

# LE TELETRAVAIL DANS LES FONCTIONS PUBLIQUES

**Octobre 2018**

# SOMMAIRE

## CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE LA MISSION

I- Rappel du contexte et des objectifs de la mission.....	5
II- Panel et déroulement de l'enquête terrain.....	5

## BILAN DU DEPLOIEMENT DU TELETRAVAIL DANS LES TROIS VERSANTS DE LA FONCTION PUBLIQUE

Introduction : La définition juridique du télétravail.....	6
<b>I- Un déploiement du télétravail difficile à mesurer.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Les enquêtes statistiques nationales.....</b>	<b>7</b>
1.1.1- L'enquête « Conditions de travail ».....	7
1.1.2 Les bilans sociaux des collectivités locales et ministériels.....	8
1.1.2.1- Les rapports sur l'état de la collectivité locale.....	8
1.1.2.2- Les bilans sociaux ministériels.....	9
<b>1.2 Les enquêtes en administration territoriale de l'Etat.....</b>	<b>10</b>
1.2.1- L'enquête de la Direction des services administratifs et financiers (DSAF) sur le périmètre des directions départementales interministérielles (DDI).....	10
1.2.2 - Enquête de la PFRH Bourgogne Franche-Comté.....	11
<b>II- Le déploiement du télétravail dépend d'un cadre juridique très encadré et de nombreux autres facteurs.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1- Le décret du 11 février 2016 pose les principes du recours au télétravail.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2- Le déploiement des dispositifs de teletravail dépend de la confiance instaurée par le management mais aussi de la qualité de l'ingenierie mise en œuvre.....</b>	<b>15</b>
2.2.1 Une diversité de méthodes adaptées aux objectifs poursuivis.....	15
2.2.2 - Les évaluations réalisées convergent sur plusieurs points quant aux conditions de réussite des démarches de télétravail.....	16
<b>2.3 - La réussite des démarches de télétravail passe par des règles partagées et formalisées.....</b>	<b>17</b>
2.3.1 Le caractère régulier du télétravail.....	17
2.3.2 Les critères d'éligibilité au télétravail.....	17
2.3.4 La procédure de demande d'exercer en télétravail.....	19
2.3.5 Les conditions matérielles d'exercice.....	20

2.3.6 La prise en compte des coûts.....	22
2.3.7 Télétravail et immobilier.....	22
2.3.8 Les équipements informatiques.....	23
2.3.9 La sécurité des données.....	24
2.3.10 Outils d'accompagnement.....	25
2.3.10.1 Les guides et autres outils.....	25
2.3.10.2 Le rôle pivot des plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines.....	25
2.3.10.3 Les formations.....	26
<b>2.4 Un dispositif perçu comme trop contraignant en gestion par les employeurs publics et les agents candidats au télétravail.....</b>	<b>28</b>
2.4.1- Les pilotes des démarches (directions).....	28
2.4.2- Les partenaires sociaux.....	31
2.4.3- Les encadrants et les agents télétravailleurs.....	31
2.4.3.1 Une perception du télétravail par l'encadrement souvent mitigée.....	31
2.4.3.2 Les entretiens menés avec des agents télétravailleurs ont permis d'aborder les points suivants.....	34
<b>III- Comparaison entre les secteurs public et privé et avec le ministère des finances belge : quels enseignements ?.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 - Public / privé : quels enseignements ?.....</b>	<b>37</b>
3.1.1- Des pratiques de télétravail hétérogènes.....	37
3.1.2- Comparaison des chartes d'entreprises privées avec des chartes d'administration.....	38
<b>3.2- Le télétravail au ministère des finances belge.....</b>	<b>45</b>

## ANNEXES

ANNEXE II : LISTE DES ARRETES MINISTERIELS.....	47
ANNEXE III : GUIDES D'ENTRETIEN UTILISES.....	48
ANNEXE IV : LETTRE DE MISSION.....	49

## CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE LA MISSION

### I- Rappel du contexte et des objectifs de la mission (voir lettre de mission en annexe)

La mission consistant à dresser un bilan du déploiement du télétravail dans les trois versants de la fonction publique s'est déroulée entre les mois de février et d'octobre 2018.

La mission a permis de collecter et d'analyser :

- des données quantitatives (dans la mesure du possible au 31 décembre 2017) portant sur le nombre de télétravailleurs dans les fonctions publiques, à partir des différentes enquêtes déjà menées sur le télétravail au sein des administrations centrales et dans les services déconcentrés;
- des éléments quantitatifs et qualitatifs grâce à l'élaboration de monographies de services. Ces données ont été recueillies dans le cadre d'entretiens avec différents acteurs dans les structures visitées (directeurs de service, services RH, télétravailleurs...).

### II- Panel et déroulement de l'enquête terrain

La méthode adoptée a consisté à :

- a) mobiliser les informations déjà disponibles issues de différents travaux (enquêtes statistiques, rapports existants dans le domaine, ...)
  - b) rencontrer des services ayant mis en place des démarches de télétravail choisis pour leur niveau de développement variable, identifier les leviers et freins éventuels au déploiement et, plus précisément, pour mettre en évidence les conditions du déploiement d'une activité en télétravail (contexte, dialogue social, accompagnement, coût, quotité de temps, lieux d'exercice des fonctions) et mesurer l'impact éventuel du télétravail sur les organisations de travail.
- Le panel a été composé de collectivités locales, de services de l'Etat (Direction interministérielle, Préfecture) et d'établissements publics. Les rencontres se sont déroulées sur trois régions pilotes.
  - Des entretiens ont été menés avec des groupes d'agents à la fois télétravailleurs et managers d'équipes à distance sous forme de « focus groupe ». Figurent en annexe II les guides d'entretien qui ont été utilisés pour ces séances.

## BILAN DE LA MISSION

### Introduction : la définition juridique du télétravail

#### Télétravail : de quoi parle-t-on ?

Selon l'Accord-cadre européen du 16 juillet 2002, 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 ou d'une relation d'emploi, 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* ».

La loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives, dite « loi Warsmann II » marque l'entrée du télétravail dans le code du travail.

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, dite « loi Sauvadet » et son décret d'application (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) encadrent le télétravail dans le secteur public :

*"Le télétravail désigne toute forme d'organisation 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 »* (article 2 du décret du 11 février 2016 précité).

➤ Il convient de **distinguer le télétravail du « travail à distance »** ou, comme le désigne le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), le "travail hors les murs" qui inclut également le nomadisme.

Le travail à distance, en effet, ne fait l'objet d'aucune définition législative et réglementaire. Le terme désigne plus largement :

- le télétravail effectué dans les conditions définies par la législation et la réglementation ;
- et le travail réalisé en dehors des locaux de l'employeur, à titre occasionnel ou nomade.

➤ Il convient de distinguer également **télétravail régulier** et télétravail **occasionnel**. Pour le secteur privé, en effet, l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail a supprimé la référence au caractère "régulier" du "télétravail" dans le code du travail. Il en résulte que :

- pour les salariés du secteur privé, le télétravail peut recouvrir des activités régulières ou occasionnelles ;
- pour la fonction publique, le télétravail ne concerne que les activités régulières.

## I - UN DEPLOIEMENT DIFFICILE A MESURER

**Compte tenu du cadre juridique actuel dans la fonction publique, la collecte d'information ne prend en compte que le télétravail *stricto sensu* et non le travail occasionnel à distance.**

Les systèmes d'information statistiques ont développé différents modes de collectes d'information permettant d'obtenir des données sur le télétravail dans les trois versants de la fonction publique :

- des enquêtes statistiques nationales à visée exhaustive (enquêtes conditions de travail de la DARES<sup>1</sup> ainsi que les bilans sociaux ministériels et des collectivités territoriales) ;
- des enquêtes sectorielles réalisées par des employeurs publics sur des périmètres restreints : administration centrale, services déconcentrés de l'administration territoriale de l'Etat.

L'article 9 du décret du 11 février 2016 précité prévoit que « 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 ». A l'avenir, le développement du télétravail devrait donc être mieux suivi dans les services.

### 1.1- les enquêtes statistiques nationales

#### 1.1.1- L'enquête « Conditions de travail » :

L'enquête est organisée et exploitée par la DARES depuis 1978. Depuis 2013, le protocole d'enquête a beaucoup évolué, en particulier son champ d'application qui a été étendu à l'ensemble de la fonction publique, y compris les enseignants. Cette enquête est couplée avec une enquête auprès des employeurs (dans laquelle figure une question sur le télétravail dans la fonction publique de l'Etat et dans la fonction publique territoriale).

Le volet employeurs de l'enquête est renseigné par les responsables de structures. Il a été collecté de novembre 2012 à novembre 2013 pour l'enquête 2013.

Le questionnaire diffère selon le type de structure : un questionnaire « fonction publique » destiné aux services de l'État et des collectivités territoriales ; un questionnaire « secteur hospitalier » pour les hôpitaux et cliniques ; un questionnaire « secteur marchand et associatif » pour toutes les autres structures.

Dans le questionnaire « fonction publique », la question suivante permet une mesure de la part d'agents de l'Etat ou des collectivités territoriales en télétravail :

**D3aE** Dans cet «établissement (service ou direction), certains agents pratiquent-ils le télétravail, c'est-à-dire effectuent leurs tâches à distance, pendant leurs horaires habituels de travail, en se connectant au système informatique du service ?

Oui  Non

► **Si oui:** **D3bE** Quelle est approximativement la part d'agents concernés par le télétravail ?

en effectif absolu     **ou** en pourcentage    %

<sup>1</sup> Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

En 2013, les résultats sont les suivants :

Le télétravail* est quasiment inexistant dans la fonction publique**	
• FPE	0,7
• FPT	0,1
• Ensemble FPE/FPT	0,4

*Lecture : 0,7% des salariés de l'État ou des collectivités territoriales pratiquent le télétravail*

*\* télétravail : travail effectué à distance, pendant les horaires habituels de travail en se connectant au système informatique de l'établissement.*

\*\* hors fonction publique hospitalière

Il faut toutefois souligner que le décret n'étant pas encore pris à l'époque de l'enquête, les initiatives de télétravail étaient peu nombreuses et se déployaient sous le régime de l'expérimentation.

Trois ans plus tard, en 2016 (dernière enquête disponible), le volet employeur de la fonction publique, destiné aux services de l'État et aux collectivités territoriales, prévoit de nouveau une question sur le télétravail. La collecte auprès des employeurs a eu lieu entre février 2016 et février 2017.

La formulation de la question est un peu différente de la précédente édition, en lien avec l'évolution de la législation :

		Oui	Non
D3aE.	Dans votre établissement (service ou direction), certains agents pratiquent-ils le télétravail, c'est-à-dire effectuent leurs tâches à distance, pendant leurs horaires habituels de travail, en se connectant au système informatique du service ?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
<p>➤ Si Oui: D3bE. Quel est approximativement le nombre d'agents concernés par le télétravail ?</p> <p>en effectif absolu <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <b>OU</b> en pourcentage <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> %</p> <p>dont effectifs : de catégorie A <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> de catégorie B <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> de catégorie C <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/></p>			

Les résultats de cette enquête sont attendus au 2<sup>ème</sup> semestre 2018.

## 1.1.2- Les bilans sociaux des collectivités locales et ministériels

### 1.1.2.1- Les rapports sur l'état de la collectivité locale

Tous les deux ans, les collectivités locales doivent établir et présenter devant leur comité technique (CT) un rapport sur l'état de la collectivité. Ces rapports sont ensuite transmis à la direction générale des collectivités locales du ministère de l'intérieur pour agrégation des données, traitement et publication.

Dans la liste des indicateurs, il a été introduit pour les bilans sociaux au 31/12/2015 une question relative au télétravail dans la collectivité, avec la répartition par catégorie et par sexe.

Votre collectivité est-elle concernée par le télétravail au 31/12/2015 ?	(vide)
--	--------

Si oui, renseigner le tableau suivant :

Champ : le tableau qui suit concerne les agents présents dans la collectivité locale au 31/12/2015

	Hommes			Femmes		
	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C
Nombre d'agents exerçant leurs fonctions dans le cadre du télétravail (article 133 de la loi du 12 mars 2012)						

Définition du télétravail : Article L. 1222-9 du Code du travail :

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.

Article 133 de la loi du 12 mars 2012 :

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

Le présent article est applicable aux agents publics non fonctionnaires et aux magistrats. Un décret en Conseil d'Etat fixe, après concertation avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique, les conditions d'application du présent article, notamment en ce qui concerne les modalités d'organisation du télétravail.

Dans les bilans sociaux de la FPT 2015, très peu de collectivités (environ 300) ont répondu à cette question donc il n'est pas possible de réaliser une estimation au niveau national (source : DGCL).

### 1.1.2.2-Les bilans sociaux ministériels

Dans la rubrique "conditions de vie au travail", certains bilans sociaux ministériels comportent un indicateur lié au télétravail. C'est le cas du bilan social des ministères économiques et financiers, de celui du ministère de l'Europe et des affaires étrangères et de celui du ministère de la transition écologique et solidaire pour les effectifs en administration centrale. L'indicateur sur le télétravail n'a en effet été inclus dans la liste des indicateurs publiée par arrêté, et donc de façon obligatoire, qu'en décembre 2017 pour l'Etat<sup>2</sup>.

Quand ils sont toutefois disponibles sur initiative ministérielle, les chiffres au 31 décembre 2016 montrent une légère progression par rapport aux résultats de l'enquête « Conditions de travail » de 2013 (cf. ci-dessus) puisqu'on compte 0,5% de télétravailleurs dans les ministères économiques et financiers, 0,7% au ministère de l'Europe et des affaires étrangères et 1,3% au ministère de la transition écologique et solidaire.

On observe par la suite une forte accélération entre 2017 et 2018 :

- sur le périmètre de l'administration centrale des ministères financiers, on compte 287 agents télétravailleurs au 31/12/2017 pour un effectif total de 8 224 agents soit un taux de **3,48%** (dont 203 femmes et 84 hommes) avec 86 nouvelles demandes entre janvier et juin 2018 ;
- sur le périmètre du ministère de l'écologie et du développement durable, on comptait 197 agents en télétravail sur un effectif de 4 728 agents en administration centrale, soit un taux de **4%**. Au 1<sup>er</sup> semestre 2018, on passe de 197 à 254 agents soit une augmentation de près de 30% avec un taux d'agents télétravailleurs de **5,4 %**.

<sup>2</sup> Arrêté du 22 décembre 2017 portant modification de l'arrêté du 23 décembre 2013 fixant la liste des indicateurs contenus dans le bilan social prévu par l'article 37 du décret n° 2011-184 du 15 février 2011 relatif aux comités techniques dans les administrations et les établissements publics de l'Etat prévu par les articles 15 et 43 bis de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat.

Concernant les autres bilans sociaux ministériels pour 2016, l'indicateur télétravail n'existe pas ou l'indicateur n'est pas renseigné.

Mais les données devraient être exhaustives dans le cadre des prochains bilans sociaux ministériels puisque l'arrêté du 22 décembre 2017 modifiant la liste des indicateurs contenus dans le bilan social prévoit que les administrations de l'Etat renseignent l'indicateur suivant :

"nombre d'agents exerçant leurs fonctions dans le cadre du télétravail par catégorie hiérarchique au 31/12..." et par genre.

## 1.2- Les enquêtes en administration territoriale de l'Etat

1.2.1- L'enquête de la Direction des services administratifs et financiers (DSAF) sur le périmètre des directions départementales interministérielles (DDI), mars 2018

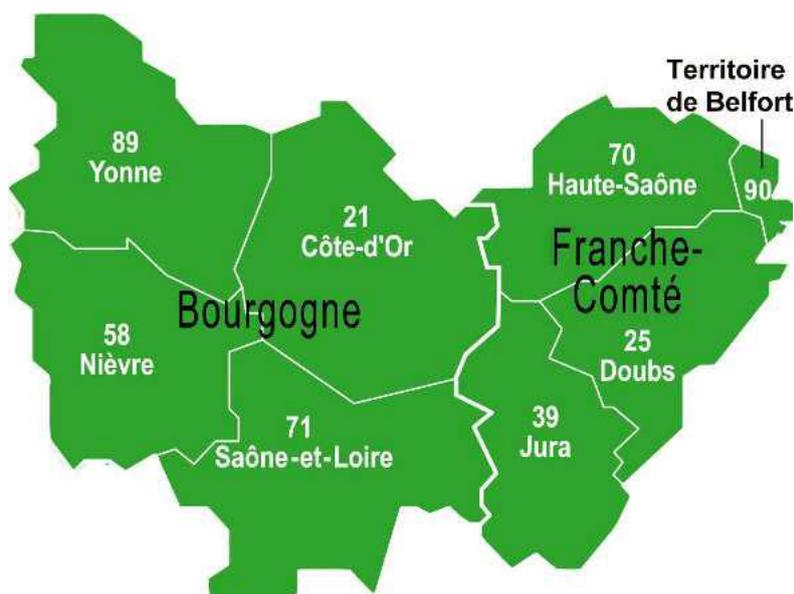
Après une première enquête réalisée en août 2017, une nouvelle enquête a été réalisée en mars 2018 auprès de l'ensemble des DDI par la sous-direction du pilotage des services déconcentrés des services du Premier Ministre afin d'établir un bilan de la mise en œuvre du télétravail en DDI conformément aux dispositions de la circulaire du Secrétaire général du gouvernement du 3 février 2017 relative aux modalités de mise en œuvre du télétravail en DDI.

Ses principaux résultats sont les suivants

- 185 DDI ont répondu soit 80% des DDI représentant un effectif de 21 824 agents;
- une forte augmentation du nombre de télétravailleurs entre l'été 2017 et mars 2018 dans les services déconcentrés : de 463 télétravailleurs en septembre 2017, on passe à 1015 soit un doublement en 6 mois. **Le taux de télétravailleurs est passé de 2.1% à 4.65% ;**
- la répartition par catégorie reste stable avec un peu plus de la moitié des agents télétravailleurs en catégorie B, un tiers en catégorie A et environ 15% en catégorie C ;
- parmi les 1015 agents en télétravail, 68% sont des femmes; le télétravail s'effectue sur un jour par semaine (84%) avec une dominante le vendredi (35%) et en majorité à domicile (95%) ;
- les demandes d'agents à exercer en télétravail sont majoritairement acceptées (en moyenne 10 % de refus), les motifs de refus étant liés principalement à la nature des missions, à l'insuffisance de l'autonomie de l'agent, au nombre trop important de demandeurs dans un même service et à l'utilisation de logiciels spécifiques ;
- près de 80% des DDI ont présenté ce dispositif en CT et CHSCT.

## 1.2.2- Enquête de la PFRH Bourgogne Franche-Comté dans le cadre d'un programme d'investissement d'avenir (PIA) sur la mobilité (mars 2018)

Périmètre géographique de l'enquête :



Le SGAR, la DIRECCTE ainsi que la DRDJSCS portent un projet PIA sur le travail à distance (travail à distance de son service, télétravail, nomadisme).

Trois dimensions ont été prises en compte : l'organisation, les postes de travail et les infrastructures des systèmes d'informations.

Parmi les huit actions engagées sur ce projet, l'une d'entre elles porte sur le télétravail. Pour étudier et partager les besoins, il a été procédé à un recueil des informations sur le déploiement actuel et à venir du télétravail afin d'identifier les difficultés ainsi que les processus déployés. A cette fin, un questionnaire a été envoyé aux services du 19 au 23 mars 2018.

Problématique de l'enquête :

Le télétravail est un enjeu de développement durable et de qualité de vie au travail. L'organisation et le développement du télétravail impliquent de nouveaux modes de production, de collaboration et de modes de pensée. Au-delà des textes et des obligations réglementaires, il faut accompagner et conseiller au mieux les services en présentant des recommandations managériales, des solutions techniques et des bonnes pratiques. La collecte d'informations est une des conditions de réussite : elle permet d'objectiver les propositions d'action et de capitaliser les connaissances pratiques.

Après avoir qualifié les situations de travail à distance, télétravail, travail en mission et en sites distants, des agents ont été interviewés et des recueils de besoins ont été réalisés par voie d'enquête.

18 services sur 32 ont répondu à l'enquête soit un taux de retour de 56,25%

Taux de télétravail : sur 1022 agents sur 5 000 agents ayant répondu à l'enquête, 119 se sont déclarés en télétravail ce qui donne un ratio de **11,64%**.

Ce taux n'est pas comparable avec ceux des enquêtes employeurs dans la mesure où certains agents qui télétravaillent de façon occasionnelle se sont déclarés comme télétravailleurs.

Ce résultat donne une indication sur ce que peut représenter le télétravail dans une conception extensive (régulier et occasionnel).

Les résultats de l'enquête confirment les tendances dégagées par les enquêtes évoquées précédemment :

- lieux d'exercice du télétravail : c'est essentiellement le domicile pour 15 services sur 18, le tiers lieu étant déployé pour 4 services ;
- nombre de jours : il est réparti entre 1 à 3 jours avec une dominante à 2 jours ;
- chartes déployées : la grande majorité des services a constitué un groupe de travail dédié pour formaliser une charte puis a fait valider leur charte par le comité technique ;
- outils d'accompagnement : 5 services sur 18 ont organisé des formations, l'encadrement est peu formé au management à distance ;
- volet technique : pas de difficultés particulières rencontrées au niveau des équipements exception faite de certaines applications métiers qui ne sont pas accessibles ce qui oblige les agents à copier des dossiers voire de les envoyer par messagerie.

Au vu des différentes mesures réalisées, l'augmentation significative entre 2016 et 2018 du nombre d'agents télétravailleurs dans les services de l'Etat s'expliquerait en partie par l'effort de communication et d'accompagnement des services demandeurs, réalisé par les PFRH au moyen de réunions d'information des personnels, des réunions informelles avec les représentants des personnels, des réunions à destination des cadres – réunions parfois animées au moyens d'outils ludiques de sensibilisation , mais aussi via la messagerie et via l'intranet.

Dans l'ensemble des services, cette augmentation s'expliquerait également par une attente forte des agents qui ont intégré l'outil numérique dans leur pratique professionnelle et qui aspirent à utiliser les potentialités des technologies de l'information et de la communication dans leur relation au travail et dans leur organisation.

Certaines administrations visitées font même déjà du télétravail un argument de recrutement auprès des jeunes générations qui voient ainsi dans le télétravail un renforcement de leur autonomie au travail, un nouveau mode d'exercice de la relation hiérarchique fondée sur la confiance et un rapport plus mature à l'organisation.

**Conclusion : le processus de collecte gagnerait à être homogénéisé pour faciliter le suivi du déploiement du télétravail dans la fonction publique de l'Etat.**

Le traitement des données collectées par les enquêtes sectorielles et ministérielles s'avère difficile du fait du manque d'indicateurs communs obérant toute approche comparative.

Il a été proposé, en concertation avec le CGET et le département des études, des statistiques et des systèmes d'information (DESSI) de la DGAFP, un tronc commun de données, dans les différentes enquêtes ministérielles et locales, afin de pouvoir agréger et comparer les données collectées.

L'enquête DSAF de mars 2018 a repris intégralement le tronc commun de données ainsi proposé. La généralisation de celui-ci serait d'une très grande utilité pour la consolidation des données prévues notamment au titre du rapport prévu à l'article 9 du décret de 2016.

## TRONC COMMUN DE DONNEES POUR LES ENQUETES RELATIVES AU TELETRAVAIL

- champ obligatoire

\* **Nom de la structure: précisez le périmètre (service, direction départementale et/ou régionale, AC**

* Effectif total de la structure
* Campagne de candidatures (oui/non)
* Nbre de candidatures au TT
* Nbre de refus
* Motifs de refus
* Nombre de contentieux
* Nbre de télétravailleurs/ par catégorie (A+/A/B/C)
* Nbre de télétravailleur Hommes / femmes
* Nbre de jours télétravaillés dans la structure
Répartition selon le jour de la semaine
* Equipements mis à disposition par l'employeur
* A domicile
* Site distant ou tiers-lieu
Distance moyenne entre le lieu de travail et le domicile des télétravailleurs
* Consultation du CHSCT / CT (oui/non)
* Existe-t-il un cycle de formation des managers ?
* Existe-t-il un cycle de formation des agents ?
Existe-t-il un accompagnement spécifique de la plateforme régionale RH
Comment l'agent a-t-il eu connaissance de la possibilité de bénéficier du télétravail au sein de son organisation
Coût d'une configuration pour télétravailleur
Prise en charge financière du télétravailleur accordée par la structure
* Télétravail pour raisons médicales
Nombre d'accident du travail de télétravailleur dans l'année écoulée
Reconfiguration du contenu du poste
Redéfinition du process
* Taux de réponse au questionnaire

## 2 – LE DEPLOIEMENT EFFECTIF DU TELETRAVAIL DEPEND D'UN CADRE JURIDIQUE TRES ENCADRE ET DE NOMBREUX AUTRES FACTEURS

### 2.1- Le décret du 11 février 2016 pose les principes du recours au télétravail

Le décret définit le cadre commun applicable à l'ensemble des agents publics.

Ce dispositif met en évidence plusieurs principes visant à apporter des garanties à la fois aux employeurs publics et aux agents : volontariat, réversibilité de l'autorisation, plafonnement du nombre de jours, accord limité dans la durée, motivation du refus, maintien des droits...

Le décret vise ainsi à garantir :

- une définition homogène de la notion de télétravail en reprenant la définition du code du travail (par renvoi à l'article L 1222-9 de ce code), avec la possibilité de travailler prioritairement à domicile mais aussi dans un lieu distinct de celui de son lieu d'affectation ;
- une quotité de temps de travail plafonnée à trois jours par semaine, avec une présence minimale sur le lieu d'affectation de deux jours par semaine afin d'éviter l'isolement du télétravailleur et rappeler la primauté du collectif de travail ;
- une procédure d'autorisation d'exercer son activité en télétravail normée comprenant une demande écrite de l'agent, une durée d'autorisation d'un an maximum, une capacité d'appréciation du chef de service et un encadrement du refus avec des voies de recours ;
- des droits et obligations précisés : possibilité de prévoir une période d'adaptation de trois mois avec réversibilité, réversibilité de l'autorisation avec un délai de prévenance de deux mois et un principe de non portabilité qui prévoit que l'autorisation doit être renouvelée à chaque changement de fonctions.

La mise en œuvre est subordonnée à un cadrage général ex ante par arrêté ministériel (FPE)/ délibération (FPT)/ ou décision (FPH) avant toute décision individuelle détaillée.

Sur ces fondements, l'article 7 du décret organise la déclinaison par un acte général des modalités de mise en œuvre du télétravail par chaque employeur (ministère, collectivité et établissement hospitalier), après avis des CT et CHSCT.

Suivent ensuite des arrêtés individuels et des avenants pour encadrer la relation individuelle de télétravail dans le cas du recours au télétravail.

Le cadrage par employeur doit nécessairement comporter :

- les modalités de prise en charge des coûts, de formation, de contrôle du temps de travail ;
- les activités éligibles ;
- les règles en matière d'hygiène et de sécurité, de sécurité des systèmes d'information, de protection des données.

En outre, l'acte individuel autorisant le travail doit également préciser :

- les activités de l'agent exercées dans le cadre du télétravail ;
- la quotité applicable à l'agent et les plages horaires durant lesquelles il peut être contacté ;
- les équipements mis à disposition de l'agent et leurs modalités d'utilisation.

Au-delà de l'encadrement juridique apporté par le décret de 2016, le déploiement des dispositifs de télétravail repose en premier lieu sur un rapport de confiance entre toutes les parties prenantes. Le retour d'expérience montre en outre comment les différentes parties prenantes ont déployé les démarches de télétravail dans un environnement juridique contraint et quelles difficultés elles ont pu rencontrer.

## **2.2- Le déploiement des dispositifs de télétravail dépend de la confiance instaurée par le management mais aussi de la qualité de l'ingénierie mise en œuvre**

Le déploiement dépend, en effet, en grande partie de la confiance instaurée auprès des différentes parties prenantes lors de ces différentes phases, de la qualité de l'ingénierie mise en œuvre, des métiers dominants dans l'administration et du type d'approche retenue.

### 2.2.1 Une diversité de méthodes adaptées aux objectifs poursuivis

Toutes les structures du panel (18 structures rencontrées), ont adopté, avant un déploiement généralisé, une démarche progressive permettant de répondre aux questions posées par les agents souhaitant travailler à distance, par l'encadrement qui organise le travail au quotidien et par la direction qui est garante du bon fonctionnement de la démarche.

Sur les 18 structures, 1/3 des structures, notamment les cinq collectivités territoriales, se sont appuyées sur une phase d'expérimentation pour tester les conditions de mise en œuvre avant un déploiement.

Certaines structures ont sélectionné un certain nombre d'agents représentatifs des différents métiers afin de vérifier les conditions de faisabilité du point de vue technique et organisationnel.

Le déploiement dépend fortement du type de culture organisationnelle dans laquelle la démarche s'inscrit et du niveau d'ingénierie mis en œuvre.

Deux dimensions sont à prendre en compte :

➡ **La dimension « contrôle/confiance »** varie selon les éléments suivants :

- a) Le recours ou non à une phase d'expérimentation préalable : la phase d'expérimentation permet de tester différentes situations relatives aux activités télétravaillables, au nombre de jours, au nombre d'agents par service, à l'usage des équipements informatiques, à l'impact sur le collectif de travail, mais aussi de sécuriser à la fois les agents télétravailleurs, l'encadrement et le management ;
- b) Le degré de sensibilisation et de formation du management, des équipes et des télétravailleurs : c'est un facteur clé de réussite car il s'agit de casser les stéréotypes sur le télétravail et de rassurer l'ensemble des parties prenantes ; on notera que certaines administrations ont rendu obligatoire les formations à la fois pour les agents télétravailleurs mais aussi pour les encadrants et ce, avant l'exercice du télétravail ;

- c) Des pratiques de travail relativement flexibles (de type nomadisme) liées aux métiers de l'administration :

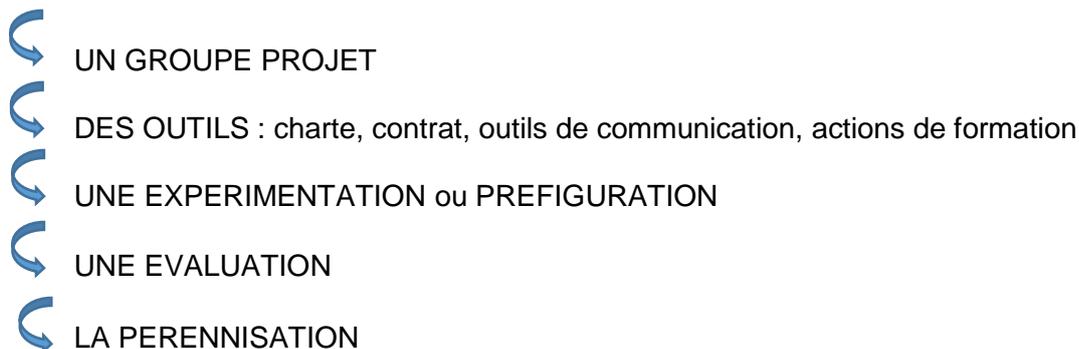
Comme l'indique un chef de service d'une Direccte: « *les agents font beaucoup de visites d'entreprises avec des suites à donner, des comptes rendus de visites, des préconisations que ce soit au bureau ou en télétravail. En fait, 50% du travail, c'est du terrain. Les agents sont déjà dans une logique de travail en nomade avec des outils de reporting* » Extrait d'entretien.

Dans les administrations régaliennes où la culture hiérarchique est forte avec un travail le plus souvent posté, le télétravail a alors du mal à s'implanter. Comme évoqué par un service de préfecture : « *on n'a pas la culture du management à distance, c'est une culture du contrôle où l'encadrant a ses agents « sous la main* ». Extrait d'entretien.

Le télétravail se déploie également beaucoup plus facilement lorsque les processus de travail ne sont pas interdépendants et ne demandent pas de coordination entre agents. C'est le cas par exemple d'un assistant géomatique dans une Direction départementale du territoire (DDT) : « *on a des missions bien distinctes avec un processus de travail indépendant* ». Extrait d'entretien.

#### ➔ La dimension « Maturité de la démarche » :

Pour préparer au mieux le déploiement du télétravail, une ingénierie spécifique a été mise en place par les différents sites, déclinée autour de différentes phases :



2.2.2 - Les évaluations réalisées convergent sur plusieurs points quant aux conditions de réussite des démarches de télétravail :

- la nécessité de prendre le temps et de sécuriser l'ensemble des parties prenantes avant de déployer le dispositif ;
- définir des principes de base mais laisser de la souplesse pour la mise en œuvre ;
- laisser au N+1 le soin d'organiser les modalités de mise en œuvre du télétravail dans son service;
- utiliser des outils simples et efficaces : management collaboratif, applications informatiques,...

## 2.3 - La réussite des démarches de télétravail passe par des règles partagées et formalisées

Par déclinaison du décret, les responsables de la mise en œuvre de démarches de télétravail ont formalisé de façon détaillée les modalités dans des chartes, protocoles d'accord ou notes de gestion qui ont fait l'objet d'une discussion préalable avec les partenaires sociaux. Ces documents ont pour vocation de partager de façon claire et transparente les règles applicables et assurer une bonne visibilité sur les conditions indispensables à la mise en œuvre du télétravail. Ils portent principalement sur les points suivants :

### 2.3.1 Le caractère régulier du télétravail

Le télétravail, en conformité avec le décret, doit revêtir un caractère régulier et ne comprend pas le télétravail occasionnel. Ses caractéristiques sont fixées à l'avance. Les jours télétravaillés sont définis conjointement entre l'agent et son supérieur hiérarchique, et précisés au sein de l'acte individuel.

Les situations exceptionnelles qui ne revêtent pas le caractère de régularité ne relèvent pas du décret sur le télétravail. On peut citer par exemple la gestion de crise, les plans de continuité de service, les mesures de lutte contre la pollution, ou encore le suivi d'une formation à distance.

Seul un Conseil départemental de notre panel intègre **le télétravail occasionnel**. Comme l'indique sa charte du télétravail, est considéré comme télétravail « *un régime de travail souple selon lequel les employés ont l'autorisation d'effectuer une partie ou la totalité de leurs tâches dans un lieu de télétravail. L'alternance entre les jours de télétravail et les jours sur le lieu habituel est à définir avec le chef de service. Elle peut être régulière (1 à 2 jours par semaine maximum) ou ponctuelle (6 à 8 jours par mois maximum)* ». Extrait de la charte du télétravail.

D'autres souhaiteraient introduire plus de flexibilité dans les jours télétravaillables (par demi-journée, au forfait, en fonction des pics d'activités,...).

### 2.3.2 Les critères d'éligibilité au télétravail

Quasiment toutes les administrations rencontrées ont considéré, par principe, toutes leurs activités comme éligibles au télétravail à l'exception de certaines situations de travail.

En général, la formulation est la suivante : « sont considérées comme éligibles au télétravail les activités autres que celles qui répondent à au moins l'un des critères suivants :

- la nécessité d'assurer un accueil ou une présence physique dans les locaux de l'administration ou en raison des équipements matériels spécifiques nécessaires à l'exercice de l'activité ;
- les activités se déroulant par nature en dehors des locaux de l'administration ;
- l'accomplissement de travaux nécessitant l'utilisation de logiciels ou applications dont la sécurité ne peut être garantie en dehors des locaux de l'administration ;
- le traitement de données confidentielles ou à caractère sensible, dès lors que le respect de la confidentialité de ces données ne peut être assuré en dehors des locaux de travail. »

L'inéligibilité de certaines activités au télétravail, si celles-ci ne constituent pas la totalité des activités exercées par l'agent, ne s'oppose pas à la possibilité pour l'agent d'accéder au télétravail dès lors qu'un volume d'activités en télétravail peut être identifié et regroupé.

Des critères d'éligibilité complémentaires ont été ajoutés dans certaines chartes afin de pouvoir donner priorité à certains agents notamment lorsque les demandes d'exercer en télétravail émanent d'un même service :

- distance domicile/travail,
- ancienneté minimum de 6 mois (temps nécessaire pour avoir une bonne connaissance du poste de travail),
- situation familiale,
- qualité de la connexion internet de l'agent.

La question de la capacité de l'autonomie de l'agent est aussi un critère pris en compte.

La note de service relative au télétravail d'une Direccte définit la capacité d'autonomie de l'agent comme suit :

*« l'autonomie s'apprécie notamment au regard de la capacité de l'agent à réaliser la quasi-totalité de ses activités sans aide ni soutien quotidien et via la maîtrise des outils informatiques ; à gérer son temps et prioriser ses différentes activités ; à prendre des initiatives pour résoudre des problèmes nouveaux ; à s'intégrer dans son collectif de travail et à procéder de sa propre initiative à un reporting auprès de son responsable ainsi qu'à l'alerter rapidement en cas de difficultés rencontrées ».*

Autre exemple dans le domaine hospitalier, un centre hospitalier a formalisé 4 critères d'éligibilité cumulatifs :

- Eligibilité du poste : activité professionnelle télétravaillable réalisée en utilisant les TIC, ne nécessitant pas une présence physique à CHU, quantifiable, zéro papier avec une compatibilité du poste avec les contraintes et la continuité du service ;
- Eligibilité personnelle : autonomie, rigueur, capacité personnelle d'organisation, ancienneté minimale dans le service (un an) avec au domicile un environnement adapté (hygiène, sécurité, confidentialité) et un espace spécifique aménagé pour télétravailler ;
- Eligibilité technique : performance du réseau internet, qualité des installations électriques au domicile ;
- Eligibilité juridique : déclaration faite par le télétravailleur à son assureur de sa situation de télétravail et signature de la charte et de la décision portant entrée volontaire dans l'expérimentation du télétravail.

Les critères d'éligibilité constituent un enjeu majeur pour l'organisation car c'est à partir de ces critères que va s'opérer la sélection entre les agents qui vont pouvoir télétravailler et les autres (cela pouvant être source de tensions par la suite). De plus, au sein des agents qui vont pouvoir télétravailler, certains vont être autorisés à télétravailler un, deux voire trois jours par semaine selon la négociation avec leur supérieur hiérarchique avec des hétérogénéités de pratiques et des situations d'agents très variables selon les encadrants (autre source de tensions) dans un contexte marqué par une forte culture d'équité dans le secteur public.



Afin d'harmoniser les éléments de procédure et à des fins de simplification, la mission a proposé, avec l'aide de la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC), une démarche en ligne dans le cadre du dispositif « démarches simplifiées ». Cette démarche en ligne offre aux agents candidats au télétravail une interface harmonisée collectant toutes les informations nécessaires à l'instruction d'une demande. Elle facilite aussi le travail d'instruction des responsables hiérarchiques et fluidifie le processus entre les différentes parties prenantes.

The screenshot shows the 'Formulaire de demande d'exercice en télétravail' on the website demarches-simplifiees.fr. The interface is divided into a sidebar on the left and a main content area on the right. The sidebar contains the following navigation items: 'Formulaire de demande d'exercice en télétravail', 'Informations', 'Accompagnateurs', 'Description', 'Champs', 'Pièces jointes', 'Annotations privées', 'E-mails', and 'Prévisualisation'. The main content area is titled 'Formulaire de demande d'exercice en télétravail' and contains two main sections: 'IDENTIFICATION DU DEMANDEUR' and 'INFORMATIONS ADMINISTRATIVES'. The 'IDENTIFICATION DU DEMANDEUR' section includes three required fields: 'NOM \*', 'Prénom \*', and 'Affectation \*'. The 'INFORMATIONS ADMINISTRATIVES' section includes two required fields: 'Fonctions \*' and 'Date de prise de poste \*'.

### 2.3.5 Les conditions matérielles d'exercice

L'article 2 du décret prévoit que 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.

Quand le lieu d'exercice est le domicile de l'agent, ce qui est le cas à 95%, celui-ci doit répondre à plusieurs exigences :

- conformité de l'installation électrique du poste de travail : certificat de conformité ou attestation sur l'honneur ;
- attestation de conformité du domicile à l'exercice du télétravail : couverture du risque incendie, connexion internet haut débit adapté aux besoins professionnels de l'agent, des conditions d'ergonomie suffisantes.
- enfin l'agent doit pouvoir rejoindre son lieu d'affectation (à ses frais) en cas de nécessité de service y compris si le lieu de télétravail est éloigné du lieu d'affectation.

Les règles de gestion varient fortement selon les administrations : certaines administrations demandent des certificats de conformité aux installations électriques, d'autres se contentent d'attestations sur l'honneur. Certaines administrations autorisent le télétravail après avoir vérifié (par photos) l'espace dédié de l'agent au télétravail, d'autres à partir d'attestations sur l'honneur.

Certains ministères, dans leur note de gestion, fournissent des conseils ergonomiques d'installation du poste de travail :

### 3 INSTALLATION DU POSTE DE TRAVAIL INFORMATISE : RECAPITULATIF



*Extrait de l'instruction du 11 août 2016 du Ministère de l'Agriculture sur les modalités pratiques de mise en œuvre du télétravail.*

Les actes déclinant les règles de gestion ont précisé différemment les dispositions de l'article 2 du décret :

En général, il est précisé qu'au-delà du domicile de l'agent, le télétravail peut s'exercer dans tout bâtiment de l'Etat, d'un établissement public, d'une collectivité territoriale ou d'un organisme privé dédié mis à disposition à cet effet et dès lors qu'il est situé à proximité du domicile de l'agent .

Mais certains arrêtés ministériels ont exclu toute possibilité pour l'agent d'exercer dans un autre lieu que le domicile ou l'autorisent de façon exceptionnelle.

C'est le cas de l'arrêté ministériel pour les services du Conseil d'Etat et des juridictions financières : « *le télétravail s'exerce au domicile principal de l'agent dont l'adresse est précisée dans la décision individuelle d'autorisation des fonctions en télétravail* ».

Mais aussi de l'arrêté ministériel du Ministère des affaires étrangères : « *sauf exception dûment motivée et autorisée, le télétravail est effectué au domicile de l'agent* ».

L'arrêté ministériel pour les agents d'administration centrale des services du Premier Ministre autorise le télétravail dans un télécentre public agréé ce qui exclut de fait les espaces de coworking.

Enfin, l'arrêté pour les ministères économiques et financiers ne donne pas d'autres possibilités que le télétravail de l'agent à domicile.

Sur les exigences en matière de conditions matérielles d'exercice, certaines structures de notre panel ne demandent pas d'attestations, considérant que les pratiques de télétravail à distance ne

sont pas identiques aux pratiques de travail en présentiel et qu'il est illusoire de transposer le bureau à domicile (que ce soit en matière de temps de travail ou d'espace de travail).

Les actes de déclinaison exigent que les locaux dédiés au télétravail soient couverts par une assurance habitation permettant l'exercice du télétravail.

Des questions d'agents télétravailleurs ont été transmises à la DGAFP concernant les pratiques de certaines compagnies d'assurance qui imposent un surcoût lorsqu'il s'agit de mentionner l'exercice du télétravail dans l'assurance multirisque habitation. Ce point doit être expertisé.

#### 2.3.6 La prise en compte des coûts :

Dans les négociations des chartes locales pour définir les modalités de mise en œuvre du télétravail, les organisations syndicales ont régulièrement demandé à ce que les coûts supplémentaires liés à la conformité du domicile soient pris en compte par l'administration (coûts d'assurance, de mobilier, de chauffage et d'électricité).

Quasiment aucun employeur n'est allé au-delà de ce que prévoit le décret : « 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. »

#### 2.3.7 Télétravail et immobilier

La plupart des administrations mette à disposition un équipement informatique mobile aux agents télétravailleurs et installent à leur bureau une station fixe permettant de s'y rattacher. Aucune administration n'est allée jusqu'ici à remettre en cause la personnalisation des bureaux avec un réaménagement des espaces permettant de répondre à différents usages au travail comme l'ont fait un certain nombre d'entreprises privées.

Une expérimentation du Schéma directeur régional immobilier (SDIR) en Occitanie sur l'impact du télétravail sur l'organisation immobilière de l'Etat montre tout d'abord que le télétravail pèse sur les locaux existants :

- remet en cause le modèle du bureau traditionnel qui, avec un taux d'occupation moyen de moins de 45% peut apparaître comme une aberration financière et écologique ;
- contraint à repenser l'organisation du travail mais aussi le lieu de travail qui ne peut plus se résumer à un tout bureau individuel.

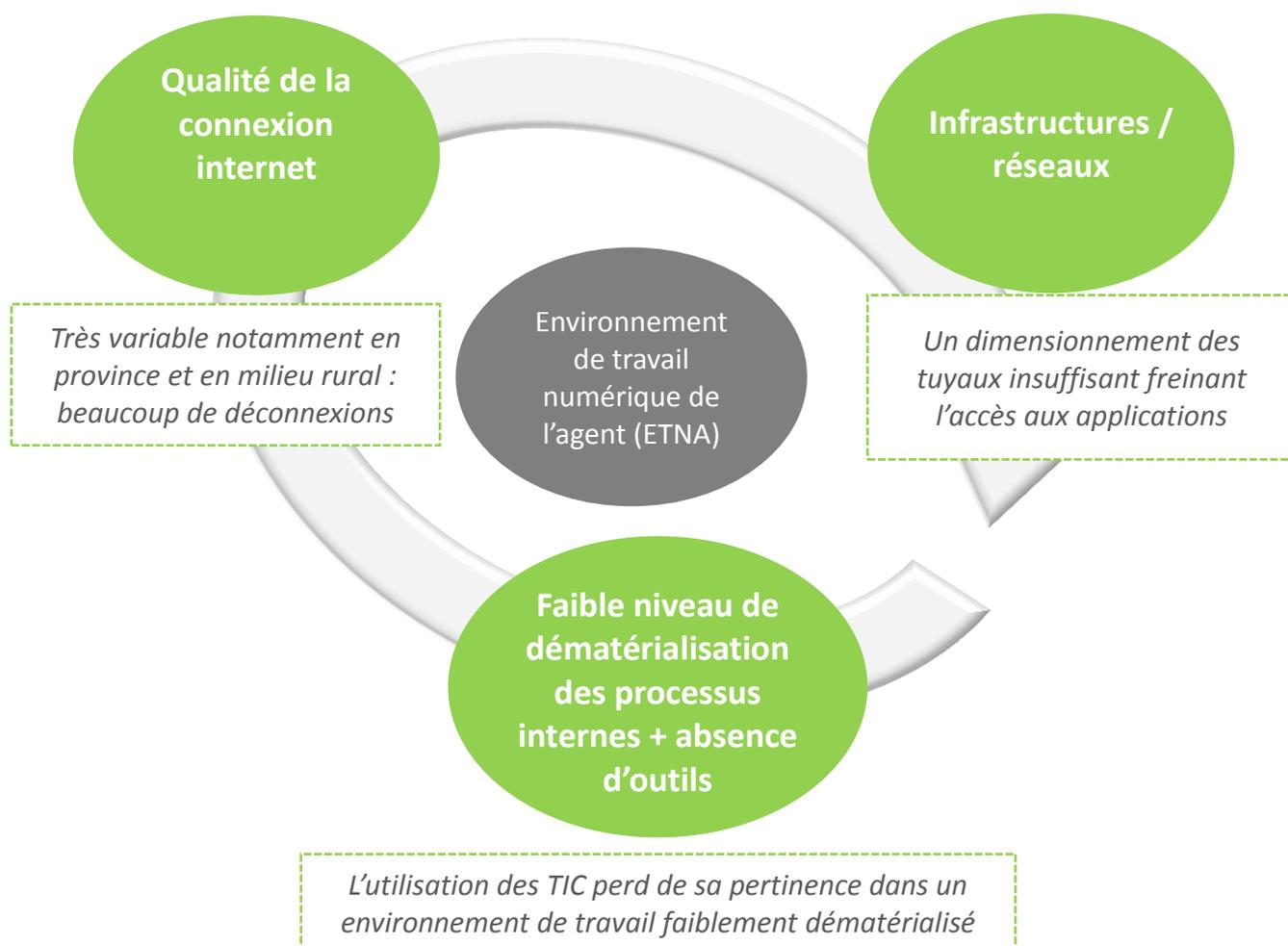
L'innovation déployée en Occitanie transforme le bureau du service vers un système de « hub de rencontres et d'échanges intensifs », le domicile ou les espaces dédiés en un lieu pour se concentrer et éviter les déplacements et enfin les tiers lieux de travail qui ont pour ambition d'offrir un nouveau lien social avec son éco système professionnel et un lieu de passage idéal en situation de mobilité.

### 2.3.8 Les équipements informatiques

C'est un élément déterminant pour la mise en œuvre du télétravail. La majorité des structures équipe les agents d'ordinateurs portables munis de clés pour assurer l'accès aux applications métiers et parfois de téléphone portable uniquement vocal, le reste étant à la charge de l'agent (abonnement internet, électricité, ...).

En moyenne, le coût d'équipement est de 1 000 euros, pris en charge par l'employeur, à l'exception de l'abonnement internet. C'est dans ce domaine que les agents rencontrent le plus de de difficultés.

De façon schématique, trois types de difficultés sont à prendre en considération :



C'est donc l'environnement numérique de travail de l'agent qu'il faut reconsidérer lors du déploiement des dispositifs de télétravail. Il conviendrait d'associer plus étroitement les directions des systèmes d'information dès la phase avant-projet car on a là des pré-requis indispensables à la bonne implantation de tels dispositifs.

### 2.3.9 La sécurité des données

Lors de la mise en place du télétravail, la sécurité des données constitue un enjeu majeur pour les administrations qui traitent des données sensibles et confidentielles. Cet enjeu est encore plus sensible avec l'application depuis le 25 mai 2018 du règlement général de protection des données (RGPD) et les risques potentiellement encourus par les administrations. Il appartient à la direction des systèmes d'information de veiller à ce que le réseau utilisé par l'agent en télétravail soit sécurisé (via le VPN par exemple).

Les chartes collectives ou protocole d'accord prévoient également une information complète de l'agent sur les différents points liés à la sécurité des données comme par exemple la confidentialité des informations, la protection des données de son administration ou encore les risques potentiels d'intrusion au domicile de l'agent.

La note de gestion du 28 novembre 2016 relative aux conditions de mise en œuvre du télétravail au Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer, du logement et de l'habitat durable rappelle les incompatibilités définies dans l'arrêté du 21 juillet 2016 :

- « en ce qui concerne les données à caractère sensible, il s'agit de données numériques qui font l'objet de restrictions d'utilisation ou d'accès en dehors des locaux de l'administration ou qui nécessitent des conditions de manipulation incompatibles avec un travail externalisé ;
- les activités comportant l'accomplissement de travaux nécessitant l'utilisation de logiciels ou applications font l'objet de restrictions d'utilisation à distance.

*Pour exercer leur mission en télétravail, les agents concernés disposent des moyens matériels et logiciels alloués par le ministère et accèdent aux systèmes d'information « métiers » via une connexion sécurisée au réseau du ministère (accès dit « VPN »). Par défaut, toutes les applications sécurisées par le portail d'authentification CERBERE sont accessibles aux télétravailleurs dans les mêmes conditions que sur leur lieu de travail. Toutefois, l'environnement dans lequel se trouve le télétravailleur peut ne pas présenter les mêmes garanties de confidentialité que celles mises en place sur le lieu de travail pour assurer l'instruction et la gestion des dossiers à caractère sensible (dossiers de personnel, par exemple). Dans ce cas, l'utilisation à distance de certaines applications « métiers » pourrait être proscrite ».*

Néanmoins, compte tenu des difficultés d'accès à certaines applications métiers et/ou au poste de travail à distance, certaines pratiques de contournement évoquées par les agents risquent de mettre à mal le dispositif de sécurité à distance prévue par les DSI.

Il s'agit par exemple d'enregistrement de dossiers sur une clé USB, de la transmission de ces dossiers par courriel ou de l'utilisation de poste personnel, voire du de transporter à son domicile des dossiers papier avec des données à caractère personnel.

## **L'impact du RGPD sur le télétravail**

Avec le RGPD, il s'agit de faire face aux abus d'utilisation des données personnelles des ressortissants européens. Cela interroge le mode de collecte des données personnelles, le type de traitement effectué notamment par les agents télétravailleurs et les procédures techniques et organisationnelles mises en place par la DSI permettant de sécuriser les données.

Le télétravail (à domicile ou de façon déportée), de par les stratégies de contournement qu'il induit du fait de difficultés informatiques rencontrées par les agents télétravailleurs, est-il de nature à fragiliser les systèmes de sécurité compte tenu des contraintes qui pèsent dorénavant sur toutes les structures collectant et traitant des données personnelles ?

*« Afin de se prémunir des risques et des sanctions encourues en cas de non-conformité au règlement, il convient de renforcer l'information des agents télétravailleurs afin qu'ils en comprennent les risques et les impacts d'une non-conformité au règlement, de cartographier les traitements de données personnelles effectués, de préciser les actions de protection et de revoir les processus technologiques et organisationnelles actuellement déployés »,* extrait d'entretien avec un responsable DSI.

### 2.3.10 Outils d'accompagnement

#### 2.3.10.1 Les guides et autres outils

Les structures qui ont mis en place une expérimentation préalable se sont dotées de nombreux outils de communication, de guides à destination à la fois des agents télétravailleurs et des encadrants, des tests d'autodiagnostic pour vérifier sa capacité à télétravailler et rassurer ainsi les différentes parties prenantes sur les craintes qu'ils pouvaient avoir sur ce type de dispositif.

#### 2.3.10.2 Le rôle pivot des plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines :

Que ce soit en matière de formation professionnelle ou d'accompagnement des administrations à la mise en place des dispositifs de télétravail, les PFRH ont joué un rôle structurant et sécurisant en dotant les administrations des outils méthodologiques nécessaires leur permettant de garantir les meilleures conditions de mise en œuvre de tels dispositifs.

On peut citer également la PFRH Grand Est qui propose dans sa mallette pédagogique

- un questionnaire d'auto-évaluation du télétravailleur lui permettant d'accompagner sa réflexion sur le télétravail (notamment sur les possibilités d'exercer une partie de son activité professionnelle en télétravail) et de faciliter l'analyse de sa demande par sa hiérarchie ;
- un questionnaire d'identification des activités télétravaillables à partir de la fiche de poste de l'agent ;
- une fiche de liaison managériale établie en concertation entre l'agent et son supérieur hiérarchique et qui précise pour la période contractualisée la mission et la liste des activités télétravaillées.

### 2.3.10.3 Les formations

La majorité des actes de déclinaison évoque la nécessité de dispenser des formations nécessaires pour chaque demandeur de télétravail notamment pour la maîtrise de l'usage des outils informatiques qui est une des conditions essentielles à l'exercice du télétravail. De même, des formations de sensibilisation à la mise en place du télétravail pourront être organisées à destination du personnel d'encadrement et des agents.

Par exemple, la note de gestion du Ministère de l'Environnement précise dans son point 2.7 Mise en place d'une formation adaptée au télétravailleur et à son encadrement : « *Des formations doivent être proposées aux personnels encadrant et aux agents en situation de télétravail. Ces formations prennent en compte, conformément au référentiel proposé par la DGAFP dans son guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, les risques professionnels inhérents au télétravail, les mesures de prévention individuelles et collectives mises en place par l'administration, les évolutions nécessaires de l'organisation collective et individuelle du travail et les adaptations du management à une gestion par objectifs et à distance. Ces formations seront proposées par les centres de valorisation des ressources humaines (CVRH), desquels il convient de se rapprocher* ».

Pour ce qui relève d'une partie des personnels des ARS, le protocole d'accord relatif au travail à distance signé le 28 novembre 2017 entre l'Union des caisses de sécurité sociale et les organisations syndicales (protocole qui couvre une partie des personnels des ARS) prévoit dans son article 11- Sensibilisation et formation au télétravail : « *les télétravailleurs reçoivent une formation appropriée notamment sur les équipements informatiques mis à leur disposition et sur les adaptations nécessaires à cette forme d'organisation du travail. Les managers chargés d'encadrer les télétravailleurs sont formés afin de développer leurs compétences en matière de management à distance. A ce titre, un dispositif de formation traitant des atouts et risques potentiels du management de télétravailleurs, ainsi que des droits, devoirs et comportements attendus de ces derniers est mis en place* »

Les données disponibles sont celles des PFRH indiquant les actions réalisées par type de formation et nombre de jours en 2017 ainsi que celles des agents des collectivités locales par le CNFPT. Les données pour les formations des agents hospitaliers sont les données prévisionnelles des actions de formation pour l'année 2018.

- Les formations dispensées par le Centre National de la Fonction Publique Territoriale en 2017 :

Quatre types d'actions ont été organisés à l'attention des agents des collectivités locales (avec 528 agents formés) :

Sessions	Contenu des sessions	Nombre d'actions	Nombre d'agents formés
<b>Sensibilisation des agents au télétravail</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La réglementation</li><li>• Les principes de fonctionnement</li><li>• Les risques potentiels</li></ul>	24	176
<b>Accompagner les encadrants au télétravail</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Management à distance</li><li>• Le positionnement du manager dans sa pratique de manager à distance</li><li>• Les règles à poser</li></ul>	30	106

<b>Actions en direction de professionnels – le télétravail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation de formateurs</li> <li>• Services RH, membres des CHSCT, conseiller et assistant de prévention</li> <li>• Les règles à poser</li> </ul>	9	86
<b>Journée d'actualité RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La réglementation</li> <li>• Les principes de fonctionnement</li> <li>• Retours d'expériences de collectivités</li> </ul>	3	160

« Cette offre, relativement modeste, est surtout destinée à accompagner les managers et les télétravailleurs. Elle est complétée de formations en plus grand nombre déployées en intra, au sein même de chacune des collectivités qui déploient le télétravail. Les journées d'actualités sur le télétravail par contre fonctionnent bien (environ 50 participants par session) et elles sont souvent un préalable à la prise de décision d'une mise en œuvre de ces dispositifs au sein des collectivités ». Extrait d'entretien avec la Directrice Générale adjointe du CNFPT.

- Les formations financées par les PFRH via les IRA ou autres organismes (réalisé 2017)

On retrouve principalement trois types d'action à l'attention des agents de l'Etat (924 agents formés)

Sessions	Contenu des sessions	Nombre d'actions	Nombre d'agents formés
<b>Sensibilisation des agents au télétravail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les enjeux du télétravail</li> <li>• Connaître le cadre réglementaire</li> <li>• Les principes de fonctionnement</li> <li>• Les risques potentiels</li> </ul>	25	578
<b>Management à distance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser le travail d'équipe</li> <li>• Communiquer, informer et motiver à distance</li> <li>• Le positionnement du manager</li> <li>• Les règles à poser</li> </ul>	34	225
<b>Télétravail et organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendez-vous RH</li> <li>• Incidence du numérique sur l'organisation du travail</li> </ul>	2	121

Au-delà des formations relativement classiques sur le télétravail, on notera dans la rubrique Télétravail et organisation deux actions particulièrement innovantes :

- les Rendez-vous de la plateforme RH Nouvelle-Aquitaine avec quatre demi-journées en région dédiées au thème « le télétravail : une organisation innovante du travail ? » qui visent à inscrire les pratiques de télétravail dans une dimension organisationnelle, fonctionnelle et managériale et à dépasser une vision strictement individuelle et sociale ;
- l'incidence des transformations numériques sur l'organisation et les relations de travail, priorité n°8 de la circulaire de 2016 relative aux priorités interministérielles fixées à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat.
- Les formations dispensées par l'Association Nationale de Formation Hospitalière pour les agents de la fonction publique hospitalière en 2018.

Sessions	Contenu des sessions	Nombre d'actions	Nombre d'agents formés
Conduire un projet de mise en œuvre du télétravail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les enjeux du télétravail ;</li> <li>• Appréhender l'environnement juridique et réglementaire ;</li> <li>• Définir les objectifs du télétravail pour l'intégrer dans le projet social de l'établissement ;</li> <li>• Préparer un cadre et des outils méthodologiques pour positionner la politique de télétravail au sein de son établissement ;</li> <li>• Définir les indicateurs de réussite du télétravail.</li> </ul>	5 actions en région sur 2j + 1	En cours
L'impact du télétravail sur l'encadrement d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appréhender le télétravail comme une organisation du travail possible ;</li> <li>• Repérer l'impact du télétravail dans le management d'une équipe ;</li> <li>• Identifier les leviers et les freins à la mise en place du télétravail</li> </ul>	5 actions en région d'1 journée	En cours

## 2.4 Un dispositif perçu comme trop contraignant en gestion par les employeurs publics et les agents candidats au télétravail

Quelles sont les principales difficultés relevées par les différentes parties prenantes ?

### 2.4.1- Les pilotes des démarches (directions)

Pour la majorité des directions rencontrées (DRH), l'implication à porter la démarche de télétravail a été très forte et s'explique par les motifs suivants :

- c'est l'occasion d'améliorer le dialogue social sur un sujet plutôt consensuel dans un contexte plutôt tendu en matière d'effectifs ;
- c'est aussi un levier de modernisation de l'action publique par la rénovation des pratiques de travail plus collaboratives, par le développement de nouvelles formes d'organisation du travail adossées à un mode d'exercice de la relation hiérarchique plus souple et fondé sur la confiance (management à distance) ;
- c'est aussi un moyen de diffuser une culture numérique au niveau des processus de gestion interne à la fois par le recours à la dématérialisation des procédures et par l'utilisation de nouveaux outils numériques collaboratifs (web conférences, Visio, réseau social professionnel,) ;
- enfin, certains en font un levier d'attractivité en matière de recrutement des jeunes générations.

La plupart des RH s'accorde à dire que le télétravail doit être considéré comme une forme d'organisation du temps de travail qui prend sa place en complément d'autres formes de gestion de temps comme le temps partiel, le travail de terrain, les réunions, le temps de formation et qui nécessite une approche plus globale de la gestion du temps de travail des agents.

Cela explique que sur certains sites, ce n'est pas le bureau RH qui pilote la démarche mais un bureau de gestion des temps dont la mission consiste à garantir une synchronisation efficace des différents temps de travail articulant flexibilité des temps de travail et efficacité au travail.

Une perception mitigée du décret de 2016 :

Si pour la plupart des administrations rencontrées, le décret de 2016 a sécurisé juridiquement la mise en place du télétravail, certains ont considéré qu'il « verrouillait » leur dispositif préalablement déployé de façon expérimentale, d'autres ont été confrontés à des rigidités qui ont rendu difficiles la mise en œuvre de dispositifs (voir schéma ci-dessous).

### Quels sont les freins perçus par les structures rencontrées liés au décret de février 2016 ?

Des démarches de télétravail qui se heurtent à des dispositions réglementaires perçues comme **trop contraignantes**



Travail régulier  
ou occasionnel  
?

- Prise en compte du télétravail occasionnel par 2 collectivités de notre échantillon lié à des événements exceptionnels: la Métropole européenne de Lille en mai/juin 2016 du fait du championnat d'Europe à Lille qui bloque l'entrée et/ou la sortie des agents de leur lieu de travail et le CD Puy de Dôme lors d'événement climatique exceptionnel.
- Attente forte des DRH rencontrés pour une prise en compte du télétravail occasionnel lors de situations particulières: exemple des récentes grèves SNCF ou des situations d'urgence.

La question des  
lieux d'exercice  
du télétravail

« 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 » art. 2 du décret.

- Certains arrêtés ministériels ont une conception extensive des lieux (Services d'administration centrale des ministères sociaux par exemple) qui définit les lieux mobilisables: tout bâtiment de l'Etat, d'une collectivité territoriale ou de leurs établissements publics mis à disposition à cet effet.
- D'autres arrêtés comme celui du Ministère de la Défense autorise, à titre exceptionnel, le télétravail dans un site distinct de celui de son organisme d'affectation; l'arrêté des services du Conseil d'Etat et de la Cour nationale du droit d'asile exclut le télétravail hors domicile.
- La majorité des RH rencontrés évoque une rigidité relative à la notion de « locaux professionnels distincts de ceux de son employeur public et de son lieu d'affectation ».

En effet, des conseils départementaux ont de nombreux sites distants sur leur territoire utilisables par leurs agents quel que soit leur lieu d'affectation. Aussi, des agents de Préfecture qui souhaiteraient télétravailler dans une sous-préfecture proche de leur domicile ne sont pas considérés comme télétravailleurs au regard du décret.

### La prise en charge des coûts liés à l'exercice du télétravail

« 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.6 du décret.

- La formulation du décret pose des problèmes en gestion notamment concernant le coût des abonnements et communications. Certains OS demandent à ce que l'agent en télétravail soit indemnisé sur son forfait internet, les frais d'électricité, de chauffage,...
- Les arrêtés ministériels définissent les coûts pris en charge: exclusivement la fourniture d'un micro-ordinateur portable et d'un téléphone à l'exclusion de tout autre coût et notamment les coûts de mise en conformité des installations, des abonnements internet ou de fourniture d'énergie.
- Le guide Télétravail de la DGAFP renvoie à chaque employeur les modalités de prise en charge des coûts dans le cadre de leur acte de déclinaison et précise que les coûts de mise en conformité des installations électriques n'ont pas vocation à être pris en charge par les employeurs.

### Organisation du temps

- Si l'article 3 du décret de 2016 définit le plafond maximum à 3j de télétravail par semaine, le décret renvoie aux arrêtés ministériels le soin de préciser les règles à respecter en matière de temps de travail.
- La plupart des arrêtés ministériels impose un regroupement par journée alors que de nombreux DRH souhaiteraient plus de flexibilité dans la gestion des temps: possibilité de retenir des ½ journées (exemple: 3x0.5j), un forfait mensuel révisable en fonction de l'activité,....

## 2.4.2- Les partenaires sociaux

Les chartes et protocoles d'accord ont fait l'objet de négociations avec les partenaires sociaux, certains syndicats étaient parfois présents dans les groupes de travail ayant pour objectif de préparer les expérimentations. Globalement, les organisations syndicales se sont montrées plutôt favorables avec des points de vigilance autour :

- de la prise en charge par l'employeur des surcoûts liés au télétravail (abonnement internet, électricité,)
- des nouvelles formes d'organisation du travail pouvant poser des difficultés en termes de cohésion des équipes de travail et du risque d'isolement des agents ;
- du risque d'exclusion d'office de certains agents ne disposant pas d'espace dédié permettant de télétravailler dans de bonnes conditions (puisque que cela pouvait être un

- critère d'éligibilité). Elles insistent sur le fait que le décret prévoit la possibilité d'effectuer son temps de travail au domicile de l'agent ou, éventuellement dans des locaux professionnels distincts de ceux de son employeur public et de son lieu d'affectation ;
- du critère : « besoin d'isolement... et de concentration » (le décret ne prévoit pas ce critère) : cela révèle un sérieux problème dans la conception des locaux et des conditions de travail qui relèvent de la responsabilité de l'employeur.

#### 2.4.3- Les encadrants et les agents télétravailleurs

Cette partie a été construite à partir des focus groupes menés auprès d'agents télétravailleurs et d'encadrants gérant des agents télétravailleurs : 3 focus groupes avec des encadrants (5) et 3 avec des agents télétravailleurs (4) soit 27 agents rencontrés.

##### 2.4.3.1 Une perception du télétravail par l'encadrement souvent mitigée

Les réticences de l'encadrement au télétravail sont liées à leurs pratiques habituelles de management. Elles se retrouvent dans la gestion des demandes des agents et dans la difficulté à adapter leur mode d'organisation du travail pour encadrer l'agent en télétravail.

- Un management en proximité :

Le management quotidien, surtout pour les administrations régaliennes, s'appuie sur une proximité avec les agents avec la primauté au contrôle visuel : « *on a l'habitude d'avoir les agents sous la main* » extrait d'entretien.

Beaucoup d'encadrants, réfractaires au télétravail, avance l'importance du relationnel dans leur management : « je crois beaucoup au contact, à la relation ».

D'autres encadrants expriment des craintes quant au volume de travail réalisé et lie fortement présence au travail et effectivité du travail.

- La gestion des demandes : un exercice qui peut générer des tensions

La majorité des encadrants rencontrée exprime leur difficulté à trouver une posture juste dans la gestion des demandes des agents. Car derrière l'acceptation ou le refus de la demande, et au-delà de la faisabilité technique et organisationnelle, c'est la reconnaissance de la capacité de l'agent à télétravailler qui se joue.

La gestion des demandes est variable selon les encadrants notamment face à un manque de confiance vis-à-vis d'un agent qui demande à exercer en télétravail : certains vont évoquer un problème technique, d'autres vont jouer sur les délais ou invoquer un droit à l'essai, ou pourront limiter l'accès au regard des activités télétravaillables.

Bref, c'est la question du courage managérial qui est ainsi posée. Se joue aussi la question de l'équité d'accès au télétravail.

- Une difficulté à adapter l'organisation du travail

Une des difficultés pour l'encadrement réside effectivement dans les modes de fonctionnement routiniers d'organisation du travail avec une répartition des tâches au jour le jour, dans l'urgence,....

Un mode d'organisation qui apparaît aux managers comme peu compatible avec un fonctionnement en télétravail.

Des encadrants habitués au management à distance évoquent la nécessité d'adapter leur mode d'organisation :

*« je suis amené à planifier de façon rigoureuse l'activité de mon service avec un volume d'activité dont l'activité en télétravail, la journée de télétravail étant incluse dans le plan de charge et on réserve les dossiers les plus compliqués pour la journée en télétravail ».* Encadrant Ddcs

*« gérer des agents à distance, on le fait déjà dans nos pratiques quotidiennes avec des agents de terrain (visites d'entreprises, de chantiers,...) on s'est donc dotés d'outils de reporting adéquats ; gérer des agents en télétravail ne posent pas plus de difficultés puisqu'on a implanté un management par objectifs ».* Encadrant Direccte.

Si certains managers, avec l'appui de formations dédiées, ont progressivement adapté leur mode d'organisation pour manager à distance, d'autres ont plutôt la tentation de projeter leur mode de management présentiel à distance.

## MODES DE MANAGEMENT A DISTANCE

	Mode contrôle	Mode confiance
<b>Organisation du travail</b>	<p>Peu d'anticipation sur les activités à réaliser en télétravail ;</p> <p>Contrôle du travail au quotidien ;</p> <p>Sur sollicitation de l'agent par courriel ou téléphone pour vérifier « qu'il travaille » ;</p> <p>Absence d'outils de reporting mais exigences accrues du fait du télétravail</p>	<p>Contractualisation du travail sur des objectifs fixés à l'avance et des résultats à atteindre, avec en appui des outils de reporting;</p> <p>Evaluation périodique et lorsque c'est nécessaire ;</p> <p>Pas d'exigences supplémentaires par rapport à un agent en présentiel</p>
<b>Type de relation hiérarchique</b>	<p>Mode de management essentiellement directif pour compenser l'absence de coordination informelle ;</p> <p>Tentation de recréer une proximité à distance qui nuit à la responsabilisation de l'agent ;</p> <p>Absence d'outils collaboratifs</p>	<p>Mode de management essentiellement délégatif ;</p> <p>Mobilisation d'outils collaboratifs pour associer l'agent : skype public, réseau social professionnel, ...</p>
<b>Environnement de travail à domicile</b>	<p>Volonté de recréer l'environnement de travail du bureau à domicile :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle strict de l'espace dédié (photos, demande d'aménagements) ;</li> <li>- horaires de travail très encadrés (badge) ;</li> <li>- limite du télétravail à un jour maximum</li> </ul> <p>Cette volonté peut également venir de la direction dans la formalisation des règles de fonctionnement</p>	<p>Peu de prescriptions sur l'environnement de travail car contractualisation sur des objectifs et des résultats à atteindre et non sur les conditions matérielles de réalisation</p> <p>Conformité à la réglementation avec une certaine souplesse dans la mise en oeuvre</p>

- Un retour d'expérience très positif malgré les réticences de départ

La majorité des encadrants qui manage à distance, à l'usage, s'accorde à reconnaître un certain nombre de bénéfices au télétravail :

- une tendance à un renforcement de l'autonomie de l'agent qui doit être capable de s'organiser ;
- une augmentation de l'efficacité au travail notamment dans le cadre de certaines tâches qui nécessitent de la concentration ;
- une réelle source de motivation pour les agents.

Des risques managériaux sont toutefois évoqués :

- une adaptation nécessaire de l'organisation du travail collectif qui implique une conduite du changement ;
- bien maîtriser la répartition de la charge de travail pour éviter les reports de charge et conserver une certaine équité au sein de l'équipe compte tenu des difficultés d'accès aux applications métiers à distance ;
- enfin, maintenir une cohésion d'équipe dans un contexte où les agents ne sont jamais au bureau en même temps notamment s'il y a plusieurs agents en télétravail.

2.4.3.2 Les entretiens menés avec des agents télétravailleurs (12) ont permis d'aborder les points suivants :

- Les motivations au télétravail

A la question : « quelles étaient vos principales motivations pour exercer votre activité en télétravail ? », sur les douze agents rencontrés :

- neuf agents sur douze ont un temps de transport domicile/travail d'environ 45 mn et ont souhaité exercer en télétravail pour limiter les temps de trajet et diminuer la fatigue due au transport ;
- huit agents évoquent de meilleures conditions de travail pour se concentrer sur des dossiers de fond ;
- deux agents souhaitent exercer en télétravail pour une meilleure conciliation vie personnelle/vie professionnelle ;
- un agent a demandé d'exercer en télétravail pour raison de santé.

- Les points de satisfaction

Tous les agents expriment un niveau élevé de satisfaction dans l'exercice du télétravail sur l'ensemble des critères qui leur ont été proposés :

- Les conditions de travail et la qualité de vie au travail :

la réduction de la fatigue liée au temps de transport et la diminution du stress lié à l'urgence du quotidien sont les deux bénéfices les plus fréquemment évoqués

*Extraits d'entretiens : « un travail plus efficace et moins de fatigue, j'ai le sentiment d'avoir plus d'énergie », « au niveau du travail, j'avance plus vite, je suis moins sollicité et j'ai un gain de temps et je suis moins fatigué », « je ne suis pas dérangée et je me concentre plus facilement ».*

- L'organisation du travail

Les agents évoquent un renforcement de leur autonomie en télétravail car cela oblige à anticiper les tâches à réaliser. Le télétravail permet de mieux appréhender la charge de travail, de prioriser son temps, de regrouper des tâches télétravaillables sur les journées de télétravail et de discuter des outils de reporting avec l'encadrement pour suivre les résultats.

*Extraits d'entretiens : « je me sens plus responsabilisé, ça m'a motivé et donné plus confiance en moi », « plus d'organisation dans mon travail car j'ai tendance habituellement à traiter les dossiers au fil de l'eau, de répondre au téléphone, de reprendre le dossier,... », « un véritable gain de temps et j'avance beaucoup plus vite dans mes dossiers, c'est plus confortable car au quotidien au bureau, je suis constamment sollicité ».*

- La relation à distance avec le collectif

Il n'a pas été relevé de difficultés majeures liées au fonctionnement d'équipe. Cela s'explique par un télétravail limité le plus souvent à une ou deux journées par semaine ce qui réduit l'impact sur le collectif mais aussi parce que les agents télétravailleurs rencontrés ont des processus de travail relativement indépendants. Ils ne font pas partie d'une chaîne de production de valeur où les processus sont liés.

*Extrait d'entretiens : « en tant qu'assistant géomatique, on a des missions bien délimitées donc pas de craintes sur les réactions des collègues », « nous sommes sept dans le bureau, je suis seul à m'occuper d'urbanisme, les autres collègues sont plutôt sur la fiscalité », « on est là aux réunions donc ça ne casse pas l'esprit d'équipe », « en tant que correspondante régionale sur l'économie sociale et solidaire, je suis très sollicité par téléphone, par mail, par les collègues car je suis sur des missions transversales mais je m'organise : le lundi c'est réunion de pôle, les mardi et jeudi ce sont les réunions à l'extérieur et le mercredi c'est mon jour de télétravail »*

• Les principales difficultés rencontrées

- ➡ Le risque d'isolement : seul un agent sur 12 (en temps partiel thérapeutique) a évoqué l'isolement comme risque à exercer en télétravail

*Extrait d'entretien : « au début je n'étais pas partante pour le télétravail car le lien social, c'est très important pour moi ; j'ai expérimenté le lundi et le vendredi. Cela a été facilité car j'ai une grande autonomie dans mes missions avec une bonne capacité d'organisation. Mais même avec deux jours de télétravail, j'ai besoin du lien social ; si vous n'êtes plus inclus dans l'info, on ne compte plus avec toi, la déconnexion peut aller très vite, j'ai dû dire j'existe ! ».*

Ce risque se comprend aisément puisqu'un argument expliquant la satisfaction du télétravailleur vient de sa possibilité de s'isoler pour ne pas être dérangé mais, on le voit, il est très variable selon les agents et selon leur rapport au collectif de travail.

- ➡ Le rapport au collectif de travail : si l'on n'a pas relevé de tensions particulières entre les agents télétravailleurs et les collectifs de travail, une majorité d'agents télétravailleurs évoque toutefois la nécessité de se justifier sur leur journée de télétravail.

*Extrait d'entretien :*

*« c'est moi qui ait expliqué aux collègues par rapport aux éventuels reports de tâches, et je livrais plus à mon supérieur hiérarchique car en télétravail je culpabilisais »*

*« il a fallu que j'explique régulièrement en réunion ce que je faisais en télétravail car je ressens toujours comme une suspicion à mon égard car au sein de l'équipe, il y a ceux qui ont le droit et ceux qui n'ont pas le droit ».*

➡ *Un environnement numérique de travail à distance parfois dégradé selon les métiers et les besoins d'accès aux applications à distance*

Comme vu précédemment dans la partie relative aux équipements informatiques, les 20 agents rencontrés (dont l'encadrement) ont tous évoqué les difficultés d'accès aux applications, à la faible dématérialisation des procédures et à des déconnexions régulières ce qui réduit la portée des dispositifs de télétravail.

*Extrait d'entretiens :*

Assistant géomatique : « *Besoin d'un accès aux données qui sont sur le serveur (cartographie) Vitesse de transmission très lente, c'est donc rédhitoire. Cela implique de préparer en amont les données nécessaires et les basculer sur votre portable* ».

Responsable expertise technique : « *même quand on n'est pas télétravailleur, ça rame, les tuyaux sont trop petits, cela pèse beaucoup sur la géomatique* ».

Responsable Service pupille de l'Etat : « *on n'a pas accès au réseau car on travaille sur le serveur de la Préfecture. On a beaucoup d'autorisations à faire signer et quand on a une autorisation urgente pour un pupille, il faut remplir le formulaire sur word, renvoyer le formulaire d'autorisation aux collègues présents pour signature au chef de service, puis renvoi par scan, ça met un temps fou* ».

En conclusion, le bilan reste largement positif pour les agents télétravailleurs et l'encadrement.

L'ensemble des agents rencontrés dit avoir gagné en efficacité avec la mise en place d'une nouvelle organisation du travail qui fonctionne mieux, un partage des tâches dans la semaine qui permet de moins se disperser et la satisfaction d'avancer mieux et plus vite.

Reste à faire évoluer l'environnement numérique de travail des agents pour que la promesse du « télé dans le travail » soit également source d'efficacité et de satisfaction pour l'ensemble des parties prenantes.

## 3– COMPARAISON AVEC LE SECTEUR PRIVE ET AVEC LE MINISTERE DES FINANCES BELGE

### 3.1 - Public / privé : quels enseignements ?

Cette partie a été construite à partir de retours d'expériences de l'ANACT et d'entretiens menés avec des cabinets de conseil qui ont accompagné des entreprises et des administrations.

L'ordonnance n°2017-1387 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail et la loi de ratification du 29 mars 2018 ont modifié les règles de recours au télétravail .

Depuis l'ordonnance du 22 septembre 2017, le télétravail défini par l'article L.1222-9 du Code du Travail 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 volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication »*

Cette définition vise le télétravail régulier, mais également le télétravail occasionnel lequel se trouve donc désormais légalement reconnu.

Le télétravail peut être mis en place par accord collectif ou à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique, s'il existe.

L'accord ou la charte élaborée par l'employeur doit préciser :

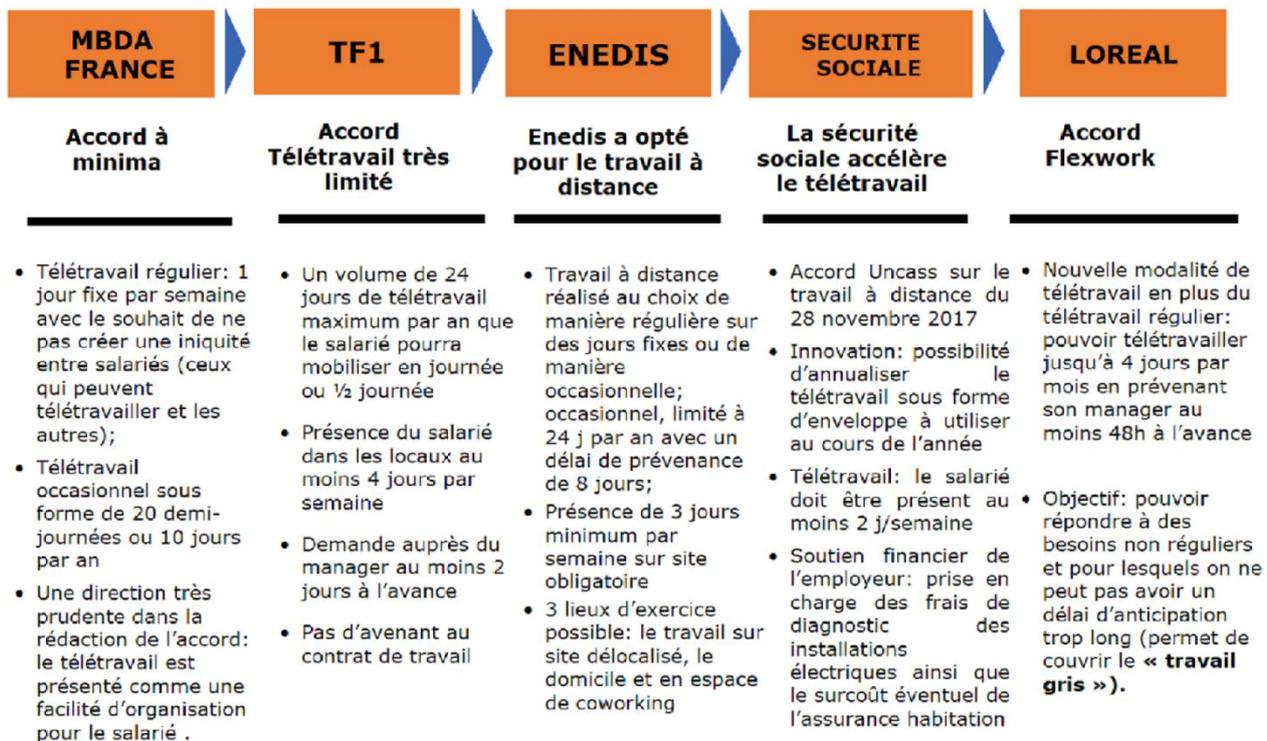
- 1- Les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;
- 2- Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;
- 3- Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;
- 4- La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail.

En l'absence de charte ou d'accord collectif, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir de manière occasionnelle au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen.

#### 3.1.1- Des pratiques de télétravail hétérogènes

La simplification du télétravail pour les entreprises et les salariés a abouti à des pratiques très différentes avec la conclusion d'accord à minima jusqu'à des accords « flexwork » poussant assez loin une logique de flexibilité comme l'indique le schéma ci-dessous.

## Le télétravail en entreprise (sources: veille ANACT)



### 3.1.2- Comparaison des chartes d'entreprises privées avec des chartes d'administration

L'analyse comparative des documents cadrant la mise en œuvre des dispositifs de télétravail porte sur les points suivants :

- La nature des enjeux ;
- Les principes de mise en œuvre du télétravail ;
- Les conditions requises pour pouvoir télétravailler.

Elle s'est appuyée sur les accords collectifs (transmis par un cabinet de conseil qui a accompagné ces entreprises) de TF1, d'ENEDIS et de MALAKOFF MEDERIC.

### 3.1.2.1 Comparaison de la nature des enjeux

	Chartes dans les administrations	Chartes dans les entreprises privées
<b>LES ENJEUX</b>	<p>1- <u>Meilleure qualité de vie au travail</u> : réduction des temps de déplacement, conciliation vie familiale/vie professionnelle, recherche d'une meilleure concentration des agents</p> <p>2- <u>Développement durable et aménagement du territoire</u> : réduction de la pollution et de l'emprunte carbone, possibilité de maintien de la population dans les zones rurales ;</p> <p>3- <u>Améliorer le management et l'organisation du travail</u> : responsabilisation de l'agent, management par objectifs, évaluation des résultats, meilleure efficacité au travail et qualité du management</p>	<p><b>1-Pour Enedis</b> : Développer de nouveaux modes de travail au travers d'organisations du travail simplifiées qui responsabilisent les salariés et favorisent l'innovation, tout en améliorant la performance collective :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la qualité de vie au travail par un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ;</li> <li>- Conforter la performance globale de l'entreprise avec des organisations qui favorisent l'engagement ;</li> <li>- Déployer des organisations innovantes en intégrant de nouveaux modes d'organisation du travail en simplifiant et en responsabilisant les salariés ;</li> <li>- Contribuer à la réduction de l'empreinte carbone ;</li> <li>- Progresser dans le déploiement du numérique en développant les meilleurs usages des outils digitaux dans l'entreprise, notamment pour travailler, se réunir et communiquer à distance.</li> </ul> <p><b>2- Pour TF1</b> :</p> <p>Dans le cadre de son plan de transformation, le groupe TF1 franchit une étape dans l'adaptation de ses modes de travail à l'ère digitale.</p> <p>Il s'agit d'impulser de nouvelles dynamiques visant à travailler autrement, en repensant notamment les espaces de vie au travail. L'objectif est de développer davantage le collectif, l'agilité et l'audace.</p> <p>D'où l'introduction à côté du télétravail régulier du télétravail flexible.</p> <p>Dispositif de télétravail qui doit répondre à un double objectif de performance et d'amélioration de la qualité de vie des salariés en favorisant une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.</p> <p><b>3- Pour Malakoff Médéric, les principaux objectifs sont :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Répondre aux difficultés liées aux transports en permettant de les réduire et couper le rythme dans la semaine ;</li> <li>- Améliorer les conditions de travail des collaborateurs en contribuant à l'équilibre vie privée et vie professionnelle ;</li> <li>- Améliorer les modes de fonctionnement de l'entreprise en développant la responsabilisation et la flexibilité des modes d'organisation du travail</li> </ul>

Si les chartes et accords collectifs adoptés par les administrations évoquent la nécessaire adaptation du management et de l'organisation du travail dans leur dispositif de télétravail, c'est d'abord la qualité de vie au travail avec la recherche d'une meilleure conciliation vie professionnelle/vie personnelle puis les enjeux de développement durable qui sont largement mis en avant.

Quant aux trois entreprises précitées, elles évoquent comme enjeux prioritaires, à côté de la qualité de vie au travail, la rénovation des formes d'organisation du travail prônant plus de flexibilité, plus de responsabilisation des salariés et le développement des meilleurs usages digitaux.

La diffusion des usages numériques et la transformation de l'organisation du travail par le numérique ne sont que rarement citées par les employeurs publics au-delà de la fourniture d'équipements informatiques.

### 3.1.2.2 Comparaison des principes du télétravail :

- **Volontariat et réversibilité :**

**Secteur public :** « 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.

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 ». Extrait du décret de 2016.

**Secteur privé :**

- **Enedis :** Principe de volontariat mais subordonné à l'accord du chef de service. Il n'y a pas de droit ouvert automatiquement, le salarié devant réunir les conditions d'éligibilité pour bénéficier du télétravail.  
Réversibilité à tout moment par chacune des parties avec un délai de deux mois de prévenance sauf commun accord pour un délai plus court.
- **Médéric :** La mise en œuvre du télétravail doit répondre à une démarche exclusivement volontaire du collaborateur. Tout collaborateur peut demander à bénéficier du télétravail mais la décision d'accorder du télétravail est subordonnée à certaines conditions.  
Au-delà de la période d'adaptation, le collaborateur, son responsable hiérarchique ou encore la DRH ont la possibilité de revenir à la situation initiale, c'est-à-dire une exécution du contrat de travail sans télétravail avec un délai de prévenance d'un mois, sauf accord réciproque des parties sur le délai de retour à la situation initiale.
- **TF1 :** Les parties conviennent que le télétravail flexible ne peut être mis en œuvre qu'à la demande du salarié, et avec l'accord de sa hiérarchie. Il ne donne pas lieu à un avenant au contrat de travail du salarié.

- **Plafonnement du télétravail:**

**Public :** « 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 ». Extrait du décret de 2016.

**Privé :** Le nombre maximum de jours télétravaillables sont précisés par les accords ou chartes.

- **Enedis :** Concernant le télétravail régulier : même règle de plafonnement que le public ; concernant le télétravail occasionnel, il est autorisé à hauteur de 25 jours par an et implique l'accord du manager sous réserve d'un délai de prévenance de 8 jours, sauf commun accord des parties.
- **Médéric :** Le télétravail doit permettre un fonctionnement efficace de l'équipe et l'exercice de missions spécifiques. Il est donc proposé 1 à 2 jours par semaine dans la limite de 6 jours par mois. Pour les collaborateurs utilisant du matériel personnel, le minimum est de 2 jours par mois.
- **TF1 :** Le salarié dispose d'un volume de 24 jours de télétravail par an qu'il pourra mobiliser en journée entière ou en demi-journée.  
Afin de maintenir le lien social avec l'entreprise et sa communauté de travail, le télétravail flexible est limité de sorte que le salarié doit être présent au moins 4 jours par semaine.

- **Gestion du temps de travail**

**Public :** Définie dans les arrêtés ministériels, la réglementation relative au temps de travail, telle que définie par les dispositions du décret du 25 août 2000, s'applique aux agents en télétravail. L'agent en télétravail reste soumis aux règles édictées par le règlement intérieur du service en ce qui concerne l'aménagement local du temps de travail et les cycles de travail.

**Privé :**

- **Enedis :** Les salariés exercent le travail à distance conformément à l'aménagement de leur temps de travail et doivent être joignables sur cette période. Afin de faciliter le fonctionnement de l'équipe, les salariés travaillant à distance doivent partager la visualisation de leur agenda électronique avec leur collectif de travail.
- **Médéric :** Le télétravailleur gère l'organisation de son temps de travail à domicile sur les bases des règles applicables au sein de l'entreprise. Dans un souci de respect de la vie personnelle des collaborateurs, il est prévu de convenir avec chacun des télétravailleurs les plages horaires durant lesquelles il peut être contacté entre 7h30 et 19h du lundi au vendredi dans la limite de 10h par jour et en respectant une pause de déjeuner minimale de 30 minutes. Le télétravailleur enregistre son temps de travail à partir de son domicile grâce au système de badgeage utilisé au sein de l'entreprise et accessible via son poste de travail conformément aux dispositions en vigueur dans l'entreprise.
- **TF1 :** Le salarié en télétravail gère l'organisation de son temps de travail, selon ses horaires habituels de travail, dans le respect des dispositions légales et conventionnelles en vigueur dans l'entreprise.  
Le salarié ne peut être joint avant 8h30 ni au-delà de 19h30 pendant sa journée en télétravail (plages de joignabilité).

Les outils technologiques et de communication mis à la disposition du salarié en télétravail offrant un droit à la déconnexion, le responsable hiérarchique devra veiller à ce que l'usage des TIC en dehors des horaires habituels de travail reste raisonnable et limité.

### 3.1.2.3 Comparaison des modalités de mise en œuvre :

- **Activités télétravaillables**

**Public** : Un acte de déclinaison prévu par le décret de 2016 (un arrêté ministériel pour les administrations d'Etat) fixe les activités éligibles au télétravail (décret de 2016) et en général procède par exclusion d'activités (présence obligatoire sur site, équipements informatiques uniquement disponibles sur site,...).

**Privé** : Les accords ou chartes fixent la liste des activités non télétravaillables

- **Enedis** : Même règle que pour le public.
- **Médéric** : Même règle que le public.
- **TF1** : Toute ou partie de l'activité du salarié doit pouvoir être exercée à distance et ne nécessite pas de proximité managériale ; mêmes règles d'exclusion que celles du public.

- **Conditions requises**

- **Critère lié au profil du candidat au télétravail : capacité de l'autonomie de l'agent**

**Public** : critère que l'on retrouve dans le guide DGAFP et dans les notes de gestion ou circulaires (hors décret et hors arrêté ministériel) et qui est défini comme la capacité de l'agent à exécuter des tâches avec un minimum de supervision et à résoudre des problèmes en puisant dans son expérience tout en alertant à bon escient sa hiérarchie.

**Privé** : ce critère est beaucoup plus formalisé et précisé au niveau des accords collectifs.

- **Enedis** : L'autonomie du salarié s'apprécie notamment au regard de sa capacité à réaliser la quasi-totalité de ses activités sans aide ni soutien quotidien et via les outils informatiques ; à gérer son temps et prioriser ses différentes activités ; à prendre des initiatives pour résoudre des problèmes nouveaux ; à s'intégrer dans son collectif de travail et à procéder de sa propre initiative à un reporting auprès de son manager ainsi qu'à alerter rapidement en cas de difficultés rencontrées (extrait de l'accord collectif).
- **Médéric** : Le télétravail nécessite que les aptitudes individuelles et les qualités professionnelles soient effectivement acquises et implique : une connaissance de son métier et un bon niveau de maîtrise de son activité et du contexte et de l'environnement dans lesquels elle s'exerce ; une organisation personnelle efficace ; une bonne gestion de son temps de travail ; une communication efficace tant avec son manager que ses collègues ; ainsi qu'une capacité à rendre compte de son activité.
- **TF1** : Le salarié doit disposer d'une autonomie suffisante dans le poste occupé et ne nécessitant pas de soutien managérial rapproché.

## ➤ Les conditions technologiques

### Public :

Mise à disposition le plus souvent de portables équipés de solutions sécurisées pour accéder aux applications métiers et d'un téléphone vocal avec renvoi de la ligne professionnelle. Pas de prise en charge des abonnements internet, des frais d'électricité,....

### Privé :

- **Enedis** : même règle que le public
- **Médéric** : même règle que le public avec une prise en charge du coût de l'abonnement internet dans la limite de 15 € par mois. Le collaborateur peut utiliser son propre matériel informatique ainsi que sa ligne de connexion sous réserve d'une configuration minimale définie par la DSI.
- **TF1** : même règle que le public (respecter les règles de sécurité informatique et de confidentialité des données dans l'entreprise).

## ➤ Santé au travail

### Public :

Le décret prévoit la possibilité d'une visite du CHSCT sur le lieu d'exercice des fonctions en télétravail. L'accès au domicile du télétravailleur est subordonné à l'accord de celui-ci.

### Privé :

- **Enedis** : même règle que le public excepté la possibilité de visite sur place du CHSCT qui n'est pas prévue dans l'accord collectif. Les données relatives au nombre de salariés et aux modalités retenues de travail à distance seront transmises au CHSCT.
- **Médéric** : même règle que le public avec possibilité d'accès du CHSCT au lieu de travail de l'agent.
- **TF1** : même règle que le public excepté la possibilité de visite sur place du CHSCT qui n'est pas prévue dans l'accord collectif.

Au-delà de l'introduction du télétravail occasionnel autorisée par les ordonnances de septembre 2017 pour le secteur privé, l'analyse des pratiques du privé en matière de télétravail montre des spécificités sur les points suivants :

- Un principe de réversibilité plus souple que dans le public avec des délais de prévenance plus courts ;
- La capacité de l'autonomie de l'agent est beaucoup plus formalisée que dans les chartes des administrations: ces spécifications figurent d'ailleurs niveau de l'accord collectif ;
- La possibilité de télétravailler en tiers lieux est clairement mise en avant ;
- La définition de plages de joignabilité du salarié en télétravail avec l'introduction d'un droit à la déconnexion ;
- Une prise en charge forfaitaire des coûts liés au certificat de conformité électrique et à l'abonnement internet ;
- Le rôle appuyé des directions des systèmes d'information à la fois sur l'environnement numérique de travail des salariés mais aussi sur les applications mises à disposition des salariés pour gérer leur temps de travail (départ en télétravail géré comme un départ en mission avec enregistrement ad hoc dans le logiciel de gestion du temps)

**Au titre des bonnes pratiques comprises dans les accords collectifs et pouvant inspirer les dispositifs publics de télétravail, on notera les éléments suivants :**

- En matière de rythme de télétravail : « le collaborateur peut convenir, avec l'accord de son manager de définir un ou plusieurs jour de télétravail de façon fixe ou de fractionner ses jours de télétravail en demi-journées ; possibilité d'annualiser le temps de travail avec plafonnement (exemple : 24 jours de télétravail maximum par an mobilisable en journée ou demi-journée) », extrait de charte;
- Préservation du lien social et de la cohésion des équipes : « tous les collaborateurs doivent respecter un principe de présence minimum au lieu habituel de travail. Les managers peuvent décider de définir une journée récurrente dédiée aux rituels d'équipe (réunion, brainstorming,...) et sans télétravail », extrait de charte;
- « Partage du calendrier du télétravailleur avec le reste de l'équipe permettant d'informer l'ensemble des collaborateurs », extrait de charte ;
- En matière de communication : « afin de préserver la fluidité de la communication au sein des équipes et d'encourager l'émergence de méthodes collaboratives plus efficaces, il est préconisé que l'ensemble des télétravailleurs utilisent un logiciel de type Skype afin de maintenir un contact à distance avec l'entreprise », extrait de charte;
- Plages de joignabilité : « le collaborateur candidat au télétravail reconnaît avoir pris connaissance de l'accord d'entreprise sur la mise en œuvre du droit à la déconnexion. Conformément à l'article L1222-9 du Code du travail, et afin de respecter la vie privée du collaborateur, des plages horaires spécifiques au service ou à l'équipe pendant lesquelles le télétravailleur est joignable, par les moyens de communication mis à sa disposition par l'entreprise, sont définies dans le formulaire de réponse envoyée par le manager et signé par le collaborateur », extrait de charte ;
- Réversibilité permanente : « dans le respect du principe de volontariat du télétravail, le collaborateur peut à tout moment décider de mettre fin au télétravail. Il notifie alors son manager ainsi que le référent RH par mail. Le manager peut mettre définitivement fin au télétravail si la situation le justifie : non-respect des conditions d'exercice du télétravail présentées dans la charte, dégradation de la performance et injoignabilité répétée du collaborateur. Le délai de prévenance s'imposant aux deux parties est alors de 15 j calendaires », extrait de charte ;
- Sécurité et confidentialité des données : « au-delà de la charte d'engagement signé par le collaborateur sur la sécurité et la confidentialité des données, il convient de prendre des précautions supplémentaires en vue de protéger la confidentialité des données traitées. Le collaborateur s'engage à ne pas emporter de documents originaux en télétravail, à limiter au maximum l'usage de documents imprimés à domicile, et à les proscrire entièrement lors des sessions de télétravail en tiers-lieu, à verrouiller son ordinateur lorsqu'il le laisse sans surveillance, et à ne jamais se connecter au réseau sans passer par la solution VPN fournie par l'entreprise », extrait de charte ;
- Suivi et bilan : « Trois mois après le démarrage du télétravail, un bilan intermédiaire sera réalisé auprès des télétravailleurs au cours duquel seront notamment abordés les principaux problèmes rencontrés. Lors du bilan final, il s'agira d'évaluer les impacts du télétravail sur la qualité de vie (équilibre vie privée-vie professionnelle, portabilité du matériel fourni), le management (charge de travail, niveau de stress, qualité de la relation avec les collaborateurs) et la charge de travail des non-télétravailleurs », extrait de charte.

### 3.2- Le télétravail au ministère des finances belge

Périmètre : 21 700 agents en 2017 dont environ 8 000 en administration centrale.

Le télétravail est cadré dès 2006 par un arrêté royal qui prend en compte le télétravail régulier mais aussi le télétravail en site distant (bureau satellite):

« **Art. 2.** Pour l'application du présent arrêté l'on entend par :

1° télétravail : une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, 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 ou de façon occasionnelle ;

Travail en bureau satellite : une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans laquelle un travail qui est normalement effectué dans le service d'affectation est effectué dans un bureau satellite, c'est-à-dire un local décentralisé de l'employeur ou mis à la disposition du membre du personnel par l'employeur. Plusieurs employeurs peuvent s'entendre pour aménager ensemble des locaux en vue de les mettre à la disposition des membres de leur personnel ».

*Arrêté royal du 22 novembre 2006 (M.B. du 01.12.2006) relatif au télétravail et au travail en bureau satellite (2) dans la fonction publique fédérale administrative*

En 2010, le service public finances belge déploie un projet pilote auprès de 150 agents pour la mise en place du télétravail régulier avec la formalisation d'un accord collectif.

L'arrêté royal de 2006 est modifié en 2011 afin de prendre en compte le télétravail occasionnel. Le SP Finances abandonne en 2013 le télétravail régulier en autorisant tous les agents à faire du télétravail occasionnel. Une charte est signée par l'autorité administrative et les partenaires sociaux.

L'autorisation de télétravailler est dorénavant accordée par le supérieur hiérarchique, il n'y a plus d'arrêté à signer par le bureau RH. Une fois l'accord donné par le supérieur hiérarchique, l'agent entre son temps de télétravail dans une application de gestion de temps.

Il est possible de télétravailler en journées, demi-journées voir en heure. Le délai est fixé en accord avec le chef. En moyenne, un agent télétravaille une journée par semaine.

Equipements informatiques : tous les agents sont équipés de portables avec une solution VPN pour accéder aux applications métiers.

Les process de gestion sont quasiment tous numérisés grâce à la création de centres de « scanning ».

Impact du télétravail sur les agents, les équipes, l'organisation : Une enquête de satisfaction est menée tous les 2 ans auprès du personnel sur leur travail dont le télétravail.

Le bilan statistique sur les agents télétravailleurs :

Année	Nombre de collaborateurs	Nombres de télétravailleurs et travailleurs en bureau satellite	% nombre de Télétravailleurs par rapport au nombre de collaborateurs	Nombre de jours de Télétravail
2013	23672	4 862	21%	66 173
2014	23658	9 781	41%	153 897
2015	22310	11 148	50%	243 906
2016	22062	13 029	59%	345 443
2017	21721	14 362	<b>66%</b>	481 975

Ces chiffres sont à mettre en relation avec les statistiques du secteur privé en France qui a pris en compte le télétravail occasionnel depuis septembre 2017 : **17%** de salariés télétravailleurs. Ces chiffres peuvent être mis également en relation avec le dernier chiffre connu de l'enquête DSAF sur le périmètre ATE avec **4.65%** d'agents télétravailleurs en mars 2018.

# ANNEXES

## ANNEXE I : Liste des arrêtés ministériels

Organisme concerné	Texte
Ministères chargés de l'environnement et du logement	Arrêté du 21 juillet 2016
Ministères économiques et financiers	Arrêté du 22 juillet 2016
Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt	Arrêté du 2 août 2016
Ministère de la défense	Arrêté du 14 novembre 2016, modifié par l'arrêté du 25 septembre 2017
Services d'administration centrale et établissements publics relevant du Premier ministre	Arrêté du 8 décembre 2016
Juridictions financières	Arrêté du 16 décembre 2016
Etablissement des produits de l'agriculture et de la mer	Arrêté du 20 janvier 2017
Directions départementales interministérielles	Arrêté du 26 janvier 2017
Agence de service et de paiement	Arrêté du 17 février 2017
Institut national de l'origine et de la qualité	Arrêté du 20 février 2017
Ministère de l'intérieur et des outre-mer	Arrêté du 2 mars 2017
Ministère de la culture et de la communication	Arrêté du 31 mars 2017
Services d'administration centrale et établissements publics relevant des ministères des solidarités et de la santé, du travail, de l'éducation nationale et des sports	Arrêté du 26 juin 2017
Ministère des affaires étrangères	Arrêté du 7 septembre 2017
Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation	Arrêté du 30 novembre 2017
Services du Conseil d'Etat et de la Cour nationale du droit d'asile	Arrêté du 30 novembre 2017
Greffes des tribunaux administratifs et cours administratives d'appel	Arrêté du 11 décembre 2017
Directions régionales et départementales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale	Arrêté du 8 juin 2018

# ANNEXE II – Guides d’entretiens utilisés

## Guides d’entretien utilisés

### Avec des pilotes de la démarche (Secrétaire Général, DGS, RH,...)

#### Points abordés :

- d) Les enjeux du télétravail pour la direction (opportunités et risques)
- e) Comment a été construit le projet de télétravail ? Modalités de pilotage ?
- f) Perception du cadre juridique
- g) Mise en œuvre du projet : expérimentation ? Critères retenus ? Procédure de demande ? Outils d’accompagnement ? Equipements techniques ? Impact sur l’organisation du travail et sur la gestion du collectif ?
- h) Principales difficultés observées
- i) Perspectives de déploiement

### Avec des managers d’équipes à distance

#### Points abordés :

- j) Gestion des demandes de télétravail : critères de validation
- k) Impact sur l’organisation du travail : quelles activités télétravaillables ? quantité et qualité des productions attendues ? impact sur l’efficacité au travail, le fonctionnement du collectif de travail ? quels outils de reporting ?
- l) Accompagnement des télétravailleurs et non télétravailleurs
- m) Formations au management à distance ?
- n) Principales difficultés rencontrées

### Avec des agents télétravailleurs

#### Points abordés :

- o) Motivations au télétravail ?
- p) Les conditions de mise en œuvre : le processus de demande d’exercer en télétravail ? les activités télétravaillables ? les jours télétravaillés ? la relation au supérieur hiérarchique et à l’équipe ? les outils informatiques mis à disposition ? l’accompagnement formation ?
- q) Bénéfices du télétravail et difficultés rencontrées

*\*Focus groupes :* Le focus group ou focus groupe en français est une technique d’étude qualitative qui consiste à rassembler une demi-douzaine d’individus consommateurs ou prescripteurs pour comprendre en profondeur leurs attitudes ou comportements à l’égard d’une offre (par exemple exercer en télétravail).

Le focus group est réalisé à l’aide de différentes techniques d’animation de groupe (entretien libre, directif ou semi-directif).

# ANNEXE III- Lettre de mission



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS



SPPSS

Sous-direction des politiques sociales et de la qualité de vie au travail

Bureau de l'organisation, des conditions et du

temps de travail SBOCCT

Dossier suivi par

Bérénice Dély

Téléphone

01 44 87 16 91

[berenice.dely@finances.gouv.fr](mailto:berenice.dely@finances.gouv.fr)

[nces.gouv.fr](http://nces.gouv.fr)

139, rue de Bercy

75572 Paris Cedex 12

Objet

Mission relative à la réalisation d'un état des lieux sur le déploiement du télétravail dans la fonction publique, pour une durée de cinq mois à compter du 12 février 2018

Références

SBOCCT12018[

Paris, le

6 MARS 2018

Le directeur général de  
l'administration

A Monsieur Patrice AZAN

L'article 133 de la loi n° 2017-347 du 12 mars 2017 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 a instauré la possibilité, pour les agents publics civils et les magistrats, d'exercer leurs fonctions dans le cadre du télétravail dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat

Le décret d'application a été publié au Journal Officiel de la République française le 12 février 2016 (décret n° 2016-151). Chaque ministère définit les modalités de mise en œuvre du télétravail au sein de ses services et établissements publics rattachés. A ce jour, 15 arrêtés ministériels ont été publiés. L'article 9 du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 précité oblige les employeurs à présenter un bilan annuel du télétravail aux instances représentatives du personnel compétentes (CT et CHSCT). Le décret ne prévoit cependant pas de modalités de restitution des données.

En mai 2016, pour accompagner les employeurs et informer les agents, un guide a été élaboré par la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP)

en association avec les représentants des employeurs des trois versants de la fonction publique et après concertation avec les organisations syndicales.

En juin 2017, le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET) a élaboré un projet de plan national de déploiement du télétravail, visant à encourager son développement dans les territoires périurbains et ruraux. La DGAFP et la Direction Générale du Travail (DGT) ont été intégrées au comité de pilotage de ce projet en 2015 à la suite d'un comité interministériel aux ruralités. La DGAFP a contribué à la rédaction des propositions qui concernent la fonction publique mais le projet de plan national n'a pas, à ce jour, été rendu public.

Par ailleurs, dans le cadre de l'agenda social ouvert par le ministre en septembre 2017<sup>1</sup> la DGAFP s'est engagée à fournir un état des lieux du déploiement du télétravail dans la fonction publique devant le groupe de travail relatif à l'amélioration des conditions de travail et à la santé et à la sécurité au travail réunissant des organisations représentatives des personnels et des employeurs.

Dans ce but, je vous demande d'établir cet état des lieux de déploiement du télétravail à partir des éléments suivants :

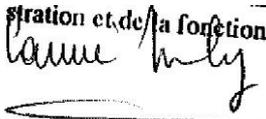
- \_ Le recueil des éléments issus d'enquêtes déjà réalisées par différentes structures administratives en vue de proposer un canevas d'enquête commun à la fonction publique de l'Etat permettant un recueil exhaustif des données ;
- \_ La réalisation d'une enquête de terrain dans deux ou trois régions/bassins d'emplois administratifs permettant de dresser un diagnostic quantitatif et qualitatif, sur les services et les personnes concernés et les conditions du déploiement (contexte, dialogue social, accompagnement, coût} quotité de temps, lieux d'exercice des fonctions) ;
- ... L'identification et l'analyse des obstacles rencontrés et des éventuels impacts sur  
les organisations de travaux.

Ces éléments ne sont pas exhaustifs et il vous appartiendra d'apporter tout éclairage complémentaire que vous jugeriez nécessaire à la réalisation de votre mission qui pourrait servir de préalable au lancement d'une mission d'inspection.

Vos conclusions sont attendues pour la fin du premier semestre 2018 avec un point d'étape mi-avril 2018.

Pour la réalisation de votre mission vous serez rattaché au bureau de l'organisation, des conditions et du temps de travail de la DGAFP.

La directrice adjointe au directeur général de l'administration  
et de la

stration et de la fonction  


fonction publique

Carine SOULAY2