Partie 2

LE TELETRAVAIL DANS MON SERVICE

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

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

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

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

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

Evaluer les impacts du télétravail sur le service

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

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

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

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

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

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

Adapter le fonctionnement du service

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

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

Plusieurs actions permettent d'aller dans ce sens :

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

Adapter l'organisation du travail

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

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

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

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

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

Communiquer

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

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

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

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

Organiser le temps de travail du service avec le télétravail

La quotité de télétravail

Article 3 du décret n°2016-151

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

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

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

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

Bonnes pratiques

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

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

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

Exemple

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

Le calendrier des jours télétravaillés

Le principe : des jours fixes et planifiés

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

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

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

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

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

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

Point de vigilance

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Exemple

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

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

Les jours de télétravail correspondants ne sont pas reportables.

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

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

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

La définition des horaires de travail

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

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

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

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

Exemple

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

Gérer les demandes de télétravail

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

La gestion de demandes de télétravail comprend trois phases :

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

Article 5 du décret n°2016-151

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

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

Fiche pratique

La procédure d'autorisation du télétravail

Bonnes pratiques

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

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

Il veille à garantir la cohérence de la sélection.

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

La formalisation de la demande de l'agent

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

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

La demande précise notamment :

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

Le dialogue entre l'agent et le supérieur hiérarchique direct

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Il s'agit notamment d'échanger sur les prérequis d'une bonne organisation du télétravail :

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

Fiche pratique

Grille d'entretien demande de télétravail

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

L'entretien de bilan de la période d'adaptation

Article 5 du décret n°2016-151

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

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

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

Article 5 du décret n°2016-151

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Article 5 du décret n°2016-151

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

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

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

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

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

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

Article 10 du décret n°2016-151

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

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

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

Article 8 du décret n°2016-151

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

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

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

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

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

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

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

Le respect de la vie privée

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Préparer son domicile au télétravail

L'environnement de travail à domicile

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

Cela implique notamment :

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

Fiche pratique

Autoévaluation de l'agent

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

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

Bonnes pratiques

Le télétravail n'est pas un mode de garde

Enfants et conjoints doivent accepter que les temps de travail à domicile sont des moments d'indisponibilité familiale.
La frontière entre temps de travail et temps personnel doit être claire et respectée par l'ensemble de la famille.
Il est donc conseillé d'échanger avec celle-ci avant de se lancer.

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

Le télétravail à domicile est un mode d'organisation particulier dont la mise en œuvre suppose de se poser plusieurs questions relatives à son environnement personnel :
- Si j'ai des enfants en bas âge, est-ce que je dispose d'un mode de garde et d'un espace de travail adapté qui me permet de travailler à domicile sans être dérangé ?
- S'ils sont plus grands, sont-ils en âge de comprendre et de respecter mes temps et mon espace de travail sans me solliciter ?
- Si mon conjoint travaille également à domicile, est-ce que je dispose d'un espace de travail dédié et isolé me permettant de travailler dans de bonnes conditions ?

La conformité des installations électriques et de l'accès internet

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

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

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

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

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

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

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

Point de vigilance

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

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

Manager à distance : adapter son management aux situations de télétravail

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

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

Adapter son management

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

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

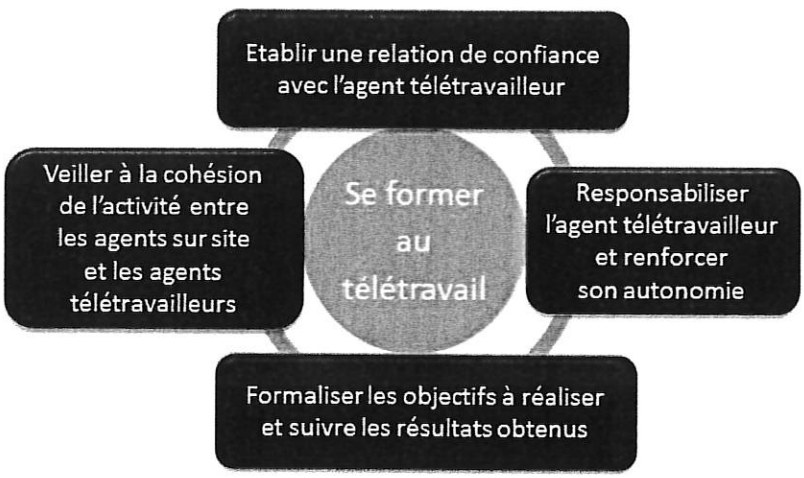
L'autonomie de l'agent est également un point essentiel pour renforcer la confiance entre encadrant et collaborateur. Celle-ci se bâtit au fil des expériences et peut se développer au travers de formations, notamment à la gestion du temps .

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

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

Bonnes pratiques

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



Suivre l'activité des agents en télétravail

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

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

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

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

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

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

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

Pour cela, il pourra activer plusieurs leviers, comme :

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

Les acteurs de la prévention des risques professionnels

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

Les assistants et conseillers de prévention

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

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

Fiche pratique

Rappels sur la santé-sécurité au travail

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

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

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

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

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

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

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

La médecine de prévention

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

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

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

Bonnes pratiques

Pour tenir compte des spécificités du télétravail quand il s'exerce au domicile de l'agent, et éviter tout sentiment d'intrusion dans la vie privée de l'agent en télétravail, il est conseillé que la délégation du CHSCT soit composée de deux personnes, dont un agent de prévention (assistant ou conseiller de prévention, médecin 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

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

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

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

Règles applicables aux fonctionnaires

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

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

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

Règles applicables aux agents contractuels

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

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