Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE, DE
L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR ET DE
LA RECHERCHE

**AMI**

**SESSION 2017**

# CONCOURS INTERNE D'ATTACHÉS D'ADMINISTRATION DE L'ÉTAT

## RÉDACTION D'UNE NOTE À PARTIR D'UN DOSSIER RELATIF À L'ORGANISATION ET AU FONCTIONNEMENT DU SYSTÈME ÉDUCATIF

Durée : 4 heures

*L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.*

*Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.*

*De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB :** ***La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.***

**Tournez la page S.V.P.**

# Sujet

Le secrétaire général de l'académie dans laquelle vous êtes affecté(e) souhaite aborder avec les représentants du personnel la question de l'application au sein des services académiques du décret du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique.

Il demande à la direction des ressources humaines de lui préparer une note dont la rédaction vous est confiée. Vous devez notamment exposer :

- l'intérêt de ce type d'organisation,
- les points de vigilance à observer,
- les modalités concrètes, les étapes et les délais de mise en œuvre du dispositif au sein des services.

Vous veillerez à donner à cette note un caractère synthétique et directement opérationnel.

## Sommaire :


- **Document 1** : Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 relatif au télétravail (3 recto verso)
- **Document 2** : article 46 « télétravail » de la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives et article 133 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 modifiée 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 diverses dispositions relatives à la fonction publique (1 recto verso)
- **Document 3** : Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature (2 recto verso)
- **Document 4** : Le développement du télétravail dans la société numérique de demain, Centre d'analyse stratégique, novembre 2009 (extraits) (2 recto verso)
- **Document 5 :** Fiches actions n° 1 à 6 extraites de : *Les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail pour leurs agents, Centre national de la fonction publique territoriale, décembre 2013, pp. 20-27* (7 pages recto)
- **Document 6** : Mise en œuvre du télétravail au Conseil général de l'Hérault (Les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail pour leurs agents, Centre national de la fonction publique territoriale, décembre 2013, pp. 32-34) (1 recto verso)
- **Document 7 :** rappel chronologique (1 page)

**Document 1**

MINISTÈRE DE L'EMPLOI, DE LA COHÉSION SOCIALE ET DU LOGEMENT
CONVENTIONS COLLECTIVES

**Accord national interprofessionnel**

**TÉLÉTRAVAIL**

# ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DU 19 JUILLET 2005

RELATIF AU TÉLÉTRAVAIL

NOR : *ASET0551387M*

## PRÉAMBULE

Les partenaires sociaux européens, UNICE, UEAPME et CEEP d'une part, et CES (et le comité de liaison EUROCADRES/CEC) d'autre part, ont conclu le 16 juillet 2002 un accord cadre sur le télétravail. Cet accord prévoit que le cadre général qu'il établit au niveau européen doit être mis en œuvre par les organisations membres des parties signataires, conformément aux procédures et aux pratiques nationales spécifiques aux partenaires sociaux.

Soucieuses de donner corps à l'engagement pris paritairement au niveau européen, les organisations soussignées ont entendu procéder à cette mise en œuvre en concluant le présent accord.

Elles expriment à cette occasion leur volonté de donner une traduction concrète à l'approche nouvelle du dialogue social européen que constituent les « accords volontaires ». Elles entendent ainsi privilégier la voie conventionnelle pour transcrire en droit interne les textes européens.

Considérant que le télétravail constitue à la fois un moyen pour les entreprises de moderniser l'organisation du travail et un moyen pour les salariés de concilier vie professionnelle et vie sociale et de leur donner une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches ;

Considérant que pour tirer le meilleur parti du développement des technologies de l'information et de la communication, cette forme d'organisation du travail doit allier sa souplesse à la sécurité des salariés de sorte que la qualité des emplois soit accrue et que, notamment, les possibilités offertes aux personnes handicapées sur le marché du travail soient renforcées tant en matière d'insertion que de maintien dans l'emploi ;

Considérant que le télétravail peut constituer un facteur de développement économique et une opportunité pour l'aménagement du territoire de nature à favoriser l'emploi et à lutter contre la « désertification » de certains territoires ;



**Tournez la page S.V.P.**

Constatant que le télétravail peut revêtir différentes formes (télétravail à domicile, télétravail nomade...) et répondre à des objectifs variés tant pour les entreprises que pour les salariés (conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle, modernisation de l'organisation du travail, organisation spécifique...),

les signataires du présent accord ont arrêté les dispositions ci-après :

### Article 1er

*Définition*

Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière.

Cette définition du télétravail permet d'englober différentes formes de télétravail régulier répondant à un large éventail de situations et de pratiques sujettes à des évolutions rapides.

Elle inclut les salariés « nomades » mais le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur.

Le caractère régulier exigé par la définition n'implique pas que le travail doit être réalisé en totalité hors de l'entreprise, et n'exclut donc pas les formes alternant travail dans l'entreprise et travail hors de l'entreprise.

On entend par télétravailleur, au sens du présent accord, toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini ci-dessus ou dans des conditions adaptées par un accord de branche ou d'entreprise en fonction de la réalité de leur champ et précisant les catégories de salariés concernés.

### Article 2

*Caractère volontaire*

Le télétravail revêt un caractère volontaire pour le salarié et l'employeur concernés. Le télétravail peut faire partie des conditions d'embauche du salarié ou être mis en place, par la suite, sur la base du volontariat. Dans ce cas, il doit faire l'objet d'un avenant au contrat de travail.

Si un salarié exprime le désir d'opter pour un télétravail, l'employeur peut, après examen, accepter ou refuser cette demande.

Dans tous les cas, l'employeur fournit par écrit au télétravailleur l'ensemble des informations relatives aux conditions d'exécution du travail y compris les informations spécifiques à la pratique du télétravail telles que le rattachement hiérarchique, les modalités d'évaluation de la charge de travail, les modalités de compte rendu et de liaison avec l'entreprise, ainsi que celles relatives aux équipements, à leurs règles d'utilisation, à leur coût et aux assurances, etc.

Le passage au télétravail, en tant que tel, parce qu'il modifie uniquement la manière dont le travail est effectué, n'affecte pas la qualité de salarié du télétravailleur. Le refus d'un salarié d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas, en soi, un motif de rupture de son contrat de travail.

En cas d'accord pour passer au télétravail, une période d'adaptation est aménagée pendant laquelle chacune des parties peut mettre fin à cette forme d'organisation du travail moyennant un délai de prévenance préalablement défini. Le salarié retrouve alors un poste dans les locaux de l'entreprise correspondant à sa qualification.

### Article 3

*Réversibilité et insertion*

Si le télétravail ne fait pas partie des conditions d'embauche, l'employeur et le salarié peuvent, à l'initiative de l'un ou de l'autre, convenir par accord d'y mettre fin et d'organiser le retour du salarié dans les locaux de l'entreprise. Les modalités de cette réversibilité sont établies par accord individuel et/ou collectif.

Si le télétravail fait partie des conditions d'embauche, le salarié peut ultérieurement postuler à tout emploi vacant, s'exerçant dans les locaux de l'entreprise et correspondant à sa qualification. Il bénéficie d'une priorité d'accès à ce poste.

### Article 4

*Conditions d'emploi*

Les télétravailleurs bénéficient des mêmes droits et avantages légaux et conventionnels que ceux applicables aux salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'entreprise. Cependant, pour tenir compte des particularités du télétravail, des accords spécifiques complémentaires collectifs et/ou individuels peuvent être conclus.

### Article 5

*Protection des données*

Il incombe à l'employeur de prendre, dans le respect des prescriptions de la CNIL, les mesures qui s'imposent pour assurer la protection des données utilisées et traitées par le télétravailleur à des fins professionnelles.

L'employeur informe le télétravailleur des dispositions légales et des règles propres à l'entreprise relatives à la protection de ces données et à leur confidentialité.

Il l'informe également :

- de toute restriction à l'usage des équipements ou outils informatiques comme l'Internet et, en particulier, de l'interdiction de rassembler et de diffuser des matériels illicites via l'Internet ;
- des sanctions en cas de non-respect des règles applicables.

Il incombe au télétravailleur de se conformer à ces règles.

### Article 6

*Vie privée*

L'employeur est tenu de respecter la vie privée du télétravailleur. A cet effet, il fixe, en concertation avec le salarié, les plages horaires durant lesquelles il peut le contacter.

Si un moyen de surveillance est mis en place, il doit être pertinent et proportionné à l'objectif poursuivi et le télétravailleur doit en être informé. La mise en place, par l'employeur, de tels moyens doit faire l'objet d'une information et d'une consultation préalable du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel dans les entreprises qui en sont dotées.

### Article 7

*Equipements de travail*

Sous réserve, lorsque le télétravail s'exerce à domicile, de la conformité des installations électriques et des lieux de travail, l'employeur fournit, installe et entretient les équipements nécessaires au télétravail. Si, exceptionnellement, le télétravailleur utilise son propre équipement, l'employeur en assure l'adaptation et l'entretien.

L'employeur prend en charge, dans tous les cas, les coûts directement engendrés par ce travail, en particulier ceux liés aux communications.

L'employeur fournit au télétravailleur un service approprié d'appui technique.

L'employeur assume la responsabilité, conformément aux dispositions en vigueur, des coûts liés à la perte ou à la détérioration des équipements et des données utilisés par le télétravailleur.

En cas de panne ou de mauvais fonctionnement des équipements de travail, le télétravailleur doit en aviser immédiatement l'entreprise suivant les modalités fixées par celle-ci.

Le télétravailleur prend soin des équipements qui lui sont confiés.

### Article 8

*Santé et sécurité*

Les dispositions légales et conventionnelles relatives à la santé et la sécurité au travail sont applicables aux télétravailleurs. L'employeur doit veiller à leur strict respect.

L'employeur informe le télétravailleur de la politique de l'entreprise en matière de santé et de sécurité au travail, en particulier, des règles relatives à l'utilisation des écrans de visualisation. Le télétravailleur est tenu de respecter et d'appliquer correctement ces politiques de sécurité.

Afin de vérifier la bonne application des dispositions applicables en matière de santé et de sécurité au travail, l'employeur, les représentants du personnel compétents en matière d'hygiène et de sécurité (CHSCT ou délégués du personnel dans les entreprises qui en sont dotées) et les autorités administratives compétentes ont accès au lieu du télétravail suivant les modalités prévues par les dispositions légales et conventionnelles en vigueur. Si le télétravailleur exerce son activité à son domicile, cet accès est subordonné à une notification à l'intéressé qui doit préalablement donner son accord.

Le télétravailleur est autorisé à demander une visite d'inspection.

### Article 9

*Organisation du travail*

Le télétravailleur gère l'organisation de son temps de travail dans le cadre de la législation, des conventions collectives et règles d'entreprise applicables.

La charge de travail, les normes de production et les critères de résultats exigés du télétravailleur doivent être équivalents à ceux des salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'employeur. Des points de repère moyens identiques à ceux utilisés dans l'entreprise sont donnés au télétravailleur. La charge de travail et les délais d'exécution, évalués suivant les mêmes méthodes que celles utilisées pour les travaux exécutés dans les locaux de l'entreprise, doivent, en particulier, permettre au télétravailleur de respecter la législation relative à la durée du travail et tout spécialement la durée maximale du travail et les temps de repos.

L'employeur s'assure que des mesures sont prises pour prévenir l'isolement du télétravailleur par rapport aux autres salariés de l'entreprise. A cet effet, le télétravailleur doit pouvoir rencontrer régulièrement sa hiérarchie. Il est souhaitable que l'employeur désigne, dans cette perspective, un référent. Le télétravailleur doit également avoir la possibilité de rencontrer régulièrement ses collègues et avoir accès aux informations et aux activités sociales de l'entreprise. Il bénéficie des mêmes entretiens professionnels que les autres salariés de l'entreprise. Il est soumis aux mêmes politiques d'évaluation que ces autres salariés.

### Article 10

*Formation*

Les télétravailleurs ont le même accès à la formation et aux possibilités de déroulement de carrière que des salariés en situation comparable qui travaillent dans les locaux de l'employeur.

Les télétravailleurs reçoivent, en outre, une formation appropriée, ciblée sur les équipements techniques à leur disposition et sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail. Le responsable hiérarchique et les collègues directs des télétravailleurs doivent également pouvoir bénéficier d'une formation à cette forme de travail et à sa gestion.

### Article 11

*Droits collectifs*

Les télétravailleurs ont les mêmes droits collectifs que les salariés qui travaillent dans les locaux de l'entreprise, notamment en ce qui concerne leurs relations avec les représentants du personnel et l'accès aux informations syndicales, y compris par les intranet syndicaux dans les mêmes conditions que les autres salariés.

Ils bénéficient des mêmes conditions de participation et d'éligibilité aux élections pour les instances représentatives du personnel. Les télétravailleurs font partie, au même titre que les autres salariés, des effectifs de l'entreprise pris en compte pour la détermination des seuils. L'établissement auquel le télétravailleur sera rattaché afin d'exercer ses droits collectifs est précisé dans le document prévu à l'article 2 ci-dessus.

Le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel dans les entreprises qui en sont dotées sont informés et consultés sur l'introduction du télétravail et les éventuelles modifications qui lui seraient apportées.

Les télétravailleurs sont identifiés comme tels sur le registre unique du personnel.

**Article 12**

*Application*

La définition du télétravail visée au 1er alinéa de l'article 1er du présent accord ne peut faire l'objet d'une dérogation. Il ne peut être dérogé, pour son application, aux dispositions des articles 2, 4, 6, 8, 9, 10 et 11 ci-dessus.

Il ne peut également être dérogé au principe de réversibilité et d'insertion posé par l'article 3 ci-dessus, ni au 1er alinéa de l'article 7, dont les modalités de mise en œuvre peuvent être adaptées par accord collectif en fonction des caractéristiques de la branche ou de l'entreprise.

**Article 13**

*Suivi*

Les signataires du présent accord informeront les organisations européennes, signataires de l'accord cadre du 16 juillet 2002, dont elles sont membres des résultats des présentes négociations et des modalités d'application de l'accord cadre européen qu'elles ont décidées selon les dispositions de l'article 12 dudit accord.

**Article 14**

*Extension*

L'extension du présent accord sera demandée à l'initiative de la partie signataire la plus diligente.

Fait à Paris, le 19 juillet 2005.

Suivent les signatures des organisations ci-après :

**Organisations patronales :**

MEDEF ;
CGPME ;
UPA.

**Syndicats de salariés :**

CFDT ;
CFE-CGC ;
CFTC ;
CGT-Force ouvrière ;
CGT.

**Document 2**

# LOI n°2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives

TITRE Ier : DISPOSITIONS RELATIVES À LA SIMPLIFICATION DU DROIT DES ENTREPRISES

Chapitre II : Vie sociale des entreprises

**Article 46**

Le chapitre II du titre II du livre II de la première partie [du code du travail] est complété par une section 4 ainsi rédigée :

« Télétravail »

« **Art. L. 1222-9.** Sans préjudice de l'application, s'il y a lieu, des dispositions du présent code protégeant les travailleurs à domicile, le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci.

« Le télétravailleur désigne toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini au premier alinéa.

« Le refus d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas un motif de rupture du contrat de travail.

« Le contrat de travail ou son avenant précise les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail.

« A défaut d'accord collectif applicable, le contrat de travail ou son avenant précise les modalités de contrôle du temps de travail.

« **Art. L. 1222-10.** Outre ses obligations de droit commun vis-à-vis de ses salariés, l'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail :

« 1° De prendre en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci ;

« 2° D'informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions ;

« 3° De lui donner priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles et de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature ;

« 4° D'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail ;

« 5° De fixer, en concertation avec lui, les plages horaires durant lesquelles il peut habituellement le contacter.

« **Art. L. 1222-11.**-En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement

**Tournez la page S.V.P.**

du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés. Les conditions et les modalités d'application du présent article sont définies par décret en Conseil d'Etat ».

## 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 diverses dispositions relatives à la fonction publique (1)

TITRE III : DISPOSITIONS RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS ET PORTANT DIVERSES DISPOSITIONS RELATIVES À LA FONCTION PUBLIQUE

Chapitre VI : Dispositions diverses

**Article 133**

- Modifié par LOI n°2016-483 du 20 avril 2016 - art. 76

Les fonctionnaires relevant de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires peuvent exercer leurs fonctions dans le cadre du télétravail tel qu'il est défini au premier alinéa de l'article L. 1222-9 du code du travail. L'exercice des fonctions en télétravail est accordé à la demande du fonctionnaire et après accord du chef de service. Il peut y être mis fin à tout moment, sous réserve d'un délai de prévenance. Les fonctionnaires télétravailleurs bénéficient des droits prévus par la législation et la réglementation applicables aux agents exerçant leurs fonctions dans les locaux de leur employeur public.

Le présent article est applicable aux agents publics non fonctionnaires et aux magistrats.

Un décret en Conseil d'Etat fixe, après concertation avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique, les conditions d'application du présent article, notamment en ce qui concerne les modalités d'organisation du télétravail et les conditions dans lesquelles la commission administrative paritaire compétente peut être saisie par le fonctionnaire intéressé en cas de refus opposé à sa demande de télétravail.

# Décrets, arrêtés, circulaires

## TEXTES GÉNÉRAUX

### MINISTÈRE DE LA DÉCENTRALISATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

### Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature

NOR : *RDFF1519812D*

***Publics concernés :*** *agents publics civils dans les trois versants de la fonction publique, magistrats.*

***Objet :*** *conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.*

***Entrée en vigueur :*** *le texte entre en vigueur le lendemain de sa publication.*

***Notice :*** *le télétravail est un mode d'organisation du travail dont l'objectif est de mieux articuler vie personnelle et vie professionnelle. Le décret détermine ses conditions d'exercice : quotité des fonctions pouvant être exercées sous la forme du télétravail, nécessité d'une demande de l'agent, durée de l'autorisation, mentions que doit comporter l'acte d'autorisation. Sont exclues du champ d'application du présent décret les autres formes de travail à distance (travail nomade, travail en réseau...).*

***Références :*** *le présent décret, pris en application 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 diverses dispositions relatives à la fonction publique, et les décrets qu'il modifie peuvent être consultés dans leur version issue de cette modification, sur le site Légifrance (http://www.legifrance.gouv.fr).*

Le Premier ministre,

Sur le rapport de la ministre de la décentralisation et de la fonction publique,

Vu le code du travail, notamment son article R. 4121-1 ;

Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, notamment son article 8 *bis*, ensemble la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat, la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale et la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière ;

Vu la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 modifiée 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 diverses dispositions relatives à la fonction publique, notamment son article 133 ;

Vu l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 modifiée portant loi organique relative au statut de la magistrature ;

Vu le décret n° 82-451 du 28 mai 1982 modifié relatif aux commissions administratives paritaires ;

Vu le décret n° 82-453 du 28 mai 1982 modifié relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique ;

Vu le décret n° 85-603 du 10 juin 1985 modifié relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la médecine professionnelle et préventive dans la fonction publique territoriale ;

Vu le décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 modifié relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels de l'Etat pris pour l'application de l'article 7 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat ;

Vu le décret n° 88-145 du 15 février 1988 modifié pris pour l'application de l'article 136 de la loi du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale et relatif aux agents non titulaires de la fonction publique territoriale ;

Vu le décret n° 91-155 du 6 février 1991 modifié relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels des établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière ;

Vu le décret n° 2000-815 du 25 août 2000 modifié relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'Etat et dans la magistrature ;

Vu le décret n° 2001-623 du 12 juillet 2001 modifié pris pour l'application de l'article 7-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 et relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique territoriale ;

**Tournez la page S.V.P.**

Vu le décret n° 2002-9 du 4 janvier 2002 modifié relatif au temps de travail et à l'organisation du travail dans les établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière ;

Vu l'avis du Conseil commun de la fonction publique en date du 24 septembre 2015 ;

Vu l'avis du Conseil national d'évaluation des normes du 10 septembre 2015 ;

Le Conseil d'Etat (section de l'administration) entendu,

Décrète :

**Art. 1er.** – Les dispositions du présent décret s'appliquent aux fonctionnaires et aux agents publics non fonctionnaires régis par la loi du 13 juillet 1983 susvisée et aux magistrats de l'ordre judiciaire régis par l'ordonnance du 22 décembre 1958 susvisée.

**Art. 2.** – 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.

Le télétravail est organisé au domicile de l'agent ou, éventuellement, dans des locaux professionnels distincts de ceux de son employeur public et de son lieu d'affectation.

Les périodes d'astreintes mentionnées à l'article 5 du décret du 25 août 2000 susvisé, à l'article 5 du décret du 12 juillet 2001 susvisé et à l'article 20 du décret du 4 janvier 2002 susvisé ne constituent pas du télétravail au sens du présent décret.

**Art. 3.** – La quotité des fonctions pouvant être exercées sous la forme du télétravail ne peut être supérieure à trois jours par semaine. Le temps de présence sur le lieu d'affectation ne peut être inférieur à deux jours par semaine.

Les seuils définis au premier alinéa peuvent s'apprécier sur une base mensuelle.

**Art. 4.** – A 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 aux conditions fixées par l'article 3. Cette dérogation est renouvelable une fois après avis du médecin de prévention ou du médecin du travail.

**Art. 5.** – 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.

La durée de l'autorisation 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. En cas de changement de fonctions, l'agent intéressé doit présenter une nouvelle demande.

L'autorisation peut prévoir une période d'adaptation de trois mois maximum.

En dehors de la période d'adaptation prévue à l'alinéa précédent, il peut 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.

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.

**Art. 6.** – Les agents exerçant leurs fonctions en télétravail bénéficient des mêmes droits et obligations que les agents exerçant sur leur lieu d'affectation.

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.

**Art. 7.** – I. – Un arrêté ministériel pour la fonction publique de l'Etat, une délibération de l'organe délibérant pour la fonction publique territoriale, une décision de l'autorité investie du pouvoir de nomination pour la fonction publique hospitalière, pris après avis du comité technique ou du comité consultatif national compétent, fixe :

1° Les activités éligibles au télétravail ;

2° La liste et la localisation des locaux professionnels éventuellement mis à disposition par l'administration pour l'exercice des fonctions en télétravail, le nombre de postes de travail qui y sont disponibles et leurs équipements ;

3° Les règles à respecter en matière de sécurité des systèmes d'information et de protection des données ;

4° Les règles à respecter en matière de temps de travail, de sécurité et de protection de la santé ;

5° Les modalités d'accès des institutions compétentes sur le lieu d'exercice du télétravail afin de s'assurer de la bonne application des règles applicables en matière d'hygiène et de sécurité ;

6° Les modalités de contrôle et de comptabilisation du temps de travail ;

7° Les modalités de prise en charge, par l'employeur, des coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment ceux des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci ;

8° Les modalités de formation aux équipements et outils nécessaires à l'exercice du télétravail ;

9° La durée de l'autorisation mentionnée à l'article 5 si elle est inférieure à un an.

II. – Dans les directions départementales interministérielles, les conditions de mise en œuvre du télétravail prévues au I font l'objet d'un arrêté du Premier ministre, pris après avis du comité technique des directions départementales interministérielles.

III. – Les modalités de mise en œuvre du télétravail fixées aux 1° à 9° du I sont précisées en tant que de besoin, dans chaque service ou établissement, après consultation du comité technique ou du comité consultatif national compétent.

IV. – Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail compétents et la commission des conditions de travail commune aux personnels de direction de la fonction publique hospitalière sont informés des avis rendus par les comités techniques ou les comités consultatifs nationaux en application du présent article.

**Art. 8.** – I. – L'acte autorisant l'exercice des fonctions en télétravail mentionne :

1° Les fonctions de l'agent exercées en télétravail ;

2° Le lieu ou les lieux d'exercice en télétravail ;

3° Les jours de référence travaillés, d'une part, sous forme de télétravail et, d'autre part, sur site, compte tenu du cycle de travail applicable à l'agent, ainsi que les plages horaires durant lesquelles l'agent exerçant ses activités en télétravail est à la disposition de son employeur et peut être joint, par référence au cycle de travail de l'agent ou aux amplitudes horaires de travail habituelles ;

4° La date de prise d'effet de l'exercice des fonctions en télétravail et sa durée ;

5° Le cas échéant, la période d'adaptation prévue à l'article 5 et sa durée.

II. – Lors de la notification de l'acte mentionné au I, le chef de service remet à l'agent intéressé :

1° Un document d'information indiquant les conditions d'application à sa situation professionnelle de l'exercice des fonctions en télétravail, notamment :

*a)* La nature et le fonctionnement des dispositifs de contrôle et de comptabilisation du temps de travail ;

*b)* La nature des équipements mis à disposition de l'agent exerçant ses activités en télétravail et leurs conditions d'installation et de restitution, les conditions d'utilisation, de renouvellement et de maintenance de ces équipements et de fourniture, par l'employeur, d'un service d'appui technique ;

2° Une copie des règles mentionnées à l'article 7 et un document rappelant ses droits et obligations en matière de temps de travail et d'hygiène et de sécurité.

**Art. 9.** – Le télétravail fait l'objet d'un bilan annuel présenté aux comités techniques et aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail compétents.

Les risques liés aux postes en télétravail sont pris en compte dans le document mentionné à l'article R. 4121-1 du code du travail.

**Art. 10.** – Dans la fonction publique de l'Etat, 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, dans les conditions prévues respectivement par le décret n° 82-451 du 28 mai 1982 susvisé et le décret du 17 janvier 1986 susvisé.

**Art. 11.** – L'article 52 du décret n° 82-453 du 28 mai 1982 susvisé est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« La délégation du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail peut réaliser cette visite sur le lieu d'exercice des fonctions en télétravail. Dans le cas où l'agent exerce ses fonctions en télétravail à son domicile, l'accès au domicile du télétravailleur est subordonné à l'accord de l'intéressé, dûment recueilli par écrit. »

**Art. 12.** – Après le troisième alinéa de l'article 40 du décret du 10 juin 1985 susvisé, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

« La délégation du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail peut réaliser cette visite sur le lieu d'exercice des fonctions en télétravail. Dans le cas où l'agent exerce ses fonctions en télétravail à son domicile, l'accès au domicile du télétravailleur est subordonné à l'accord de l'intéressé, dûment recueilli par écrit. »

**Art. 13.** – Les dispositions du second alinéa de l'article 9 ne sont pas applicables à Mayotte.

**Art. 14.** – Le ministre des affaires étrangères et du développement international, la ministre de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, la ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, le garde des sceaux, ministre de la justice, le ministre des finances et des comptes publics, le ministre de la défense, la ministre des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, la ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, le ministre de l'intérieur, le ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, porte-parole du Gouvernement, le ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique, la ministre du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité, la ministre de la décentralisation et de la fonction publique, la ministre de la culture et de la communication, le ministre de la ville, de la jeunesse et des



**Tournez la page S.V.P.**

sports et la ministre des outre-mer sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait le 11 février 2016.

MANUEL VALLS

Par le Premier ministre :

*La ministre de la décentralisation et de la fonction publique,*
MARYLISE LEBRANCHU

*Le ministre des affaires étrangères et du développement international,*
LAURENT FABIUS

*La ministre de l'écologie, du développement durable et de l'énergie,*
SÉGOLÈNE ROYAL

*La ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche,*
NAJAT VALLAUD-BELKACEM

*Le garde des sceaux, ministre de la justice,*
JEAN-JACQUES URVOAS

*Le ministre des finances et des comptes publics,*
MICHEL SAPIN

*Le ministre de la défense,*
JEAN-YVES LE DRIAN

*La ministre des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes,*
MARISOL TOURAINE

*La ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social,*
MYRIAM EL KHOMRI

*Le ministre de l'intérieur,*
BERNARD CAZENEUVE

*Le ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, porte-parole du Gouvernement,*
STÉPHANE LE FOLL

*Le ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique,*
EMMANUEL MACRON

*La ministre du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité,*
SYLVIA PINEL

*La ministre de la culture et de la communication,*
FLEUR PELLERIN

*Le ministre de la ville, de la jeunesse et des sports,*
PATRICK KANNER

*La ministre des outre-mer,*
GEORGE PAU-LANGEVIN

**Document 4**

# *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, Centre d'analyse stratégique, novembre 2009 (extraits)

Au regard de la situation dans de nombreux pays industrialisés, le télétravail est encore peu répandu en France. Pour favoriser son développement tout en évitant les éventuels abus liés au télétravail subi, la secrétaire d'État à la Prospective et au Développement de l'Économie numérique a demandé au Centre d'analyse stratégique d'étudier la situation en France et dans les pays de l'OCDE.

Le télétravail préfigure sous bien des aspects les nouvelles formes du travail de demain, à l'ère du numérique et de la société de la connaissance. Le terme même de « télétravail » est d'ores et déjà dépassé dans les pays qui le pratiquent avec enthousiasme, au profit de celui, plus englobant, plus flexible aussi, de « travail mobile » ou de « e-travail »

Dans de nombreux domaines, le télétravail présente des avantages importants : il améliore les conditions de travail des salariés et la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle ; il contribue à la réduction des émissions de gaz à effet de serre ; il bouscule les modèles organisationnels et managériaux obsolescents ; il favorise l'accès à l'emploi des populations exclues du marché du travail, contribuant de ce fait à l'inclusion sociale ; il permet de réduire les impacts sanitaires de la pollution dans les centres urbains. Bref, le télétravail contribue à une meilleure qualité de vie, à la réduction des dépenses sociales ou encore à la compétitivité de notre économie. Dans tous ces domaines, il apporte des éléments de réponse adaptés aux défis socioéconomiques des prochaines décennies.

Néanmoins, le télétravail ne constitue pas le remède miracle. En particulier, il remet en cause trois aspects fondamentaux du travail salarié et de manière plus générale le Code du travail :

- l'employeur d'un salarié, voire son supérieur hiérarchique direct, peuvent se trouver sur un autre continent, à des milliers de kilomètres de distance. Dès lors, c'est la notion de subordination et surtout ses modalités qui se trouvent profondément modifiées, en particulier pour les « travailleurs du savoir » ;

- la notion de temps de travail est remise en cause, notamment par le débordement du travail sur la sphère privée. Surtout, ce sont les modalités de contrôle du temps de travail qui sont remises en cause, bien que les outils technologiques puissent assurer un contrôle très précis et détaillé ;

- les TIC peuvent affaiblir les collectifs de travail, par la constitution de réseaux multiformes, horizontaux et transversaux, introduisant parfois une porosité entre l'espace de l'entreprise et d'autres communautés de travail ou de non-travail.

Par conséquent, pour que les gains apportés par le télétravail soient significatifs et pérennes, son déploiement dans une organisation doit être progressif et adapté, suivant certaines étapes bien identifiées. À cette condition, ses inconvénients potentiels sont largement contrebalancés par de formidables opportunités.

## Les risques d'abus

### 1. Les abus restent rares, bien que probablement sous-estimés

#### *1.1. Les abus sont surtout le fait des employeurs mais aussi des salariés*

**Les *abus des salariés peuvent porter sur de fausses déclarations d'accidents de travail et sur le non-respect des clauses du contrat de travail et/ou du Code du travail.***

Concernant les accidents du travail, l'ampleur des fausses déclarations est difficile à quantifier. Elles sont vraisemblablement marginales, même si l'effet « accident de travail du lundi matin » existe. Une des craintes des employeurs est donc de voir le nombre de fraudes augmenter avec le passage en télétravail. L'absence de contrôle physique permanent, caractéristique du télétravail, a une influence variable sur les autres abus liés au contrat de travail, à savoir l'absentéisme, les faibles horaires de travail, le vol ou la détérioration des données de l'organisation, les déplacements non autorisés.

Toutefois, ces abus peuvent être prévenus lors du projet de déploiement du télétravail, à même d'identifier en amont les problèmes éventuels : remise en cause des processus de l'organisation, identification des profils de salariés aptes au télétravail, management par objectifs, contrôle des horaires et des plages de travail, sécurisation des données et nouvelles méthodes d'animation managériale. De fait, la mise en œuvre du travail formalisé nécessitant l'accord de l'employeur, les abus des salariés sont bien maîtrisés par les entreprises. Le télétravail peut même réduire ces risques. Ainsi, il contribue généralement à réduire l'absentéisme.

***Les abus des employeurs peuvent porter sur le non-respect des dispositions de l'ANI***

D'après les termes de l'ANI de 2005, étendu en 2006, l'employeur doit fournir à son employé les équipements pour télé-travailler (ordinateur, périphériques, connexion Internet, etc.). La grande majorité des entreprises se conforment à ces dispositions, en particulier les plus importantes qui disposent d'une direction des services informatiques (DSI) ou d'un service juridique.

Des contrats de télétravail abusifs existent néanmoins, que les salariés ne dénoncent pas, par ignorance des dispositifs juridiques ou par peur d'éventuelles représailles. Une étude de 2008 du cabinet spécialisé IDC2 portant sur le secteur des études, du conseil et de l'informatique – pourtant utilisateurs intensifs de TIC – montre que la prise en charge totale des équipements, prévue par les dispositions de l'ANI, est finalement une situation relativement exceptionnelle.

Le télétravailleur étant d'après les textes un salarié comme un autre, il dispose à ce titre des mêmes avantages en nature que ses collègues : remboursement des déplacements et des frais professionnels, des repas ou de l'utilisation du domicile (chauffage, éclairage, etc.). Il devrait avoir accès aux mêmes opportunités de carrière et aux mêmes informations (syndicats, offres d'emplois en interne, communication d'entreprise, etc.).

***Des abus peuvent provenir de l'intrusion de l'employeur dans la vie privée de son salarié***

Dans l'enquête européenne sur les conditions de travail, les télétravailleurs déclarent être contactés quotidiennement quatre fois plus souvent par l'employeur (téléphone ou e-mail) en dehors des heures normales de travail (6,8 % contre 1,7 % pour les salariés travaillant dans les bureaux de l'entreprise)

En matière de surveillance du salarié, le télétravail favoriserait les abus de l'employeur, qui peuvent porter atteinte au domicile du salarié. L'informatique participe ainsi de la « mise à nu » du travail des salariés, qui traduit une certaine violence psychologique à leur égard.

***Les abus partagés par les employeurs et les employés sont souvent liés à des arrangements amiables et informels***

Le télétravail informel – au sens strict de l'ANI de 2005 – est l'exemple le plus répandu d'abus partagé par l'employeur et l'employé, puisqu'en pratique la majorité des télétravailleurs exercent

leur activité professionnelle sans contrat de travail régularisant leur situation. Cet état de fait convient généralement aux deux parties : l'employeur n'a pas à formaliser une situation souvent complexe sur le plan juridique, tandis que l'employé dispose d'une liberté de manœuvre appréciable. L'augmentation de la durée du travail est un autre exemple d'« abus » (au sens de la durée maximale légale du temps de travail) largement répandu. En effet, comparativement au travail effectué exclusivement dans les bureaux de l'entreprise, le télétravail entraîne une plus grande dispersion dans les durées hebdomadaires travaillées : une partie importante des télétravailleurs travaillent plus de 40 heures.

L'étude SUSTEL indique que, dans les trente organisations des cinq pays considérés, entre 23 % et 76 % des télétravailleurs travaillent davantage qu'avant. Pour 46 % des télétravailleurs aux Pays-Bas, l'augmentation représente entre 6 et 10 heures par semaine. Dans quelle mesure cette surcharge abusive est-elle acceptée ou subie par le salarié ? D'un côté, l'employeur est satisfait d'avoir à sa disposition un salarié plus productif ; de l'autre, l'employé peut être motivé par son travail et peut chercher à compenser, par un surplus de travail, l'éloignement de sa hiérarchie et le temps gagné en transport.

En France, les télétravailleurs travaillent plus longtemps et plus souvent la nuit et le week-end. À noter que, parmi les cadres, ces pratiques sont plus courantes que les chez les cadres non télétravailleurs. Des études conduites aux Pays-Bas, en Finlande ou en Allemagne font état de résultats similaires.

Le télétravail apparaît davantage susceptible d'entraîner des situations de stress que le travail sédentaire en entreprise. Ce problème préoccupe fortement les salariés mais aussi les employeurs et les pouvoirs publics dans de nombreux pays. Il est difficile de faire la distinction ici entre la part propre au télétravail et ce qui relève des changements organisationnels et du management par objectifs.

## 2. La nécessaire implication de tous les acteurs

### 2.1. Le télétravail procure des avantages décisifs dans de nombreux domaines

Dans l'ensemble, le télétravail a des effets bénéfiques sur la performance des entreprises, sur la satisfaction des salariés, sur les émissions de gaz à effet de serre. Ces effets positifs, parfois vantés de manière trop enthousiaste par ses promoteurs, ne doivent pas faire oublier qu'il existe des situations pour lesquelles le télétravail n'est pas adapté, avec des bilans sociaux, économiques et environnementaux parfois contrastés.

***Le télétravail se trouve à la croisée de nombreux domaines de politique publique et de ce fait requiert l'adoption d'une « approche systémique »***

Régi à la fois – entre autres – par le Code du travail et par le Code de la sécurité sociale, le télétravail est également au centre d'enjeux de société tels que la lutte contre le changement climatique, la diminution de la pollution urbaine, l'amélioration du bien- être des salariés et des relations sociales, la flexibilité du travail et la compétitivité des entreprises, la réduction des dépenses sociales... Pour avoir une efficacité optimale, les politiques publiques de promotion du télétravail doivent prendre en compte toutes ces dimensions.

De la même manière, une organisation qui voudrait adopter ce dispositif devra prendre en compte non seulement les aspects juridiques (clauses du contrat de travail) mais aussi revoir ses modes de fonctionnement (taux de numérisation des documents, procédés collaboratifs, etc.), sa politique de ressources humaines (incitations pour les télétravailleurs, identification des postes et agents



**Tournez la page S.V.P.**

concernés, maintien. La diffusion du télétravail passe donc aussi par la description juste des avantages et inconvénients pratiques liés à ce mode de travail.

## 2.2. Malgré certaines incertitudes, les effets du télétravail sont dans l'ensemble positifs

***Les effets positifs avérés***

Le potentiel de diminution des émissions de gaz à effet de serre serait de 1 million de tonnes (Mt) par an pour la France. Selon d'autres sources, les gains pourraient même être plus importants : de 1,5 Mt pour une transposition des chiffres pour les États-Unis et jusqu'à 3,3 Mt selon la Commission européenne.

La diminution des déplacements a pour corollaire la réduction de la pollution urbaine (particules émises par les voitures, ozone) et la diminution d'une partie du coût des maladies respiratoires associées, notamment dans les zones urbaines.

Si une estimation solide des gains « macroéconomiques » liés au télétravail semble difficile à établir au niveau d'un pays, on dispose néanmoins d'un faisceau concordant d'estimations à un niveau agrégé, qui indiquent un effet globalement positif du télétravail sur la productivité. Selon une enquête menée auprès de 862 télé-travailleurs, le passage au télétravail a permis une augmentation de productivité pour 57 % des salariés. Selon une autre enquête menée dans cinq pays européens, la productivité a augmenté dans plus de 60 % des 30 organisations étudiées. À un niveau plus fin, une augmentation des performances des télétravailleurs a été constatée dans la plupart des cas : augmentation de productivité comprise entre 15 % et 31 % pour British Telecom, amélioration de l'efficacité de 16 % chez BMW.

Plusieurs causes expliquent cette augmentation de productivité. Tout d'abord, le télétravailleur est généralement mieux formé que le travailleur resté dans les locaux de l'employeur. Il est aussi en général moins perturbé dans l'exécution de ses tâches (bruit, demandes urgentes du manager, nombreuses sollicitations des collègues, etc.). Il travaille sur des plages horaires plus larges, durant lesquelles il est plus concentré et plus efficace. Cette différence de productivité peut être source de tensions entre les travailleurs dans les locaux, régulièrement dérangés par des demandes intempestives, et les télétravailleurs, plus productifs car travaillant au calme et dans de meilleures conditions.

***Les effets présumés positifs mais difficiles à mesurer***

L'amélioration générale des conditions de travail (moindres déplacements, meilleure qualité de vie, diminution du stress, équilibre famille/travail, réduction de l'absentéisme) a probablement des impacts socioéconomiques considérables, tant en termes de productivité que de diminution des dépenses sociales, qu'il est toutefois difficile d'évaluer précisément.

Dans une certaine mesure, l'emploi dans les territoires profite de l'essor du télétravail qui permet l'installation de travailleurs en zone rurale. Ce phénomène est probablement marginal : le télétravail à domicile (ou à 100 % hors des locaux de l'entreprise) concerne moins de 25 % des télétravailleurs et s'adresse à certaines professions particulières (professions libérales, indépendants, chefs d'entreprises et cadres dirigeants de certains secteurs). L'impact du télétravail sur la localisation de l'emploi et sur l'aménagement du territoire réside principalement dans le développement des télé-centres.

Dans certaines situations, le télétravail peut contribuer à augmenter significativement le pouvoir d'achat (consommation de carburant, garde d'enfant, etc...).

# Fiches action[1]

## FICHE ACTION N°1 : PORTAGE ET CONDUITE DU PROJET DE TÉLÉTRAVAIL

### LES PRATIQUES LES PLUS FRÉQUENTES

Deux principes d'organisation du portage et de la conduite du projet télétravail :

- **L'organisation d'une démarche projet avec l'ensemble des parties prenantes avec :**
  - ✓ la constitution d'un comité de pilotage qui peut intégrer des élus, le DGS et /ou la DRH, le DSI et le chef de projet, voire l'ensemble du CODIR comme instance de validation stratégique. Le comité de pilotage discute et effectue les arbitrages nécessaires (les critères d'éligibilité, la définition des activités possibles en télétravail, les métiers éligibles, les logiciels concernés, la confidentialité, les modalités d'exercice du télétravail (durée, lieu), le cadre juridique… ;
  - ✓ la nomination d'un chef de projet et d'une équipe projet ;
  - ✓ l'organisation de la concertation avec les partenaires sociaux (dans le cadre d'instances habituelles ou ad hoc).

- **Le déploiement progressif de la démarche, articulé autour d'une ou plusieurs phases d'expérimentation avant déploiement.**
  Les phases d'expérimentation cherchent généralement à intégrer un panel représentatif des métiers de la collectivité.

### LES VARIANTES OU BONNES IDÉES À RETENIR

- Un co-pilotage du projet peut être assuré par des acteurs de différentes fonctions (RH et DSI), ce qui est un gage supplémentaire de réussite.

- Une équipe projet représentative de l'ensemble des fonctions /métiers enrichit et affine le dispositif au fur et à mesure : cela permet de limiter les préjugés et d'élargir les représentations possibles du télétravail.

- La pertinence de la composition d'équipe projet peut être réinterrogée et évoluer au cours de déploiement en renforçant notamment la représentation de profils opérationnels (meilleure articulation avec les retours terrain, plus forte adhésion à la démarche par le terrain…).

### LES ENJEUX ET LES QUESTIONS À SE POSER

**La taille et la composition des instances de pilotage** (stratégique et opérationnel) doivent être définies en fonction des objectifs initialement fixés pour l'introduction du télétravail et les enjeux d'adhésion au sein de la collectivité. Dans tous les cas, le portage au niveau politique est important.

**La taille du premier panel d'expérimentateurs** se détermine en fonction de la faisabilité technique et doit permettre d'associer le plus possible de métiers à l'expérimentation. La multiplication des expériences déjà existantes permet néanmoins d'autoriser des panels d'emblée plus importants. Le rythme de l'expérimentation doit prendre en compte la capacité d'adhésion des encadrants. Dans tous les cas, il est utile de s'appuyer sur les expérimentations réelles pour crédibiliser la démarche.

**La mise en œuvre du télétravail requiert de trouver un juste équilibre entre un cadrage institutionnel et une place suffisante laissée aux managers et aux agents** pour s'approprier des pratiques nouvelles - en acceptant que cela ne se passe pas exactement de la même façon dans tous les services.

---

[1] ***Les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail pour leurs agents*, Centre national de la fonction publique territoriale, décembre 2013, pp. 20-27.**

# FICHE ACTION N°2 : ÉLIGIBILITÉ DES MÉTIERS

**LES PRATIQUES LES PLUS FRÉQUENTES**
La plupart des collectivités organisent l'accès au télétravail selon :

- **Des principes d'éligibilité**
  - ✓ un principe fondé sur la nature télétravaillable des activités / tâches et non pas du métier dans son ensemble ;
  - ✓ un principe d'exclusion pour les emplois qui exigent par nature une présence physique sur le lieu de travail en raison d'équipements matériels ou de contact permanent avec le public ;
  - ✓ un degré d'ancienneté dans la collectivité et l'occupation du poste (6 mois au minimum).

- **Des critères d'éligibilité**
  - ✓ obtenir la validation technique (connexion à haut débit, usage à distance des logiciels professionnels, conformité du logement aux normes de sécurité en vigueur) ;
  - ✓ obtenir une validation hiérarchique (autonomie, compatibilité avec le fonctionnement du service...).

- **Des critères de priorisation éventuelle de l'accès au télétravail**
  - ✓ l'éloignement géographique du domicile et /ou le temps de trajet ;
  - ✓ la situation de handicap.

**LES VARIANTES OU BONNES IDÉES À RETENIR**

Les collectivités considèrent différemment l'éligibilité de certains emplois au télétravail et notamment :

- **Les encadrants :** dans ce cas, le nombre de jours est souvent plus limité (pas plus d'un jour / semaine) et mis en place sous forme de forfait mensuel pour permettre de l'organiser de façon souple. Dans les faits, le télétravail n'est pas forcément toujours facile à articuler avec la disponibilité physique exigée (notamment à l'égard des plus hauts niveaux d'encadrement).

- **Ou d'autres métiers comme :** les assistantes de direction, les travailleurs sociaux, le personnel des agences techniques (qui peuvent comprendre certaines activités a priori télétravaillables).

**LES ENJEUX ET LES QUESTIONS À SE POSER**
**Peut-on définir a priori l'éligibilité des métiers au télétravail ;**

L'éligibilité des métiers est une question qui nécessite l'expérimentation et le dialogue social, notamment pour ceux qui supposent une grande disponibilité physique (contact avec le public, présence sur le terrain) ou des logiciels spécifiques.

Il s'agit de trouver un équilibre entre le souci d'objectiver les possibilités de télétravail et le besoin d'une marge d'adaptation pour prendre en compte les réalités et exigences du terrain.

- Il s'agit d'abord de pouvoir étudier le caractère « télétravaillable » des activités d'un emploi (nature de l'activité, conditions de réalisation techniques). Pour cela, il est utile d'intégrer un panel d'emplois diversifiés au lancement de l'expérimentation pour s'appuyer sur la réalité plutôt qu'une représentation a priori. La communication sur les activités « télétravaillables » peut être aussi importante pour sensibiliser les encadrants.
- Éligibilité du métier ne signifie pas pour autant accès au télétravail qui n'est pas un droit associé intrinsèquement au métier. Sa faisabilité s'apprécie aussi dans le cadre du dialogue avec le manager en fonction de l'organisation de l'unité de travail et des exigences de continuité du service.

Par ailleurs, l'éligibilité au télétravail des métiers peut être facilitée avec la dématérialisation des documents, les solutions techniques de transfert des logiciels ou l'exercice en télécentre (qui peut permettre l'accueil du public).

**Peut-on ouvrir d'emblée le dispositif à tous ou faut-il introduire des critères de priorisation?**
Les deux options sont possibles. La mise en place d'objectifs de traitement des candidatures (par exemple : distance de trajet en kilomètre) peut être un facteur qui rassure et facilite le lancement de la démarche en organisant la sélection à une petite échelle sur une base objective ; quitte à abandonner ces critères d'accès dans un second temps au cours du déploiement du dispositif.

# FICHE ACTION N°3 : ORGANISATION ET SUIVI DE L'ACTIVITÉ EN TÉLÉTRAVAIL

## LES PRATIQUES LES PLUS FRÉQUENTES

Les règles d'organisation à définir portent principalement sur quatre dimensions :

### 1. Jours de télétravail

- Le nombre maximum de jours est presque toujours de deux jours par semaine, parfois trois (optimum de productivité et risque d'isolement limité) ;
- certains jours de la semaine sont parfois proscrits (le mercredi par exemple). La tendance est plutôt à organiser la présence et les échanges collectifs qu'à interdire des jours de télétravail ;
- les jours sont fixes et non reportables.

### 2. Horaires

Les collectivités ont retenu les horaires de travail habituels à la fois pour faciliter les échanges et le contrôle et pour maintenir une certaine équité entre télétravailleurs et non-télétravailleurs.

### 3. Suivi de l'activité

- Les modalités peuvent rester les mêmes dans des collectifs qui fonctionnent déjà en mode projet (objectifs clairs, points de suivi réguliers, communication partagée sur la répartition et la réalisation des tâches) ;
- de nouvelles habitudes doivent parfois être mises en place lorsque l'organisation collective se fait ordinairement de façon réactive et informelle. Pour faciliter cela, certaines collectivités ont proposé d'utiliser des fiches de liaison ou de suivi qui permettent de planifier et de suivre l'activité à réaliser en télétravail.

### 4. Communication et échanges avec le collectif et les autres interlocuteurs

Le télétravailleur est bien évidemment toujours joignable par courriel. Pour le téléphone, soit sa ligne fixe est basculée et il prend les appels depuis son domicile, soit il communique son numéro personnel à ses collègues qui filtrent ses appels et l'informent des appels importants.

## LES VARIANTES OU BONNES IDÉES À RETENIR

- Proposition d'un forfait mensuel de jours (quatre par exemple), les jours de télétravail sont alors fixés librement avec l'accord du manager.
- Instauration de jours de présence obligatoires lors desquels les réunions d'équipes sont programmées (très souvent le mardi et le jeudi), fixation de jours identiques de télétravail pour tout le monde, limitation à deux jours d'absence physique par semaine (télétravail, RTT, congés cumulés).
- Prévoir de façon contractuelle des plages de disponibilité (quatre heures sur une journée de travail par exemple) pendant lesquelles les collaborateurs s'engagent à être joignables.
- Mettre en place des binômes qui ne seront jamais en même temps en télétravail.
- Mettre en place des agendas partagés des agents pour l'équipe.
- Un téléphone portable est fourni aux agents qui n'en ont pas.
- La téléphonie sur IP sera bientôt disponible dans certaines collectivités. Cela permet aux agents de prendre les appels depuis leur ordinateur (depuis leur session de travail) où qu'ils soient.

## LES ENJEUX ET LES QUESTIONS À SE POSER

**Comment offrir plus de flexibilité aux télétravailleurs dans l'organisation de leur temps?**

Le télétravail est souvent présenté comme un moyen de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle. Un des avantages alors mis en évidence est la flexibilité qu'il permet de trouver dans l'organisation de son temps. Or, les collectivités prévoient dans leur dispositif que les agents respectent les horaires de travail habituellement pratiqués sur le lieu de travail. La question à discuter au sein de l'équipe concerne donc les principes de « joignabilité » du télétravailleur (plage horaire obligatoire ou non, horaires flexibles dans un cadre plus étendu et défini au préalable, fixation d'un délai de rappel...).

**Comment fluidifier l'organisation collective?**

Le suivi de l'activité est repensé entre le manager et le télétravailleur mais intègre rarement le collectif de travail. Or, c'est l'organisation plus globale du service qui est généralement à faire évoluer (pas simplement en termes de remplacements ou d'organisation des réunions).

Les informations sur les activités et les missions de chacun doivent être partagées de sorte que l'organisation collective puisse être fluide.
La gestion des flux d'informations et des documents de travail doit également être pensée pour faciliter les interactions (chacun sait qui fait quoi, a un niveau minimum d'information sur les dossiers en cours et sait où trouver l'information dont il a besoin) et permettre une certaine polyvalence.

**Faut-il limiter les sollicitations des télétravailleurs quand ils sont à leur domicile ou, à l'inverse, ne pas faire de différence?**
On peut voir le télétravail comme un moyen de lutter contre l'émiettement des activités de travail et limiter en conséquence les sollicitations des jours de télétravail. Cela a pour effet de rompre le rythme et peut être bénéfique pour certaines personnes et certains métiers.
Le risque est que les sollicitations soient redirigées vers les non-télétravailleurs. Cela peut générer des tensions au sein des équipes. Cela peut, en outre, renforcer l'isolement et mettre en difficulté certains agents qui ont du mal à s'organiser seuls ou à « se motiver ».

## FICHE ACTION N°4 : OUTILS DE MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL

### LES PRATIQUES LES PLUS FRÉQUENTES

La formalisation du dispositif de télétravail est nécessaire pour rendre transparentes les modalités de mise en place au sein de la collectivité. Cette formalisation intervient lors de la préparation de la démarche et fait l'objet d'un dialogue social avec les partenaires sociaux. Généralement, les collectivités établissent :

- **Un cadre collectif, la Charte** : elle donne le cadre général des choix effectués pour mettre en œuvre le télétravail. Elle formalise :
  - ✓ les principes règlementaires applicables au télétravail : volontariat, réversibilité, contractualisation, égalité de traitement (droits collectifs, gestion de carrière) ;
  - ✓ les conditions d'éligibilité, les règles de mise en œuvre et d'organisation concrète du télétravail (équipements, conditions de travail) ;
  - ✓ les questions de sécurité, d'assurance, d'accidents et de prévention des risques professionnels en précisant les responsabilités respectives.

- **Un cadre individuel, la « convention » ou « protocole individuel »** : ce document officialise la relation entre le télétravailleur, la collectivité et son encadrant. Il précise les dispositions spécifiques de mise en œuvre du télétravail par l'agent (jours de la semaine télétravaillés, nombre de jours, horaires, lieu de télétravail, assurance, engagements de l'agent, gestion de l'équipement, modalités de suivi du travail et d'évaluation du télétravail, accidents de travail...).

- **Un formulaire de candidature qui permet de recueillir les éléments utiles à l'analyse de la demande de télétravail :** fonctionnement à distance des logiciels / applications utilisés, motivation du télétravailleur, temps de transport, modalité de travail souhaité, adresse du domicile (pour vérifier la couverture Internet), avis du responsable (profil et comportement, nature du poste, organisation du service).

### LES VARIANTES ET BONNES IDÉES À RETENIR

D'autres outils peuvent être proposés pour faciliter l'introduction et le suivi du télétravail :
- Un protocole collectif à destination de l'encadrant : il permet de se poser les bonnes questions et de formaliser l'organisation du télétravail au sein du collectif de travail : définition du nombre de jours minimum de présence sur le site, nombre de jours par mois où toute l'équipe est présente, nombre minimum de personnes présentes / jours, les outils communs de partage d'information, de coordination et de planification.
- Un guide d'autoévaluation pour le télétravailleur : il permet au télétravailleur de se projeter et de percevoir les conditions requises pour télétravailler (autonomie, relation avec les autres, etc.).
- Une fiche de liaison managériale annexée à la convention qui formalise les missions télétravaillées et permet un suivi : quels résultats attendus et constatés, les gains et les difficultés, les observations respectives du manager et du télétravailleur. Ces éléments peuvent être également exploités au titre d'une évaluation plus collective de la mise en place du dispositif lors de l'expérimentation.

### LES ENJEUX ET LES QUESTIONS À SE POSER

La mise en place d'un « outillage » répond à plusieurs enjeux : encadrer la démarche d'un point de vue collectif en assurant une mise en œuvre homogène et accompagner les acteurs dans la mise en œuvre (aide à la réflexion et à la prise de décision, au dialogue entre les expérimentateurs ou avec l'équipe projet).
La formalisation des outils doit faire l'objet d'un dialogue voire d'une co-construction, ce qui facilite l'appropriation des enjeux et l'adhésion. Il est également nécessaire de prévoir des sessions d'échanges sur ces outils, notamment avec les encadrants.

## FICHE ACTION N°5 : CONDITIONS TECHNIQUES ET FINANCIERES DE MISE EN ŒUVRE

### LES PRATIQUES LES PLUS FRÉQUENTES

**Prérequis techniques et juridiques**
- Une connexion internet à domicile dont le débit est au moins égal à 1 Mo/s ;
- un espace spécifique aménagé pour télétravailler confortablement ;
- l'accessibilité des applications métiers et de la documentation nécessaire aux activités en télétravail ;
- une déclaration faite par l'agent à son assureur de sa situation de télétravailleur ;
- la signature d'une convention de télétravail.

**Accompagnement financier**
- Aucune prime n'est versée au télétravailleur pour qui les éventuels coûts liés au télétravail sont compensés par les gains réalisés sur les coûts de transport ;
- l'éventuelle surprime de l'assurance personnelle liée au télétravail est à la charge de l'agent ;
- à titre indicatif, le coût d'investissement estimé par certaines collectivités s'élève à 1 000-1 500 €/télétravailleur la première année, puis à 100-150 €/télétravailleur à partir de la seconde année.

**Équipement proposé**
- Un ordinateur portable, parfois « recyclé » (vieux ordinateurs portables qui ne sont plus utilisés par les agents « nomades ») ;
- généralement pas de téléphone portable mais un transfert d'appel sur la ligne de l'agent ;
- la connexion Internet utilisée est généralement celle de l'agent.

### LES VARIANTES ET BONNES IDÉES À RETENIR

- Un contrôle de la conformité électrique du domicile peut être réalisé. Pour éviter la visite sur le lieu de travail, des vérifications peuvent être réalisées d'après des photos fournies par l'agent.
- Un appui-conseil en ergonomie à disposition du télétravailleur auprès de ressources internes spécialisées dans la prévention des risques professionnels.
- Dans certains cas, l'allocation d'une prime (de l'ordre de 100 €) peut être octroyée au lancement pour la mise en place du télétravail ou alors de façon forfaitaire et mensuelle.
- Certains équipements nécessaires aux métiers peuvent être pris en charge (grand écran, scanner, etc.).
- Des applications de communication pour fluidifier les échanges à distance sont prioritairement déployées auprès des agents en télétravail (messagerie instantanée, web-conférence, etc.).
- La virtualisation des postes (via la technologie « terminal serveur ») représente un avantage en matière de sécurisation des données, y compris avec l'utilisation de matériel personnel.

### LES ENJEUX ET LES QUESTIONS À SE POSER

Quand les trajets sont souvent faits avec les véhicules personnels des agents, les économies réalisées dans le cadre du télétravail peuvent constituer un facteur de motivation important. Il ne doit pas suffire à justifier sa mise en œuvre, ni épargner une réflexion sur la compatibilité du métier avec le télétravail et les aptitudes de l'agent pour télétravailler. Cette dimension financière n'étant pas toujours abordée de manière transparente, elle peut introduire un biais dans l'analyse, en amont de la situation. Le fait de ne pas proposer d'accompagnement financier important évite également de renforcer ce biais.

## ACTION N°6 : ACCOMPAGNEMENT DE LA DÉMARCHE (INFORMATION-FORMATION)

**LES PRATIQUES LES PLUS FRÉQUENTES**

Trois modalités d'accompagnement sont généralement mises en œuvre par les collectivités :

1. **Parangonnage** et échanges avec d'autres collectivités : hormis les premières, les collectivités se sont inspirées des précurseurs au travers de visites, d'échanges et en récupérant des documents ou modèles de dispositifs existants. Cela permet de gagner du temps mais surtout de rassurer, de communiquer sur des réussites.

2. **Communication :**

- Communication régulière sur le projet auprès de toutes les parties prenantes (agents, OS, élus, etc.) ;
- communication sur le dispositif lors de son lancement ;
- communication sur les évaluations, les retours des expérimentateurs pour crédibiliser et rassurer sur ces nouvelles pratiques.

**3. Formation :** la formation se limite souvent à une réunion d'information où le protocole est présenté de façon détaillée et où l'on répond aux questions de la salle.

**LES VARIANTES ET BONNES IDÉES À RETENIR**

- Proposer une foire aux questions, l'idée est à retenir car elle permet de façon plus libre de poser toutes les questions (celles que l'on n'osera pas ou que l'on n'aura pas le temps de poser lors de la réunion d'information) ;
- Mettre en place un mini-site d'information sur le télétravail où l'on trouvera tous les documents utiles ou des courtes vidéos avec le témoignage de télétravailleurs et de managers ;
- Proposer une formation aux télétravailleurs et à leur manager par un consultant externe ;
- Des formations au management à distance à destination des managers ou plus spécifiquement au télétravail peuvent être proposées. Des modules de e-learning sont parfois proposés ;
- Un accompagnement est prévu pour faciliter la prise en main et la bonne maîtrise des outils numériques permettant de travailler à distance (réunions en ligne, messagerie instantanée, réseaux sociaux, espaces collaboratifs, etc.).

**LES ENJEUX ET LES QUESTIONS À SE POSER**

**Une opportunité pour faire évoluer les pratiques managériales et la collaboration**

Le télétravail peut amplifier les dysfonctionnements qui, généralement, se régulent plus facilement de façon informelle lorsque les agents travaillent ensemble sur un même lieu. Ces difficultés doivent être anticipées et les managers accompagnés pour éviter qu'ils refusent le télétravail pour ne pas se mettre en danger, ni risquer de dégrader le fonctionnement du collectif de travail.
En outre, l'accompagnement des managers, voire des collectifs de travail peut permettre, à l'occasion de la mise en place du télétravail, de bénéficier d'une dynamique positive pour faire évoluer les pratiques (management par objectifs, management à distance, management et fonctionnement d'équipe plus communautaire, etc.).

**Quel type d'accompagnement « formation » prévoir ?**

Selon le cas, il peut être envisagé un accompagnement centré plus spécifiquement sur la mise en œuvre du télétravail. Il peut être également plus judicieux d'intégrer la dimension du télétravail comme séquence d'une formation plus largement dédiée à la pratique managériale (management de projet, d'équipe, à distance...).

# FICHE ACTION N°7 : MODALITÉS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DU PROJET

## LES PRATIQUES LES PLUS FRÉQUENTES

L'évaluation se fait essentiellement de deux manières :

**Par des questionnaires** adressés aux télétravailleurs et aux managers qui ont expérimenté le dispositif. Le contenu des questionnaires porte sur :

- l'impact social : qualité de vie, bien-être au travail, disponibilité ;
- l'impact économique pour les télétravailleurs ;
- l'impact environnemental ;
- l'impact organisationnel : sentiment d'appartenance au collectif, coordination, motivation, relations avec les collègues, etc. ;
- l'appui apporté ;
- l'appréciation globale du dispositif.

**Par la mise en place d'indicateurs :**

- financiers : économies réalisées par les télétravailleurs ;
- développement durable : émissions de CO2 épargnées ;
- suivi des jours réellement télétravaillés ;
- indicateurs qualitatifs tirés des enquêtes : satisfaction, qualité de vie au travail, impact sur la productivité, relations avec le manager, avec l'équipe, etc.

## LES VARIANTES ET BONNES IDÉES À RETENIR

- Des tableaux de bord pour suivre l'évolution du télétravail peuvent être conçus en fonction des objectifs retenus et des bénéfices attendus grâce au télétravail.
- Des mini-questionnaires anonymes peuvent être remplis chaque semaine par les télétravailleurs pour suivre la façon dont ils vivent le télétravail et s'organisent. Cela permet de voir les évolutions dans le temps et d'anticiper certains effets (liens qui se distendent avec le collectif, gain ou perte de temps, démotivation, etc.).
- Des groupes « test » de télétravailleurs et de managers sont réunis régulièrement (entre 2 et 4 fois par an) pour faire un retour sur le dispositif. Des points d'amélioration sont identifiés, les situations difficiles peuvent être signalées. Des actions sont ensuite mises en œuvre de façon itérative pour optimiser le dispositif et accompagner les collaborateurs en difficulté.
- L'intégration d'un questionnaire auprès des collègues des télétravailleurs pour identifier les impacts qui les touchent.
- L'intégration de l'évaluation de l'activité en télétravail dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation.
- L'évaluation par le médecin de prévention via des entretiens de suivi (a fortiori dans les cas où l'exercice du télétravail est lié à la situation médicale de l'agent).

## LES ENJEUX ET LES QUESTIONS À SE POSER

### Évaluation quantitative ou qualitative

L'évaluation quantitative reste limitée aux dimensions économique et environnementale ou de contrôle du temps de travail. Elle est par conséquent limitée si l'ambition est d'agir sur les conditions de travail et ses modalités d'organisation.
L'évaluation qualitative est alors nécessaire mais peut se révéler très chronophage. Il s'agit donc d'en ajuster les modalités en fonction des objectifs visés :

- un questionnaire adressé à tous pour un retour global sur le dispositif ;
- une enquête plus fine avec des questionnaires spécifiques à chaque population, menée régulièrement pour un suivi de l'impact du télétravail au sein de la collectivité ;
- des groupes, des observations, des entretiens, des questionnaires d'analyse d'activité pour analyser l'impact sur le travail, la productivité, l'organisation, les relations, etc. et faire évoluer les pratiques.

**Document 6**

# Mise en œuvre du télétravail au Conseil général de l'Hérault[1]

## DATE DE LANCEMENT DU PROJET « TÉLÉTRAVAIL » : JANVIER 2010

En 2013, le dispositif télétravail est en phase d'expérimentation. La généralisation du dispositif au sein de la collectivité est prévue en 2014.

## CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL

En 2009, une double réflexion est amorcée sur :

- la question des déplacements domicile-travail, dont le poids dans le bilan carbone de la collectivité a été mis en évidence dans une étude portant sur l'ensemble des activités du CG qui s'est engagé dans un Agenda 21 dès 2003.
- l'amélioration des conditions de travail des agents en limitant les conséquences en termes de stress, de fatigue et de risques d'accidents liés aux déplacements et en permettant une meilleure articulation vie privée /vie professionnelle. La réalisation d'une expérimentation de télétravail a été inscrite dans un protocole d'accord par les partenaires sociaux en 2009.

## NOMBRE D'AGENTS EN TÉLÉTRAVAIL EN 2013

88 agents (100 agents en 3 ans sur 5 000 agents, soit 2 % des effectifs).

## MODALITÉS DE TÉLÉTRAVAIL

1 à 2 jours par semaine au maximum (non cumulables et non reportables) à domicile.

## MISE EN ŒUVRE DU PROJET

### MODALITÉS DE PILOTAGE

- Un comité de pilotage stratégique composé de deux conseillers généraux (Vice-Président du CG, délégué aux ressources humaines, et le délégué aux TIC), du DGA, en charge du Pôle des Ressources, un représentant de chaque Pôle et les membres de l'équipe projet).
- Une équipe-projet opérationnelle pluridisciplinaire (RH, SI, juridique et politique) composée de cinq membres : Chargé de mission télétravail, Directeur des systèmes d'information, Chargé de projet informatique, Chef du service de l'Assemblée, Direction du département GRH-carrière)
- Chaque étape du projet est soumise à l'approbation des partenaires sociaux et des décideurs (groupe de direction et élus).

### MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT

| | |
|---|---|
| Phase préparatoire (2009) | Mission préparatoire par une équipe-projet pour identifier les modalités de l'expérimentation (DSI-DRH) : examen des contraintes et des retours d'expérience. |
| Phase expérimentale (2010-2013) | 2010 : Expérimentation auprès d'un échantillon de 20 agents ;<br>2011 – 2013 :<br>- Élargissement à une centaine d'agents (appel général à candidatures) ;<br>- Prolongation de l'expérimentation pendant un an pour consolider l'évaluation (aucune nouvelle candidature) ;<br>- Bilan et évaluation globale de l'expérimentation. |
| Phase de déploiement | Prévue en 2014 |

[1] ***Les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail pour leurs agents*, Centre national de la fonction publique territoriale, décembre 2013, pp. 32-34.**



**Tournez la page S.V.P.**

**Document 6**

# Mise en œuvre du télétravail au Conseil général de l'Hérault[1]

## DATE DE LANCEMENT DU PROJET « TÉLÉTRAVAIL » : JANVIER 2010

En 2013, le dispositif télétravail est en phase d'expérimentation. La généralisation du dispositif au sein de la collectivité est prévue en 2014.

## CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL

En 2009, une double réflexion est amorcée sur :

- la question des déplacements domicile-travail, dont le poids dans le bilan carbone de la collectivité a été mis en évidence dans une étude portant sur l'ensemble des activités du CG qui s'est engagé dans un Agenda 21 dès 2003.
- l'amélioration des conditions de travail des agents en limitant les conséquences en termes de stress, de fatigue et de risques d'accidents liés aux déplacements et en permettant une meilleure articulation vie privée /vie professionnelle. La réalisation d'une expérimentation de télétravail a été inscrite dans un protocole d'accord par les partenaires sociaux en 2009.

## NOMBRE D'AGENTS EN TÉLÉTRAVAIL EN 2013

88 agents (100 agents en 3 ans sur 5 000 agents, soit 2 % des effectifs).

## MODALITÉS DE TÉLÉTRAVAIL

1 à 2 jours par semaine au maximum (non cumulables et non reportables) à domicile.

## MISE EN ŒUVRE DU PROJET

### MODALITÉS DE PILOTAGE

- Un comité de pilotage stratégique composé de deux conseillers généraux (Vice-Président du CG, délégué aux ressources humaines, et le délégué aux TIC), du DGA, en charge du Pôle des Ressources, un représentant de chaque Pôle et les membres de l'équipe projet).
- Une équipe-projet opérationnelle pluridisciplinaire (RH, SI, juridique et politique) composée de cinq membres : Chargé de mission télétravail, Directeur des systèmes d'information, Chargé de projet informatique, Chef du service de l'Assemblée, Direction du département GRH-carrière)
- Chaque étape du projet est soumise à l'approbation des partenaires sociaux et des décideurs (groupe de direction et élus).

### MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT

| | |
|---|---|
| Phase préparatoire (2009) | Mission préparatoire par une équipe-projet pour identifier les modalités de l'expérimentation (DSI-DRH) : examen des contraintes et des retours d'expérience. |
| Phase expérimentale (2010-2013) | 2010 : Expérimentation auprès d'un échantillon de 20 agents ;<br>2011 – 2013 :<br>- Élargissement à une centaine d'agents (appel général à candidatures) ;<br>- Prolongation de l'expérimentation pendant un an pour consolider l'évaluation (aucune nouvelle candidature) ;<br>- Bilan et évaluation globale de l'expérimentation. |
| Phase de déploiement | Prévue en 2014 |

[1] ***Les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail pour leurs agents*, Centre national de la fonction publique territoriale, décembre 2013, pp. 32-34.**



**Tournez la page S.V.P.**

## CARACTÉRISTIQUES DU DISPOSITIF

### CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ À L'EXPÉRIMENTATION

- critère d'éloignement géographique du domicile (25 km) ;
- critère de faisabilité technique : couverture ADSL du domicile et accès distant aux logiciels métiers en fonction des logiciels utilisés par les agents ;
- critère d'appréciation des managers : compatibilité du poste / continuité de service et savoir-être (autonomie, capacité à s'organiser, à communiquer) ;
- critère de « situation de handicap » (ajouté en 2011).

### ÉQUIPEMENT TECHNIQUE

- un système de connexion à distance pour un accès sécurisé au réseau du CG ;
- installation d'un poste de travail fixe à domicile : terminal client léger sans disque dur donnant accès aux applications standard (suite bureautique, messagerie) et applications métiers ;
- une solution de téléphonie ;
- l'installation d'une ligne ADSL supplémentaire était prise en charge en première phase d'expérimentation. Cette solution a été ensuite abandonnée au profit de l'utilisation de l'ADSL résidentielle ;
- infrastructures : pare-feu avec un portail VPN SSL extranet et serveur terminal. L'accès distant s'appuie sur la technologie client-léger (TSE) permettant une exécution des programmes et une centralisation des données directement sur les serveurs.

### OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT DU DISPOSITIF

- une charte du télétravail qui précise les principes et les modalités de l'expérimentation ;
- une fiche de candidature (faisabilité technique, avis et visas hiérarchiques) ;
- une convention tripartite (CG-encadrant-télétravailleur) de 24 mois qui précise les jours télétravaillés, le lieu et les horaires de télétravail, les plages de disponibilité du télétravailleur ;
- un guide de l'expérimentation du travail à domicile à destination des agents et des managers ;
- une fiche de liaison managériale pour formaliser le suivi des tâches à accomplir en télétravail et les résultats à atteindre (activité, résultat attendu, échéance, résultat constaté, gains /difficultés liés au télétravail, observations du manager et du télétravailleur) ;
- une fiche « process » qui récapitule le « qui fait quoi » dans la mise en œuvre ;
- une formation spécifique à l'utilisation du matériel informatique sur site ou à domicile si besoin est et une visite chez le médecin de prévention.

### SPÉCIFICITÉS

- intégration depuis 2011 d'un dispositif de télétravail ouvert aux encadrants plus souple (sous la forme d'un forfait mensuel de 4 jours non cumulables et non reportables de mois en mois) ;
- partenariat avec le CG du Gard pour un projet de télécentres partagés à partir de l'automne 2013.

### ÉVOLUTIONS DU DISPOSITIF

- à l'origine, seuls le mardi et le jeudi étaient autorisés pour le télétravail. Cette obligation a été abandonnée puisque ces deux jours constituaient les seuls où les équipes pouvaient être physiquement au complet (RTT, temps partiels) ;
- le critère kilométrique ne semble pas forcément pertinent compte tenu des difficultés de circulation dans l'agglomération de Montpellier. Une réflexion est actuellement conduite pour mieux intégrer le temps de trajet dans l'appréciation de l'éloignement.

**Document 7**

# Rappel chronologique

L'Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 relatif au télétravail (ANI), signé par les partenaires sociaux, marque une première étape dans la reconnaissance en France du télétravail salarié, en définissant les principes de transparence, de contractualisation, de prise en charge des coûts par l'entreprise et de réversibilité qui doivent s'appliquer à ce dernier.

En 2012, le télétravail a connu une avancée législative majeure, avec la promulgation de deux lois permettant d'encadrer et de formaliser ce type d'organisation du travail au sein des entreprises et de la fonction publique :

- la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administrative, dite loi Warsmann, apporte un statut juridique incontestable au télétravail en l'inscrivant dans le Code du travail et en clarifiant les droits et les devoirs essentiels des employeurs et des télétravailleurs, tout en laissant une place à des négociations collectives ;

- 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 diverses dispositions relatives à la fonction publique , ouvre aux agents de la fonction publique la possibilité du télétravail (article 133) tel qu'il est défini par la loi Warsmann ;

Enfin, le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 fixe les conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.