.

Le référent télétravail pourra également accompagner les agents et les encadrants après la mise en œuvre du télétravail.

## La sensibilisation et la formation

Les actions mises en place par les administrations doivent permettre à chacun des acteurs, à savoir l'encadrant et l'agent en situation de télétravail, de se préparer à la mise en place de cette nouvelle organisation du travail, soit dans une logique de sensibilisation, soit dans une logique plus directe de formation.

### *La sensibilisation et la formation au télétravail des encadrants*

#### **Pourquoi les encadrants doivent-ils être accompagnés dans la mise en œuvre du télétravail ?**

La mise en place du télétravail représente une évolution substantielle dans l'organisation du travail et peut constituer une **plus-value pour le service**. Pour accompagner au mieux ces évolutions, l'encadrant devra bénéficier d'actions de sensibilisation et/ou de formation.

Le déploiement du télétravail est une opportunité pour les encadrants d'engager une **réflexion générale sur leurs pratiques** et organisations, et éventuellement d'adapter le management global de leurs équipes.



### **Bonnes pratiques**

Les structures qui expriment le besoin doivent pouvoir être accompagnées dans le processus de déploiement du télétravail, que ce soit par des ressources internes ou par un prestataire extérieur.

Cet accompagnement peut aboutir à la conception d'outils d'aide à la conduite de projets de télétravail ou d'analyse des situations de télétravail.

### Quelles modalités de mise en œuvre ?

Les actions de sensibilisation s'adressent à tout encadrant en recherche d'informations sur le sujet du télétravail. Les actions de formation sont **fortement recommandées** pour les encadrants qui ont d'ores et déjà décidé d'adapter leur organisation en télétravail, dès lors qu'un ou plusieurs agents de leur service ont présenté une demande de télétravail.

Les dispositifs de sensibilisation ou de formation mis en place à l'attention des encadrants peuvent être adaptés (durée de la formation,...) par chaque employeur en fonction des besoins estimés. Ces actions doivent notamment conduire les encadrants à comprendre les **principaux enjeux** de déploiement du télétravail, soit en vue d'évaluer la possibilité de mettre en place le télétravail au sein d'un service (sensibilisation), soit afin d'identifier les évolutions nécessaires à sa mise en place, en termes d'organisation comme de pratiques managériales (formation).

Devront être abordées comme principales thématiques :

- ◆ le cadre général du télétravail au sein d'une organisation (cadre réglementaire, enjeux,...) ;
- ◆ les conditions de réussite de déploiement du télétravail (critères permettant d'évaluer une demande de télétravail, connaître et prévenir les risques,...) ;
- ◆ la mise en place du télétravail (manager et piloter à distance, adapter son mode de fonctionnement à un service mixte,...) ;
- ◆ ou encore le suivi et le bilan du télétravail (maintenir un lien d'appartenance entre l'organisation et les agents en télétravail, prévoir les modalités de suivi,...).

#### Fiche pratique

*Référentiel commun portant sur les actions de sensibilisation et de formation pour les encadrants*



#### Exemples d'initiatives en matière de sensibilisation des encadrants au télétravail

**Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier (ANFH)** : mise en place en 2016 d'une action de formation « *Conduire un projet de mise en œuvre du télétravail* » dans le cadre du projet social d'établissement, à destination des personnes en charge du pilotage du télétravail et l'encadrement.

**Ministères des Affaires sociales** : mise en place d'une formation de sensibilisation des encadrants au télétravail d'une journée, inscrite au catalogue de formation en 2016.

**Conseil régional d'Aquitaine** : mise en place en 2015, deuxième année d'expérimentation du télétravail au sein de la région, d'une session de formation, commune aux agents exerçant leurs fonctions en télétravail et aux encadrants, obligatoire d'une demi-journée. Cette session est complétée, pour les encadrants, d'une demi-journée de formation supplémentaire sur le management à distance.

**Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche** : mise en place en 2016 de plusieurs sessions de formation obligatoire d'une journée pour les encadrants : « *Manager à distance des télétravailleurs* ».

## La formation au télétravail des agents

### Pourquoi les agents doivent-ils se former au télétravail ?

Télétravailler ne s'improvise pas. Les **habitudes de travail changent**, mais aussi les **modes de relation** avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues.

Le dispositif de formation s'adresse aux agents qui souhaitent formuler une demande de télétravail ou qui exercent déjà leur fonctions en télétravail. Il a vocation à intervenir le plus tôt possible lors de la mise en place du télétravail. Cette formation n'a pas pour objet d'accompagner la réflexion à la mise en place du télétravail.

### Quelles modalités de mise en œuvre ?

Le suivi d'une formation pour tout agent en situation de télétravail est très fortement recommandé. Il peut même être défini comme une **condition d'acceptation** pour toute demande de télétravail.

Plusieurs *scenarii* de formation peuvent être envisagés. Les dispositifs de formation mis en place à l'attention des agents peuvent être adaptés (durée de la formation, etc) par chaque employeur en fonction des besoins estimés. Les agents qui doivent s'appropriier un outil spécifique (applicatif ou autre) devront se voir proposer une action de formation correspondante.

Ces actions doivent notamment conduire les agents en télétravail à comprendre les **principaux enjeux** et **modalités de fonctionnement** du télétravail, à connaître leurs **droits et obligations**, à **les aider à se positionner** dans cette nouvelle configuration, à les sensibiliser aux risques, etc.

Durant cette formation, devront être abordées comme principales thématiques le cadre général du télétravail (cadre règlementaire, bénéfices,...); mais aussi les risques et les contraintes du télétravail (prévenir les risques, accompagnement de l'agent,...); ainsi que la mise en place et la gestion du télétravail (règles de fonctionnement, santé et sécurité, s'organiser chez soi,...).

#### Fiche pratique

Référentiel commun de formation  
pour les agents



### Quels intervenants ?

Les actions de sensibilisation et de formation portant sur le télétravail peuvent être assurées par des **formateurs internes** ou par un **prestataire externe spécialisé** en management et en ressources humaines. Les deux peuvent également intervenir de manière complémentaire en fonction des thématiques ou des besoins.



**Exemples  
d'initiatives  
en matière  
de formations des  
agents au télétravail**

**Ministère de  
l'écologie** : dans le  
cadre de  
l'accompagnement de  
l'expérimentation du  
télétravail, mise en  
place d'un dispositif de  
sensibilisation aux  
thématiques liées au  
télétravail : « Devenir  
télétravailleur ». Cette  
formation obligatoire  
dure une journée.

**Conseil départemental  
de l'Hérault** : mise en  
place d'une formation  
technique, spécifique à  
l'utilisation du matériel  
informatique,  
obligatoire d'une demi-  
journée pour les  
agents en situation de  
télétravail (deux  
sessions par an).

**Ministères  
économiques et  
financiers** : mise en  
place, par l'IGPDE,  
d'une formation des  
télétravailleurs  
d'administration  
centrale d'une journée.

### Quelle méthode pédagogique ?

D'un point de vue pédagogique, il est conseillé d'alterner et de lier les enseignements théoriques et les enseignements pratiques, à travers des études de cas et des mises en situations.

### L'évaluation

Dans un objectif d'amélioration continue, il est rappelé l'importance de mettre en place une évaluation des actions de sensibilisation et de formation au télétravail, par l'encadrant et par l'agent.

Deux niveaux d'évaluation peuvent être envisagés, à savoir une première évaluation par une restitution sur place des stagiaires sur l'utilité de la formation suivie, et une seconde évaluation *a posteriori* une fois en situation de télétravail. Cette dernière démarche peut, par exemple, prendre la forme d'un questionnaire d'évaluation sur l'efficacité de la formation suivie, dont les résultats peuvent être pilotés par un service unique au sein de l'administration concernée et qui en assurera la synthèse.

### Quels outils ?

- ◆ Un référentiel commun aux trois versants de la fonction publique pour les actions de sensibilisation et de formation au télétravail

Il comporte des programmes types à l'attention des encadrants et des agents concernés. L'utilisation d'outils pédagogiques communs doit être privilégiée. L'ensemble des administrations peuvent s'appuyer sur ces référentiels. Ils peuvent faire l'objet d'une modularité en fonction des besoins définis par chaque administration.

- ◆ La formation de formateurs

Il est conseillé de former des formateurs internes qui seront ensuite en charge de conduire des formations à l'attention des encadrants ou des agents en télétravail, à un niveau de proximité dans les services.

La DGAFP proposera, en lien avec les Instituts Régionaux d'Administration (IRA), une formation de formateurs afin que les administrations puissent constituer leurs propres réseaux de formateurs internes.

### Fiche pratique

Référentiel commun  
de formation de formateurs



### Bonnes pratiques

Ces dispositifs de sensibilisation et de formation doivent permettre, autant que possible, l'expression des stagiaires et favoriser l'interactivité à travers des échanges entre participants et formateur, mais aussi entre participants.

De même, un retour d'expériences d'encadrants pratiquant le management à distance ou d'agents en télétravail expérimentés peut apparaître comme une plus-value.

Des thématiques communes aux actions de sensibilisation et de formation à l'attention des encadrants et des agents peuvent émerger, à l'instar du cadre général du télétravail. A ce titre, une session commune de sensibilisation / formation au télétravail peut être retenue par l'administration et dispensée à un public mixte, encadrants et agents en télétravail.

La plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) d'Ile-de-France, en lien avec l'IRA de Metz, propose une formation de formateurs au télétravail selon les modalités précisées dans le référentiel commun annexé en fiche pratique.

### **Pour aller plus loin**

Des programmes de formation plus larges peuvent également être proposés, notamment dans un objectif managérial. Ces programmes peuvent concerner l'ensemble des **situations de management à distance** et prendre des formes variées (codéveloppement, *coaching*...).

### **Pour les encadrants**

Des formations spécifiques sur le télétravail peuvent être proposées aux encadrants, mais il est également possible **d'intégrer le télétravail comme séquence d'une formation plus largement dédiée à la pratique managériale** (management à distance/de projet/d'équipe, fixation d'objectifs, mesure du résultat,...).

Des cycles de formation complémentaires peuvent aussi être proposés aux encadrants, en phase de mise en place du télétravail ou dans l'objectif de stabiliser une organisation (exemple : formation « *Manager à distance* » proposée par les IRA de Metz et de Lyon ; séances de codéveloppement dédiées ou non à ce thème ; *coaching* individuel ou collectif ;...).

Par ailleurs, des séances **d'échanges de bonnes pratiques** sur le télétravail peuvent être mises en place pour les encadrants déjà formés une fois le télétravail lancé, afin de confronter les méthodes de management à la pratique.

Elles peuvent prendre le format d'une session courte (par exemple, deux heures), afin de favoriser les échanges, d'évoquer en commun les difficultés rencontrées, ou encore d'effectuer un bilan de la mise en place du télétravail au sein du service, etc.

**L'intégration d'un module spécifique sur les modes de management liés au télétravail ou au travail en sites distants au sein de formations déjà existantes est également conseillée**, à l'instar des formations des primo-encadrants et nouveaux encadrants, mais également dans la formation initiale dispensée dans les écoles de service public.

### **Pour les agents en situation de télétravail**

De même que pour les encadrants, des séances d'échanges sur la mise en place du télétravail peuvent être proposées aux agents sur le même format, afin de favoriser les échanges, d'évoquer en commun les difficultés rencontrées, ou encore d'effectuer un bilan de la mise en place du télétravail.

## Les autres formes d'accompagnement

### La constitution de réseaux de pairs

La constitution de réseaux de pairs peut constituer un outil privilégié d'échange d'expériences et de bonnes pratiques autour du télétravail et de maintien du lien entre un ensemble de personnes confrontées à des situations similaires. Cela suppose qu'un animateur de réseau soit identifié.

Ces réseaux de pairs peuvent être constitués à plusieurs niveaux en fonction des spécificités organisationnelles des acteurs concernés et de leurs besoins. Ils peuvent être créés dans une logique de proximité, comme concerner plusieurs structures qui souhaiteraient partager leurs expériences.

Leur nature peut également varier : ils peuvent ainsi être constitués d'encadrants concernés par la mise en place du télétravail au sein de leur service, d'agents en situation de télétravail, mais également d'agents des services des ressources humaines afin d'harmoniser et de capitaliser les pratiques.

### Le référent dédié au télétravail

Le rôle du référent dédié au télétravail a vocation à s'étendre au suivi de sa mise en place.

Ce référent doit être un interlocuteur privilégié à la fois pour les encadrants et les agents et peut être saisi de toute éventuelle difficulté rencontrée en situation de télétravail et tenter d'y remédier en conseillant et en orientant vers les solutions les plus adaptées.

Il peut également contribuer à l'établissement des bilans annuels de la mise en œuvre du télétravail.

Des points réguliers sur les réussites et les difficultés rencontrées peuvent être instaurés entre le référent dédié au télétravail et les encadrants concernés, dans un souci d'améliorer l'efficacité du processus de déploiement du télétravail.



#### Bonnes pratiques

Les réseaux de pairs peuvent se constituer au moyen de l'organisation de rencontres professionnelles périodiques plus ou moins formelles (clubs, réunion, petit déjeuner, etc.).

L'animation d'un réseau informel par le référent ministériel en mettant en commun les coordonnées des personnes concernées constitue une solution à privilégier.





# PARTIE 2

## Faire évoluer l'organisation collective de travail pour intégrer le télétravail et anticiper son impact sur le service

Intégrer un ou plusieurs agents en télétravail dans une équipe concerne tous les membres du collectif de travail. Ainsi l'encadrant a tout intérêt à évaluer préalablement la capacité de son service à faire face à cette évolution et sous quelles conditions.

Ce travail préparatoire peut également constituer la base d'une [démarche de conduite du changement](#) dont l'intérêt va bien au-delà de la seule adaptation du fonctionnement du service au télétravail.

Elle peut être menée de façon simple et pragmatique en portant essentiellement sur trois aspects :

- ◆ l'évaluation des impacts du télétravail sur le [fonctionnement du service](#),
- ◆ la mise en place de [mesures d'adaptation](#) (procédures, outils, management) pour gérer les impacts du télétravail au sein du service,
- ◆ [la communication envers les équipes](#) sur les enjeux du télétravail dans leur service, les bénéfices qu'ils peuvent en attendre et les conditions de réussite de sa mise en place.

### Evaluer les impacts du télétravail sur le service

L'évaluation des impacts du télétravail sur le fonctionnement d'un service prend en compte de nombreux paramètres, notamment :

- ◆ le [nombre d'agents en télétravail](#) par rapport à l'effectif du bureau,
- ◆ la [taille du service](#) : en deçà d'un certain seuil d'effectif, il peut être difficile d'intégrer des agents en télétravail si l'on souhaite maintenir un effectif minimum permanent dans le service,
- ◆ l'organisation des [cycles de travail](#) (permanences, travail en brigades, horaires variables,...),
- ◆ la [nature des tâches](#) (instruction de dossiers, travaux de recherche, relation avec le public, conduite de projets, concertation, travail en réseau, exposition/représentation, événementiel,...),
- ◆ la [composition des équipes](#) (personnels expérimentés ou « juniors », stables ou mobiles, experts ou généralistes, spécialistes ou polyvalents, familiers ou non des TIC,...),
- ◆ le [climat social](#) au sein du service sur la question du télétravail (les personnels y sont-ils favorables ou non ? en ont-ils une bonne image ?),
- ◆ les [méthodes de travail](#) (formalisées ou non, pratiques et ressources partagées, recours aux outils métier, utilisation des TIC, management délégué ou centralisé,...).

La prise en compte de l'ensemble de ces paramètres doit amener l'encadrant à identifier les principales mesures qui permettent à son service de se préparer au télétravail. Cette préparation peut prendre du temps, elle peut être planifiée et conduite comme [un projet du service](#) préalablement ou en parallèle de l'intégration du télétravail d'un ou plusieurs collaborateurs.

## Adapter le fonctionnement de son service pour anticiper les impacts du télétravail

Les mesures d'adaptation proposées par l'encadrant afin de préparer son service au télétravail peuvent porter à la fois sur le [fonctionnement collectif](#) du service (méthodes de travail, harmonisation des pratiques, outils) et sur [l'organisation de travail](#) de ses agents (autonomie, responsabilisation).

Il ne s'agit pas pour l'encadrant de revoir la totalité de l'organisation de son service avant d'accéder aux demandes de télétravail de ses collaborateurs, mais [d'optimiser les chances de réussite de cette prise en charge](#). Se rapprocher le plus possible des méthodes de travail et des pratiques managériales préconisées en matière de télétravail fait partie des clés de réussite de la mise en place du télétravail au sein d'un service.

### *Adapter le fonctionnement du service*

L'objectif est de permettre selon des règles établies un accès autonome dématérialisé aux référentiels de travail communs (données, procédures, documentations, logiciels, ...).

Cet objectif est un des moyens pour que les agents, qu'ils soient en présentiel ou en télétravail, aient les mêmes conditions de travail.

Plusieurs actions permettent d'aller dans ce sens :

- ◆ [cadrer, harmoniser et référencer](#) les procédures de travail,
- ◆ [partager](#) les bases de données,
- ◆ [exploiter](#) au mieux les possibilités des technologies de l'information et de la communication (TIC) et développer leur utilisation (partage de fichiers, d'agendas ...),
- ◆ [planifier](#) l'activité et rendre visibles les plannings.

## Adapter l'organisation du travail

Le télétravail s'accompagne souvent d'une organisation du travail plus structurée que le travail sur site.

Il est par exemple proposé à un agent en télétravail de réserver ses plages de télétravail aux activités sur dossier qui nécessitent plus de concentration et son temps de travail sur site aux tâches impliquant des échanges plus nourris avec le service, notamment avec ses collègues. Cette organisation très séquencée peut s'avérer contraignante pour le service et manquer de souplesse. Le risque est que les agents en présentiel soient, de par leur présence physique dans le service, davantage sollicités pour les urgences et imprévus et en conséquence subissent plus de pression que leurs collègues en télétravail.

L'encadrant doit donc être attentif à cette question, notamment en faisant évoluer les méthodes de travail de manière homogène entre agents en télétravail et agents sur site.

La prise en compte des urgences devra en particulier faire l'objet de propositions, par exemple :

- ◆ développer un certain niveau de **polyvalence** pour que chacun puisse prendre en charge les urgences de manière égalitaire, même à distance,
- ◆ mettre en place une **procédure de traitement des urgences** pour que chacun puisse être le plus autonome possible face à ce type de situation,
- ◆ développer la **maîtrise et l'anticipation des risques** pour agir sur la fréquence des urgences.

## Communiquer

Comme pour toute évolution du fonctionnement des services impactant l'organisation du travail et la vie interne des collectifs de travail, l'information et la communication jouent un rôle important dans la bonne intégration du télétravail.

Les actions de communication menées par les encadrants au sein de leurs équipes peuvent compléter la communication institutionnelle de l'employeur et la concertation conduite au sein des instances institutionnelles de dialogue social.

Cette **communication de proximité** au sein même des équipes doit être précise pour répondre aux préoccupations ou aux inquiétudes particulières des agents. Elle est plus spécifiquement destinée à :

- ◆ expliquer que le télétravail est un mode d'organisation du travail ne remettant pas en question sur le fond les fonctions des agents ayant opté pour ce mode d'exercice,
- ◆ préciser que le télétravail ne concerne pas uniquement les agents qui exercent leurs fonctions sous cette forme, mais tous les personnels, et qu'il peut représenter un progrès pour tous,
- ◆ rappeler que l'égalité de traitement sera respectée et que l'équilibre de la charge de travail entre les agents en télétravail et les agents en présentiel sera la règle,
- ◆ présenter de quelle manière le télétravail va impacter concrètement le fonctionnement du service.

# Organiser le temps de travail du service avec le télétravail

## La quotité de télétravail

Article 3 du décret n°2016-151



La quotité maximale de télétravail pouvant être accordée aux agents exerçant leurs fonctions à temps plein est de **trois jours par semaine**, cette quotité pouvant également s'apprécier sur une période de référence d'un mois, soit douze jours par mois.

La durée hebdomadaire minimale de présence sur le site est donc **d'au moins deux jours**, ou de huit jours par période de référence d'un mois.

Si les jours consacrés au télétravail sont en principe des « jours entiers », l'employeur a néanmoins la possibilité d'autoriser le télétravail par demi-journées.

Concernant les candidats au télétravail exerçant leurs fonctions à **temps partiel**, le nombre maximum de jours de télétravail est réduit du nombre de jours libérés par le temps partiel. Ainsi, quelle que soit la quotité de temps partiel, **la durée de présence minimale dans le service ne peut être inférieure à deux jours par semaine**. Il en est de même pour les agents bénéficiant de **décharges syndicales**.



### Bonnes pratiques

Si la période de référence est de préférence la semaine, elle peut toutefois être mensuelle, par référence au mois civil ou non.

Toutefois, dans un souci de lisibilité des plannings et d'animation du collectif de travail, il est recommandé de fixer une référence commune pour chaque service.

Quotité de temps partiel	Jours non travaillés au titre du temps partiel	Quotité de télétravail possible (base hebdomadaire)	Quotité de télétravail possible (base mensuelle)
50 %	2,5	0,5	2
60 %	2	1	4
70 %	1,5	1,5	6
80 %	1	2	8
90 %	0,5	2,5	10



### Exemple

Pour un agent à 80 % et dont le mercredi n'est, par exemple, pas travaillé (jour libéré par le temps partiel) et la présence de l'agent sur le site pendant deux jours étant obligatoire, le nombre de jours passés en télétravail ne peut être supérieur à deux jours par semaine ou à huit jours par mois.

## Le calendrier des jours télétravaillés

### *Le principe : des jours fixes et planifiés*

Le calendrier des jours télétravaillés est arrêté par le responsable hiérarchique au cours de l'entretien d'examen de la demande initiale, en concertation avec l'agent et doit être mis à la disposition du collectif de travail. Il est actualisé en cas de besoin.

Il est fixé en fonction des **nécessités de service** : ainsi, s'il existe des périodes pendant lesquelles certaines activités impliquent une présence obligatoire sur site (réunions, période de budget...), l'employeur peut répartir les jours de télétravail de manière à assurer une permanence du service sur le site. Il peut ainsi définir en amont des jours récurrents ou ponctuels où le télétravail n'est pas possible.

Enfin, le collaborateur bénéficiant du télétravail et le responsable hiérarchique s'engagent expressément à respecter les jours fixés d'un commun accord qui seront transcrits dans l'arrêté individuel .

Par principe, les jours de télétravail ainsi définis sont **fixes et non reportables**.

Une journée non télétravaillée n'est donc normalement pas reportable d'une semaine à l'autre. De même, le forfait mensuel n'est pas cumulable de mois en mois.

Le report, voire la modification des jours de télétravail définis par avance, peuvent toutefois être prévus, en accord avec l'employeur, dans certains cas particuliers.

### *L'exception : la possibilité de report, dans certains cas particuliers*

La nécessité de service prime et le télétravail ne peut être invoqué, par exemple, pour ne pas participer à une réunion ou à une formation planifiée un jour télétravaillé. Un retour temporaire sur le site d'affectation peut également être demandé à l'agent en cas d'urgence ou de pic temporaire d'activité nécessitant une présence physique de l'agent en télétravail, ou pour participer à une réunion qui ne peut être planifiée de manière anticipée.

Les journées de télétravail correspondantes n'ont pas vocation à être reportées. Toutefois, à titre exceptionnel, l'employeur peut autoriser le report.

Il appartient à chaque employeur de formaliser, s'il le juge utile, les modalités de report de journées de télétravail, notamment le délai de prévenance.



### **Point de vigilance**

Les jours fériés ou de fermeture du service, les autorisations d'absence ne sont pas des motifs de report du télétravail.

Si une formation est planifiée un jour télétravaillé, l'agent ne peut refuser cette formation ni demander à ce que les jours de télétravail correspondants soient reportés.

### *La gestion de l'impossibilité temporaire d'accomplissement des fonctions en télétravail en raison d'un événement non programmé*

Dans le cas d'une impossibilité temporaire d'accomplissement de ses fonctions en télétravail en raison d'un événement non programmé (par exemple, panne du réseau informatique mis à disposition par l'employeur), l'agent en télétravail est réputé **en temps de travail** dans sa plage horaire habituelle durant la durée de l'indisponibilité et il ne peut lui être demandé de récupérer ce temps. En cas de retour temporaire sur site, la durée du déplacement accompli par l'agent en télétravail dans sa plage horaire, pour rejoindre ce site, est également décomptée comme du temps de travail.

L'agent doit immédiatement **en informer son supérieur** pour définir les adaptations de la situation de travail qu'il convient de mettre en œuvre. Cela peut éventuellement justifier un **retour sur site**.

L'agent en télétravail ne peut se voir imposer des congés (RTT...) durant une période d'indisponibilité pour cause de problèmes techniques.

### *La modification, dans certaines situations, des jours télétravaillés définis à l'avance*

L'arrêté individuel ou l'avenant au contrat de travail définit les modalités de mise en œuvre du report et de la modification des jours de télétravail.

S'il s'avère que les jours définis dans l'arrêté individuel ou l'avenant au contrat de travail ne correspondent plus au besoin du service ou de l'agent, ces jours peuvent faire l'objet d'un nouvel examen, et être modifiés après acceptation de chacune des parties.

## La définition des horaires de travail

Plusieurs modalités d'organisation des horaires de travail peuvent être envisagées pour concilier la **nécessité de joindre l'agent** en télétravail et la **flexibilité qui lui est laissée dans son organisation personnelle**.

- ◆ Les horaires de travail peuvent ainsi s'inspirer du **régime d'horaires variables** qui comprennent au moins les plages fixes du service, au cours desquelles l'agent en télétravail doit pouvoir être joint sans difficulté. Les plages de travail dont les horaires sont librement fixées par l'agent correspondent dans ce cas à celles en vigueur dans son service habituel,
- ◆ Les **horaires de travail habituels** de l'agent peuvent également être retenus.

Enfin, il convient de rappeler que l'agent doit veiller à respecter le cadre légal et réglementaire encadrant les horaires de travail, en observant notamment une **pause de 20 minutes après six heures de travail effectif consécutives**. Par ailleurs, une **pause méridienne d'au moins 45 minutes** est recommandée.

Les jours de travail sur le site, l'agent continue de respecter le régime interne du service dont il relève habituellement.



### **Exemple**

Aucun télétravail n'est autorisé durant les congés (annuels, RTT, maternité, maladie).

En cas d'arrêt de travail lié à une maladie ou à un accident, l'agent en télétravail avertit son responsable hiérarchique et lui transmet dans un délai de 48 heures, son arrêt maladie.

Les jours de télétravail correspondants ne sont pas reportables.



### **Exemple**

Pour une journée de travail de 7h30 avec des plages fixes de 10h à 12h puis de 14h à 16h, les plages libres de 3h30 peuvent être définies entre 7h30 et 10h puis entre 16h et 20h.

## Gérer les demandes de télétravail

Le télétravail est à l'initiative de l'agent, il est néanmoins subordonné à l'accord du chef de service.

La gestion de demandes de télétravail comprend trois phases :

- ◆ la **formalisation de la demande** de l'agent ;
- ◆ le **dialogue** entre l'agent et le supérieur hiérarchique direct ;
- ◆ la **décision** de l'administration.

### Article 5 du décret n°2016-151



*« L'exercice des fonctions en télétravail est accordé sur demande écrite de l'agent. Celle-ci précise les modalités d'organisation souhaitées, notamment les jours de la semaine travaillés sous cette forme ainsi que le ou les lieux d'exercice.*

*Le chef de service, l'autorité territoriale ou l'autorité investie du pouvoir de nomination apprécie la compatibilité de la demande avec la nature des activités exercées, l'intérêt du service et, lorsque le télétravail est organisé au domicile de l'agent, la conformité des installations aux spécifications techniques précisées par l'employeur ».*

### Fiche pratique



*La procédure d'autorisation du télétravail*



### Bonnes pratiques

Des campagnes de communication peuvent être organisées afin d'anticiper les besoins logistiques et de formation pour les responsables hiérarchiques et les agents en situation de télétravail.

Ces campagnes pouvant susciter un grand nombre de demandes, en cas de concurrence entre plusieurs demandes de télétravail un comité de sélection peut être mis en place.

Il veille à garantir la cohérence de la sélection.

Il notifie au responsable hiérarchique direct et à la direction des ressources humaines les candidats retenus.

## La formalisation de la demande de l'agent

Le candidat au télétravail formule sa demande à son responsable hiérarchique **par écrit**.

Il adresse une copie de sa demande au service en charge de la gestion des ressources humaines.

La demande précise notamment :

- ◆ les **motivations** de l'agent ;
- ◆ les **activités** qu'il propose d'effectuer en télétravail ;
- ◆ **l'organisation souhaitée** de la période de télétravail (hebdomadaire ou mensuelle, quotité de télétravail, jours de télétravail, lieu(x) d'exercice du télétravail...).



## Le dialogue entre l'agent et le supérieur hiérarchique direct

Le responsable hiérarchique direct est chargé de formuler un avis sur la demande de télétravail ou son renouvellement. Son avis s'appuie d'une part, sur l'examen en entretien des **différents aspects de la demande de l'agent** (nature des tâches, autonomie, motivation, situation personnelle,...) et d'autre part, sur la prise en compte de **paramètres exogènes liés au fonctionnement et à l'intérêt du service** (capacité du service à organiser l'activité des collaborateurs en télétravail, disponibilité des outils informatiques nécessaires, contraintes budgétaires,...).

L'exercice du télétravail nécessite tout d'abord une définition précise de la nature des tâches à effectuer, du type de compétences pour assurer ces tâches de manière autonome et des modalités concrètes d'exercice à mettre en place.

Dans ce cadre, le dialogue entre l'agent qui demande à exercer une partie de ses activités en télétravail et son supérieur hiérarchique direct est **un acte managérial essentiel**. Il permet de s'accorder sur des règles communes de fonctionnement et constitue **un des facteurs clé de réussite** de la mise en place du télétravail.

Ce dialogue peut donner lieu à un ou plusieurs entretiens, dont la formalisation dépendra des pratiques mises en place au sein de l'administration concernée.

En tout état de cause, si le dialogue débouche sur un refus d'autorisation de télétravail ou de son renouvellement, ce **refus devra obligatoirement être précédé d'un entretien**.

Plusieurs moments dans la procédure de mise en place et de suivi du télétravail peuvent être propices à la tenue de ce ou ces entretiens, on pourra distinguer quatre étapes principales.

### *L'entretien d'examen de la demande initiale de l'agent*

Cet entretien préalable joue un **rôle déterminant** dans la réussite de l'exercice, tant du côté de l'agent que du côté du supérieur hiérarchique et du service.

Dans un premier temps, l'entretien peut être l'occasion de rappeler les objectifs du télétravail et ce qu'il implique, pour l'agent et pour l'employeur.

Le télétravail est un mode d'organisation du travail basé sur le volontariat. Il n'a pas vocation à modifier la nature des missions confiées aux agents ni les résultats attendus.

En revanche il suppose pour l'agent une grande autonomie professionnelle et un management adapté fondé sur la confiance.

Dans un second temps, l'entretien pourra porter sur les conditions et les mesures concrètes d'organisation, en s'assurant de la pleine compréhension de la portée de ces modalités.

Il s'agit notamment d'échanger sur les [prérequis d'une bonne organisation du télétravail](#) :

- ◆ l'identification des [tâches](#) qui seront exercées en télétravail,
- ◆ la détermination des [compétences requises](#) par l'agent pour lui permettre de « télétravailler » de manière autonome (planifier ses tâches, gérer son temps, rendre compte de façon régulière et complète, maîtriser les techniques de l'information,...),
- ◆ l'analyse de l'[impact](#) du télétravail sur le service,
- ◆ l'identification des [outils](#) à mettre à la disposition de l'agent,
- ◆ la détermination de la [quotité télétravaillée](#) (nombre de jours en télétravail et nombre de jours sur site, en fonction de la base retenue : hebdomadaire ou mensuelle) adaptée aux besoins de l'agent et de l'employeur,
- ◆ l'identification des [jours télétravaillés](#) (calendrier), en cohérence avec les nécessités de service, les besoins d'animation du collectif de travail et les demande des autres agents le cas échéant,
- ◆ la mise en place, si cela paraît pertinent, d'une [période d'adaptation](#) et la détermination de sa durée (3 mois maximum),
- ◆ la définition des plages horaires durant lesquelles l'agent peut être joint par tout moyen de communication.

*Fiche pratique*



*Grille d'entretien demande de télétravail*

[En cas de changement de poste](#), l'autorisation de télétravail est remise en question. L'administration demande à l'agent de revenir à une organisation de travail en présentiel. [L'agent qui souhaite poursuivre le télétravail doit formuler une nouvelle demande d'autorisation.](#)

## *L'entretien de bilan de la période d'adaptation*

Article 5 du décret n°2016-151



Une période d'adaptation de trois mois maximum peut être mise en place lors de l'autorisation du télétravail. Elle est préconisée lorsque l'agent et le supérieur hiérarchique souhaitent se réserver la possibilité de revoir le mode d'organisation à l'issue d'une période-test. Un bilan de la période d'adaptation est donc souhaitable pour en tirer les enseignements et définir les éventuelles mesures correctrices.

La présentation de ce bilan peut faire l'objet d'un entretien qui peut naturellement avoir lieu à tout moment pendant la période d'adaptation entre l'agent et son supérieur hiérarchique afin d'en partager les conclusions et de s'accorder sur les solutions à mettre en œuvre pour améliorer le fonctionnement du télétravail.

## *L'entretien de renouvellement de l'autorisation d'exercer en télétravail*

Article 5 du décret n°2016-151



*« La durée de l'autorisation de télétravail est d'un an maximum. L'autorisation peut être renouvelée par décision expresse, après entretien avec le supérieur hiérarchique direct et sur avis de ce dernier. »*

Le renouvellement de l'autorisation d'exercer en télétravail est l'objet d'un entretien spécifique.

Dans tous les cas, l'entretien doit porter sur les résultats et faits marquants de la période à l'aune de trois objectifs :

- ◆ l'adaptation de l'agent au télétravail,
- ◆ l'adéquation du mode d'organisation mis en place aux besoins de l'employeur,
- ◆ l'impact sur le service.

L'entretien est également l'occasion de revoir, si le besoin s'en fait sentir, certaines modalités pratiques de mise en œuvre du télétravail.

## L'entretien en cas de refus d'autorisation d'exercer en télétravail

Trois cas de refus d'exercer en télétravail peuvent se présenter :

- ◆ le refus de la **demande initiale** de l'agent ,
- ◆ le refus de la **demande de renouvellement** de l'agent,
- ◆ la demande d'**interruption du télétravail** : l'autorisation de télétravail étant **réversible**, il peut en effet être mis fin à cette forme d'organisation du travail, à tout moment et par écrit, à l'initiative de l'administration ou de l'agent, moyennant un délai de prévenance de deux mois.

Dans le cas où il est mis fin à l'autorisation de télétravail à l'initiative de l'administration, le **délai de prévenance** peut être réduit en cas de nécessité du service dûment motivée. Il convient toutefois de ne pas prévoir un délai de moins d'une semaine, afin de permettre aux agents concernés d'adapter leur organisation personnelle, le cas échéant.

Pendant la période d'adaptation, ce délai est ramené à un mois.

### Article 5 du décret n°2016-151



*« Le refus opposé à une demande initiale ou de renouvellement de télétravail formulée par un agent exerçant des activités éligibles fixées par l'un des actes mentionnés à l'article 7 ainsi que l'interruption du télétravail à l'initiative de l'administration doivent être précédés d'un entretien et motivés. »*

Quelles que soient les circonstances, le refus d'autorisation de télétravail doit être **motivé, signifié par écrit** et faire l'objet d'un **entretien préalable** avec le supérieur hiérarchique.

Dans le cas du **refus d'une demande initiale**, les principaux motifs généralement invoqués en cohérence avec les indications figurant à l'arrêté ou à la convention de l'administration, notamment la liste des activités éligibles, tiennent :

- ◆ à la **nature du poste**, s'il ne permet pas de dégager des tâches susceptibles d'être exercées en télétravail,
- ◆ au **manque d'outils adaptés** à ce mode d'organisation du travail (notamment en cas d'applications métier qui ne fonctionnent pas à distance, ou en cas de confidentialité des données traitées),
- ◆ au **manque d'autonomie** de l'agent,
- ◆ à tout autre motif lié au **fonctionnement et à l'intérêt du service** ne permettant pas d'intégrer facilement un agent en télétravail.

Dans le cas d'un [refus de renouvellement](#) ou d'une décision d'[interruption du télétravail par l'employeur](#) durant la période d'adaptation ou à tout autre moment, plusieurs types de motifs peuvent notamment justifier le refus :

- ◆ des [modalités de travail](#) (nature des tâches, outils, liens avec le service, etc.) qui pourraient s'avérer, en situation réelle, inadaptées au télétravail,
- ◆ un [niveau de maîtrise de l'agent des tâches](#) qu'il exerce en télétravail, jugé insuffisant après expérience ,
- ◆ le [non-respect](#) par l'agent des règles de fonctionnement préalablement définies,
- ◆ d'autres motifs liés au [fonctionnement et à l'intérêt du service](#).

**Article 10 du décret n°2016-151**



*« La commission administrative paritaire ou la commission consultative paritaire compétentes peuvent être saisies, par l'agent intéressé, du refus opposé à une demande initiale ou de renouvellement de télétravail formulée par celui-ci pour l'exercice d'activités éligibles fixées par l'un des actes mentionnés à l'article 7 ainsi que de l'interruption du télétravail à l'initiative de l'administration. »*

L'agent a également la possibilité de demander un [entretien](#) auprès de son autorité hiérarchique (N+2), ou d'engager un [recours contentieux](#) selon les voies habituelles.

## La décision de l'administration : l'arrêté individuel ou l'avenant au contrat de travail

Article 8 du décret n°2016-151



Une réponse écrite aux demandes de télétravail dans un délai maximum de deux mois est vivement recommandée.

Lorsque la demande de l'agent est acceptée, l'accord du chef de service à la demande de télétravail est ainsi formalisé pour une durée maximale d'un an.

L'acte mentionne l'identité de l'agent et les fonctions exercées dans le cadre du télétravail, le lieu ou les lieux d'exercice du télétravail, la date de prise d'effet de la situation de télétravail et sa durée, et le cas échéant, la période d'adaptation et sa durée, ainsi que les modalités de réversibilité du dispositif.

Il comporte également les journées de référence consacrées au télétravail et au travail sur site, les horaires appliqués par référence au cycle de travail sur site, ainsi que les plages horaires durant lesquelles l'agent exerçant ses activités en télétravail est à la disposition de son employeur et peut être contacté.

Lors de la notification de l'acte individuel, le chef de service remet à l'agent un document d'information indiquant notamment :

- ◆ l'inventaire des équipements mis à disposition, leurs conditions d'installation et de restitution, les conditions de renouvellement et de maintenance de ces équipements plus généralement, les modalités de recours à l'assistance technique et fonctionnelle associée aux outils mis à disposition de l'agent,
- ◆ la nature et le fonctionnement des dispositifs de contrôle et de comptabilisation du temps de travail,
- ◆ les droits et obligations de l'agent en matière de temps de travail et d'hygiène et de sécurité,
- ◆ toutes autres modalités définies dans la décision, l'arrêté, la délibération qui a précisé les conditions de mises en œuvre du télétravail au niveau de l'employeur.

Une copie de l'acte est également remise à l'agent.

## *Le respect de la vie privée*

### *L'agent en télétravail a droit au respect de sa vie privée et l'employeur est tenu de la respecter*

Afin de respecter la vie privée de l'agent en télétravail et aussi de garantir l'activité du service, les **plages horaires** durant lesquelles l'agent pourra être joint par téléphone ou courriel seront définies en concertation avec son responsable hiérarchique et actées dans l'arrêté individuel ou l'avenant au contrat de travail établi par l'administration.

Ces plages, **définies en cohérence avec les horaires du service**, respectent les plages horaires habituelles des agents travaillant sur site (les temps de repas n'étant pas inclus dans ces plages horaires).

Pendant ces plages horaires, et dans la limite du temps de travail de l'agent, l'agent en télétravail reste à la disposition de l'employeur, et ne peut donc vaquer à ses occupations personnelles.

Il doit donc être **joignable** via son poste téléphonique (ligne fixe professionnelle à son domicile, portable professionnel mis à sa disposition) ou par messagerie ; pendant son temps de travail, l'agent s'engage donc à consulter sa messagerie professionnelle régulièrement.

Comme pour le travail sur site, le fait d'être joignable à tout moment pendant les heures de travail habituelles ne signifie pas pour autant que l'agent soit dans l'obligation d'apporter une réponse immédiate à toute sollicitation. La qualité de la réponse n'est en effet pas toujours optimale lorsqu'elle s'inscrit dans une situation d'immédiateté et d'isolement. Par ailleurs, sur son site, l'agent peut ne pas être joignable à tout moment (réunions, entretiens téléphoniques, pauses,...).

En dehors des plages horaires définies, l'agent en télétravail **n'est pas réputé connecté**, aussi aucune réponse immédiate ne peut être attendue, par exemple, à un courriel durant la pause méridienne, ou le soir en dehors des plages horaires définies dans l'arrêté individuel ou l'avenant au contrat de travail, le week-end ou pendant ses congés.

### *Le responsable hiérarchique s'engage à ne pas diffuser les coordonnées personnelles de l'agent en télétravail*

L'employeur doit s'engager à ne pas **diffuser** les coordonnées personnelles de l'agent en télétravail (il ne peut pas, par exemple, diffuser son numéro de téléphone personnel pour des communications professionnelles).

Afin de garantir ce principe, il est préconisé de fournir à l'agent en télétravail l'ensemble des outils et moyens de communication nécessaires à la bonne exécution de sa mission.

## Préparer son domicile au télétravail

### L'environnement de travail à domicile

L'agent souhaitant exercer ses activités en télétravail à son domicile doit s'assurer qu'il pourra le faire **dans de bonnes conditions** en s'inspirant des recommandations suivantes. Idéalement, le télétravail à domicile suppose un espace réservé, qui permet de mieux se concentrer et de retrouver les conditions professionnelles du bureau. Cet espace de travail doit présenter les conditions nécessaires à un exercice optimal du travail (habitabilité, calme, ergonomie, hygiène, environnement, conditions électriques, etc.).

Cela implique notamment :

- ◆ une **surface minimale** dotée d'un **mobilier adapté** pour installer le matériel mis à disposition ainsi que les dossiers professionnels, et un espace de rangement des fournitures et documents professionnels ;
- ◆ un espace **bien éclairé** (lumière naturelle et éclairage artificiel adapté) et correctement chauffé ;
- ◆ un espace le plus **calme** possible, isolé des bruits extérieurs et intérieurs, et des sollicitations familiales.

**Fiche pratique**

Autoévaluation de l'agent



**En cas de changement de domicile**, l'agent doit prévenir son supérieur hiérarchique direct dans les plus brefs délais. Le changement de domicile ne remet toutefois pas en cause le télétravail, mais une vérification de la conformité des locaux dédiés à l'exercice du télétravail et de son assurance est alors nécessaire.

Une liste récapitulative des points à vérifier, élaborée par le service des ressources humaines, en collaboration avec le service de médecine de prévention, peut être remise à l'agent afin d'autoévaluer les conditions de travail à domicile.



**Bonnes pratiques**

#### ***Le télétravail n'est pas un mode de garde***

Enfants et conjoints doivent accepter que les temps de travail à domicile sont des moments d'indisponibilité familiale.

La frontière entre temps de travail et temps personnel doit être claire et respectée par l'ensemble de la famille. Il est donc conseillé d'échanger avec celle-ci avant de se lancer.

#### ***L'organisation choisie doit être adaptée à l'entourage familial***

Le télétravail à domicile est un mode d'organisation particulier dont la mise en œuvre suppose de se poser plusieurs questions relatives à son environnement personnel :

- Si j'ai des enfants en bas âge, est-ce que je dispose d'un mode de garde et d'un espace de travail adapté qui me permet de travailler à domicile sans être dérangé ?

- S'ils sont plus grands, sont-ils en âge de comprendre et de respecter mes temps et mon espace de travail sans me solliciter ?

- Si mon conjoint travaille également à domicile, est-ce que je dispose d'un espace de travail dédié et isolé me permettant de travailler dans de bonnes conditions ?



## La conformité des installations électriques et de l'accès internet

L'employeur fournit à l'agent un descriptif de la **conformité attendue des installations au domicile de l'agent** qui souhaite exercer ses activités en télétravail.

Ce document détaille notamment les **normes électriques** et les **caractéristiques de la connexion internet**.

L'employeur définit les modalités selon lesquelles la conformité est attestée.

**En cas de non-conformité de ces installations ou d'absence d'attestation, l'administration peut décider de refuser la mise en œuvre du télétravail.**

Pour mémoire, la sécurité de l'espace de travail à domicile implique également de limiter au maximum les risques incendie (par exemple, en s'équipant de détecteurs de fumée et d'extincteurs).

Il incombe à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la **protection des données** utilisées et traitées par l'agent en télétravail à des fins professionnelles, et à ce dernier de se conformer à l'ensemble des règles en vigueur au sein de son service en matière de sécurité des systèmes d'information, en particulier aux règles relatives à la protection et à la confidentialité des données et des dossiers (notamment, en veillant à les rendre inaccessibles à des tiers).

L'agent en télétravail s'assure enfin que son poste de travail ainsi que ses dossiers sont en sécurité lorsqu'il s'absente de son espace de travail.



### **Point de vigilance**

L'agent en télétravail est tenu de respecter les règles applicables en matière de santé sécurité au travail et de conditions de travail.

Le non-respect de ces règles est susceptible d'entraîner l'arrêt du télétravail.

## Manager à distance : adapter son management aux situations de télétravail

Manager à distance implique de **nouveaux modes d'organisation**, tant à l'égard des agents en télétravail qu'à l'égard des agents exerçant en présentiel.

L'équipe est désormais mixte et chaque agent doit avoir la certitude d'être traité équitablement.

### Adapter son management

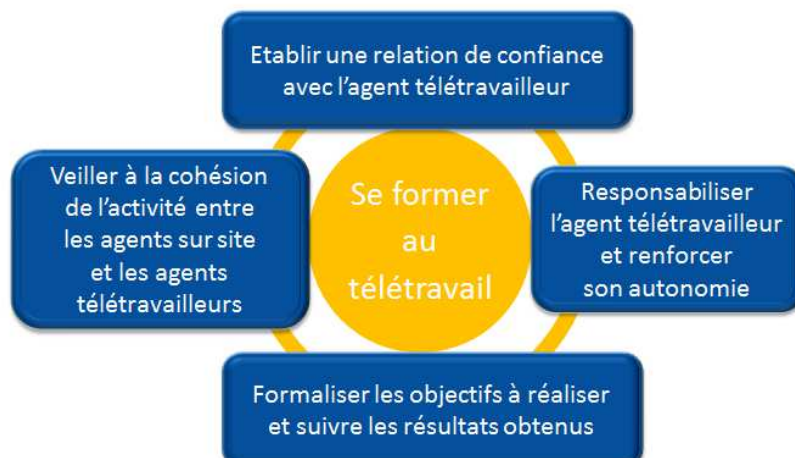
Exercer une partie de son activité en télétravail suppose de la part du supérieur hiérarchique direct d'adopter des méthodes de management adaptées, dont les caractéristiques principales sont la **confiance** et la **transparence**.

La confiance mutuelle entre l'encadrant et son collaborateur se construit notamment sur les bases de l'entretien préalable à la demande de télétravail de l'agent. Plus cet entretien est précis, particulièrement sur les tâches concernées par le télétravail et sur les modalités concrètes d'exercice, plus « le contrat » entre les deux parties sera clair et solide.

L'**autonomie** de l'agent est également un point essentiel pour renforcer la confiance entre encadrant et collaborateur. Celle-ci se bâtit au fil des expériences et peut se développer au travers de formations, notamment à la gestion du temps .

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

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



### Bonnes pratiques

L'**autonomie** se définit comme la capacité à exécuter des tâches avec un minimum de supervision et à résoudre des problèmes en puisant dans son expérience tout en alertant à bon escient sa hiérarchie.

## Suivre l'activité des agents en télétravail

Il s'agit bien de suivre et de soutenir l'activité de l'agent en télétravail et non de le « surveiller ».

Le management par objectifs et la production de « livrables » prend, dans cette situation, tout son sens et tout son intérêt.

La difficulté principale réside dans la fixation d'objectifs pertinents, réalistes mais également suffisamment exigeants, et dans la définition d'outils pour les suivre (tableaux de bord par exemple).

Les échanges avec l'agent, notamment dans la période d'adaptation, joueront également un rôle important pour « calibrer » la charge de travail.

## Prévenir le risque de « mise à l'écart » de l'agent en télétravail

L'encadrant aura une vigilance particulière sur le risque de « mise à l'écart » de l'agent en télétravail, voire de sa stigmatisation.

Une adaptation du management et de la communication pourra s'avérer nécessaire.

Pour cela, il pourra activer plusieurs leviers, comme :

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

## Les acteurs de la prévention des risques professionnels

L'ensemble des acteurs de prévention sont amenés à jouer un rôle dans la mise en place et le suivi des dispositifs de télétravail.

### *Les assistants et conseillers de prévention*

Il convient de veiller à informer l'assistant et/ou le conseiller de prévention compétent(s) pour le service de la mise en place du télétravail au profit d'un agent.

Parallèlement, les coordonnées de l'assistant et/ou du conseiller de prévention compétent(s) doivent être communiquées à l'agent en télétravail, qui dispose ainsi d'un interlocuteur pour répondre aux questions de santé et de sécurité au travail qu'il pourrait se poser au cours de l'exercice de ses fonctions en télétravail.

#### *Fiche pratique*

*Rappels sur la santé-sécurité au travail*



### *Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)*

*Article 9, 11 et 12 du décret n°2016-151*



Un bilan de l'application et du suivi des mesures de prévention, prises dans le cadre spécifique de cette nouvelle organisation du travail qu'est le télétravail, est présenté annuellement devant le CHSCT compétent.

Par ailleurs, la réglementation prévoit que le CHSCT procède à intervalles réguliers à la visite des services relevant de son champ de compétence. Il bénéficie, pour ce faire, d'un droit d'accès aux locaux, donc au domicile des agents en télétravail.

Si l'agent exerce son activité à son domicile, l'accès à son logement est subordonné à une notification à l'intéressé, qui doit préalablement donner son accord.

Il est préconisé que l'agent soit prévenu au moins 10 jours à l'avance.

Dans le cas où l'agent refuserait l'accès à son logement, l'administration peut mettre fin à l'autorisation de télétravail.

### *La médecine de prévention*

L'agent en télétravail bénéficie, sauf s'il est en surveillance médicale particulière, de la même fréquence de visite périodique que les autres agents de l'équipe.

L'agent peut, à tout moment, demander à rencontrer le médecin de prévention ou médecin du travail de son service.

Un dispositif *ad hoc* de suivi peut également être mis en place par le service de ressources humaines ou par le service de médecine de prévention, via une enquête de satisfaction semestrielle ou annuelle.



#### **Bonnes pratiques**

Pour tenir compte des spécificités du télétravail quand il s'exerce au domicile de l'agent, et éviter tout sentiment d'intrusion dans la vie privée de l'agent en télétravail, il est conseillé que la délégation du CHSCT soit composée de deux personnes, dont un agent de prévention (assistant ou conseiller de prévention, médecin en santé sécurité au travail ou agent chargé des fonctions d'inspection), et que la visite soit limitée à l'espace de télétravail.

## Gérer les accidents et maladies professionnels

L'agent en télétravail à domicile bénéficie de la **même couverture des risques** que les autres agents de son service d'appartenance.

Des accidents peuvent survenir au domicile de l'agent. La reconnaissance de leur imputabilité au service soulève des difficultés particulières, mais surmontables dès lors que différentes précautions, par exemple en matière de définition des horaires de travail, auront effectivement été prises avant la mise en place du télétravail.

### L'appréciation de l'imputabilité au service des accidents et maladies professionnels des agents exerçant leurs fonctions en télétravail

#### *Règles applicables aux fonctionnaires*

Les textes applicables aux fonctionnaires ne définissent pas la notion d'accident de service et de maladie professionnelle. **Il n'existe donc pas de présomption du caractère professionnel de l'accident du fonctionnaire.**

L'imputabilité de l'accident ou de la maladie au service résulte, par conséquent, d'une analyse très fine de l'administration, au cas par cas et **sous le contrôle du juge.**

Il est préconisé que les agents en télétravail soient soumis aux mêmes règles et circuits de transmission des documents qui s'appliquent aux agents travaillant sur site.

#### *Règles applicables aux agents contractuels*

L'ensemble des agents contractuels est, dans tous les cas, régi par la législation **sur les accidents du travail** codifiée dans le code de la sécurité sociale. Ce sont donc les règles du régime général qui s'appliquent à leur situation.

En ce qui concerne plus particulièrement les agents contractuels de droit privé, ils sont dans tous les cas affiliés à la **caisse primaire d'assurance maladie**. La déclaration d'accident ou de maladie professionnels sera transmise pour instruction à cette caisse dans les formes et conditions prévues par le code de la sécurité sociale.

## FICHES PRATIQUES

Les règles de remboursement des frais de déplacement et des frais de restauration applicables aux agents en télétravail	54
La prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS)	55
Auto-évaluation encadrant : mettre en place le télétravail dans mon service	56
Auto-évaluation agent : télétravailler à mon domicile	59
Référentiel commun de formation au télétravail pour les encadrants	61
Référentiel commun de formation au télétravail pour les agents	63
Référentiel de formation de formateurs au télétravail	65
La procédure d'autorisation du télétravail	67
Grille d'entretien de demande d'autorisation d'exercer en télétravail	68
Rappels sur la santé-sécurité au travail	69

## FICHE PRATIQUE

### *Les règles de remboursement des frais de déplacement et des frais de restauration applicables aux agents en télétravail*

<p>Le remboursement des frais de déplacement</p>	<p><b><i>La prise en charge des abonnements de transports publics</i></b></p> <p>L'article 1er du décret n° 2010-676 du 21 juin 2010 prévoit la prise en charge partielle, pour les agents publics, du prix de leurs titres d'abonnement correspondant aux déplacements effectués entre leur domicile et leur lieu de travail au moyen de transports publics de voyageurs ou de services publics de location de vélos.</p> <p>Cette réglementation s'applique, dans les mêmes conditions, aux agents en télétravail. Le montant du remboursement des frais de déplacement entre leur domicile et leur lieu de travail est fonction de leur temps de travail global, qui correspond non seulement aux jours de travail sur site mais également aux jours de télétravail. Autrement dit, le montant du remboursement n'est pas proratisé en fonction du nombre de jours télétravaillés.</p> <p><b><i>La prise en charge des déplacements professionnels (missions)</i></b></p> <p>Conformément au décret n° 2006-781 du 3 juillet 2006, les agents en télétravail qui se déplacent pour les besoins du service hors de leurs résidences administrative et familiale à l'occasion d'une mission, d'une tournée ou d'un intérim peuvent également prétendre à la prise en charge de leurs frais de transport sur production des justificatifs de paiement, de la même façon que les agents sur site.</p>
<p>Le remboursement des frais de restauration</p>	<p>Les agents qui exercent leurs fonctions en télétravail, que ce soit à domicile ou en télécentre, ne bénéficient d'aucune prise en charge en matière de restauration. Les frais de repas liés aux jours où ils sont en télétravail sont donc à leur charge.</p> <p>Le conventionnement et la participation de l'employeur aux repas servis dans les restaurants administratifs et inter-administratifs ne concernent que les jours de travail sur site.</p> <p>Toutefois, l'employeur peut prévoir des conventionnements spécifiques à des restaurants administratifs proches des télécentres utilisés par les agents.</p>

## FICHE PRATIQUE

### *La prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS)*

Comment constituer le kit documentaire à proposer aux agents désireux d'exercer leurs fonctions en télétravail ?

**Il existe de nombreuses publications réalisées par l'institut national de recherche et de sécurité (INRS).**

La principale mission de l'INRS est de développer et de promouvoir une culture de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Dans ce cadre, l'INRS publie régulièrement les résultats de ses études et recherches.

En matière de prévention des troubles musculo-squelettiques, le kit d'information constitué à l'attention des agents amenés à exercer tout ou partie de leurs fonctions en télétravail, peut contenir l'une des publications suivantes :

Dossier de l'INRS : « Le travail sur écran » : <http://www.inrs.fr/risques/travail-ecran.html>

Le travail sur écran en 50 questions : <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%20923>

**Le service de médecine de prévention** peut également proposer des **fiches de prévention** donnant des conseils de postures et des conseils d'aménagements ergonomiques du poste de travail.



## FICHE PRATIQUE

### Auto-évaluation encadrant : mettre en place le télétravail dans mon service

(1/3)

Ce document a pour vocation d'aider les encadrants à **autoévaluer leurs connaissances en matière de télétravail** pour être à même de mieux appréhender toute demande éventuelle de télétravail. Cette grille peut être utilisée en cas de demande d'autorisation de télétravail d'un de leurs collaborateurs ou dans le cadre d'une réflexion plus générale.

Cette première approche permet de **recenser les principaux points de vigilance à approfondir**, notamment en participant à une action de sensibilisation ou de formation ou en sollicitant le soutien d'un conseil extérieur (ressource interne ou prestataire extérieur), avant de conduire un projet de mise en œuvre de télétravail .

#### LE CADRE GENERAL DU TELETRAVAIL

	OUI	NON
Je connais le cadre réglementaire du télétravail		
Je connais le guide d'aide à la mise en œuvre du télétravail :		
◆ De la DGAFP		
◆ De mon administration		
Je connais la procédure de mise en œuvre du télétravail de mon administration		
Je connais les principaux facteurs de réussite de la mise en place du télétravail		
J'en connais également les écueils		
Je dispose d'une documentation actualisée sur les bonnes pratiques de mise en place du télétravail dans la fonction publique		
J'ai déjà participé à une action de sensibilisation et/ou de formation sur la mise en place du télétravail		

#### LA MISE EN PLACE DU TELETRAVAIL DANS MON SERVICE

	OUI	NON
Les activités exercées par mes collaborateurs me semblent compatibles avec un exercice en télétravail		
◆ Elles ne nécessitent pas une présence physique permanente et une intervention directe (ex. : service à la personne, conducteur automobile, jardinier, guichetier ...)		
◆ Elles sont conformes aux activités éligibles figurant aux documents de référence de mon administration (arrêté ministériel, délibération, décision)		
◆ J'ai bien noté que certaines d'entre elles sont en partie compatibles avec un exercice en télétravail, sous réserve qu'un aménagement de l'organisation de l'activité soit identifié (exemple : l'activité de « back office » d'un guichetier)		

## FICHE PRATIQUE

### Auto-évaluation encadrant : mettre en place le télétravail dans mon service (2/3)

LA MISE EN PLACE DU TELETRAVAIL DANS MON SERVICE (suite)		
	OUI	NON
<b>J'ai fait une première évaluation des impacts du télétravail sur le fonctionnement de mon service, principalement sur :</b>		
◆ Le mode de management (management par objectifs notamment)		
◆ L'organisation interne du service (partage des informations, mode d'archivage commun ...)		
◆ La répartition des charges de travail entre télétravailleurs et agents sur sites		
◆ La formation		
◆ La politique de déploiement des TIC et la conformité des outils à mes besoins spécifiques (applications métiers notamment)		
<b>Je maîtrise les outils d'information et de communication adaptés au télétravail et adaptés à mes besoins ainsi que mes équipes, en particulier :</b>		
◆ Messageries/ gestion d'agendas/ suites bureautiques		
◆ Accès à distance aux ressources du service (documents de travail, fonds documentaire ...)/ Espaces collaboratifs/ Réseaux sociaux		
◆ Accès à distance aux logiciels métier		
◆ Outils de transfert de fichiers		
◆ Dispositifs de vidéo ou d'audio conférence		
<b>Mon mode de management permet à mes collaborateurs de développer leur autonomie, prérequis nécessaire pour exercer en télétravail, notamment :</b>		
◆ En leur donnant un mandat clair sur les dossiers qui leur sont confiés		
◆ En leur laissant, dans ce cadre, des marges de manœuvre suffisantes en termes d'appréciation des situations et en ayant confiance dans leur expertise		
◆ En portant à leur connaissance ou en donnant un accès privilégié à toute information nécessaire au bon traitement de leurs dossiers		
◆ En adoptant des méthodes de travail basées sur le partage d'informations et sur la transparence et en m'assurant qu'elles sont appliquées par tous		

## FICHE PRATIQUE

### Auto-évaluation encadrant : mettre en place le télétravail dans mon service (3/3)

#### LA MISE EN PLACE DU TELETRAVAIL DANS MON SERVICE *(suite et fin)*

	OUI	NON
<b>Je peux créer des conditions favorables à la cohésion d'une équipe mixte « agents en télétravail et agents en présentiel », par exemple :</b>		
◆ En menant des actions de communication sur le télétravail envers mes équipes		
◆ En prenant le temps d'organiser des réunions « physiques » régulières avec l'ensemble des membres de mon service		
◆ En incitant mes collaborateurs à échanger entre eux malgré l'éloignement (e-mail, chat, visioconférence, intranet, téléphone, SMS, réseaux sociaux,...)		
◆ En créant des pôles de compétences intégrant des équipes mixtes		
◆ La politique de déploiement des TIC et la conformité des outils à mes besoins spécifiques (applications métiers notamment)		

Quelle analyse faites-vous, pour votre service, de la mise en place du télétravail : les mesures d'adaptation à prévoir / les gains attendus pour les agents et pour le service ?

MESURES D'ADAPTATION	GAINS ATTENDUS

## FICHE PRATIQUE

### Auto-évaluation agent : télétravailler à mon domicile

(1/2)

Cette fiche peut être remise au supérieur hiérarchique à titre d'information. Elle est destinée à être renseignée par chaque agent candidat au télétravail, afin de disposer d'une vision claire du télétravail et d'évaluer sa capacité à

MES MISSIONS			
	OUI	NON	NSPP
Mes responsabilités et mes missions me permettent d'effectuer une partie de mes activités en dehors de mon site de travail			
Ma présence physique quotidienne sur site n'est pas indispensable à la réalisation de mes missions			
Mes réunions et contacts professionnels indispensables peuvent se gérer par des moyens de communication à distance ou peuvent être concentrés sur mes journées de travail sur site			
MES MOTIVATIONS POUR LE TELETRAVAIL			
	OUI	NON	NSPP
Mon temps de trajet domicile-travail est d'une durée supérieure à une heure et s'effectue dans des conditions parfois difficiles (retard, afflux de voyageurs, etc).			
Je souhaite mieux concilier mes temps de vie personnelle et professionnelle			
Je souhaite bénéficier de plus d'autonomie dans l'organisation de ma journée de travail			
Une partie de mes missions demande une concentration qui sera favorisée par un environnement de travail isolé			
MON STYLE DE TRAVAIL ET MON APTITUDE AU TELETRAVAIL			
	OUI	NON	NSPP
Je sais travailler seul chez moi de manière aussi efficace que sur mon site de travail			
Je suis autonome et sais prendre des initiatives			
Je suis disponible et réactif			
Je respecte les délais qui me sont demandés			
Je suis organisé, je sais planifier et hiérarchiser mes tâches			
Je suis conscient que mon organisation entre jours travaillés et jours télétravaillés pourrait être modifiée en fonction des impératifs supérieurs du service, et je suis capable de m'y adapter facilement			
Je ne crains pas l'isolement, en travaillant seul chez moi			

## FICHE PRATIQUE

### Auto-évaluation agent : télétravailler à mon domicile

(2/2)

MON STYLE DE TRAVAIL ET MON APTITUDE AU TELETRAVAIL (suite)			
	OUI	NON	NSPP
Je pense être capable de maintenir de bonnes relations professionnelles avec mes collègues et mon supérieur même en situation de télétravail			
Je suis capable d'effectuer efficacement mes tâches même avec un suivi direct limité de mon supérieur hiérarchique			
Je suis à même de m'imposer des périodes de travail à domicile et de les respecter			
Je rends régulièrement compte de l'avancement de mon travail à mon supérieur hiérarchique			
J'arrive à gérer mon temps de travail de manière à fixer une frontière entre vie personnelle et vie professionnelle			
Je maîtrise les logiciels informatiques les plus couramment utilisés (bureautique, internet, messagerie, etc.)			
MON ESPACE DE TELETRAVAIL			
	OUI	NON	NSPP
Je dispose d'un espace dédié au télétravail, au calme et isolé			
Cet espace est assez spacieux pour y installer mon équipement de travail			
Je dispose d'une connexion internet haut débit			
Mes installations électriques sont conformes aux normes exigées par mon employeur			
Je dispose d'un ameublement adapté au travail			
MA SITUATION PERSONNELLE			
	OUI	NON	NSPP
Je ne risque pas de déranger quand je travaille chez moi			
Les membres de ma famille respectent mon environnement de télétravail et acceptent que je travaille à domicile			
Si j'ai des enfants en bas âge, je dispose d'un mode de garde me permettant de travailler en toute sérénité			

# FICHE PRATIQUE

## Référentiel commun de formation au télétravail pour les encadrants

1/2

### Le format préconisé

<b>Durée</b>	Une demi-journée de formation au télétravail pour les cadres concernés (obligatoire, ou du moins très fortement conseillée).
<b>Cible</b>	Ouverte à tout encadrant qui souhaite mettre en place une organisation en télétravail/qui a vocation à encadrer des agents en situation de télétravail.  Ce référentiel peut également être utilisé pour construire des actions de sensibilisation pour le même public.
<b>Objectifs pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ <b>Comprendre les enjeux</b> de déploiement du télétravail ;</li><li>◆ <b>Déterminer la possibilité de mettre en place le télétravail au sein de son service</b> ;</li><li>◆ Définir comment <b>suivre et évaluer la réalisation des missions</b> éligibles au télétravail ;</li><li>◆ Gérer et, le cas échéant, <b>arbitrer entre plusieurs demandes de télétravail</b> et <b>expliciter sa décision</b>, notamment en cas de refus ;</li><li>◆ Savoir <b>adapter son mode de management</b> et <b>identifier les évolutions nécessaires dans l'organisation collective et individuelle du travail</b> ;</li><li>◆ Identifier les prérequis d'un <b>management par objectifs</b> : formaliser des objectifs et les moyens de leur suivi, mesurer les résultats ;</li><li>◆ Veiller à la <b>cohésion et à la dynamique de l'équipe</b>, entre les agents sur le site et ceux en télétravail (gestion des personnes, des missions confiées et analyse des résultats) ;</li><li>◆ Avoir une <b>communication adaptée</b> à une équipe mixte.</li></ul>
<b>Méthode pédagogique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Chaque séquence de formation peut <b>débuter par une question générale</b> conduisant à des interrogations et des réponses de la part de chaque stagiaire. Elle peut également s'appuyer sur un échange à partir du questionnaire d'autoévaluation de l'encadrant sur la gestion du télétravail dans son service (voir fiche pratique dédiée) ;</li><li>◆ Veiller à <b>l'alternance entre les enseignements théoriques et pratiques</b> : le formateur devra varier les outils pédagogiques (échanges, travail en sous-groupe, études de cas, etc.), et apporter des références, des ressources et des outils pour une meilleure organisation du télétravail (bibliographie, recueil des bonnes pratiques, etc.) ;</li><li>◆ Pour chaque séquence, un <b>plan d'actions personnalisé</b> peut être prévu où le stagiaire doit identifier les actions à mettre en œuvre et les prioriser.</li><li>◆ <b>Favoriser l'interactivité et l'expression des stagiaires</b> : échanges entre les stagiaires et le formateur, retour d'expérience d'encadrants expérimentés en matière de télétravail. La limitation du nombre de stagiaires (10 idéalement) facilite ces échanges et permet d'envisager des travaux pratiques.</li><li>◆ <b>Proposer des références et des ressources</b> ainsi qu'un recueil de bonnes pratiques enrichi par exemple des échanges intervenus en formation.</li></ul> <p>Des cycles d'approfondissement ou de coaching peuvent être envisagés pour les encadrants qui souhaiteraient aller plus loin.</p>

#### Le contenu-type en 4 séquences

<p><b>Le cadre général du télétravail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Maîtriser le cadre règlementaire</b> (définition, spécificités et formes de télétravail, réversibilité, ...);</li> <li>◆ Analyser les <b>enjeux de la mise en place du télétravail</b> (bénéfices et risques du télétravail, impacts sur l'organisation).</li> </ul>
<p><b>Les conditions de réussite du télétravail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Recenser les critères permettant d'évaluer une demande de télétravail</b> (définir les métiers et les tâches éligibles, conduite d'un entretien préalable avec l'agent demandeur, justifier les accords et les refus aux demandes de télétravail,...);</li> <li>◆ Analyser les éventuels facteurs de résistance ;</li> <li>◆ Evaluer les avantages et les inconvénients (augmenter l'attractivité, l'efficacité, la mobilité, la qualité de vie de ses agents, prévenir l'isolement de l'agent et éviter l'éclatement du collectif de travail,...)</li> <li>◆ <b>Préciser les règles de fonctionnement</b> (santé et sécurité, autonomie et responsabilité de l'agent,...)</li> <li>◆ <b>Connaitre et prévenir les risques</b> (RPS, isolement, désengagement de l'équipe,...)</li> </ul>
<p><b>La mise en place du télétravail : mesure des impacts organisationnels</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Manager et piloter à distance</b> ;</li> <li>◆ <b>Adapter son mode de fonctionnement</b> à un service mixte ;</li> <li>◆ Mettre en place une <b>communication adaptée au travail à distance</b> ;</li> <li>◆ Identifier les outils et les acteurs à mobiliser (maîtrise des outils collaboratifs, support informatique, assistants de prévention,...) ;</li> <li>◆ Identifier les <b>répercussions éventuelles sur le collectif de travail</b> ;</li> <li>◆ <b>Eviter certains écueils</b> (contrôle/confiance abusifs,...).</li> </ul>
<p><b>Le suivi et le bilan du télétravail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Organiser la cohésion de l'équipe avec des agents en télétravail</b> (organisation de l'activité, transmission et partage d'informations,...) ;</li> <li>◆ <b>Prévoir les modalités de suivi et de compte-rendu</b> (tableaux de bords, réunions physiques périodiques avec l'équipe, piloter l'agent à distance et mesurer ses résultats,...) ;</li> <li>◆ <b>Accompagner l'agent</b> en cas de difficultés liées à la situation de télétravail.</li> </ul>
<p><b>L'évaluation de la formation</b></p>	<p>Deux types d'évaluation peuvent être prévus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Un retour « à chaud » à la fin de la formation dispensée (ressenti des stagiaires) ;</li> <li>◆ Une évaluation <i>a posteriori</i> sur l'efficacité de la formation, une fois en situation effective de télétravail, par exemple sous la forme d'un questionnaire d'évaluation envoyé aux stagiaires.</li> </ul>

# FICHE PRATIQUE

## Référentiel commun de formation au télétravail pour les agents

1/2

### Le format préconisé

Durée	Une journée de formation au télétravail pour les agents concernés (obligatoire, ou du moins très fortement conseillée).
Cible	Agents qui exercent leurs fonctions en télétravail ou qui ont formulé une demande.
Objectifs pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Comprendre les principaux <b>enjeux et modalités de fonctionnement du télétravail</b> ;</li><li>◆ <b>Organiser son temps</b> de télétravail et développer son efficacité ;</li><li>◆ <b>Se positionner comme agent en télétravail</b> dans sa structure : maintenir un lien avec le collectif de travail, développer le travail collaboratif., adapter ses relations avec sa hiérarchie ;</li><li>◆ Connaître ses <b>droits et obligations en termes de temps de travail</b> ;</li><li>◆ Connaître, appréhender et <b>prévenir les risques</b> liés au télétravail (isolement, etc.) ;</li><li>◆ Maîtriser son <b>environnement de télétravail</b> : ergonomie du poste de travail, sécurisation des données, mises à jour du matériel informatique, accès au réseau et aux ressources partagées, entretien du poste de travail,...</li></ul>
Méthode pédagogique	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Chaque séquence de formation peut <b>débuter par une question générale</b> conduisant à des interrogations et des réponses de la part de chaque stagiaire. Elle peut également s'appuyer sur un échange à partir du questionnaire d'autoévaluation de l'agent sur sa capacité à télétravailler (voir fiche pratique dédiée).</li><li>◆ Veiller à <b>l'alternance entre les enseignements théoriques et pratiques</b> : le formateur devra varier les outils pédagogiques (échanges, travail en sous-groupe, études de cas, etc.), et apporter des références, des ressources et des outils pour une meilleure organisation du télétravail (bibliographie, recueil des bonnes pratiques, etc.).</li><li>◆ Pour chaque séquence, un <b>plan d'actions personnalisé</b> peut être prévu où le stagiaire doit identifier les actions à mettre en œuvre et les prioriser.</li><li>◆ <b>Favoriser l'interactivité et l'expression des stagiaires</b> : échanges entre les stagiaires et le formateur, retour d'expérience d'agents qui ont une pratique expérimentée du télétravail. La limitation du nombre de stagiaires (10 idéalement) facilite ces échanges et permet d'envisager des travaux pratiques.</li><li>◆ <b>Proposer des références et des ressources</b> ainsi qu'un recueil de bonnes pratiques enrichi par exemple des échanges intervenus en formation.</li></ul> <p>Des ateliers de retour d'expérience peuvent également être proposés en complément, après quelques mois d'exercice des fonctions en télétravail, pour échanger collectivement sur les difficultés rencontrées et les solutions mises en œuvre.</p>



### Le contenu-type en 3 séquences

<p><b>Le cadre général du télétravail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Maîtriser le cadre règlementaire</b> (définition, spécificités et formes de télétravail, réversibilité, ...);</li> <li>◆ Analyser les <b>enjeux de la mise en place du télétravail</b> (bénéfices et risques du télétravail).</li> </ul>
<p><b>La mise en place et la gestion du télétravail : l'adaptation de son organisation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Préciser les prérequis et le fonctionnement du télétravail</b> (autonomie et responsabilité de l'agent, période d'adaptation, modalités de réversibilité,...) ;</li> <li>◆ <b>Communiquer efficacement avec ses collègues et sa hiérarchie</b> (mettre en place une communication adaptée au travail à distance) ;</li> <li>◆ <b>Maintenir un lien d'appartenance à l'organisation</b> (cohésion de l'équipe et de l'activité, transmission et partage d'informations,...) ;</li> <li>◆ <b>Maîtriser les outils du télétravail</b> (outils collaboratifs,...) ;</li> <li>◆ Prévoir les <b>modalités de suivi</b> (tableaux de bords, réunions physiques périodiques avec l'équipe,...) et <b>rendre compte de son activité</b> ;</li> <li>◆ <b>S'organiser chez soi</b> (aménagement d'un poste de travail à son domicile,...), bien <b>gérer son temps</b> (équilibre entre la vie professionnelle et familiale,...), <b>développer son autonomie et son efficacité en télétravail</b> ;</li> <li>◆ Connaître les <b>règles de santé et de sécurité</b> au travail ;</li> <li>◆ <b>Connaître et prévenir les risques</b> (risques psycho-sociaux, isolement, désengagement de l'équipe,...) ;</li> <li>◆ Connaître ses interlocuteurs en cas de difficultés ;</li> <li>◆ Connaître ses droits et obligations en matière d'équipements et de prise en charge des coûts (entretien et maintenance, frais de déplacement, assurances, ...).</li> </ul>
<p><b>L'évaluation de la formation</b></p>	<p>Deux types d'évaluation peuvent être prévus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Un retour « à chaud » à la fin de la formation dispensée (ressenti des stagiaires) ;</li> <li>◆ Une évaluation <i>a posteriori</i> sur l'efficacité de la formation, une fois en situation effective de télétravail, par exemple sous la forme d'un questionnaire d'évaluation envoyé aux stagiaires.</li> </ul>

# FICHE PRATIQUE

## Référentiel de formation de formateurs au télétravail

1/2

### Contexte

Le télétravail représente une **nouvelle forme d'organisation du travail** conduisant agents et cadres à **adapter leur relation de travail et leur mode de collaboration**. Le développement du télétravail au sein des administrations nécessite donc un accompagnement, notamment la mise en œuvre d'un dispositif de formation au bénéfice des agents en télétravail et des encadrants amenés à encadrer ces agents.

La constitution et la formation d'un vivier de formateurs internes, en capacité de décliner le référentiel de formation destinés aux agents et aux encadrants est la meilleure garantie de conditions de formation optimales.

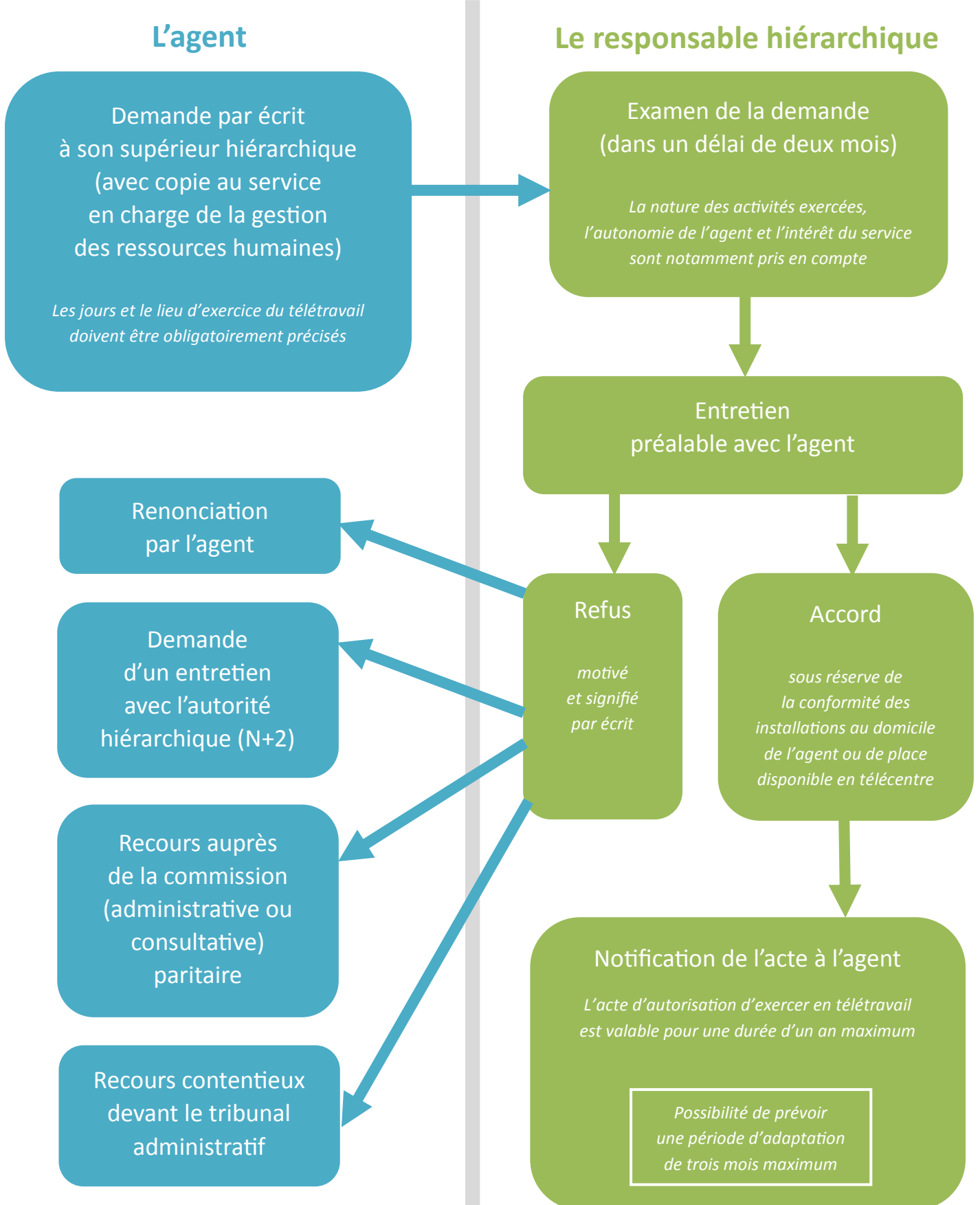
### Le format préconisé

Durée	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Deux jours pour des agents déjà formateurs ;</li><li>◆ Deux fois deux jours pour des agents devant acquérir les principes de base de la pédagogie et de l'animation de groupe.</li></ul>
Cible	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Les <b>formateurs permanents ou occasionnels</b> exerçant au sein de leur administration ou en école de service public devant se familiariser avec la thématique ;</li><li>◆ Les agents ayant déjà une connaissance de la thématique, ayant expérimenté ou conduit une démarche de télétravail, les <b>référents télétravail</b> devant acquérir les fondamentaux de la pédagogie.</li></ul> <p><b>Groupes de 10 à 12 stagiaires maximum.</b></p>
Objectifs généraux	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Maîtriser les éléments théoriques et pratiques pour animer les journées de formation au télétravail des agents et encadrants, conformément aux référentiels de formation élaborés pour les deux types de public à former.</li><li>◆ Le module vise à constituer et s'approprier une base commune de connaissances et d'outils pédagogiques adaptés.</li></ul>
Objectifs pédagogiques	<p><b>Première partie (initiation à la pédagogie) : 2 jours</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Connaître les finalités d'une action de formation et /ou d'animation de groupes ;</li><li>◆ Délimiter les contours de la fonction de formateur et/ou d'animateur de groupes ;</li><li>◆ Comprendre le fonctionnement d'un groupe et connaître ses spécificités ;</li><li>◆ Animer une action de formation.</li></ul> <p><b>Deuxième partie (connaissances et outils relatifs au télétravail) : 2 jours</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Proposer une méthodologie relative à l'animation des modules agents et encadrants</li><li>◆ Créer une dynamique de groupe à partir d'échange sur les connaissances, les pratiques existantes et les expériences.</li></ul>

<p><b>Contenu</b></p>	<p><b>Première partie (initiation à la pédagogie)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Etre formateur : la communication, la gestion du stress, du trac</li> <li>◆ La pédagogie des adultes et le fonctionnement d'un groupe</li> <li>◆ L'animation : posture, ouverture, tour de table, déroulé pédagogique</li> </ul> <p><b>Deuxième partie (connaissances et outils relatifs au télétravail)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ S'approprier le <b>cadre réglementaire du télétravail</b> (définition, environnement, spécificités, formes et évolution du télétravail) et le lien avec les aspects statutaires (congés, temps de travail,...)</li> <li>◆ Comprendre les <b>conditions de réussite du déploiement du télétravail</b>, le fonctionnement, l'évaluation de la demande</li> <li>◆ Comprendre les <b>avantages et inconvénients du télétravail</b> pour l'agent et pour l'encadrant</li> <li>◆ <b>Analyser les impacts du télétravail</b> sur la relation agent/équipe, sur le management</li> <li>◆ Constituer une mallette pédagogique (références juridiques, bibliographie, études de cas, recueil de bonnes pratiques, retours d'expérience...)</li> <li>◆ Construire une méthodologie et un déroulé type par module (agent et encadrant)</li> </ul>
<p><b>Méthode pédagogique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Alternance d'enseignements théoriques et pratiques</b> : le formateur devra varier les outils pédagogiques et favoriser l'interactivité et l'expression des stagiaires, il s'agit de construire ensemble un guide d'animation des journées</li> <li>◆ Création d'un espace collaboratif (si possible) ou <i>a minima</i> mise en réseau des formateurs qui pourront ainsi enrichir leur production après mise en pratique et expérimentation</li> <li>◆ Evaluation de la formation :             <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Une évaluation « à chaud » sera réalisée à l'issue de la session.</li> <li>◇ Idéalement, une journée de débriefing/retour d'expérience pourrait être organisée après animation des modules pour ajustements et actualisation.</li> </ul> </li> </ul>

# FICHE PRATIQUE

## La procédure d'autorisation du télétravail



## FICHE PRATIQUE

### Grille d'entretien de demande d'autorisation d'exercer en télétravail

<p>1. Le cadre et les objectifs de l'entretien</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Présenter en les commentant, les différents textes de référence, notamment :<ul style="list-style-type: none"><li>◇ le décret relatif à la mise en œuvre du télétravail,</li><li>◇ l'arrêté ministériel, la délibération de l'assemblée délibérante ou la décision du directeur de l'établissement public selon les cas,</li><li>◇ le guide d'accompagnement.</li></ul></li><li>◆ Expliquer l'utilité et le rôle de l'entretien au sein de la procédure d'autorisation d'exercer en télétravail et ses attentes.</li><li>◆ Faire une présentation synthétique des points essentiels à retenir sur ce qu'est le télétravail et ses implications tant du côté de l'agent que de l'employeur</li></ul> <p><i>Cette courte introduction sera l'occasion de faire preuve de pédagogie pour que le cadrage de l'entretien soit clair et que les principes fondamentaux du télétravail puissent être partagés entre l'encadrant et l'agent.</i></p>
<p>2. Présentation de la demande par l'agent</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Présentation par l'agent de sa demande de télétravail : ses motivations, les tâches qu'il estime pouvoir effectuer en télétravail, l'organisation de la période de télétravail qu'il souhaite (hebdomadaire ou mensuelle, quotité de télétravail, jours de télétravail, lieu(x) d'exercice du télétravail...).</li></ul> <p><i>Cette partie de l'entretien doit permettre à l'encadrant de juger de la « solidité » du projet de télétravail de l'agent. L'exposé de l'agent sera également le point de départ des échanges entre l'agent et l'encadrant qui constitueront le troisième temps de l'entretien.</i></p>
<p>3. Echanges sur les modalités de télétravail envisageables</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Décrire le plus précisément possible les modalités pratiques envisageables de mise en œuvre du projet de télétravail de l'agent.</li><li>◆ Définir plus particulièrement : les tâches exercées en télétravail et celles traitées sur site, les conditions requises pour assurer l'autonomie de l'agent (compétences, disponibilité et maîtrise des outils, formations préalables ...), les impacts prévisibles sur le service, le nombre de jours en télétravail, les plages de « joignabilité », l'utilité d'une période d'adaptation.</li></ul> <p><i>Ce troisième temps de l'entretien doit permettre à l'agent et à l'encadrant de s'accorder sur un mode de fonctionnement commun compatible avec le projet de télétravail de l'agent et satisfaisant pour le service. C'est sur cette base que l'encadrant rendra son avis sur la demande de l'agent.</i></p>

## FICHE PRATIQUE

### *Rappels sur la santé-sécurité au travail*

Cette fiche est destinée aux agents amenés à exercer une partie de leurs fonctions en télétravail. Son objectif est de leur rappeler les **mesures pouvant être mises en place afin de préserver leur bonne santé et leur sécurité au travail**.

Elle doit leur être remise préalablement à la mise en place effective du dispositif de télétravail pour leur permettre de prendre connaissance des dispositions applicables en matière de santé, sécurité, hygiène et conditions de travail.

**Les agents sont les acteurs de leur propre santé. Ils sont tenus de respecter et d'appliquer correctement les politiques de sécurité.**

<b>Prévention des risques professionnels</b>	<p>Aucun risque spécifique au télétravail n'est identifié. Cependant, la distance créée avec par la séparation physique le service, peut augmenter la criticité de certains risques.</p> <p>◆ <b>L'environnement de télétravail</b></p> <p>Préalablement à la mise en œuvre du télétravail au domicile de l'agent, il convient de veiller à prévoir un espace de travail où le matériel informatique, mis à disposition par l'administration, sera installé.</p> <p>Cet espace de travail doit présenter les conditions nécessaires pour un exercice optimal du travail, en termes d'habitabilité, de luminosité, d'hygiène, de conditions électriques, etc.</p> <p>Dans la mesure du possible, il est conseillé d'identifier un espace particulier, bien délimité, qui permettra de bien se concentrer et de choisir un espace offrant une surface minimale de travail, qui soit bien éclairé, ventilé, calme et qui dispose d'une circulation facile afin de limiter les risques de chute.</p> <p>L'absence de lumière peut en effet créer une fatigue visuelle, des symptômes oculaires ou une atteinte aux fonctions visuelles.</p> <p>◆ <b>Visites médicales</b></p> <p>Comme l'ensemble des agents de votre service, l'agent en télétravail bénéficie <b>d'une visite médicale quinquennale</b>.</p> <p>Cependant, durant son autorisation de télétravail, il peut également demander à bénéficier, à tout moment, d'une visite médicale.</p>
<b>Démarche à suivre en cas d'accident</b>	Les <b>mêmes règles et circuits de transmission des documents</b> que pour les agents travaillant sur site sont préconisés pour les agents en télétravail.

# SOURCES ET DOCUMENTATION

Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies, rapport « *Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique* », Michel Lartail, Cédric Siben, Benoît Bettinelli (2011)

Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises, « *Etats des lieux des pratiques de négociation sur le télétravail dans les entreprises en France* » (2011)

OBERGO : « *Les conditions de réussite du télétravail* » (2012), « *Télétravail : 12 conseils pour organiser son espace et son temps de travail à domicile* » (2013), Yves Lasfargue et Sylvie Fauconnier  
ww.ergostressie.com

CFDT cadres, « *Négocier et organiser le télétravail* » (2015)

Groupe La Poste (2013)

- ◆ Accord télétravail-Qualité de vie au travail
- ◆ Guide du responsable hiérarchique du télétravailleur
- ◆ Guide du postier télétravailleur

Conseil général de l'Hérault

- ◆ Guide de l'expérimentation du télétravail à domicile à l'attention des encadrants
- ◆ Conseil général de l'Hérault, Charte d'expérimentation du télétravail

Conseil général du Finistère, « *Guide préparation au télétravail : auto-évaluation au télétravail à domicile ou en télécentre* »

Ministère de l'égalité des territoires et du logement, « *Les territoires numériques de la France de demain* », Claudy Lebreton (2013)

Ville de Quimper, Quimper communauté, Charte du télétravail (2013)

Centre National de la Fonction Publique Territoriale, « *Les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail pour leurs agents* » (2013)

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, « *Télétravail : code et enjeux d'une organisation hors les murs* » (2014)

Groupe caisse des dépôts, « *Externalités des télécentres* » (2014)

Conseil général du Finistère, Charte du télétravail (2015)

Région Aquitaine, « *Travaille ensemble à distance* », Guillaume Guinaudeau et Stéphane Vogelsinger (2015)

Rapport « *Transformation numérique et vie au travail* », Bruno Mettling (2015)

Commissariat général à l'égalité des territoires, « *Étude sur les opportunités des territoires à développer le télétravail, modélisation des gains pour les individus, les entreprises et les territoires* » (2015)

# REMERCIEMENTS

Outre les sources citées ci-avant, la direction générale de l'administration et de la fonction publique tient à remercier vivement les représentants des employeurs (ministères, collectivités territoriales, établissements de santé) et des organisations syndicales représentatives de la fonction publique qui ont grandement contribué, au travers de nombreuses réunions et d'échanges de bonnes pratiques et de documentation, à l'élaboration de ce guide.



## Guide télétravail

La transformation numérique a, en quelques années, bouleversé nos modes de vie et produit des effets importants sur le monde du travail. Elle a un impact sur les formes, les conditions et l'organisation du travail et implique de nouveaux modes de production, de collaboration, de méthodes de pensée.

Pour l'administration, l'enjeu n'est pas seulement de s'adapter ; c'est aussi d'en tirer pleinement parti tant pour moderniser ses modes de fonctionnement que pour proposer aux agents de meilleures conditions d'exercice de leurs fonctions.

Le développement du télétravail s'inscrit dans cette dynamique. C'est pourquoi sa mise en œuvre, pour être pleinement réussie, suppose une réflexion sur l'organisation du collectif de travail.

### RAPPORT ANNUEL

La collection Rapport Annuel rassemble les rapports publiés par la DGAFF. Le *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique* présente, dans la partie « Politiques et pratiques de ressources humaines », les grands axes de gestion des ressources humaines et, dans la partie statistiques « Faits et chiffres », un bilan social de la fonction publique. Cette collection propose également le *Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*, dont la première édition est parue en 2014. En sont issues des brochures telles que « Chiffres-clés » et « Tableau de synthèse ».

### POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

Les publications regroupées au sein de cette collection traitent tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de la gestion des connaissances à celles des compétences. Elle propose également les protocoles d'accord issus des négociations avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique.

### REPÈRES DGAFF

Cette collection regroupe tous les documents, à usage interne ou externe, qui présentent et visent à faire connaître la DGAFF et ses missions.

### LES ESSENTIELS

Cette collection - destinée à un large public - rassemble sous forme de fiches ou de livrets pédagogiques, les informations concernant le recrutement, les concours, les carrières, la formation et, au sens large, tous les aspects du parcours professionnel des agents de la fonction publique

### OUTILS DE LA GRH

Destinée en priorité aux gestionnaires des ressources humaines, cette collection regroupe de nombreux outils d'aide au pilotage utilisés au quotidien par les services RH. Le *Répertoire interministériel des métiers de l'État* (Rime), des guides ponctuels comme *L'apprentissage dans la fonction publique de l'Etat*, ou encore des kits d'outils pratiques comme celui sur *Les instances médicales dans la fonction publique*, en font ainsi partie.

### STATISTIQUES ET RECHERCHE SUR LA FP

Cette collection est déclinée en quatre sous-collections, destinées aux décideurs, gestionnaires, statisticiens et chercheurs : « Stats rapides » présente des indicateurs et premiers résultats ; « Point Stat » livre une analyse synthétique des résultats d'enquêtes et d'études statistiques en quelques pages ; « Documents et méthodes » propose des points d'étape sur des travaux de recherche et de méthodologie ; « Études, recherche et débats » présente des analyses approfondies, aussi bien quantitatives que qualitatives.