



# Introduction

## LE TELETRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE

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 dans le **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-XXX du XXX 2016, pris en concertation avec les employeurs et les organisations syndicales représentatives de la fonction publique.

Le télétravail peut ainsi 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 1 du décret n°2016-XXX  
relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du  
télétravail dans la fonction publique et la magistrature*



## Ce qu'est le télétravail

Article 2 du décret n°2016-XXX



« 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 reprennent 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, en effet, 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 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.



### *Exemple*

*Un agent 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 occultés, afin que les agents, mais aussi les encadrants, puissent se préparer au mieux aux changements majeurs 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.

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

Un accident peut également 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, 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 obligation 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  
*(en cours de rédaction)*

*Article 7 du décret n°2016-XXX*



Le contenu de la déclinaison

Une démarche projet

La concertation préalable

## Les activités éligibles au télétravail

Pour évaluer si un agent peut être autorisé à télétravailler, 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 les tâches éligibles au télétravail**, telles que, par exemple, l'instruction, l'étude ou la gestion de dossiers, ainsi que la rédaction de rapports.

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.



### Exemples

*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.) peut difficilement être considérée comme 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-XXX



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 sites différents. Il convient toutefois de souligner que la mise en œuvre du télétravail au-delà de deux 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.

*L'article 102 du code civil  
définit strictement le domicile comme étant le lieu où une personne  
possède son principal établissement*



Le télétravail peut toutefois également se pratiquer dans la **résidence de l'agent**, qui désigne le lieu où ce dernier habite lorsqu'il se trouve hors de son domicile.

Sous réserve des conditions inhérentes aux caractéristiques du logement, un agent peut ainsi télétravailler dans sa **résidence secondaire** ou encore au **domicile d'un membre de sa famille**.

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 recouvre plusieurs réalités qu'il est possible de regrouper en trois catégories :

- ◆ les télécentres publics relevant d'une administration d'Etat ;
- ◆ les télécentres publics locaux relevant d'une collectivité locale ;
- ◆ les 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 et le plafond hebdomadaire de 48 heures, heures supplémentaires comprises (avec un temps de repos de 11 heures minimum par jour, et de 35 heures hebdomadaires minimum). 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.

### 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 télétravailleurs doit ainsi être équivalente à celle des agents en situation comparable travaillant sur site.

### Le traitement des heures supplémentaires

Pour les agents relevant du décompte horaire de leur temps de travail, la question du calcul et du paiement des heures supplémentaires ou de leur récupération sous forme de repos compensateur peut se poser.

Pour les jours en télétravail, les agents effectuent normalement le temps de travail par référence à leurs horaires habituels sur site. Il ne doit pas générer d'heures supplémentaires, sauf sur demande expresse de la hiérarchie.

### Le décompte du temps de travail

Le décompte du temps de travail réalisé au domicile par un agent soumis au décompte horaire peut être réalisé selon un système auto-déclaratif. A défaut, il est crédité pour chaque jour de télétravail du temps correspondant à la durée quotidienne de travail prévue par sa modalité horaire habituelle c'est-à-dire celle applicable aux agents travaillant sur site.

Pour les jours de travail effectué dans les locaux professionnels, l'agent en télétravail est soumis au régime applicable dans son établissement d'affectation (badgeage par exemple).

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 au télétravailleur de respecter les temps de repos réglementaires.

## Télétravail et systèmes d'information

### Des outils adaptés

L'employeur doit veiller à ce que le télétravailleur dispose des outils informatiques qui lui permettent d'assurer ses missions.

Le choix des outils informatiques à utiliser, leurs modalités d'installation et de maintenance, doivent être définis en fonction des besoins liés au poste du télétravailleur, 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 du télétravailleur 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 au télétravailleur 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 au 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.



Le télétravailleur ne rassemble ni ne diffuse de matériel 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.

## Code du travail

### Article L.4121-3



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) 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 médicaux sociaux, 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.

Article 3 du décret n°2016-XXX



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

Ainsi, il est préconisé d'organiser 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, 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 le télétravailleur 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). Pour éviter l'apparition des risques liés aux TMS, il est préférable de mettre à la disposition de l'agent un ordinateur fixe (écran, clavier et souris séparé) et non pas un ordinateur portable.

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.



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*

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.

Article 3 du décret n°2016-XXX



L'article précise qu'à la demande des agents dont l'état de santé le justifie et après avis du médecin de prévention ou du médecin du travail, il peut être **dérogé pour six mois maximum au plafonnement, à trois jours par semaine**, de la quotité de travail ouverte au télétravail. Cette dérogation peut être renouvelée une fois après avis du médecin de prévention ou du médecin du 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.**



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 lancement** 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 responsables hiérarchiques*  
*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, lorsque la mise en œuvre du télétravail est décidée, 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 juridiques et pratiques des managers 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. Il peut s'agir de correspondants/chefs de projet pendant la phase de déploiement, puis de référents intervenant plus ponctuellement après la mise en œuvre.

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 la mise en œuvre de la politique de**

## 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 le manager 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 managers qui ont d'ores et déjà décidé d'adapter leur organisation en 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 managers 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 télétravailleurs, prévoir les modalités de suivi,...).

*Fiches pratiques  
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 managers 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 télétravailleurs et managers, obligatoire d'une demi-journée. Cette session est complétée, pour les managers, 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 ».

**Contacts en fin de guide**

## La formation au télétravail des agents

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

Devenir télétravailleur ne s'improvise pas. Les **habitudes de travail changent**, mais aussi les **modes de relations** 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, par conséquent la phase préparatoire doit être aboutie. Elle constitue à ce titre un prérequis.

### 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 scénarii 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'approprier un outil spécifique (applicatif ou autre) devront se voir proposer une action de formation correspondante.

Ces actions doivent notamment conduire les télétravailleurs à comprendre les **principaux enjeux** et **modalités de fonctionnement** du télétravail, à connaître leurs **droits et obligations**, à **les aider à se positionner** comme télétravailleurs, etc.

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

*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

#### Initiatives en matière de formations des agents au télétravail

**MEDDE** : 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 régional de l'Hérault (34)** : 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.

*Contacts en fin de guide*

## 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 un débriefing 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 fonctions publiques 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, notamment les réseaux de formateurs internes. 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 managers ou des télétravailleurs, à un niveau de proximité dans les services.

La DGAFP proposera en lien avec les 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** ayant à gérer des télétravailleurs ou de télétravailleurs 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**, managers et télétravailleurs.

Le nombre de stagiaires par session pourrait être limité à un **nombre maximal de 10 personnes**.

### 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 managers, 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 ; etc).

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 managers, 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 post 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'expérience 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



#### 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 le manager a tout intérêt à évaluer 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** 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 de télétravailleurs** 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 télétravailleurs 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 le manager 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 de 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 le manager afin de préparer son service au télétravail peut 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 le manager 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 télétravailleurs.

Le manager doit donc être attentif à cette question, notamment en faisant évoluer les méthodes de travail de manière homogène entre télétravailleurs 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 « binôme » ou 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 .

## 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 managers 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 télétravailleurs 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

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.

### Dérogation au plafonnement du nombre de jours télétravaillés

Il peut être dérogé à ces quotités pour six mois maximum, à la demande des agents dont l'état de santé le justifie et sous réserve de l'avis du médecin de prévention ou du médecin du travail. 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. Ainsi, l'agent concerné peut télétravailler à temps complet durant un an, sans qu'une présence minimale de deux jours par semaine ou de huit jours par mois sur le site d'affectation ne puisse être exigée. Une fois cette année écoulée, une nouvelle demande de dérogation pourra être adressée et renouvelée dans les mêmes conditions.

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**.

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



Comment

apprécier la période de référence ?

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.



Exemples

*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 fixes 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*

Certaines situations peuvent justifier un report des jours :

- ◆ si les nécessités de service le justifient (par exemple, réunions qui ne peuvent être planifiées de manière récurrente) pour permettre au télétravailleur de suivre une formation. En effet, **la nécessité de service prime** et le télétravail ne peut être invoqué pour ne pas participer à une réunion ou à une formation. Un retour temporaire sur le site d'affectation peut par ailleurs être demandé à l'agent en cas d'urgence ou de pic temporaire de travail ;
- ◆ pour participer à des **élections professionnelles**. Le télétravailleur doit prévenir son supérieur hiérarchique de cette demande de report ;
- ◆ de même, à la demande de l'agent, des modulations calendaires peuvent être ponctuellement accordées en cas **d'événement affectant sa situation de manière majeure**.

En aucun cas le report n'est un droit. Il est toujours accordé explicitement par l'employeur.

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

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

Dans le cas d'une impossibilité temporaire d'accomplissement de ses fonctions en télétravail en raison d'un évènement non programmé (par exemple, panne du réseau informatique mis à disposition par l'employeur), le télétravailleur 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 le télétravailleur 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**.

Le télétravailleur 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 le télétravailleur 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 au bout de 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.



### Congés et arrêt de travail

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, le télétravailleur avertit son responsable hiérarchique et lui transmet dans un délai de 48 heures, son arrêt maladie.

Dans ce cas, les jours de télétravail 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 de son responsable hiérarchique direct.

La gestion de demandes de télétravail pourra comprendre 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 4 du décret  
XXXXXXXXXX



L'article 4 du décret permet d'identifier Les différentes phases ainsi que les moments qui peuvent être dédiés aux entretiens avec le supérieur hiérarchique direct.

### 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...).



### Bonnes pratiques

#### Des campagnes de communication

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.

#### Institution d'un comité de sélection en cas de multiplicité des demandes 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.

## 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 clarification 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  
entretien type*



En cas de [changement de poste](#) , l'autorisation de télétravail est remise en question. L'administration peut demander à l'agent de revenir à une organisation de travail en présentiel ou de formuler une nouvelle demande de télétravail.



## *L'entretien à la fin de la période d'adaptation ou à tout moment pendant cette période* ou L'ENTRETIEN DE BILAN DE LA PERIODE D'ADAPTATION

Article 4 du décret



Cet article prévoit qu'une période d'adaptation de trois mois maximum peut être mise en place. 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 4 du décret



*« La durée de l'autorisation de télétravail est d'un an maximum. Elle est renouvelable par décision expresse, après entretien avec le supérieur hiérarchique direct qui émet un avis. »*

Le renouvellement de l'autorisation d'exercer en télétravail est l'objet d'un entretien spécifique. Il peut le cas échéant intervenir conjointement avec l'entretien professionnel annuel .

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.

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

*Article 4 du décret*



*« Les refus opposés 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 6, ainsi que l'interruption du télétravail à l'initiative de l'administration, doivent être précédés d'un entretien et motivés dans les conditions définies par la loi du 11 juillet 1979 susvisée. »*

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, sont:

- ◆ 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](#).

Décret n°



*« Le refus opposé à une demande initiale ou de renouvellement de télétravail formulée par un agent exerçant des activités éligibles, ainsi que l'interruption du télétravail à l'initiative de l'administration, peuvent faire l'objet d'un recours de l'agent concerné auprès de la commission administrative paritaire ou commission consultative paritaire compétente. »*

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

*« L'accord du chef de service à la demande de télétravail est formalisé par un arrêté individuel. »*



Une réponse écrite aux demandes de télétravail dans un **déla**i 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'arrêté 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'arrêté 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 du télétravailleur,
- ◆ **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'arrêté est également remise à l'agent.

Ces documents rappellent notamment les règles à respecter en matière de **sécurité des systèmes d'information et de protection des données**,

En cas de **changement de domicile**, il appartient à l'agent d'en informer son supérieur hiérarchique direct dans les plus brefs délais.

## *Le respect de la vie privée*

### *Le télétravailleur a droit au respect de sa vie privée et l'employeur est tenu de la respecter*

Afin de respecter la vie privée du télétravailleur et aussi de garantir l'activité du service, les plages horaires durant lesquelles le télétravailleur 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, le télétravailleur reste sous la subordination 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 le site, l'agent peut ne pas être joignable à tout moment.

En dehors des plages horaires définies, le télétravailleur n'est par 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 du télétravailleur*

L'employeur doit s'engager à ne pas diffuser les coordonnées personnelles du télétravailleur (il ne peut pas, par exemple, diffuser le numéro de téléphone personnel du télétravailleur pour des communications professionnelles).

Afin de garantir ce principe, il est préconisé de fournir au télétravailleur, 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 télétravailler à son domicile doit s'assurer qu'il pourra y travailler 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*  
*Autoévaluer sa capacité à télétravailler*



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.

**Le télétravail à domicile :**  
*prendre en compte l'environnement familial*

**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 quel âge ont-ils ?
- 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 ?

## 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 télétravailler.

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

Le télétravailleur, garant de cette conformité, doit **l'attester par tout moyen**, par exemple en présentant un certificat de conformité de son espace de travail aux normes électriques établi par un organisme agréé, une attestation sur l'honneur, un contrat d'abonnement internet,...

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

Si la conformité est réalisée par un prestataire externe, le **coût de cette prestation sera à la charge de l'employeur**.

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 incendies (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 le télétravailleur à des fins professionnelles, et au télétravailleur de se conformer à l'ensemble des règles en vigueur au sein de son service en matière de sécurité des systèmes d'information et en particulier aux règles relatives à la protection et à la confidentialité des données et des dossiers, en veillant à les rendre inaccessibles à des tiers.

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



Le télétravailleur 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 peut entraîner **l'arrêt du télétravail.**

## Les outils informatiques

*À conserver ?*

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

Manager à distance implique de nouveaux modes d'organisation, tant à l'égard des télétravailleurs 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

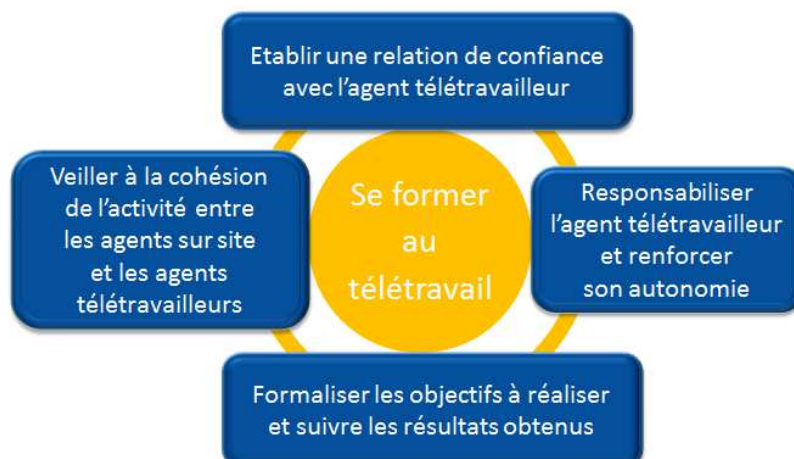
Exercer une partie de son activité en télétravail suppose de la part du supérieur hiérarchique direct d'adopter des méthodes de management adaptées, dont les caractéristiques principales sont la **confiance** et la **transparence**.

La confiance mutuelle entre le manager 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 (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) est également un point essentiel pour renforcer la confiance entre manager 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 télétravailleurs 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**.





## Suivre le travail des télétravailleurs

Il s'agit bien de suivre et de soutenir l'activité du télétravailleur et non de « surveiller » l'agent.

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

Le manager 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 télétravailleurs,
- ◆ 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**.

*Voir : La prévention des RPS page..*

## 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 d'un télétravail au profit d'un agent.

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

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

Article 8 du décret



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 télétravailleurs**.

Si le télétravail 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**.

### *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 du télétravailleur**, il est conseillé que la délégation du CHSCT soit composée de **deux personnes, dont un agent de prévention** (assistant ou conseiller de prévention, médecin de prévention, inspecteur 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

Le télétravailleur 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, dont la reconnaissance de leur imputabilité au service soulève des difficultés particulières mais surmontables sous réserve que différentes précautions, par exemple en matière d'horaires de travail, soient effectivement 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 donc d'une analyse très fine de l'administration, au cas par cas et sous le **contrôle du juge.**

Les mêmes règles et circuits de transmission des documents que pour les agents travaillant sur site sont préconisés pour les agents en télétravail.

#### *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.