

Partie 1

PREPARER LA MISE EN ŒUVRE DU TELETRAVAIL

La déclinaison du cadre réglementaire par l'employeur

Article 7 du décret n°2016-151 

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

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

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

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

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

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

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

Contenu de la déclinaison

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

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

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

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

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



Exemples de périmètres de déclinaison

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

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

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



Point de vigilance

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

Une démarche projet

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

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

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

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

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

La concertation préalable à l'acte de déclinaison

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

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

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

Les activités éligibles au télétravail

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

Les méthodes de détermination des activités éligibles

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

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

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

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

Une approche par tâche et non par métier

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

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



Exemple

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

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

Les lieux d'exercice du télétravail

Article 2 du décret n° 2016-151



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

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

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

Le télétravail pratiqué à domicile

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

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

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

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

Le télétravail pratiqué dans des télécentres

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

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

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

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

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

Télétravail et temps de travail

Un volume horaire encadré

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

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

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

Le décompte du temps de travail

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

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

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

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

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

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

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

Le traitement des heures supplémentaires

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

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

Télétravail et prise en charge des coûts

Article 6 du décret n° 2016-151



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

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

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

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

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

Fiche pratique

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



Télétravail et systèmes d'information

Des outils adaptés

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

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

Par outils informatiques on entend notamment :

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

L'installation, le support et la maintenance des outils

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

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

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

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



Point de vigilance

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

Prévenir les risques professionnels des agents exerçant leurs fonctions en télétravail

Article L.4121-1 du Code du travail



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

Ces mesures comprennent :

1° des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;

2° des actions d'information et de formation ;

3° la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

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

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

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

Article L 4121-3 du Code du travail



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

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

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



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

L'employeur met en œuvre les mesures visant à :

« 1° éviter les risques ;

2° évaluer les risques qui ne peuvent être évités ;

3° combattre les risques à la source ;

4° adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;

5° tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;

6° remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;

7° planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L.1152-1 et L. 1153-1 du code du travail ;

8° prendre les mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;

9° donner les instructions appropriées aux travailleurs »

Prévenir les risques psychosociaux

L'isolement social et professionnel

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

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

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

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

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

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

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

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

Le stress lié aux objectifs

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

Prévenir les risques physiques

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

Fiche pratique

La prévention des TMS



Point de vigilance

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

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.

Télétravail et aménagement du poste de travail

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

Cas particulier du télétravail pour raison de santé

Article 4 du décret n° 2016-151



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

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

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



Point de vigilance

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

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

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

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.

Accompagner la mise en place du télétravail

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

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

La communication interne

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

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

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

Fiches pratiques

Autoévaluation des encadrants

Autoévaluation des agents



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

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

Un référent dédié au télétravail

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

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

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

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

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

La sensibilisation et la formation

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

La sensibilisation et la formation au télétravail des encadrants

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

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

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



Bonnes pratiques

Les structures qui en 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.



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

Quelles modalités de mise en œuvre ?

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

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

Devront être abordées comme principales thématiques :

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

Fiche pratique

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



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

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

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

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

La formation au télétravail des agents

Pourquoi les agents doivent-ils se former au télétravail ?

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

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

Quelles modalités de mise en œuvre ?

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

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

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

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

Fiche pratique

Référentiel commun de formation
pour les agents



Quels intervenants ?

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



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

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

Conseil départemental de l'Hérault (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.

Quelle méthode pédagogique ?

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

L'évaluation

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

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

Quels outils ?

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

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

- ◆ La formation de formateurs

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

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

Fiche pratique

Référentiel commun de formation
de formateurs



Bonnes pratiques

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

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

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

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

Pour aller plus loin

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

Pour les encadrants

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

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

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

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

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

Pour les agents en situation de télétravail

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

Les autres formes d'accompagnement

La constitution de réseaux de pairs

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

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

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

Le référent dédié au télétravail

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

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

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

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



Bonnes pratiques

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

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