

n°- 007818-01

décembre 2011

## Le télétravail dans les services du ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement

*Un cadre pour développer les pratiques de travail à distance*

Ressources, territoires, habitats et logement  
Énergies et climat Développement durable  
Prévention des risques Infrastructures, transports et mer

**Présent  
pour  
l'avenir**



Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement

CONSEIL GÉNÉRAL  
DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Rapport n° : 007818-01

**Le télétravail dans les services du ministère de  
l'écologie, du développement durable, des  
transports et du logement**

*Un cadre pour développer les pratiques de travail à distance*

établi par

**Jean-René Brunetière**

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts, coordonnateur

**Philippe Iselin**

Inspecteur de l'administration du développement durable

**Annick Makala**

Attachée principale de l'administration de l'équipement

**Élisabeth Rinié**

Ingénieure générale des ponts, des eaux et des forêts

**Delphin Rivière**

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

**décembre 2011**

## Sommaire

<b>Résumé.....</b>	<b><a href="#">3</a></b>
<b>Relevé des préconisations.....</b>	<b><a href="#">5</a></b>
<b>Introduction.....</b>	<b><a href="#">7</a></b>
<b>1. Les acquis des expériences et des réflexions existantes.....</b>	<b><a href="#">9</a></b>
1.1. Le cadre juridique du télétravail.....	<a href="#">9</a>
1.2. La démarche interministérielle.....	<a href="#">10</a>
1.3. Définition des formes de travail à distance, dit « télétravail ».....	<a href="#">11</a>
1.4. Les apports du télétravail.....	<a href="#">12</a>
<b>2. Comment concevoir le télétravail au MEDDTL ?.....</b>	<b><a href="#">15</a></b>
2.1. Le MEDDTL : un service public doublement impliqué.....	<a href="#">15</a>
2.2. Ce qui existe de fait.....	<a href="#">16</a>
2.2.1. <i>Le travail nomade informel</i> .....	<a href="#">16</a>
2.2.2. <i>Les expériences formalisées</i> .....	<a href="#">16</a>
<b>3. Une proposition de cadre pour le travail à distance au MEDDTL.....</b>	<b><a href="#">21</a></b>
3.1. Notice juridique.....	<a href="#">21</a>
3.1.1. <i>La concertation et les parties aux protocoles</i> .....	<a href="#">21</a>
3.1.2. <i>L'éligibilité</i> .....	<a href="#">22</a>
3.1.3. <i>Le volontariat</i> .....	<a href="#">23</a>
3.1.4. <i>La réversibilité</i> .....	<a href="#">23</a>
3.1.5. <i>La période de télétravail</i> .....	<a href="#">24</a>
3.1.6. <i>L'égalité de traitement, les droits collectifs, la formation</i> .....	<a href="#">24</a>
3.1.7. <i>Les équipements de travail, la protection des données</i> .....	<a href="#">25</a>
3.1.8. <i>Lieu d'exercice du télétravail, santé, sécurité, respect de la vie privée</i> .....	<a href="#">26</a>
3.1.9. <i>L'organisation du travail</i> .....	<a href="#">27</a>
3.1.10. <i>L'évaluation</i> .....	<a href="#">28</a>
3.2. Le processus de mise en œuvre.....	<a href="#">28</a>
3.2.1. <i>Le protocole ministériel</i> .....	<a href="#">28</a>
3.2.2. <i>La charte de service</i> .....	<a href="#">29</a>
3.2.3. <i>Le protocole individuel</i> .....	<a href="#">30</a>
3.2.4. <i>La décision</i> .....	<a href="#">30</a>
3.2.5. <i>L'aspect télématique</i> .....	<a href="#">31</a>
3.3. Les conditions de la réussite.....	<a href="#">32</a>

3.3.1. <i>La question du management de proximité</i> .....	<u>32</u>
3.3.2. <i>Des règles déontologiques</i> .....	<u>33</u>
<b>4. Un schéma de déploiement.....</b>	<b><u>35</u></b>
4.1. Une expérimentation.....	<u>35</u>
4.1.1. <i>Liste des services participants</i> .....	<u>35</u>
4.1.2. <i>Pilotage de l'expérimentation</i> .....	<u>35</u>
4.1.3. <i>Déroulement de l'expérimentation</i> .....	<u>36</u>
4.2. L'évaluation de l'expérimentation.....	<u>38</u>
4.2.1. <i>Au niveau du service</i> .....	<u>38</u>
4.2.2. <i>Au niveau du ministère</i> .....	<u>39</u>
4.3. La généralisation du télétravail .....	<u>39</u>
<b>Conclusion.....</b>	<b><u>40</u></b>
<b>Annexes.....</b>	<b><u>41</u></b>
<b>1. Lettre de mission SG.....</b>	<b><u>43</u></b>
<b>2. Lettre de mission CGEDD.....</b>	<b><u>45</u></b>
<b>3. Liste des personnes rencontrées.....</b>	<b><u>47</u></b>
<b>4. Documentation et références.....</b>	<b><u>51</u></b>
<b>5. Proposition de protocole-cadre ministériel sur le télétravail .....</b>	<b><u>55</u></b>
<b>6. Modèle de protocole individuel de mise en place du télétravail .....</b>	<b><u>61</u></b>
<b>7. Glossaire des sigles et acronymes.....</b>	<b><u>65</u></b>
<b>8. Liste des recommandations.....</b>	<b><u>67</u></b>

*Les ressources documentaires et juridiques sont mises en ligne sur le site intranet du CGEDD (uniquement accessible aux personnels du MEDDTL) à l'adresse suivante :*

*<http://intra.cgedd.i2/le-teletravail-ressources-r965.html>*

*Les agents publics extérieurs au MEDDTL peuvent être autorisés, sur leur demande, à accéder par extranet au recueil documentaire. Les demandes d'accès sont à adresser, uniquement par courriel, à :*

*[philippe.iselin@developpement-durable.gouv.fr](mailto:philippe.iselin@developpement-durable.gouv.fr)*

## Résumé

La littérature sur le « télétravail », ou travail à distance est remarquablement convergente. Depuis quelques années, ouvrages, rapports, conventions et documents administratifs dressent le même tableau des conditions de réussite de l'implantation du travail à distance en milieu professionnel. Le présent rapport se borne donc à exposer ces principes, en les adaptant à notre administration. Il propose ensuite de procéder par expérimentation dans une variété de services, évaluation de l'expérimentation, puis extension, voire généralisation, et il propose un ensemble de documents opérationnels susceptibles d'être utilisés pour encadrer cette expérimentation.

On distingue classiquement quatre formes de travail à distance :

- le télétravail à domicile, lorsque l'agent dispose chez lui d'un poste de travail adapté et y effectue son service certains jours ;
- le télétravail en centre déporté ou travail en réseau, où l'agent travaille certains jours dans un local administratif éloigné de son service d'affectation ;
- le travail nomade, où un agent que ses missions amènent à se déplacer fréquemment reste en contact avec son service par voie télématique, travaillant dans les différents endroits où ses missions le conduisent ;
- le travail en télécentre, local partagé avec d'autres organismes publics ou privés et équipé de toutes les facilités (le maillage du territoire en locaux administratifs a conduit la mission à ne pas considérer comme nécessaire, sauf exception ponctuelle, le recours à ces centres).

La mission a également abordé succinctement la question du temps de crise.

Les avantages qu'on peut attendre de l'organisation du travail à distance sont de trois ordres :

- la facilitation de cas individuels, notamment dans le cas de réorganisations à implications géographiques ;
- la réduction des volumes de transport domicile-travail ;
- la facilitation de la gestion des crises graves qui contraindraient les agents à demeurer chez eux ou à proximité ;
- la possibilité, lorsque les tâches sont télétravaillables, d'aménager les conditions de travail de certains agents en situation de handicap ou de difficulté majeure.

En revanche, on ne peut guère en attendre, au moins à court ou moyen terme :

- une économie de locaux administratifs et/ou de frais de fonctionnements : le « télétravailleur » doit garder un lien étroit avec son service et y être présent au moins deux jours par semaine. Il doit donc y garder un poste de travail ;
- une solution générale des cas des personnes handicapées, au-delà des cas particuliers mentionnés ci-dessus, car les personnes handicapées le plus souvent ne le souhaitent pas, les contacts professionnels directs étant d'appréciables éléments d'insertion sociale.

---

Enfin, et ce n'est peut-être pas son moindre intérêt, le télétravail oblige à une mise à jour des méthodes de management de proximité : management par objectifs rigoureux, veille sur la cohésion d'équipe, gestion efficace du temps et globalement, instauration de niveaux de confiance suffisants. En effet, si ces conditions ne sont pas remplies, il faut renoncer au télétravail.

Le télétravail oblige également à mettre à jour les fonctionnalités du système informatique et télématique en termes d'accès distant à son poste de travail.

Le télétravail a vocation à être encadré par des règles, administratives ou contractuelles, à chaque niveau :

- au niveau individuel, il fait l'objet d'un « protocole individuel » signé entre le télétravailleur et son service. Il est essentiel de souligner que le télétravail exige l'accord de chacune des parties qui peut le résilier à tout moment. Il ne saurait y avoir un « droit au télétravail », pas plus qu'une obligation de travailler à distance. Le télétravail, en particulier à domicile, nécessite le respect de règles d'hygiène et de sécurité du poste de travail, de respect des plages et des temps de travail etc. qui doivent y figurer ;
- au niveau du service, une charte doit préciser les conditions dans lesquelles on peut travailler à distance, la manière de sélectionner les tâches « télétravaillables » (toutes ne le sont pas), et de traiter les candidatures au télétravail ;
- au niveau du ministère, un protocole ministériel devra, le moment venu, encadrer cette forme d'organisation du travail. Dans un premier temps, un tel document peut se borner à encadrer une expérimentation.

S'agissant d'une forme d'organisation du travail, la consultation des instances représentatives aux différents niveaux est de règle, et la qualité du dialogue social est une condition de la réussite dans cette matière qui ne peut progresser que par consensus. L'avis du médecin de prévention sera souvent utile.

On trouvera dans le présent rapport et ses annexes des modèles-types proposés pour chacun de ces documents.

Il faut signaler qu'au niveau national, à l'heure où ces lignes sont écrites, une proposition de loi est en cours de discussion au Parlement et que des discussions se sont nouées sur le sujet entre le ministre de la fonction publique et les organisations syndicales. Les principes devant régir le télétravail sont suffisamment stabilisés pour qu'il ne soit pas nécessaire d'attendre l'issue de ces travaux pour expérimenter le dispositif.

Le rapport propose de lancer sans tarder une expérimentation dans une quinzaine de services volontaires présentant des problématiques et des situations diverses. Cette expérimentation se déroulerait au long de l'année 2012, comporterait deux étapes d'évaluation (à 6 mois et à un an) et permettrait de rassembler l'expérience pratique nécessaire à une éventuelle généralisation des possibilités de travail à distance à tout le ministère au début de 2013. Le CGEDD se tient disponible pour venir en appui de cette expérience et pour contribuer à son évaluation auprès du chef de projet désigné au secrétariat général.

---

## Relevé des préconisations

### **Préconisation n° 1**

Après concertation avec les représentants du personnel et présentation devant les instances consultatives, lancer en 2012 une expérimentation de télétravail auprès de quelques services pilotes, sans attendre l'aboutissement des réflexions en cours au niveau de la Fonction publique. A l'instar des expérimentations déjà engagées dans certaines administrations d'Etat et collectivités territoriales, celle du MEDDTL pourra enrichir les travaux conduits par la Fonction publique.

Il pourra être prévu que les responsables de l'expérimentation et les représentants du personnel échangent régulièrement au long de l'expérimentation.

### **Préconisation n° 2**

Convenir au niveau interministériel des modalités de mise en oeuvre du télétravail dans les directions départementales interministérielles retenues pour l'expérimentation.

### **Préconisation n° 3**

Informier l'ensemble des personnels du lancement de l'expérimentation dans certains services.

### **Préconisation n° 4**

Élaborer à titre provisoire, en concertation avec le comité technique ministériel et le comité ministériel d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, un protocole cadre et un modèle-type de protocole individuel destinés aux services expérimentateurs.

### **Préconisation n° 5**

Constituer au secrétariat général, au bénéfice des services expérimentateurs, une cellule centrale de conseil à la mise en œuvre du télétravail.

### **Préconisation n° 6**

Mettre en œuvre, à la faveur du télétravail, les principes et les modalités revisités d'un management de proximité favorisant la confiance mutuelle : cohésion d'équipe, modes opératoires d'échanges et de communication, organisation du travail, gestion du temps, autonomie, formalisation rigoureuse des objectifs, mesure des résultats, etc.

### **Préconisation n° 7**

Dimensionner à l'issue de l'expérimentation le coût unitaire moyen d'un équipement télématique dédié au télétravail : matériel, logiciels, passerelle d'accès distant aux ressources informatiques du service, etc. Dimensionner le coût additionnel des éventuels systèmes de télétransmission nécessaires à certaines situations particulières : plateforme d'accès Wi-Fi, carte 3G, assistant électronique communiquant, téléphone portable dédié, etc.

### **Préconisation n° 8**

Concevoir, dès l'amont de l'opération, les critères et modalités d'évaluation de l'expérimentation.

## Introduction

### Rappel de la mission

Par lettre en date du 17 mai 2011, le secrétaire général du ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement demandait au vice-président du conseil général de l'environnement et du développement durable de diligenter une mission « *visant à donner un cadre au développement du télétravail au ministère* ». Il s'agissait :

« - de connaître les retours d'expérience des ministères ou des établissements publics qui se sont engagés dans cette démarche ». Sur ce point, le rapport commandé par le ministre de la fonction publique à une équipe coordonnée par M. Michel Lartail (CGIET) a fait une très large revue. La mission propose donc de s'y reporter. Elle a cependant identifié au sein du ministère des pratiques de travail nomade et quelques expériences de travail à domicile (à l'IGN, notamment), dont il est fait état dans le présent rapport.

« - de déterminer les cas où le télétravail peut présenter un intérêt pour les services du ministère »

« - d'identifier les métiers ou fonctions éligibles au télétravail » : sur ce point, la mission a constaté que c'est au niveau des tâches plutôt que des métiers ou fonctions que doit porter l'analyse. Le présent rapport indique des critères permettant de discriminer les tâches pouvant être effectuées à distance.

« - de mesurer le potentiel technique et culturel des agents et des managers pour développer cette nouvelle forme de travail ». C'est dans cette optique que la mission propose de procéder par expérimentation et en suggère les modalités dans le présent rapport.

« - de déterminer les conditions et facteurs de réussite du télétravail au ministère »

« - de préciser les modalités de mise en œuvre du télétravail en déclinant les différents aspects à prendre en compte, notamment sur le plan juridique, logistique, organisationnel, protection de la sécurité et de la santé de l'agent, contrôle de la productivité, management et maintien du lien avec le collectif de travail, coûts à envisager pour l'administration ».

« - de préciser les termes du contrat qu'il conviendra de conclure entre l'agent et son service ».

Ces sujets ont fait l'objet d'un corpus suffisant d'observations et d'analyses dans des milieux de travail divers pour que la mission soit en mesure de proposer un ensemble d'outils propres à être soumis aux concertations et aux arbitrages nécessaires.

Il importe en effet que ces nouveaux modes d'organisation du travail permis par les nouvelles technologies, où doivent se retrouver à la fois l'intérêt de l'agent et

---

celui de l'administration, se développent dans une recherche permanente de solutions consensuelles.

La mission a remis une note intermédiaire le 19 octobre 2011 rappelant les constats partagés par tous les travaux antérieurs, cernant le domaine d'utilité actuel du télétravail et proposant les termes d'une expérimentation dans une quinzaine de services de natures diverses. La discussion qui a pu avoir lieu entre la DRH et la mission a permis d'affiner les propositions qu'on trouvera dans le présent rapport.

## 1. Les acquis des expériences et des réflexions existantes

La notion de télétravail est apparue en 1950 aux États-Unis dans les travaux de Norbert Wiener ; les premières expériences ont eu lieu en Angleterre, dès 1962, où certaines firmes internationales ont commencé à délocaliser à domicile le travail de leurs programmeurs.

En France c'est le rapport Nora-Minc, en 1978, qui fait émerger la notion de travail à distance, mais il a fallu attendre 1990 pour que la DATAR lance son premier appel à projets : « *nouvelles techniques d'information et de communication et services innovants pour l'aménagement du territoire* ».

Depuis, le concept a fait l'objet d'une très abondante littérature jusqu'au vote par l'Assemblée Nationale d'une proposition de loi sur le développement du télétravail en 2009.

Si de nombreux documents ces dix dernières années cernent de manière remarquablement convergente le domaine du télétravail, trois rapports nous paraissent fonder le socle des connaissances sur le sujet :

- « *Du télétravail au travail mobile, un enjeu de modernisation de l'économie française* », rapport de 2006 de Pierre Morel-à-l'Huissier, député de la Lozère, parlementaire en mission,
- « *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain* », rapport de 2009 du centre d'analyse stratégique placé auprès du premier ministre,
- « *Perspective de développement du télétravail dans la fonction publique* », rapport de 2011 du conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies.

### 1.1. Le cadre juridique du télétravail

Pour l'heure, aucun texte ne légifère ni ne règle le télétravail dans la Fonction publique française. Pourtant depuis 2005 plusieurs propositions de loi ont été déposées dans ce sens. La dernière en date<sup>(1)</sup> a fait l'objet d'un amendement (article 40 bis nouveau) visant à introduire dans le code du travail trois nouveaux articles (L. 1222-9 à L. 1222-11) et à prévoir leur adaptation à la Fonction publique. Après engagement de la procédure accélérée, l'Assemblée nationale a adopté la proposition de loi et l'a déposée au Sénat le 18 octobre 2011<sup>(2)</sup>.

Pour autant, si aucun texte ne légifère encore le télétravail, aucun texte ne l'interdit. S'agissant de modalités d'organisation du travail convenues entre l'employeur et le salarié, les dispositifs actuellement en place relèvent d'accords, de contrats, de conventions ou de protocoles.

<sup>1</sup> Proposition de loi présentée par le député Jean-Luc Warsmann relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administrative

<sup>2</sup> Texte déposé au Sénat :  
<http://www.senat.fr/leg/ppl11-033.html>

---

Ainsi au niveau européen, les partenaires sociaux ont conclu le 16 juillet 2002 un accord-cadre sur le télétravail<sup>3</sup>. Pour la première fois, cet accord n'était pas destiné à être mis en œuvre par une directive européenne, comme ce fut le cas des trois accords intersectoriels précédents<sup>4</sup>, mais directement par les organisations parties à l'accord.

Dans le secteur privé français, l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005<sup>5</sup> pose le cadre juridique du télétravail, étendu à tous les employeurs et salariés par l'arrêté du 30 mai 2006<sup>6</sup> modifié par l'arrêté du 15 juin 2006<sup>7</sup>. L'ANI transpose les principales mesures de l'accord-cadre européen :

- le volontariat et la réversibilité, tant pour le salarié que pour l'employeur ;
- l'égalité de traitement, en matière de droits légaux et conventionnels, de droits collectifs, de formation ;
- les obligations de l'employeur : protection des données, respect de la vie privée, équipements de travail, santé et sécurité, organisation du travail.

Progressivement, cet accord national a été décliné en conventions collectives, nationales et sectorielles, ainsi qu'en accords de branche. Pour sa part, la jurisprudence contribue à construire le droit du télétravail<sup>(8)</sup>.

La fonction publique française n'est pas couverte par l'ANI, mais il n'existe aucun obstacle législatif ou réglementaire au télétravail dans l'administration : ainsi en témoignent les diverses expériences en place, mais aussi le « Guide d'information sur le télétravail » édité par la DGAFP en 1998.

## 1.2. La démarche interministérielle

Les ministres de l'économie des finances et de l'industrie, de l'intérieur de l'outremer des collectivités territoriales et de l'immigration, du budget des comptes publics de la fonction publique et de la réforme de l'État, du travail de l'emploi et de la santé, ont demandé en janvier 2011 au conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies de leur remettre un rapport qui présenterait un bilan des pratiques de télétravail dans les trois fonctions publiques, une analyse des conditions de développement du télétravail notamment dans le secteur public, et des propositions en faveur du développement du télétravail dans la fonction publique.

---

<sup>3</sup> Lien internet vers l'accord-cadre européen sur le télétravail :  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/dsw/public/actRetrieveText.do?id=10417](http://ec.europa.eu/employment_social/dsw/public/actRetrieveText.do?id=10417)

<sup>4</sup> Accords respectivement conclus sur le congé parental, le travail à temps partiel et les contrats à durée déterminée

<sup>5</sup> Lien internet vers l'accord national interprofessionnel :  
[http://archive.medef.com/medias/upload/81554\\_FICHIER.pdf](http://archive.medef.com/medias/upload/81554_FICHIER.pdf)

<sup>6</sup> Lien internet vers l'arrêté du 30 mai 2006 : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000640310&fastPos=1&fastReqId=1914914372&categorieLien=id&oldAction=rechTexte>

<sup>7</sup> Lien internet vers l'arrêté du 15 juin 2006 : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000634845&fastPos=1&fastReqId=1040420867&categorieLien=id&oldAction=rechTexte>

<sup>8</sup> Cf. annexe 3 : « Documentation et références »

---

Remis le 15 juillet 2011, le rapport, intitulé « Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique » sert actuellement de base aux discussions entamées par le ministre de la fonction publique avec les organisations syndicales, comme d'ailleurs le recommandaient les rapporteurs.

Le rapport préconise de négocier un accord au niveau national dont le contenu permette de transposer l'accord cadre européen de 2002, et qui comprenne au minimum :

- la définition du télétravail, reprise de l'accord cadre européen ;
- des dispositions spécifiques au télétravail, fixant les conditions de réversibilité offrant de véritables garanties aux employeurs ;
- des engagements communs en terme de principes d'indemnisation, de bonnes pratiques managériales, organisationnelles et de suivi social.

### 1.3. Définition des formes de travail à distance, dit « télétravail »

L'accord cadre interprofessionnel du 16 juillet 2002 au sujet du télétravail définit celui-ci comme :

**« une forme d'organisation 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 ».**

On peut adopter cette définition au MEDDTL en y ajoutant le cas où le travail est effectué dans des locaux du MEDDTL ou plus généralement de l'administration quand ce n'est pas le lieu d'affectation administrative de l'agent.

On reconnaît quatre formes de télétravail :

- le travail à domicile : grâce aux nouvelles technologies, l'agent peut travailler à domicile soit de façon permanente soit de façon alternée. Dans ce dernier cas, il exerce son emploi de manière géographiquement partagée entre son service et son domicile.
- le travail nomade : l'agent conserve un poste de travail physique dans son service mais utilise les technologies de l'information et les outils de travail mobiles pour travailler depuis n'importe quel lieu où ses missions le conduisent.
- le travail en réseau : l'agent effectue son travail, de manière épisodique, temporaire ou alternée dans un site administratif, alors qu'il relève d'un supérieur hiérarchique localisé dans un autre site. Ce travail en réseau peut aussi s'envisager dans des bureaux d'une autre administration (p. ex. une sous-préfecture, voire un local d'un EPA ou d'une collectivité territoriale).
- le travail en télé-centres : un salarié travaille à distance de son administration, dans un local partagé avec d'autres organismes publics ou privés et équipé pour cela. Il accède moyennant paiement à un poste de travail banalisé. Le nombre élevé de sites administratifs potentiellement disponibles sur le territoire conduit la mission à ne pas envisager cette forme de télétravail au MEDDTL, hors cas exceptionnel.

---

La mission ne traitera pas non plus, sauf incidemment, du télétravail "gris" qui résulte de tolérances ou d'accords tacites autorisant le travail hors site par aménagement des horaires quotidiens de présence sur site. Certaines situations de « télétravail gris », résultant de tolérances passées, devraient mériter régularisation, et les bonnes pratiques du télétravail organisé peuvent inspirer ces remises en ordre.

Sur un autre registre, toutes les formes de télétravail peuvent avoir à être mobilisées simultanément dans le cadre de situations de crise. On pense par exemple aux évènements coupant les moyens de transport, ou aux situations épidémiques graves où des mesures de confinement des populations seraient décidées.

Il est nécessaire de clarifier ce que l'administration peut attendre du télétravail et ce qu'elle ne peut ni ne doit en attendre. Un certain nombre d'objectifs sont réalistes et atteignables, quelques effets collatéraux sont envisageables, et certaines idées préconçues doivent dès à présent être abandonnées.

#### **1.4. Les apports du télétravail**

Même si au départ leur échelle sera modeste, les objectifs suivants doivent pouvoir être atteints :

- la réduction des volumes de transport domicile-travail ; le cas de la région parisienne, où de nombreux agents doivent quotidiennement passer un temps important dans les transports est certainement celui qui vient à l'esprit en priorité, mais on constate également, autour des grandes villes à loyer cher, que les nouveaux arrivants doivent beaucoup s'éloigner de leur lieu de travail pour trouver un domicile à un coût acceptable ;
- la facilitation temporaire de cas individuels dans le cas de réorganisations à implications géographiques : services déménageant en totalité (par exemple le SETRA), disparition d'implantations territoriales dans les DDI ;
- la gestion des crises qui contraindraient les agents à demeurer chez eux ou à proximité de leur domicile alors que leur présence est rendue indispensable pour la continuité du service public : cas de pandémie, d'épisode hivernal grave et long, de grève ;
- le télétravail offre aux personnes à mobilité réduite, si elles le souhaitent et si leurs tâches sont télétravaillables, la possibilité de restreindre partiellement leurs déplacements tout en maintenant, au nom du principe de pendularité (alternance entre le travail sur site et le travail hors site) un lien avec leur communauté de travail et la vie du service.

A l'occasion de la mise en place dans un service de la possibilité de télétravailler, l'administration peut également dégager des bénéfices secondaires :

- le télétravail nécessite un traitement rigoureux du management de proximité : définition précise des objectifs et des charges de travail pour le télétravailleur, mais également pour l'ensemble des autres agents, de façon à garantir une totale équité de traitement. La mise en place du télétravail peut ainsi constituer une occasion précieuse de revisiter les fondamentaux du management.

- 
- la mise à jour des fonctionnalités du système informatique et télématique, en terme d'accès à distance à son poste de travail et de dématérialisation des procédures, par exemple dans les tâches d'instruction de dossiers.

Enfin il est nécessaire d'abandonner quelques espoirs excessifs ou au mieux prématurés :

- l'économie de locaux administratifs : en effet, dans le télétravail à domicile ou en bureau de passage, l'absence de l'agent de son poste de travail ne doit pas excéder 2 jours ; il est le reste du temps avec ses collègues dans son service. Pour la cohésion de l'équipe, il est bon qu'elle puisse se retrouver périodiquement au complet un jour donné;
- l'économie de frais de fonctionnement : le suivi, notamment informatique, du poste de travail déporté engendre des frais d'assistance significatifs. Et la fourniture de matériel informatique et de solutions télématiques nécessite un investissement immédiat.

## 2. Comment concevoir le télétravail au MEDDTL ?

### 2.1. Le MEDDTL : un service public doublement impliqué

Le MEDDTL s'inscrit dans la démarche engagée par le ministre de la fonction publique visant à développer le télétravail dans l'ensemble des administrations publiques<sup>9</sup>.

Plus qu'un autre, le ministère chargé du développement durable se doit d'être actif dans la mise en œuvre d'organisations du travail novatrices, en cohérence avec les enjeux liés au développement durable.

Si l'on considère que les déplacements domicile-travail représentent le premier facteur d'émissions de gaz à effet de serre du secteur tertiaire<sup>10</sup>, le télétravail apparaît comme une démarche éco-responsable, parmi d'autres, dont l'impact sur l'environnement et les gains socio-économiques sont proportionnels à la réduction des déplacements<sup>11 12</sup>  
<sup>13</sup>.

Outre le devoir d'« exemplarité » qui s'impose au ministère en charge du développement durable, le MEDDTL et ses personnels sont concernés par le télétravail, plus que d'autres administrations, en réponse à différentes situations collectives ou individuelles spécifiques :

- les restructurations de services, nombreuses dans les services du MEDDTL, créent des situations transitoires de dispersion géographique. Le télétravail peut dans certains cas se révéler une réponse, au moins transitoire, qui concilie à la fois les besoins du service et les aspirations des personnels peu ou pas mobiles ;
- dans certaines situations de crise limitant les possibilités de déplacement, le télétravail peut être une réponse, tant dans les cas où le MEDDTL est spécifiquement gestionnaire ou co-gestionnaire de la crise (catastrophe naturelle ou technologique) que dans les cas où, comme tout service public, il

<sup>9</sup> Intervention de M. François Sauvadet devant le conseil supérieur de la fonction publique le 12 juillet 2011. Cf, dans le texte de l'intervention, le 6) de la page 5. Lien vers le texte de l'intervention : [http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Espace\\_Presse/sauvadet/20110712\\_Discours\\_CSFPE.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Espace_Presse/sauvadet/20110712_Discours_CSFPE.pdf)

<sup>10</sup> Lien internet vers la stratégie nationale de développement durable 2010-2013. Cf. pages 25 et suivantes : [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/SNDD\\_index.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/SNDD_index.pdf)

<sup>11</sup> Cf. loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement. Article 13 : l'État doit encourager le développement [...] du télétravail afin de réduire, dans les zones urbaines et périurbaines, les émissions de gaz à effet de serre, les pollutions et les nuisances. Lien internet vers le loi : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020949548&dateTexte=&categorieLien=id>

<sup>12</sup> Un salarié travaillant en moyenne 2 jours par semaine à son domicile économise 10% de bilan carbone

<sup>13</sup> La circulaire Premier ministre du 3 décembre 2008 fixe l'objectif de réduire les émissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements des agents de l'État de 3% par an à compter de 2008 afin de diviser par quatre les émissions d'ici 2050. Parmi les stratégies proposées, la circulaire encourage à développer les télé-activités et notamment le télétravail à domicile. Lien internet vers la circulaire : [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/spipwwwmedad/pdf/fillon\\_cle11b6bf.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/spipwwwmedad/pdf/fillon_cle11b6bf.pdf)

---

doit assurer la continuité du service dans un contexte d'empêchement (pandémie, grève des transports, etc.).

## 2.2. Ce qui existe de fait

### 2.2.1. Le travail nomade informel

Depuis quelques années, le travail nomade s'est développé de façon informelle dans les services : de nombreux agents, souvent dans l'encadrement, utilisent une clé 3G, mise à leur disposition par leur service, leur permettant un accès à leur messagerie lors de leurs déplacements. Beaucoup également, une fois rentrés à leur domicile, se connectent à partir de leur installation pour terminer ou commencer leur journée de travail, voire pour certains restent chez eux, sans formalisation, pour travailler sur un dossier ou un rapport.

### 2.2.2. Les expériences formalisées

La mission a examiné particulièrement trois expérimentations ayant une proximité avec le ministère :

- l'IGN, établissement public sous tutelle du MEDDTL,
- le MAAPRAT, ministère aux problématiques proches et partageant avec le MEDDTL la relation avec les DDT,
- les ministères économique et financier.

#### 2.2.2.1. *L'institut géographique national*

L'IGN a entrepris une expérimentation de télétravail suite à l'élaboration d'un plan de déplacement d'entreprise (PDE).

Règlement et instructions ont été élaborés au premier semestre 2010. L'administration et les organisations syndicales sont arrivées à un consensus sur des modalités de télétravail qui ont été également validées en CT puis par le CHS (14).

L'IGN a un effectif d'environ 1600 personnes qui exercent leurs activités selon 119 emplois répertoriés. Ceux-ci ont été classés en quatre catégories :

- NAB : inéligibilité absolue au télétravail (exemple : agent d'imprimerie) ;
- NEX : emploi non éligible au télétravail à domicile, mais qui peut être exercé exceptionnellement en télétravail nomade (exemple : chef d'agence) ;
- PRL : emploi éligible au télétravail à domicile limité à un ou deux jours par semaine (exemple : informaticien analyste) ;
- PRM : emploi éligible au télétravail à domicile majoritaire trois jours par semaine (exemple : webmestre).

---

<sup>14</sup> Lien vers le règlement du télétravail à l'IGN :  
[http://www.ign.fr/DISPLAY/000/531/250/5312502/reglement\\_teletravail.pdf](http://www.ign.fr/DISPLAY/000/531/250/5312502/reglement_teletravail.pdf)

---

Certains postes particuliers peuvent être classés différemment des emplois auxquels ils appartiennent. Les emplois qui se réalisent naturellement hors site ne sont pas éligibles au télétravail : promoteur des ventes, opérateur de terrain, navigant, ...

Mi 2010, un appel à candidatures a été lancé pour une expérimentation. 30 candidats se sont fait connaître, 17 ont été retenus. Les volontaires ont été choisis pour l'expérimentation de façon à couvrir le plus possible de métiers et de services, à retenir les candidats les plus éloignés, etc. Les emplois retenus sont : dessinateur, collecteur, analyste, opérateur de base de données, opérateur du service client, chargé d'études marketing, opérateur de calculs de nivellement.

Une enquête a été lancée auprès des candidats, de leur chef de service, du service de la logistique et de DRH pour faire un bilan après un an de fonctionnement. Il n'est pas prévu que le bilan porte sur les coûts, dont l'impact ne semble pas important. Ce bilan est en cours de dépouillement.

L'objectif de développement du télétravail a été fixé dans le contrat d'objectif et de performance de l'IGN. Il porte sur 60 à 70 télétravailleurs.

Cette mise en place semble se faire sans difficulté particulière, probablement en raison de la longue pratique du travail à distance à l'IGN (dessinateur à domicile, missions de mesures géodésiques qui pouvaient durer six mois) et du rapportage continu.

#### *2.2.2.2. Le ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire*

Une note de service en date du 26 aout 2009 (<sup>15</sup>), co-signée par le secrétaire général et la présidente du CHSM, précise, à l'intention de l'ensemble des personnels du ministère, les conditions de mise en œuvre du télétravail au sein du ministère.

En pièce jointe à la note de service, deux modèles de protocole sont proposés : un modèle de protocole cadre, co-signé par le directeur, les organisations syndicales et le médecin de prévention ; un modèle de protocole individuel, co-signé par le responsable de la structure, le télétravailleur et le médecin de prévention.

Ce document est le fruit d'une concertation au sein d'un groupe de travail représentatif du CHSM animé par sa présidente. Les représentants du personnel du CHSM ont approuvé son contenu.

L'objet de la démarche était essentiellement de proposer une modalité de travail à domicile pour des agents en difficulté sociale et ou médicale selon le regard d'expert du médecin de prévention. Il ne s'agissait donc pas, au moment de sa signature, de développer un mode d'organisation du travail de droit commun dans l'esprit de la démarche interministérielle actuelle. En effet, le protocole limite l'accès au télétravail dans son article 6 : peuvent bénéficier de cette solution les agents exposés à de fortes contraintes (charge de famille, handicap, temps de transport important, réadaptation à l'emploi, travailleur âgé, longue absence suite à un accident de service ou maladie...). Par ailleurs, le recours au télétravail est précisé en cas de crises graves (exemples : plan de lutte contre la grippe aviaire, pics de pollution, accidents climatiques...).

---

<sup>15</sup> Lien vers la note de service du MAAPRAT sur l'organisation du télétravail :  
<http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/SRHN20091201Z.pdf>

---

Le protocole introduit les exigences qui s'imposent à l'employeur et au travailleur figurant dans l'accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002 et détaillées dans le code du travail (quatrième partie « santé et sécurité au travail »). Ce protocole rappelle également les principes généraux de la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.

L'article 6 cite aussi des missions incompatibles avec le télétravail entendu comme travail à domicile (accueil et contact avec le public, inspection et contrôle de terrain, assistance de direction, cuisine, entretien des locaux, face à face avec des élèves), en précisant qu'il appartient à chaque chef de service, en réponse à une demande de télétravail, d'apprécier en accord avec l'agent concerné si ses fonctions comportent ou non l'exercice quotidien de missions ne pouvant pas être exécutées en dehors des locaux du service.

L'accord individuel est passé pour une période d'expérimentation de six mois afin de vérifier la capacité du télétravailleur à exercer ses fonctions à distance. Ensuite l'accord est renouvelé expressément pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction pour des périodes identiques. Chacun des signataires peut demander de mettre fin à l'accord avant la fin de la période en cours au terme d'un préavis à définir sauf si l'intérêt du service exige une cessation différente. Le télétravailleur est réaffecté dans son service d'origine en conservant les fonctions qui étaient les siennes. Le protocole prévoit une alternance entre le travail à domicile et le travail au bureau d'au moins un à deux jours par semaine avec la mise à disposition d'un espace et d'un poste de travail.

Le télétravailleur bénéficie des mêmes droits que le travailleur « sédentaire » et a les mêmes devoirs. Dans cet esprit, les modalités de décompte des heures et des jours travaillés doivent être définies et la charge de travail doit être fixée, de même que les objectifs à atteindre et les conditions d'évaluation des résultats obtenus.

La réflexion menée par le MAAPRAT ne porte que sur le télétravail à domicile. Le travail « en réseau » n'est pas envisagé, le travail nomade non plus.

Le télétravail reste dans le cadre de ce protocole un outil qui répond à des situations marginales (mi-temps thérapeutique, accident de service, aménagement de poste de travail).

#### *2.2.2.3. Les ministères économique et financier*

Dans le temps imparti, la mission n'a pas pu solliciter un entretien avec les responsables des ministères économique et financier en charge de l'expérimentation du télétravail. Néanmoins, l'étude des documents disponibles<sup>16</sup> permet de relever quelques points propres à cette expérimentation. N'ayant pas été débattue avec ses responsables, la présente analyse n'engage que la mission.

Un premier dispositif de télétravail avait été engagé, limité à une vingtaine d'agents. En décembre 2010, il a été décidé d'étendre l'expérimentation. A cette époque, la composition du Gouvernement était différente de celle d'aujourd'hui et distinguait :

---

<sup>16</sup> Cf. notamment la veille n° 36 (décembre 2010) publiée par l'Institut de la gestion publique et du développement économique, sur le site institut.minefi.gouv.fr

- le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie,
  - le ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'État.

De fait, l'expérimentation porte sur le site de Bercy. Le dispositif ne concerne que le télétravail à domicile. Toutefois, la possibilité a été ouverte d'examiner au cas par cas l'éventualité de travailler, en dehors du domicile, sur un site ministériel.

La mise en place de l'expérimentation a été précédée d'un dialogue social, sous forme de groupes de travail, qui s'est déroulé sur une période de huit mois. Ainsi ont été élaborés la convention-cadre et le protocole individuel, approuvés par le comité technique et le comité d'hygiène et de sécurité. La convention cadre est co-signée par le DRH du ministère et chaque organisation syndicale.

L'expérimentation prévoit de constituer un groupe de suivi régulier tout au long de l'année 2011, composé des parties concernées, qui se réunit au moins une fois par trimestre ou à la demande de l'une des parties. Un bilan d'étape est présenté au dernier CT de l'année 2011. Les éléments de suivi et de bilan seront portés au bilan social.

L'expérimentation se poursuivra en 2012. Un bilan qualitatif et quantitatif complet sera effectué et partagé avec les services et les organisations syndicales puis présenté au dernier CT de 2012.

La convention cadre et les protocoles individuels seront susceptibles d'évoluer en fonction du bilan et d'être adaptés en fonction des réflexions en cours conduites au niveau de la Fonction publique.

Les organisations syndicales signataires de la convention cadre se sont engagées à accompagner la démarche, à informer l'administration de toute difficulté particulière de mise en œuvre des dispositions, et à lui faire part des bonnes pratiques qu'il pourrait être utile de mutualiser.

La mise en œuvre du dispositif nécessite d'avoir, en amont, une vraie réflexion sur l'organisation du travail et d'identifier à l'avance les postes susceptibles d'être éligibles. L'accent est mis sur le rôle du manager, sa capacité à fixer et suivre des objectifs en étroite association avec le télétravailleur, ainsi que sur la nécessité d'établir une relation de confiance mutuelle entre le télétravailleur et son manager.

Un dispositif de formation est prévu :

- pour les managers et les télétravailleurs : un accompagnement aux techniques de management les plus appropriées ;
  - pour les télétravailleurs : une formation à la capacité d'exercer, dans les meilleures conditions, une activité à distance.

### 3. Une proposition de cadre pour le travail à distance au MEDDTL

La mission propose de structurer les principes applicables en plusieurs niveaux :

- un « protocole cadre » au niveau ministériel fixe les principes d'application de niveau national et formule dans le cas du télétravail les modes de mise en œuvre des règles de droit applicables à la fonction publique ;
- au niveau du service qui organise le télétravail en son sein, une « charte de service » détermine les options locales d'application ;
- enfin, chaque travailleur à distance (ou « télétravailleur ») signe avec le service un « protocole individuel » qui vaut engagement réciproque.

Les propositions de la mission, insérées dans le texte ci-dessous, visent à répartir les dispositions entre les trois niveaux et à proposer sur chaque point des solutions inspirées de ce qui a été le plus couramment retenu dans les expériences examinées.

On trouvera en annexe au présent rapport des propositions de documents-type pour les protocoles national et individuel.

*1. L'instauration du télétravail dans un service suppose la désignation au sein du service d'un chef de projet compétent en ressources humaines, capable de piloter la démarche, d'informer et de conseiller tant les agents que leur hiérarchie.*

#### 3.1. Notice juridique

La présente notice juridique reprend, à la façon d'un guide de bonnes pratiques, l'essentiel des principes généraux issus des différentes sources<sup>17</sup>, mais ne saurait en l'état constituer un corpus opposable.

##### 3.1.1. La concertation et les parties aux protocoles

Un protocole cadre est établi par l'administration en concertation avec le comité technique et le comité d'hygiène et de sécurité. Le document vise l'avis de ces deux instances représentatives.

Un modèle-type de protocole individuel est élaboré par l'administration, en concertation avec le comité technique, le comité d'hygiène et de sécurité, et le médecin de

<sup>17</sup> Notamment :

- « Guide d'information sur le télétravail », DGAFF, mai 1998 ;
- Note de service du 26 août 2009 du ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche, publiée au BO n° 14 du 27 août 2009. Lien internet vers la note de service : <http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/SRHN20091201Z.pdf>
- Convention-cadre du 7 décembre 2010 sur le télétravail en administration centrale au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au ministère du Budget, des comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État. Lien internet vers la convention-cadre : <http://teletravail.enquete.free.fr/accordteletravail/2010-12-07%20FINANCES-accord-teletravail.pdf>
- Expérimentation conduite à l'Institut géographique national. Lien internet : [http://www.ign.fr/DISPLAY/000/531/250/5312502/reglement\\_teletravail.pdf](http://www.ign.fr/DISPLAY/000/531/250/5312502/reglement_teletravail.pdf)

---

prévention. Le modèle-type vise le protocole cadre, l'avis des instances représentatives et celui du médecin de prévention.

Un protocole individuel nominatif est conclu entre l'administration et l'agent. Selon les cas, il peut être visé par le médecin de prévention.

### 3.1.2. L'éligibilité

Sauf circonstances exceptionnelles<sup>18</sup>, l'accès au télétravail s'apprécie par combinaison de trois critères : la modalité de télétravail, les activités télétravaillables, l'aptitude de l'agent au télétravail.

Trois modalités de télétravail sont proposées : le travail à domicile, le travail en centre déporté ou en réseau, le travail nomade. Le protocole cadre définit précisément chacune de ces modalités. Le protocole individuel détermine la modalité choisie :

- le télétravail à domicile : l'agent dispose chez lui d'un poste de travail adapté et y effectue son service certains jours ;
- le travail en centre déporté ou en réseau : l'agent travaille certains jours dans un local administratif éloigné de son service d'affectation ;
- le travail nomade : tout en conservant un poste de travail dans son service d'affectation, l'agent dispose des outils pour travailler dans les différents lieux où ses missions le conduisent.

Pour chaque modalité de télétravail, c'est la nature des activités et des tâches qui détermine l'accès au télétravail et non pas le niveau de responsabilité ou hiérarchique.

*2. A la charte de service peut être annexée une liste des tâches « télétravaillables ». La mission recommande de la compléter progressivement, au fur et à mesure de l'analyse des cas concrets.*

*3. A terme, il pourra être souhaitable que chaque fiche de poste mentionne la possibilité ou l'impossibilité d'accéder au télétravail.*

Outre la modalité de télétravail et le type de tâches, l'éligibilité au télétravail s'apprécie en fonction des aptitudes personnelles de l'agent :

- sa capacité d'autonomie,
- sa maîtrise des technologies de l'information,
- son sens de l'initiative,
- sa maîtrise de la gestion du temps,
- sa capacité d'adaptation et de communication,
- son expérience de l'emploi,
- etc.

Avant qu'un accord puisse être donné, les aptitudes personnelles requises pour le télétravail doivent pouvoir être préalablement appréciées notamment lors d'un entretien

---

<sup>18</sup> Par exemple : impossibilité de se déplacer, situation de crise, etc.

approfondi et formalisé entre l'agent et sa hiérarchie, éventuellement conseillés par le chef de projet.

Parmi les expérimentations étudiées, certaines d'entre elles prévoient que le protocole individuel est pris après avis du médecin de prévention, qui peut être formulé avec ou sans réserves.

**4. Le médecin de prévention est informé de tous les cas de télétravail. Il est formellement consulté si l'agent, ou la hiérarchie ou lui-même le demande. (protocole ministériel).**

Il n'est pas souhaitable d'envisager un télétravail à domicile pendant les deux ou trois années suivant la date de première affectation d'un agent ni, en cours de carrière, pendant les deux ou trois mois suivant une prise de poste.

**5. Le protocole ministériel peut fixer le délai minimum dans un premier poste avant de pouvoir accéder au télétravail à deux ans, et le délai minimum dans un poste courant à deux mois, le service pouvant dans sa charte édicter des conditions plus restrictives.**

### **3.1.3. Le volontariat**

Le télétravail à domicile revêt un caractère volontaire. L'administration ne peut l'imposer ni n'est tenue de donner son accord à toute demande. Qu'elle soit à l'initiative de l'administration ou de l'agent, la situation de télétravail fait obligatoirement l'objet d'un accord expressément formalisé dans le protocole individuel. Le refus de l'agent n'a pas à être motivé et n'est en aucun cas constitutif d'un motif de sanction. Le refus de l'administration est motivé.

**6. Le motif de refus n'est communiqué, éventuellement oralement, qu'à l'agent et à sa hiérarchie en ligne directe (protocole ministériel).**

**7. Le travail nomade fait l'objet d'un protocole individuel dès que l'intéressé ou l'administration le demande. Ce n'est pas obligatoire dans tous les cas.**

### **3.1.4. La réversibilité**

L'administration ou l'agent peut décider à tout moment de mettre fin au télétravail de façon unilatérale, sous réserve d'un délai de prévenance.

**8. Le protocole ministériel peut fixer à deux mois le préavis de droit commun, ce délai pouvant être modifié d'un commun accord dans le protocole individuel.**

La demande d'arrêt est formulée par écrit et indique les motifs. La cessation devient effective au terme du préavis sauf si l'intérêt du service ou un événement affectant l'agent de manière majeure exigent une cessation immédiate. Le retour de l'agent dans sa résidence administrative d'affectation est garanti. Un changement de poste entraîne la cessation du télétravail et le retour au lieu de travail associé au nouveau poste. Si,

---

dans son nouveau poste, les activités sont télétravaillables, l'agent pourra présenter une demande dans ce sens après le délai minimum d'exercice dans le nouveau poste.

### **3.1.5. La période de télétravail**

Dans les expérimentations étudiées, la durée de la période de télétravail est fixée à un an renouvelable deux fois. Le renouvellement est automatique sauf notification contraire par l'agent ou le service au plus tard un mois avant la fin de la période. Les expériences analysées par la mission prévoient un retour obligatoire de l'agent sur son lieu de travail habituel pour au moins six mois après trois ans de télétravail, sauf mobilité dans un autre service ou circonstances exceptionnelles.

**9. Le protocole ministériel peut prévoir une durée de la période de télétravail d'un an renouvelable par tacite reconduction.**

La mission s'interroge sur la nécessité d'ériger en règle générale le retour à la sédentarité de six mois tous les trois ans, ne disposant d'aucune analyse de l'effectivité de cette clause, les expériences analysées étant trop récentes.

### **3.1.6. L'égalité de traitement, les droits collectifs, la formation**

Le télétravailleur bénéficie des mêmes droits et est soumis aux mêmes obligations que les agents en situation comparable travaillant sur site. L'égalité de traitement s'étend notamment au déroulement de carrière, à la rémunération indiciaire, au régime indemnitaire.

Le décret n° 2011-1038 du 29 août 2011 instituant une prime d'intéressement à la performance collective<sup>19</sup> et la circulaire d'application du 29 août 2011<sup>20</sup> subordonnent le bénéfice de la prime à la justification d'une « durée de présence effective dans le service » d'au moins six mois pendant une période de douze mois consécutifs. Les textes détaillent les différentes situations devant être considérées comme temps de présence effectif : congés, formation, autorisations d'absence et décharges de service, temps partiel. L'exercice du travail à distance n'est pas expressément mentionné mais, au nom du principe d'égalité de traitement, doit être considéré comme temps de présence effectif.

**10. Pour l'application du décret n° 2011-1038 du 29 août 2011 instituant une prime d'intéressement, l'exercice du travail à distance doit être considéré comme temps de présence effectif. Il est souhaitable que le protocole ministériel le précise.**

Le télétravailleur a les mêmes droits collectifs que tout autre agent, notamment en ce qui concerne les relations avec les représentants du personnel, la participation et l'éligibilité aux élections professionnelles, l'accès aux informations professionnelles et sociales.

---

<sup>19</sup> Lien internet vers le texte du décret 2011-1038 :

[http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?isessionid=93B97D89C679ED082A40EFD206E938F9.tpdjo12v\\_2&dateTexte=?cidTexte=JORFTEXT000024525064&categorieLien=cid](http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?isessionid=93B97D89C679ED082A40EFD206E938F9.tpdjo12v_2&dateTexte=?cidTexte=JORFTEXT000024525064&categorieLien=cid)

<sup>20</sup> Lien internet vers la circulaire du 29 août 2011 : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000024525092>

Comme tout agent, le télétravailleur dispose du droit à la formation. En outre, il peut s'avérer nécessaire de prévoir une formation spécifique ciblée sur les équipements techniques mis à sa disposition ou sur les caractéristiques spécifiques à la forme de télétravail qu'il exerce. Les besoins de formation sont évoqués avec l'administration lors de l'entretien préalable à la mise en place du télétravail, puis lors de l'entretien annuel professionnel.

### **3.1.7. Les équipements de travail, la protection des données**

L'administration fournit, installe et entretient l'équipement nécessaire au télétravail qu'elle détermine en fonction des activités, de l'organisation du télétravail et de la politique générale d'équipement du service. Elle assure au télétravailleur, pendant les horaires de travail, un appui et une maintenance techniques. Sauf cas particulier où la nature de l'activité l'exige, l'administration ne fournit pas d'équipement individuel d'impression et/ou de reprographie : ces travaux sont réalisés dans les locaux de l'administration.

Une annexe au protocole cadre précise les principes généraux relatifs à l'équipement en matériel informatique, les conditions d'appui et d'assistance du service informatique, les spécifications particulières ainsi que les règles déontologiques relatives à la protection des données.

Une annexe au protocole individuel détaille l'inventaire des matériels mis à disposition de l'agent. Cette annexe est cosignée par l'agent, le chef de service ou son représentant, et le responsable du service informatique. Toute évolution ou changement de matériel fait l'objet d'un avenant à l'annexe ou d'une nouvelle annexe cosignés dans les mêmes conditions que l'annexe initiale.

*11. Au protocole individuel est annexé l'inventaire du matériel mis à disposition. Celui-ci est tenu à jour.*

Le télétravailleur s'engage à réserver l'usage des équipements mis à sa disposition par l'administration à un usage strictement professionnel. Il s'engage à en prendre soin, à assurer la bonne conservation des matériels et des données. Il informe sans délai son responsable en cas de panne, de mauvais fonctionnement, de détérioration, de perte ou de vol du matériel mis à sa disposition. Toute fausse déclaration entraîne la responsabilité pénale du télétravailleur. Les fournitures de bureau sont celles que l'administration met à la disposition de l'agent.

A domicile, la ligne de téléphonie fixe et la ligne Internet sont celles du télétravailleur. Si les activités du télétravailleur le conduisent à utiliser très fréquemment le téléphone, l'administration peut financer une ligne fixe supplémentaire au domicile de l'agent.

*12. La charte de service énumère les activités à caractère exceptionnel qui peuvent justifier la prise en charge par l'administration d'une ligne téléphonique.*

Il incombe à l'administration de prendre les mesures nécessaires pour organiser la protection des données utilisées et traitées par le télétravailleur à des fins professionnelles.

Il incombe au télétravailleur de se conformer aux règles relatives à la protection et à la confidentialité des données et des dossiers, en veillant à les rendre inaccessibles à des tiers.

*13. La charte de service et les protocoles individuels peuvent si nécessaire préciser en fonction des activités particulières, des règles spécifiques à respecter (circulation de l'information et des documents, règles informatiques...).*

### **3.1.8. Lieu d'exercice du télétravail, santé, sécurité, respect de la vie privée**

Le lieu d'exercice du télétravail à domicile est un domicile fixe, unique, déclaré par l'agent lors de l'instruction de la demande. Il est précisé dans le protocole individuel. Le changement d'adresse remet en cause l'exercice du télétravail et entraîne une nouvelle procédure d'autorisation.

Dans le cas du travail en réseau, les lieux d'exercice et leur équipement sont déterminés par l'administration.

Les dispositions légales et réglementaires relatives à la santé et la sécurité s'appliquent au télétravailleur. Le télétravailleur reçoit une information renforcée relative au respect des règles d'hygiène et de sécurité, en particulier les règles relatives à l'ergonomie du poste de travail et les règles relatives à l'aménagement du lieu de travail.

*14. La charte de service prévoit les conditions dans lesquelles l'information spécifique relative au respect des règles d'hygiène et de sécurité et à leur contrôle est donnée au télétravailleur.*

Le télétravailleur à domicile doit prévoir un espace de travail dans lequel sera installé le matériel professionnel mis à sa disposition par l'administration. Cet espace doit répondre aux règles de sécurité électrique. Le télétravailleur doit présenter un certificat de conformité de son espace de travail aux normes électriques établi par un organisme agréé.

*15. Le protocole ministériel peut prévoir que les frais de certification de conformité sont remboursés par l'administration sur présentation de la facture, à moins que l'administration préfère faire exécuter elle-même la vérification.*

Le télétravailleur s'engage à justifier, sur demande de l'administration, du paiement régulier de l'assurance habitation ; l'attestation d'assurance doit faire apparaître la clause particulière prenant en compte l'activité liée au télétravail.

En cas d'accident du travail, de service ou de trajet, le télétravailleur apporte les éléments justifiant l'imputabilité à son activité professionnelle.

L'interpénétration entre la vie professionnelle et la vie privée induite par le télétravail à domicile nécessite de garantir au télétravailleur le respect de sa vie privée. Ainsi, l'administration fixe, en concertation avec le télétravailleur, les plages horaires durant lesquelles elle peut le contacter. Cette plage est réputée constituer son temps de travail. Si des moyens de surveillance ou de contrôle technique sont mis en place, ils

doivent être pertinents et proportionnés à l'objectif poursuivi. Aucun contrôle ne peut être effectué à l'insu du télétravailleur. C'est un des sujets sur lequel la jurisprudence est la plus fournie.

*16. Les conditions d'intervention éventuelle des responsables des conditions de travail, de l'hygiène et de la sécurité ou des services techniques de l'administration au domicile de l'agent sont définies avec celui-ci. Elles figurent dans le protocole individuel.*

### **3.1.9. L'organisation du travail**

La pendularité. Dans la mesure où le travail à distance résulte de la combinaison du travail hors site et sur site, le lien entre le télétravailleur, sa hiérarchie, sa communauté de travail et la vie du service implique une alternance de présence hors site et sur site. Dans les différentes expérimentations étudiées, la durée hebdomadaire de télétravail à domicile n'excède pas deux à trois jours.

*17. Le protocole ministériel peut prévoir un maximum de trois jours télétravaillés par semaine. La charte de service peut, notamment au début d'une expérience, prévoir des dispositions plus restrictives. Elle peut instituer par exemple un jour sans télétravail, de façon à ce que les équipes puissent régulièrement se retrouver au complet.*

La régularité et les horaires de travail. Le nombre de jours sur lesquels porte le télétravail, ainsi que la définition des jours eux-mêmes, sont précisés dans le protocole individuel. Les horaires de travail sont ceux et uniquement ceux indiqués dans le protocole individuel. A l'initiative de l'administration, des modulations peuvent être apportées ponctuellement pour nécessité de service. Ainsi, le télétravail ne peut constituer un motif acceptable de non-participation à une réunion ou une formation. A la demande du télétravailleur, des modulations calendaires peuvent être ponctuellement accordées en cas d'événement affectant sa situation de manière majeure.

*18. Dans tous les cas, et sauf cas d'urgence, un délai de prévenance de 48 heures avant changement est à prévoir par l'administration comme par le télétravailleur (protocole ministériel).*

L'agent en télétravail est tenu de respecter la réglementation du temps de travail : durée maximale de travail quotidien et hebdomadaire, durée minimale du repos quotidien et hebdomadaire, amplitude, travail de nuit, travail les jours fériés, etc. Le télétravailleur est obligatoirement joignable par téléphone ou par tout autre moyen télématique convenu et présent sur son poste de travail pendant des plages d'une durée totale équivalente à celle de son horaire de référence. Ces plages, nécessairement cohérentes avec celle du service, sont indiquées dans le protocole individuel. Si le télétravailleur se trouve dans l'incapacité d'exercer son activité, il doit, dans les mêmes conditions qu'un travailleur sur site, en avertir sa hiérarchie.

---

Les droits à congés et les conditions d'accès au compte épargne temps du télétravailleur sont identiques à ceux du travailleur sur site. Le télétravailleur conserve ses droits à récupération acquis sur site.

Si des moyens de restauration collective sont prévus sur le site du service, le télétravailleur ne peut prétendre à aucune compensation particulière pour les jours où le télétravail l'empêche d'y accéder.

Les attributions et la charge de travail doivent être fixées, de même que les objectifs à atteindre et les conditions d'évaluation des résultats obtenus. Une programmation de l'activité peut s'avérer nécessaire.

Pour des raisons d'équité et de bonne gestion globale, les mêmes dispositions s'appliquent, *mutatis mutandis* aux « télétravailleurs » et aux autres membres de l'équipe.

Au sens du présent rapport, l'astreinte n'entre pas dans le champ du télétravail.

### **3.1.10. L'évaluation**

Le mode d'évaluation du travail fourni et des résultats obtenus doivent être précisés en fonction de la nature des activités et non en fonction de la situation au regard du télétravail. On doit donc appliquer les mêmes modalités pour le travail sur site.

A l'occasion de l'entretien annuel professionnel entre l'agent et son supérieur hiérarchique, un bilan qualitatif évalue la performance de l'agent, dans le contexte spécifique du télétravail, en veillant à l'équité de jugement entre les télétravailleurs et les autres.

La situation de télétravail fait également l'objet d'une évaluation en soi en termes de satisfaction du télétravailleur et de son supérieur, d'impact sur le travail collectif, de conséquences et de problèmes matériels. Les conclusions de cette évaluation sont communiquées au chef de projet.

**19. La charte de service peut prévoir un entretien annuel entre le télétravailleur, son supérieur hiérarchique et le chef de projet afin de faire le point de ses conditions de travail, de corriger les éventuels dysfonctionnements ou d'améliorer les conditions matérielles du dispositif.**

Un bilan non nominatif du dispositif de télétravail dans le service est présenté une fois par an au comité d'hygiène et de sécurité et au comité technique. Il comporte, outre l'examen du fonctionnement, une information quantitative sur les protocoles individuels signés et ceux auxquels il a été mis fin. Les données statistiques sont collationnées et enrichissent le bilan social du service.

## **3.2. Le processus de mise en œuvre**

### **3.2.1. Le protocole ministériel**

Un protocole ministériel doit être élaboré par l'administration centrale et examiné en comité technique et en comité d'hygiène et de sécurité. Il récapitule l'ensemble des

règles applicable sur l'ensemble du territoire et indique ce qui est négociable au niveau local et ce qui ne l'est pas.

*20. La mission propose que le protocole ministériel suive la structure du cadre juridique présenté ci-dessus, celui-ci ayant eu pour but d'envisager les questions posées de manière aussi exhaustive que possible.*

*21. La mission propose que le protocole qui encadrera la phase expérimentale soit amendé en fonction de l'évaluation de l'expérimentation, à l'issue d'une année d'exercice.*

### **3.2.2. La charte de service**

La spécificité des services ainsi que le principe de subsidiarité imposent que tout ne soit pas défini au niveau du protocole ministériel mais que des modalités locales soient décidées par les acteurs locaux. Chaque service mettant en œuvre le télétravail se donnera ainsi, dans une « charte de service » ses règles particulières sur les sujets d'ordre local ou spécifiques à ses activités.

L'organisation du travail engage l'agent télétravailleur, sa hiérarchie et le collectif de travail. Elle doit donc faire l'objet d'une réflexion au sein du service et se traduire dans des directives locales.

Cela concerne tout particulièrement l'éligibilité au télétravail. Les tâches télétravaillables dépendent des missions de l'unité, des conditions d'exercices locales, du type d'encadrement, de la maturité du service sur les missions qui lui sont dévolues, de la solidité de son organisation, etc. Elles doivent être étudiées et validées au sein du service.

Les modes de protection des données sont très liés aux missions du service, et devront être traitée dans la charte de service.

Les règles déontologiques relatives à la protection des données doivent également être fixées en référence aux activités et aux contraintes propres au service.

Les conditions de vérification des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité dépendent des compétences propres dont dispose le service et seront organisées au niveau local dans le cadre d'obligations de résultat nationales. Il en est de même des conditions d'intervention au domicile de l'agent.

Les principes de l'équipement de l'agent télétravailleur sont tributaires des dispositifs adoptés localement et, dans le respect des règles nationales nécessitent une description locale.

Les conditions de contrôle de l'effectivité du travail, d'évaluation individuelle et collective doivent être adaptées à la nature des activités et être précisées localement dans le cadre des règles nationales.

*22. Chaque charte de service est transmise pour information à la DRH du ministère, s'agissant d'un document d'organisation du service ressortant à la responsabilité propre du chef de service.*

---

Le protocole ministériel et la charte de service ont vocation à être connus de tous, candidats ou non au télétravail, et donc à être mis en ligne sur les sites Intranet *ad hoc*.

Le chef de projet local a la responsabilité de la bonne information du personnel sur les sujets touchant au télétravail, et active en tant que de besoin les spécialistes utiles (RH, informatique, HSCT, etc.).

### **3.2.3. Le protocole individuel**

Un modèle-type de protocole individuel est donné en annexe au protocole ministériel.

L'agent intéressé formule sa demande en indiquant ses motivations et en s'engageant à produire, en cas d'accord, les pièces qui lui sont demandées (certificat de conformité électrique, attestation d'assurance habitation, etc.).

Il est impératif que l'administration et l'agent s'assurent que les conditions sont remplies. Ainsi convient-il de prévoir un entretien approfondi et formalisé avec le chef de projet télétravail.

*23. La mission propose que les conditions du protocole individuel soient examinées dans un entretien entre l'agent candidat, son supérieur hiérarchique et le chef de projet télétravail.*

C'est au cours de cet entretien que sont notamment évoqués les éventuels besoins de formation spécifiques à la situation de télétravail. La hiérarchie de l'agent valide avec lui les conditions résultant du protocole cadre, vérifie leur cohérence avec la mise en place d'une organisation de télétravail et se prononce sur les aptitudes de l'agent pour le télétravail. A ce stade, un avant-projet de protocole individuel est établi entre l'agent et sa hiérarchie.

Le service informatique valide la faisabilité technique de la demande et rédige l'annexe relative à l'inventaire du matériel.

Le responsable HSCT (et/ou le comité d'hygiène et de sécurité selon l'organisation du service) vérifie que le lieu prévu présente les conditions nécessaires à l'exercice du télétravail (habitabilité, hygiène, ergonomie, connexions électriques, environnement, etc.). A l'initiative du comité d'hygiène et de sécurité ou à celle de l'agent, une visite au domicile peut être convenue avec l'agent ; son refus peut constituer un motif d'inéligibilité au télétravail.

La hiérarchie transmet à la direction le projet de protocole individuel, accompagné de son avis motivé.

### **3.2.4. La décision**

La direction accepte ou refuse le projet de protocole individuel. En cas d'accord, le protocole est signé par les deux parties après que le comité d'hygiène et de sécurité, et éventuellement le médecin de prévention, aient validé les bonnes conditions de télétravail dans tous ses aspects. En cas de refus, la direction en notifie les motifs à l'agent.

### 3.2.5. L'aspect télématique

La réussite du télétravail est conditionnée par la qualité du service télématique, qui doit de ce fait, être très étudiée et adaptée dès le démarrage du projet d'ensemble. Ce qui est écrit ci-dessous prend en compte les possibilités actuelles, et devra être mis à jour au fur et à mesure des évolutions technologiques, très rapides dans ce domaine.

Le service devra fournir à l'agent « télétravailleur » un équipement informatique déporté. Deux formules paraissent possibles en l'état actuel des technologies :

- soit la mise à disposition d'un ordinateur fixe (UC, clavier, écran) installé au domicile, en plus de l'ordinateur disponible au bureau,
- soit un seul ordinateur, portable, avec deux stations d'accueil, l'une au bureau, l'autre à domicile.

La seconde formule présente des avantages ergonomiques évidents, et fait l'économie des problèmes de synchronisation entre les deux ordinateurs. Elle facilite la maintenance et le dépannage, l'ordinateur passant au bureau chaque semaine. Mais le choix sera fait en prenant en considération l'ensemble des paramètres : coûts, politique d'achat du ministère, technologies disponibles, nature de l'activité, etc.

Le télétravailleur devra disposer sur son site déporté (domicile ou local administratif) d'un accès aux ressources du service (site Intranet, messagerie, documentation, sites collaboratifs...) et de possibilités de gestion de ses informations et de ses dossiers aussi faciles que s'il était à son bureau. On doit donc installer une liaison privilégiée (VPN - *Virtual Private Network* - dans les technologies actuelles) entre l'ordinateur déporté et le service.

**24. Il convient que le SPSSI établisse et tienne à jour une procédure « télétravail » comprenant la description des matériels recommandés, des types de liaisons, des précautions de sécurité et d'organisation de l'assistance. La phase expérimentale peut être pour lui l'occasion de consolider un guide télématique du télétravail.**

Au-delà de ce cadre général, chaque service doit revoir son organisation informatique selon le point de vue du télétravail : examiner les logiciels externalisables, rédiger une charte de service informatique, évaluer l'achat de postes de travail, mettre en place des services de prêt (à court terme pour le télétravail nomade, à long terme pour le télétravail à domicile) de matériel, et rédiger des supports d'information toujours actualisés.

L'assistance informatique peut être beaucoup plus cruciale pour le télétravailleur que pour le travailleur sédentaire. L'agent ne disposant pas à domicile des mêmes ressources que sur site en cas de difficulté informatique, les réponses et dépannages devront intervenir dans des délais très brefs et au plus tard dans la demi-journée. Le télétravailleur doit disposer d'un numéro de téléphone où un agent sera en mesure de prendre en charge ses questions pendant l'ensemble de ses plages de travail déclarées. Les dépannages courants devront pouvoir se faire par voie télématique.

### 3.3. Les conditions de la réussite

La réussite du travail à distance ne peut s'envisager que dans des formes de management d'une qualité suffisante. Il suppose de la part du télétravailleur une déontologie adaptée. Plus globalement, la confiance est la clé de la réussite.

#### 3.3.1. La question du management de proximité

Le télétravail ne peut être mis en œuvre que dans une relation de confiance entre le travailleur à distance et sa hiérarchie. Ces relations de confiance se composent avec un système d'évaluation objectif du travail réalisé.

L'une des questions classiquement posée à l'occasion du travail à distance est celle du contrôle et de l'évaluation du travail accompli. Un manager expérimenté du ministère l'exprimait ainsi, en forçant volontairement le trait : « *L'homme ou la femme au travail n'est pas bon ou bonne. Chacun a envie de gagner plus en travaillant moins. Donc le principal sujet dans la mise en place éventuelle du télétravail, c'est de savoir si nous disposons d'une capacité managériale, culturelle, organisationnelle, technique, actuellement au sein du MEDDTL, pour organiser le contrôle du service fait, (...) (par) les agents à qui on proposerait un télé-travail* ».

On peut ajouter, du point de vue du salarié, que celui-ci a le droit de savoir clairement ce que son employeur attend de lui, et à partir de quel moment il peut se considérer comme quitte du travail qui lui a été demandé.

On lit dans l'ouvrage « *Le télétravail, les salariés sont prêts* » de M. Morel-à-l'Huissier, député de la Lozère et Mme Turbé-Suétens, consultante: « *Si la moindre méfiance s'installe entre le télétravailleur et son manager, ou ses collègues, l'expérience a de fortes chances de tourner au cauchemar. (...) c'est pour cela qu'il est préférable de préciser les objectifs du télétravailleur et qu'il sache exactement comment son travail sera évalué* ».

Il est donc indispensable que les objectifs et les critères d'évaluation de la performance de l'agent travaillant à distance soient définis clairement et que l'évaluation soit pratiquée selon ces critères. Bien entendu, on ne saurait réserver, au sein du service, l'exclusivité de ces bonnes pratiques aux seuls télétravailleurs, pour des raisons évidentes d'équité. Il importe en effet pour la cohésion du groupe que chacun ait le sentiment que le télétravail ne constitue ni une faveur anormale ni une contrainte excessive.

C'est de manière privilégiée au cours de l'entretien professionnel annuel que seront établis précisément le recensement quantitatif et qualitatif des tâches à accomplir, leur mode d'actualisation au cours de l'année, et la manière d'en rendre compte et d'évaluer la réalisation des objectifs.

Plus globalement, on a coutume de résumer dans l'acronyme « ACCORD » les conditions que le management doit remplir pour que le travail à distance dans un service ait les meilleures chances de succès : Autonomie, Compétence, Confiance, Organisation, Responsabilité, Distance.

Autonomie : on doit réserver le travail à distance à des agents suffisamment autonomes, disposant pour cela des conditions matérielles requises, mais aussi des capacités professionnelles et psychologiques adaptées.

Compétence : on évitera le travail à distance pour les débutants dans une tâche nouvelle, par exemple.

Confiance : c'est la condition clé, raison pour laquelle nous l'avons mise en exergue ci-dessus.

Organisation : « l'organisation apprenante », prônée par ailleurs par le MEDDTL/SG/SPES est le cadre privilégié du télétravail. Elle comprend le management par objectifs, évoqué ci-dessus, mais aussi de bonnes pratiques de gestion du temps, de circulation de l'information et d'accès aux données structurées (« knowledge management »). La mission voit donc dans l'introduction du télétravail une excellente occasion de revisiter les bonnes pratiques du management de proximité (qui ont pu être par endroit perdues de vue).

Le travail à distance implique de bonnes pratiques de gestion du temps collectif : plus de réunion ou d'entrevues décidées la veille, voire le jour même au risque de désorganiser les emplois du temps, mais une pratique de prise de rendez-vous et de programmation ordonnée et respectueuse des contraintes des uns et des autres. Cela peut exclure certains types de métiers, où l'urgence domine, du travail à distance.

L'accès aux données et le partage de l'information doivent être bien structurés, puisque pendant le temps du télétravail, on se prive du contact oral informel qui pallie souvent dans la pratique les déficiences du système de management.

Distance : elle oblige à valoriser les temps de présence du télétravailleur au service, et à se préoccuper explicitement de ce qui fait la cohésion du groupe. Plus globalement, le travail à distance suppose de la part de la hiérarchie une bonne attention à la personne (qui est au reste une clé du management de proximité, avec ou sans télétravail).

*25. Le télétravail donne au service qui le met en place une occasion unique de revisiter méthodiquement l'ensemble de ses pratiques de management de proximité. La mission considère que ce n'est pas là son moindre intérêt.*

### **3.3.2. Des règles déontologiques**

De manière générale, devenir télétravailleur implique de respecter le règlement du télétravail, et d'être conscient des contraintes, qu'elles soient spécifiques ou non à ce mode de travail.

#### Le télétravailleur à domicile

Le travail effectué à distance est similaire en qualité et performance à celui effectué sur le site de travail habituel.

Le télétravailleur s'engage à respecter à son domicile les horaires de travail convenus dans le protocole individuel. Il reste joignable durant ses périodes de télétravail, par messagerie ou téléphone fixe ou mobile. Il évite l'empilement de ses obligations personnelles et familiales sur ses obligations professionnelles et inversement.

Il intègre dans son planning toutes les périodes, en volume et en jours de la semaine, où son travail devra s'effectuer sur le site de travail habituel. Il organise ses activités de manière à prendre en compte les contraintes de l'organisation de ses collègues, sa

---

hiérarchie, ses interlocuteurs externes. Il se plie aux contraintes professionnelles qui peuvent, exceptionnellement, modifier le planning de télétravail établi.

Il aménage à son domicile un espace dédié au télétravail (espace physique, installation et matériel informatique dédié) qui permet de travailler efficacement et de garantir la protection, la sécurité et éventuellement la confidentialité des informations (données informatiques, documents papier...).

Il ne craint pas l'isolement que peut entraîner une situation de télétravail et prend les dispositions pour rester en contact avec ses collègues et sa hiérarchie.

Que ce soit à distance ou sur le site habituel de travail, il respecte la charte d'utilisation des moyens télématiques et la réglementation du temps de travail (durées, amplitude, repos quotidien et hebdomadaire...).

#### Le télétravailleur en réseau

Le télétravailleur en réseau doit de plus respecter les conditions de travail de l'unité qui l'accueille.

#### Le travailleur nomade

Le travailleur nomade organise son temps de façon optimale : lorsqu'il est amené à travailler à l'extérieur de son service, il ne revient pas sur son site de travail habituel et cherche à optimiser ses déplacements. Il prévient sa hiérarchie de son absence.

Il reste joignable à ses heures habituelles de travail, par messagerie ou téléphone.

S'il utilise les moyens télématiques du ministère, il veille en assurer la sécurité.

Dans tous les cas, il s'assure de la protection, sécurité et confidentialité des informations qu'il manipule, souvent dans des lieux publics.

## 4. Un schéma de déploiement

### 4.1. Une expérimentation

*26. Les discussions de la mission avec les responsables du secrétariat général ont conduit la mission à proposer qu'une expérimentation soit lancée sans délais.*

En effet, la documentation disponible, récapitulée dans le présent rapport, apporte l'information nécessaire à l'action<sup>21</sup>.

#### 4.1.1. Liste des services participants

En accord avec les responsables concernés du SG, la mission a constitué par voie de contacts informels un échantillon de services volontaires pour une première vague d'expérimentation. Les services concernés sont les suivants :

- l'institut géographique national (IGN), pour lequel l'évaluation est en cours ;
- le service d'études des transports, des routes et de leurs aménagements (SETRA) ;
- la direction régionale des infrastructures, de l'environnement et de l'aménagement d'Île-de-France (DRIEA) ;
- cinq directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) : Auvergne, Bourgogne, Basse-Normandie, Limousin, Midi-Pyrénées ;
- le centre d'études techniques de l'équipement (CETE) de Metz ;
- les directions départementales des territoires du Cher, du Lot et de l'Yonne qui ont manifesté un intérêt particulier pour le télétravail. Le statut interministériel de ces services nécessite une coordination avec le ministère de l'agriculture, de l'alimentation de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire (que les contacts informels pris par la mission laissent voir sous un jour favorable) et une information du secrétariat général du Gouvernement
- la direction inter-départementale des routes (DIR) du Nord ;
- enfin, le secrétariat général (SG) du ministère lui-même, commanditaire de la présente mission, et représentatif de la problématique du site de la Défense.

#### 4.1.2. Pilotage de l'expérimentation

*27. La mission propose pour l'expérimentation du télétravail une organisation classique de projet.*

Le pilotage stratégique est assuré par la directrice des ressources humaines, assistée d'un collège des chefs des services expérimentateurs et des responsables concernés

<sup>21</sup> Lien intranet vers le recueil documentaire : <http://intra.cgedd.i2/le-teletravail-ressources-r965.html>

---

au SG (ressources humaines, HSCT, informatique...). Le comité stratégique se réunit une fois au moment du lancement de l'expérimentation et une autre fois au moment de l'évaluation.

Un chef de projet « télétravail » est nommé au SG. Il assure le pilotage opérationnel du projet, assisté du collège des chefs de projet des services expérimentateurs et des personnes ressources compétentes.

Chaque service expérimentateur nomme un chef de projet, qui peut être le secrétaire général ou un responsable des ressources humaines.

Le CGEDD peut se voir confier un rôle d'accompagnement de la mise en route des expériences auprès des services et des instances de pilotage, chaque service expérimentateur ayant un correspondant privilégié au sein de la mission qui serait désignée, disponible pour apporter des informations utiles, recenser les problèmes posés et faciliter leur solution.

#### **4.1.3. Déroulement de l'expérimentation**

##### *4.1.3.1. Le lancement au niveau central*

Lorsque les documents types expérimentaux sont mis au point par le secrétariat général, il convient de les communiquer pour observations aux représentants du personnel, puis de donner une information au CTM dès la phase expérimentale.

*28. On pourra convenir avec les représentants du personnel de points de rencontre réguliers avec le chef de projet « télétravail » du SG tout au long de l'expérimentation ou de la constitution d'un groupe de suivi avec les représentants du personnel.*

L'évaluation de l'expérimentation site par site puis globalement permettra de mettre au point la version généralisable des documents et des procédures, qui pourront alors être examinés en CTM à la fin de 2012.

Enfin, si, avant la conclusion définitive de l'expérimentation, un nombre conséquent de nouveaux services se porte volontaire pour engager des formes de télétravail, il ne doit pas être exclu d'accueillir en cours de route une ou plusieurs vagues nouvelles de services expérimentateurs, qui bénéficieront des premiers enseignements de la première vague.

##### *4.1.3.2. Le déroulement dans un service*

La mise en place du télétravail dans un service participant à l'expérimentation préfigure la procédure qui sera adoptée lors de la généralisation.

Le chef de projet « télétravail », compétent dans le domaine du management des ressources humaines, activera en tant que de besoin les autres secteurs concernés (informatique notamment).

Dès que le service ouvre officiellement une réflexion sur la faisabilité du télétravail dans son unité, il présente les dispositions du protocole ministériel au CT, au CHS,

---

ainsi que les intentions de la direction en la matière. Il en informe l'ensemble du personnel.

#### L'éligibilité des emplois au télétravail

Il serait préférable que le service réalise une étude propre de ses différents postes de travail en identifiant les tâches télétravaillables, et dans le meilleur des cas, en classant tous les emplois du service selon qu'ils sont éligibles au télétravail à domicile ou en réseau, au télétravail nomade, ou qu'ils en soient exclus totalement.

Au-delà des tâches ou des emplois télétravaillables, le service établit les critères complémentaires de sélectivité (autonomie, expérimentation dans l'emploi, capacité de communication et à rendre compte).

Le service peut s'approprier les travaux de ce type réalisés par une service homologue. Néanmoins cette étape ne doit pas être négligée. Elle doit se faire avec la participation de tous les types d'acteurs présents au sein du service et se conclut par les éléments constitutifs de la charte de service.

#### Organisation du service

Le service organise l'assistance informatique particulière au télétravail, dont le fonctionnement est testé en vraie grandeur avec les agents en place.

Lorsque le service a pu passer en revue l'ensemble des problèmes, il établit une charte de service, interprétation du protocole ministériel dans la situation particulière.

Dès le lancement de l'expérimentation, le service prépare le dispositif d'évaluation.

Le service fait une évaluation annuelle du télétravail. Il en fait une synthèse qui est transmise au SG du MEDDTL. Le bilan social comprend un chapitre dédié au télétravail. A l'issue de la phase d'expérimentation, le service décide de la poursuite ou non de l'expérimentation et de son extension.

#### Le protocole individuel

Le service établit une fiche d'instruction, qui expose

- les tâches réalisées par l'agent et la possibilité de les accomplir à distance et les conséquences pour le service d'un éventuel télétravail,
- le point de vue du supérieur hiérarchique sur la situation et les aptitudes personnelles de l'agent au regard du télétravail,

une première approche de la faisabilité matérielle (équipement, locaux, télématique...).

L'autorisation de télétravail est donnée par le chef de service et se concrétise par un « protocole individuel». Cette autorisation est issue d'un entretien entre l'agent et son supérieur hiérarchique sur la base de la fiche d'instruction présentée ci-dessus. Si à ce stade une condition n'est pas remplie, le supérieur expose à l'agent la raison pour laquelle le télétravail n'est pas envisageable pour lui.

#### Cas du télétravail nomade

Il se différencie peu du télétravail à domicile. Au lieu d'être régulier, il survient selon les activités réalisées par les agents qui l'incitent, en opportunité, à télétravailler plutôt que

---

revenir sur son poste fixe de travail. Après que le service ait lancé le télétravail en son sein, il ne devrait plus y avoir de télétravail nomade entièrement informel. Tout agent éligible devrait avoir une autorisation.

#### Cas du télétravail en réseau

Son organisation peut suivre le même cheminement, *mutatis mutandis*, que pour le télétravail à domicile. Naturellement, le service doit passer un accord, formel ou informel, avec la structure d'accueil, les cas de figure envisageables étant trop variés pour qu'il soit donné ici des règles générales.

#### Formation et information

L'information sur les possibilités et les conditions du télétravail doit être facilement accessible, notamment sur le site Intranet du service. On peut prévoir une séance d'information générale ouverte à tous les agents potentiellement intéressés.

Le télétravail engendre des besoins de formation directs (formation aux systèmes informatiques et télématiques employés, notamment) et indirects. Une formation au management par objectif (si possible sous forme de formation action, puisqu'il s'agira souvent d'établir un nouveau système ou de réviser fondamentalement le système existant dans l'unité) doit être donnée à tous les chefs d'unité appelés à avoir des télétravailleurs dans leurs unités, s'ils n'ont pas été déjà formés.

### **4.2. L'évaluation de l'expérimentation**

#### **4.2.1. Au niveau du service**

*29. La mission propose que chaque service expérimentateur produise un document d'évaluation de l'expérimentation six mois après le lancement national de l'expérimentation, puis à un an.*

On y trouvera :

- la description du dispositif adopté (charte, documents d'organisation...),
- la liste des « télétravailleurs » et des tâches télétravaillées (à domicile et en réseau), les motivations évoquées et les nombres de jours télétravaillés,
- des évaluations des coûts engagés et des économies constatées (en transport, p. ex.),
- les évolutions de l'organisation constatées et à prévoir,
- un recueil de la satisfaction des télétravailleurs et de leurs hiérarchies,
- la description des difficultés inattendues rencontrées et les solutions apportées,
- un commentaire général du service et une position sur les conditions de la poursuite de l'opération.

#### 4.2.2. Au niveau du ministère

*30. Le CGEDD pourra, le moment venu, être chargé de produire la synthèse des évaluations des services et des propositions pour la poursuite, l'extension ou la généralisation de l'expérience. Il convient naturellement de prendre les précautions nécessaires pour assurer le cas échéant l'indépendance de la mission d'accompagnement et de la mission d'évaluation.*

Selon les conclusions de l'évaluation à six mois et en fonction des politiques interministérielles intervenues entre temps, le secrétariat général pourra, soit prolonger l'expérimentation de six mois pour avoir une vue plus complète, soit, si les conclusions sont d'ores et déjà claires, tirer des conclusions pérennes.

#### 4.3. La généralisation du télétravail

Lorsque le secrétariat général estimera avoir tiré de l'expérimentation les enseignements suffisants, il pourra engager la généralisation du dispositif, en consultant le TM et le CMHSCT sur un projet de protocole national pérenne.

S'agissant d'un sujet qui ne peut progresser que par consensus entre les agents et leur hiérarchie, il y a naturellement intérêt à instaurer un dialogue social actif, tant au niveau national que local.

---

## Conclusion

Le télétravail ne bouleversera pas à court terme les conditions de travail, de déplacement ou d'occupation des locaux dans les services du MEDDTL. En revanche, même si son échelle reste modeste au départ, il offre des possibilités intéressantes d'améliorer le confort de travail d'un certain nombre d'agents en réduisant leurs déplacements, de traiter des cas particuliers ou transitoires, de réduire (encore marginalement au départ) les volumes de déplacement, etc.

L'urgence est aujourd'hui de prouver le mouvement en marchant de la manière la plus pragmatique qui soit et dans un dialogue nourri entre les personnels et leurs représentants, d'une part, et les différents niveaux de responsabilité managériale d'autre part. Ce sujet a la chance de ne pouvoir progresser que par consensus et il présente une occasion emblématique de revisiter les fondamentaux du management de proximité. En ce sens, peu de sujets ont autant d'atouts.

De quoi l'avenir lointain sera fait en matière de télétravail ? personne n'est en mesure de prévoir aujourd'hui son potentiel de développement à long terme. Aura-t-il le moment venu un impact statistiquement significatif sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre, sur le temps perdu en transports, comme chacun le souhaiterait ? La mission ne saurait le dire tant ce sujet couve à l'état de promesse depuis plus de trente ans. Il semble cependant qu'aujourd'hui un créneau s'ouvre pour une démarche pragmatique que notre ministère est à tous égards bien placé pour conduire.

**Jean-René Brunetière**

**Philippe Iselin**

**Annick Makala**

Ingénieur général  
des ponts, des eaux et des  
forêts

Inspecteur de  
l'administration du  
développement durable

Attachée principale de  
l'administration de  
l'équipement

**Élisabeth Rinié**

**Delphin Rivière**

Ingénierie générale  
des ponts, des eaux et des  
forêts

Ingénieur général  
des ponts, des eaux et des  
forêts

# Annexes

# 1. Lettre de mission SG



MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE,  
DES TRANSPORTS ET DU LOGEMENT

Secrétariat général

Paris, le **17 MAI 2011**

La ministre

à

Monsieur le Vice-président du conseil général  
de l'environnement et du développement  
durable

**Objet :** Mission sur les conditions de faisabilité du télétravail.

En janvier 2011, François BAROIN et Georges TRON ont confié une mission au Conseil général de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGIET) en vue de développer le télétravail dans la Fonction publique.

Cette forme de travail est en effet moins développée dans la fonction publique que dans le secteur privé. Ainsi, dans la fonction publique, le télétravail ne représente que 1% des effectifs, alors qu'il en représente 7% dans l'ensemble de la population active. Les tâches accomplies par les agents publics sont cependant largement susceptibles d'être dématérialisées, ce qui leur permettrait de travailler à domicile ou en télécentres. Les marges de progrès sont donc importantes.

Le ministère chargé du développement durable, compte tenu des préconisations de la loi n°2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement et notamment de son article 13 sur la mise en place par l'Etat dans le cadre des plans de déplacements urbains, « de plans de déplacements d'entreprises, d'administrations, ... ainsi que le développement du co-voiturage, de l'auto-partage et du télétravail ... » devrait être exemplaire en la matière.

Le télétravail présente en effet des avantages, à la fois pour les employeurs publics et pour les agents. Il contribue notamment à réduire les déplacements, facteurs de coût énergétiques et d'impacts négatifs sur la santé des agents.

J'ajoute que le ministère est confronté à des désajustements géographiques, souvent infra régionaux, entre les besoins en expertise des services et la localisation géographique des agents disposant de cette expertise. Cette forme d'organisation du travail permettrait ainsi, de façon ciblée, de mobiliser des compétences en conciliant les besoins des services et les attentes des agents qui ne souhaitent pas de mobilité géographique.

La mise en place du télétravail nécessite néanmoins de maîtriser les contraintes et les risques de dérive inhérents à cette forme de travail touchant au contrôle du temps de travail mais également aux risques, pour les agents, d'isolement, de perte d'identité ou pour les services de pertes de synergies et de cohésion.

Resources, territoires, habitats et logement  
Énergie et climat  
Développement durable  
Prévention des risques  
Infrastructures, transports et mer  
Présent pour l'avenir

[www.developpement-durable.gouv.fr](http://www.developpement-durable.gouv.fr)

Tour Pascal B - 92055 La Défense cedex - Tél : 33 (0)1 40 81 69 95 - Fax : 01 40 81 74 84

En conséquence, je vous sais is d'une demande de mission visant à donner un cadre pour le développement du télétravail au ministère. Il s'agit notamment :

- de connaître les retours d'expérience des ministères ou des établissements publics qui se sont déjà engagés dans cette démarche ;
- de déterminer les cas où le télétravail peut présenter un intérêt pour les services du ministère ;
- d'identifier les métiers ou fonctions éligibles au télétravail ;
- de mesurer le potentiel technique et culturel des agents et des managers pour développer cette nouvelle forme de travail ;
- de déterminer les conditions et facteurs de réussite du télétravail au ministère ;
- de préciser les modalités de mise en œuvre du télétravail en déclinant les différents aspects à prendre en compte, notamment sur le plan juridique, logistique, organisationnel, protection de la sécurité et de la santé de l'agent, contrôle de la productivité, management et maintien du lien avec le collectif de travail, coûts à envisager pour l'administration ;
- de préciser les termes du contrat qu'il conviendra de conclure entre l'agent et son service.

Les conclusions de cette mission, concernant les services déconcentrés et l'administration centrale, pourront servir de base à la rédaction d'un protocole à soumettre aux représentants du personnel. Je rappelle en effet que la loi n°2010-751 du 5 juillet 2010 sur la rénovation du dialogue social prévoit la possibilité de négociations autour du télétravail et cette thématique est inscrite à l'agenda social du ministère pour 2011.

Souhaitant pouvoir disposer de vos conclusions pour le 30 juillet 2011, je vous remercie de votre appui pour mener à bien cette mission importante pour le ministère.

Pour la ministre et par délégation,  
Le Secrétaire général

Jean-François MONTEILS

Présent  
pour  
l'avenir

[www.developpement-durable.gouv.fr](http://www.developpement-durable.gouv.fr)

## 2. Lettre de mission CGEDD



MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE,  
DES TRANSPORTS ET DU LOGEMENT

*Conseil général de l'Environnement  
et du Développement durable*

La Défense, le 01 JUIN 2011

*Le Vice-Président*

### Note

à l'attention de

**Monsieur Jean-René BRUNETIÈRE,**  
ingénieur général des ponts,  
des eaux et des forêts

Référence CGEDD n° 007818-01

Par note du 17 mai 2011, la Ministre de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement (Secrétariat général) a demandé au Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) de diligenter une **mission sur les conditions de faisabilité du télétravail au ministère**.

Je vous confie cette mission dont vous assurerez la coordination. **Mmes Elisabeth RINIÉ**, ingénierie générale des ponts, des eaux et des forêts, **Annick MAKALA**, attachée principale de l'administration de l'écologie, **MM. Delphin RIVIÈRE**, ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts et **Philippe ISELIN**, inspecteur de l'administration du développement durable, s'associeront à vos travaux. Sa supervision sera assurée par le Président de la 6ème section. Cette mission est enregistrée sous le n° 007818-01 dans le système de gestion des affaires du CGEDD.

J'attire votre attention sur le souhait de la Ministre de disposer du rapport final pour le 30 juillet 2011.

Conformément à la procédure en vigueur, je vous demande de m'adresser votre rapport de fin de mission aux fins de transmission à la Ministre de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement (Secrétaire général).

Christian LEYRIT

Ressources humaines, métiers et logement  
Prévention des risques  
Infrastructures, transports, logement

**Présent  
pour  
l'avenir**

**Copies :** M. le Président et Mme la Secrétaire de la 6ème section  
M. le Président et M. le Secrétaire de la 5ème section  
M. le Président et Mme la Secrétaire de la 3ème section  
M. le Coordonnateur de la MIGT Nord  
Mme la Coordonnatrice de la MIGT Paris  
Mmes Elisabeth RINIÉ, Annick MAKALA  
MM. Delphin RIVIÈRE, Philippe ISELIN

### 3. Liste des personnes rencontrées

#### Parlementaires

M. Jean-Pierre **DECOOL**, député du Nord, maire de Brouckerque, accompagné de Paul-Loup **TRONQUOY**, assistant parlementaire, de M. Henri **MOLENDA**, consultant senior au Cabinet Cap Télétravail et de M. Serge **LE ROUX**, vice-président de l'Association française du télétravail et des téléactivités (AFTT) (25 novembre 2011)

M. Pierre **MOREL-À-L'HUISSIER**, député de la Lozère, maire de Fournels, accompagné d'Elodie **LEYGNAT**, assistante parlementaire (5 octobre 2011)

#### Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire

M. Jérôme **FROUTÉ**, adjoint au chef du service des ressources humaines, secrétariat général (21 novembre 2011)

M. Michel **LÉVÈQUE**, sous-directeur du développement professionnel et des relations sociales, au service des ressources humaines, secrétariat général (21 novembre 2011)

Mme Françoise **THÉVENON LE MORVAN**, présidente du Comité d'hygiène et de sécurité ministériel, membre de la 1<sup>ère</sup> section du CGAAER (conseil général de l'alimentation, de l'agriculture, et des espaces ruraux) (11 juillet 2011)

#### Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

M. Michel **LARTAIL**, président-suppléant de la section « Innovation, compétitivité et modernisation » au CGIET (conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies) (26 octobre 2011)

#### Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement

##### Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD)

M. Jean-Marc **GAROT**, membre de la 4<sup>ème</sup> section « Risques, sécurité, sûreté » (9 août 2011)

M. Jean **GUILLOT**, coordonnateur de la mission d'appui « Métiers, carrières et compétences » à la 6<sup>ème</sup> section « Personnels et services » (22 novembre 2011)

M. Louis-Michel **SANCHE**, président de la 7<sup>ème</sup> section et secrétaire général (9 août 2011)

M. Didier **SARFATI**, chef du bureau des systèmes d'information, secrétariat général (27 octobre 2011)

---

Secrétariat général / Direction des ressources humaines (DRH)

M. Patrick **BERG**, directeur de projet auprès de la directrice des ressources humaines (22 novembre 2011)

Mme Monique **BETTING**, chef du pôle « Organisation du travail » au bureau de la prévention, de la santé au travail, du service social et des travailleurs handicapés, sous-direction des politiques sociales, de la prévention et des pensions (20 juin et 20 octobre 2011)

M. Emmanuel **BOUREL**, chef du département de la coordination des ressources humaines de l'administration centrale et de gestion de proximité du secrétariat général (22 novembre 2011)

M. Philippe **CLERGEOT**, sous-directeur du pilotage, de la performance et de la synthèse (27 juin 2011)

M. Ronald **DAVIES**, adjoint à la directrice des ressources humaines (22 novembre 2011)

Mme Hélène **EYSSARTIER**, directrice des ressources humaines (22 novembre 2011)

Mme Marie-Laure **GARCIN**, chef du bureau de la prévention, de la santé au travail, du service social et des travailleurs handicapés, sous-direction des politiques sociales, de la prévention et des pensions (20 octobre 2011)

Mme Racheline **GHARIANI**, adjointe au chef du département de la politique de rémunération, de l'organisation et de l'aménagement du temps de travail et de la réglementation (20 octobre 2011)

Mme Marion **JOURNIAUX**, adjointe au chef du bureau de l'organisation du temps de travail (département de la politique de rémunération, de l'organisation et de l'aménagement du temps de travail et de la réglementation) (22 novembre 2011)

M. Pierre-Yves **LANDOUE**, chef du projet « Perspectives ressources humaines (PRH) 2013 » à la sous-direction du pilotage, de la performance et de la synthèse (20 octobre et 22 novembre 2011)

M. Laurent **PAILLARD**, adjoint au sous-directeur des carrières et de l'encadrement (24 juin et 20 octobre)

M. Philippe **PERRAIS**, chef du département de la politique de rémunération, de l'organisation et de l'aménagement du temps de travail et de la réglementation (22 novembre 2011)

Secrétariat général / Service du pilotage de l'évolution des services (SPES)

M. Alain **VALLET**, chef du service (16 septembre 2011)

---

Secrétariat général / Service des politiques support et des systèmes d'information (SPSSI)

M. Alain **MERLE**, chef du bureau sécurité des systèmes d'information, sous-direction du schéma directeur et de la politique des systèmes d'information (27 octobre 2011)

Centre d'études techniques de l'équipement (CETE) Nord-Picardie

M. Stéphane **COUDERT**, directeur (12 juillet 2011)

Mme Sylvie **MATHON**, chef du groupe « Mobilité et territoires » au département « Transports, mobilité » (5 septembre 2011)

Service d'études sur les transports, les routes et leurs aménagements (SETRA)

Mme Béatrice **BONNY**, secrétaire générale (22 juillet et 29 septembre 2011)

M. Christian **DESPRES**, chargé de la mission Délocalisation (29 septembre 2011)

M. Philippe **REDOULEZ**, directeur (22 juillet et 29 septembre 2011)

M. Guy **ROSSIGNOL**, adjoint au chef du centre informatique, technique et scientifique (29 septembre 2011)

Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) Nord-Pas-de-Calais

Docteur Martine **BIERRY**, médecin de prévention (20 août 2011)

Direction départementale des territoires et de la mer (DDTM) du Nord

M. Philippe **LIVET**, directeur adjoint, délégué à la mer et au littoral, expert immobilier auprès du préfet (12 septembre 2011)

Organisations syndicales (16 décembre 2011)

FO : M. Sébastien **BRICHE**  
M. Gérard **COSTIL**  
M. Thierry **IVY**

CGT : Mme Nadia **BAABA**  
M. Michel **GATIEN**  
Mme Marie-Christine **VAN MARLE**

CFDT : M. Louis **DAT**  
Mme Marie-Claude **FRANÇOIS**  
M. Hubert **LEBRETON**

---

UNSA DD : M. Patrick **ROGEON**,

**Établissement public**

*Institut géographique national*

Mme Danièle **ARCELIN**, service de la cartographie (24 juin 2011)

M. Charles **WAGNER**, chargé de mission pour l'encadrement supérieur, direction des ressources humaines (24 juin 2011)

## 4. Documentation et références

*Les ressources documentaires et juridiques sont mises en ligne sur le site intranet du CGEDD (uniquement accessible aux personnels du MEDDTL) à l'adresse suivante :*

<http://intra.cgedd.i2/le-teletravail-ressources-r965.html>

*Les agents publics extérieurs au MEDDTL peuvent être autorisés, sur leur demande, à accéder par extranet au recueil documentaire. Les demandes d'accès sont à adresser, uniquement par courriel, à :*

[philippe.iselin@developpement-durable.gouv.fr](mailto:philippe.iselin@developpement-durable.gouv.fr)

### **Ouvrages et rapports**

**BESSON** Éric, secrétaire d'État à la prospective, à l'évaluation des politiques publiques et au développement de l'économie numérique, « France numérique 2012 - Plan de développement de l'économie numérique », octobre 2008 ; *pages 59 et suivantes : encourager le télétravail, développer le télétravail dans le secteur public.*

**BRETON** Thierry, « Le télétravail en France : situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques », *La Documentation française*, 1994.

**CAS** (Centre d'analyse stratégique), FERHENBACH Jérôme, GRANEL Frédéric, DUFORT Damien, KLEIN Tristan, LOYER Jean-Loup, « Le développement du télétravail dans la société numérique de demain », rapport à la secrétaire d'État chargée de la Prospective et du Développement de l'économie numérique, *La Documentation française*, novembre 2009.

**Cdc** (Caisse des dépôts et consignations), « Travail, réseaux et territoires : repenser le télétravail ? », *La Documentation française*, 2003.

**Ces** (conseil économique et social), « Le travail à domicile », REY Chantal, *La Documentation française*, février 1999.

**CGEDD** et **CGIET**, BREUIL Henri, BURETTE Daniel, FLURY-HÉRARD Bernard, CUEUGNIET Jean, VIGNOLLES Denis, BOISSON Hélène, « TIC et développement durable », décembre 2008.

**CGIET** (conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies), LARTAIL Michel, SIBEN Cédric, BETTINELLI Benoît, « Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique », *La Documentation française*, juillet 2011.

**DARES** (direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques), « Le télétravail en France », décembre 2004, publication n° 51.3.

**DGAFF** (direction générale de l'administration et de la fonction publique), « Guide d'information sur le télétravail », *La Documentation française*, 1998.

---

**FALQUE-PIERROTIN Isabelle** (ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité), « Le télétravail en France », recommandations du Forum des droits sur l'internet, *La Documentation française*, 2004.

**MOREL-À-L'HUISSIER Pierre**, « Du télétravail au travail mobile, un enjeu de modernisation de l'économie française », rapport au Premier ministre, *La Documentation française*, 2007.

**MOREL-À-L'HUISSIER Pierre** et **TURBÉ-SUETENS Nicole**, « Le télétravail en France : les salariés sont prêts ! », Éditions Pearson, 2010.

**SÉNAT** (Délégation à l'aménagement et au développement durable du territoire), **BELOT Claude** et **FRANÇOIS-PONCET Jean**, rapport d'information n° 468 du 15 juillet 2008, « Le nouvel espace rural français » ; *pages 92 et suivantes : le télétravail comme nouvelle activité productive pour l'espace rural*.

## **Repères juridiques**

**Accord-cadre européen** du 16 juillet 2002.

**Accord national interprofessionnel (ANI)** du 19 juillet 2005, étendu par l'arrêté du 30 mai 2006 (JO du 9 juin 2006) modifié par l'arrêté du 15 juin 2006 (JO du 24 juin 2006).

### **Propositions de loi**

- Texte n° 2314 déposé le 11 mai 2005 par le député Pierre Morel-à-L'Huissier et plusieurs de ses collègues, relatif au télétravail.
- Texte n° 639 déposé le 29 janvier 2008 par le député Pierre Morel-à-L'Huissier, visant à inciter les employeurs à recourir au télétravail pour promouvoir l'embauche des personnes handicapées.
- Texte n° 640 déposé le 29 janvier 2008 par le député Pierre Morel-à-L'Huissier, relatif au télétravail.
- Texte déposé par le député Jean-Frédéric Poisson et plusieurs de ses collègues, voté en première lecture par l'Assemblée nationale puis enregistré au Sénat le 9 juin 2009 sous le n° 456, pour faciliter le maintien et la création d'emplois.
- Texte déposé par le député Jean-Luc Warsmann, voté en première lecture par l'Assemblée nationale puis enregistré au Sénat le 18 octobre 2011 sous le n° 33, relatif à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives.

**Loi n° 2009-967 du 3 août 2009** de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement. Cf. article 13.

**SNDD** (Stratégie nationale de développement durable 2010-2013 (Premier ministre) ; *pages 25 et suivantes : le télétravail, les déplacements domicile-bureau*.

**Circulaire Premier ministre n° 5351/SG du 3 décembre 2008** relative à l'exemplarité de l'État au regard du développement durable dans le

---

fonctionnement de ses services et de ses établissements publics ; *fiche 14 : déplacements professionnels des agents, déplacements domicile-travail*.

**Note de service du MAAP** (ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, n° SG/SRH/SDDPRS/N2009-1201 du 26 août 2009, relative à l'organisation du télétravail, publiée au Bulletin officiel du MAAP n° 34 du 27 août 2009.

**Dossier d'information du ministère du Travail**, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, « Plan de continuité d'activité dans les entreprises en situation de pandémie grippale », septembre 2009 ; *chapitre 4.2 : le télétravail*.

**Jurisprudence : principaux arrêts publiés au BICC (22)**

- Cour de cassation, arrêt n° 99-42727 du 2 octobre 2001 : le caractère volontaire du travail à domicile.
- Cour de cassation, arrêt n° 02-47621 du 13 avril 2005 : les conditions de réversibilité.
- Cour de cassation, arrêt n° 04-43592 du 31 mai 2006 : les conditions de réversibilité.
- Cour de cassation, arrêt n° 08-44865 du 7 avril 2010 : utilisation professionnelle du domicile et indemnisation.

---

<sup>22</sup> BICC : bulletin d'information de la Cour de cassation

## 5. Proposition de protocole-cadre ministériel sur le télétravail

*Les mentions en italiques et entre crochets demandent à être arbitrées après concertation*

Vu l'avis du comité technique ministériel en date du ...

Vu l'avis du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel en date du ...

Il est convenu ce qui suit.

### 1 La charte de service relative au télétravail

Les services qui organisent des possibilités de télétravail en leur sein arrêtent, après consultation des instances représentatives du personnel compétentes et du médecin de prévention, une charte de service précisant les conditions locales d'application des dispositions du présent protocole-cadre.

### 2 L'éligibilité

Sauf circonstances exceptionnelles, l'accès au télétravail s'apprécie par combinaison des trois critères précisés aux alinéas ci-dessous : les modalités de télétravail, les tâches télétravaillables, les aptitudes de l'agent au télétravail.

Un protocole individuel signé par l'agent « télétravailleur » et par le représentant de l'administration en détermine les conditions particulières, dans le respect des principes fixés au présent protocole-cadre.

I. Les modalités de télétravail. Le télétravail peut prendre l'une des trois modalités suivantes :

- le télétravail à domicile : l'agent dispose chez lui d'un poste de travail adapté et y effectue son service certains jours ;
- le travail en centre déporté ou en réseau : l'agent travaille certains jours dans un local administratif éloigné de son service d'affectation ;
- le travail nomade : tout en conservant un poste de travail dans son service d'affectation, l'agent dispose des outils pour travailler dans les différents lieux où ses missions le conduisent.

Le protocole individuel indique la modalité choisie.

II. Les tâches télétravaillables. Pour chaque modalité de télétravail, la liste des tâches éligibles au télétravail est définie et annexée *[au présent protocole-cadre]* *[à la charte de service]*.

---

III. Les aptitudes au télétravail. Les aptitudes personnelles requises pour le télétravail sont appréciées notamment lors d'un entretien approfondi et formalisé entre l'agent et sa hiérarchie. Sont notamment appréciés : la capacité d'autonomie, la capacité d'adaptation et de communication, le sens de l'initiative, la maîtrise de la gestion du temps, la maîtrise des technologies de l'information, l'expérience dans l'emploi.

Le critère d'expérience dans l'emploi rend inéligible au télétravail, sauf exception circonstanciée, un agent comptant moins de *[deux ans] [trois ans]* dans sa première affectation. De même, en cours de carrière, est inéligible au télétravail, sauf exception circonstanciée, un agent comptant moins de *[deux mois] [trois mois]* d'ancienneté dans un nouveau poste.

### **3 L'accord réciproque des parties**

Le télétravail à domicile revêt un caractère volontaire. L'administration ne peut l'imposer ni n'est tenue de l'autoriser. Qu'elle soit à l'initiative de l'administration ou de l'agent, la situation de télétravail fait obligatoirement l'objet d'un accord expressément formalisé dans le protocole individuel. Le refus de l'agent n'a pas à être motivé et n'est en aucun cas constitutif d'un motif de sanction. Le refus de l'administration est motivé et la motivation n'est communiqué qu'à l'agent et à sa hiérarchie en ligne directe.

### **4 La réversibilité**

A l'initiative de l'administration ou de l'agent, il peut être décidé, de façon unilatérale, de mettre fin au télétravail à tout moment sous réserve d'un délai de prévenance de *[deux mois] [trois mois]*. Ce délai peut faire l'objet d'adaptation dans le protocole individuel.

La demande d'arrêt est formulée par écrit et indique les motifs. La cessation devient effective au terme du préavis sauf si l'intérêt du service ou un événement affectant l'agent de manière majeure exigent une cessation immédiate. Le retour de l'agent dans sa résidence administrative d'affectation est garanti. Un changement de poste entraîne la cessation du télétravail et le retour au lieu de travail associé au nouveau poste. Si, dans son nouveau poste, les activités sont télétravaillables, l'agent pourra présenter une demande dans ce sens après le délai minimum d'exercice dans le nouveau poste.

### **5 La période de télétravail**

La durée de la période de télétravail est fixée à un an renouvelable *[deux fois]*. Le renouvellement est automatique sauf notification contraire par l'agent ou le service au plus tard *[un mois] [deux mois] [trois mois]* avant la fin de la période. *[Le retour de l'agent sur son lieu de travail habituel est obligatoire pour au moins [six] mois, sauf mobilité dans un autre service ou circonstances exceptionnelles.]*

Par exception au précédent alinéa, lorsque le dispositif de télétravail est en place à titre expérimental dans un service, la reconduction du protocole individuel ne sera tacite qu'autant que le protocole-cadre n'est pas modifié. En cas d'évolution du protocole-cadre, le renouvellement du protocole individuel fait l'objet d'un avenant formalisé indiquant l'adhésion des parties au nouveau protocole-cadre. En cas de désaccord, la période de télétravail n'est pas reconduite.

---

## 6 L'égalité de traitement, les droits collectifs, la formation

Le travailleur hors site bénéficie des mêmes droits et est soumis aux mêmes obligations que l'agent en situation comparable travaillant sur site. L'égalité de traitement s'étend, par exemple, au déroulement de carrière, à la rémunération indiciaire, au régime indemnitaire. De même, s'agissant de la prime d'intéressement à la performance collective, le temps de télétravail est considéré comme temps de présence effectif.

Le télétravailleur a les mêmes droits collectifs que tout autre agent, notamment en ce qui concerne les relations avec les représentants du personnel, la participation et l'éligibilité aux élections professionnelles, l'accès aux informations professionnelles et sociales.

Comme tout agent, le télétravailleur dispose du droit à la formation. En outre, il peut s'avérer nécessaire de prévoir une formation spécifique ciblée sur les équipements techniques mis à disposition ou sur les caractéristiques spécifiques à la forme de télétravail qu'il exerce. Les besoins de formation sont évoqués avec l'administration lors de l'entretien préalable à la mise en place du télétravail, puis lors de l'entretien annuel professionnel.

## 7 Les équipements de travail, la protection des données

L'administration fournit, installe et entretient l'équipement nécessaire au télétravail qu'elle détermine en fonction des activités, de l'organisation du télétravail et de la politique générale d'équipement du service. Elle assure au télétravailleur, pendant les horaires de travail, un appui et une maintenance techniques. Sauf cas particulier où la nature de l'activité l'exige, l'administration ne fournit pas d'équipement individuel d'impression et/ou de reprographie : ces travaux sont réalisés dans les locaux de l'administration.

La charte de service précise les principes généraux relatifs à l'équipement en matériel informatique, les conditions d'appui et d'assistance du service informatique, les spécifications particulières ainsi que les règles déontologiques relatives à la protection des données.

Une annexe au protocole individuel détaille l'inventaire des matériels mis à disposition de l'agent. Cette annexe est cosignée par l'agent et le représentant de l'administration. Toute évolution ou changement de matériel fait l'objet d'un avenant à l'annexe ou d'une nouvelle annexe cosignés dans les mêmes conditions que l'annexe initiale.

Le télétravailleur s'engage à réserver l'usage des équipements mis à sa disposition par l'administration à un usage strictement professionnel. Il s'engage à en prendre soin, à assurer la bonne conservation des matériels et des données. Il informe sans délai son responsable en cas de panne, de mauvais fonctionnement, de détérioration, de perte ou de vol du matériel mis à sa disposition. Toute fausse déclaration engage la responsabilité pénale du télétravailleur. Les fournitures de bureau sont celles que l'administration met à la disposition de l'agent.

---

A domicile, la ligne de téléphonie fixe et la ligne Internet sont celles du télétravailleur. Si les activités du télétravailleur le conduisent à utiliser très fréquemment le téléphone, l'administration peut financer une ligne fixe supplémentaire au domicile de l'agent ou la fourniture d'un téléphone portable à usage exclusivement professionnel. La charte de service énumère les activités à caractère exceptionnel qui peuvent justifier la prise en charge par l'administration de matériel complémentaire de télétransmission.

Il incombe à l'administration de prendre les mesures nécessaires pour assurer la protection des données utilisées et traitées par le télétravailleur à des fins professionnelles.

Il incombe au télétravailleur de se conformer aux règles relatives à la protection et à la confidentialité des données et des dossiers, en veillant à les rendre inaccessibles à des tiers.

Le cas échéant, la charte de service et le protocole individuel peuvent préciser, en fonction des activités particulières, les règles spécifiques à respecter (circulation de l'information et des documents, règles informatiques, etc).

## **8 Lieu d'exercice du télétravail, santé, sécurité, respect de la vie privée**

I. Le lieu d'exercice du télétravail à domicile est un domicile fixe, unique, déclaré par l'agent lors de l'instruction de la demande. Il est précisé dans le protocole individuel. Le changement d'adresse remet en cause l'exercice du télétravail et peut entraîner une nouvelle procédure d'autorisation. Dans le cas du travail en réseau, les lieux d'exercice et leur équipement sont déterminés par l'administration.

II. Les dispositions légales et réglementaires relatives à la santé et la sécurité s'appliquent au télétravailleur. Le télétravailleur reçoit une information renforcée relative au respect des règles d'hygiène et de sécurité, en particulier les règles relatives à l'ergonomie du poste de travail et les règles relatives à l'aménagement du lieu de travail. La charte de service prévoit les conditions dans lesquelles l'information spécifiques relative au respect des règles d'hygiène et de sécurité et à leur contrôle est donnée au télétravailleur.

Le télétravailleur à domicile doit prévoir un espace de travail dans lequel sera installé le matériel professionnel mis à sa disposition par l'administration. Cet espace doit répondre aux règles de sécurité électrique. Le télétravailleur doit présenter un certificat de conformité de son espace de travail aux normes électriques établi par un organisme agréé.

Le télétravailleur s'engage à justifier, sur demande de l'administration, du paiement régulier de l'assurance habitation ; l'attestation d'assurance doit faire apparaître la clause particulière prenant en compte l'activité liée au télétravail.

En cas d'accident du travail, de service ou de trajet, le télétravailleur apporte les éléments justifiant l'imputabilité à son activité professionnelle.

III. L'interpénétration entre la vie professionnelle et la vie privée induite par le télétravail à domicile nécessite de garantir au télétravailleur le respect de sa vie privée. Ainsi, l'administration fixe, en concertation avec le télétravailleur, les plages horaires durant lesquelles elle peut le contacter. Cette plage est réputée constituer son temps de travail. Si des moyens de surveillance ou de contrôle technique sont mis en place, ils doivent être pertinents et proportionnés l'objectif poursuivi. Aucun contrôle ne peut être

---

effectué à l'insu du télétravailleur. Les conditions d'intervention éventuelle des responsables des conditions de travail, de l'hygiène et de la sécurité ou des services techniques de l'administration au domicile de l'agent sont définies avec celui-ci. Elles figurent dans le protocole individuel.

## 9 L'organisation du travail

Dans la mesure où le travail à distance est indissociable d'une pendularité entre le travail hors site et sur site, le lien entre le télétravailleur, sa hiérarchie, sa communauté de travail et la vie du service implique une alternance de présence hors site et sur site. La durée hebdomadaire de télétravail à domicile n'excède pas *[deux]* *[trois]* jours. Par exception circonstanciée, la charte de service peut fixer d'autres dispositions, notamment au début d'une expérimentation.

Le nombre de jours sur lesquels porte le télétravail, ainsi que la définition des jours eux-mêmes, sont précisés dans le protocole individuel. Les horaires de travail sont ceux et uniquement ceux indiqués dans le protocole individuel. A l'initiative de l'administration, des modulations peuvent être apportées ponctuellement pour nécessité de service. Ainsi, le télétravail ne peut constituer un motif acceptable de non-participation à une réunion ou une formation. A la demande du télétravailleur, des modulations calendaires peuvent être ponctuellement accordées en cas d'événement affectant sa situation de manière majeure. Dans tous les cas, et sauf cas d'urgence, un délai de prévenance de 48 heures avant changement est à prévoir par l'administration comme par le télétravailleur.

Le télétravailleur est tenu de respecter la réglementation du temps de travail : durée maximale de travail quotidien et hebdomadaire, durée minimale du repos quotidien et hebdomadaire, amplitude, travail de nuit, travail les jours fériés, etc. Le télétravailleur est obligatoirement joignable par téléphone ou par tout autre moyen télématique convenu et présent sur son poste de travail pendant des plages d'une durée totale équivalente à celle de son horaire de référence. Ces plages, nécessairement cohérentes avec celle du service, sont indiquées dans le protocole individuel. Si le télétravailleur se trouve dans l'incapacité d'exercer son activité, il doit, dans les mêmes conditions qu'un travailleur sur site, en avertir sa hiérarchie.

L'astreinte n'entre pas dans le champ du télétravail au sens du présent protocole.

Les droits à congés et les conditions d'accès au compte épargne temps du télétravailleur sont identiques à ceux du travailleur sur site. Le télétravailleur conserve ses droits à récupération acquis sur site.

Si des moyens de restauration collective sont prévus sur le site du service, le télétravailleur ne peut prétendre à aucune compensation particulière pour les jours où le télétravail l'empêche d'y accéder.

Les attributions et la charge de travail doivent être fixées, de même que les objectifs à atteindre et les conditions d'évaluation des résultats obtenus. Une programmation de l'activité peut s'avérer nécessaire.

---

## 10 L'évaluation

Le mode d'évaluation du travail fourni et des résultats obtenus doit être précisé en fonction de la nature des activités et non en fonction de la situation au regard du télétravail.

A l'occasion de l'entretien annuel professionnel entre l'agent et son supérieur hiérarchique, un bilan qualitatif évalue la performance de l'agent, dans le contexte spécifique du télétravail, en veillant à l'équité de jugement entre les télétravaileurs et les personnels sédentaires.

La situation de télétravail fait également l'objet d'une évaluation en soi en termes de satisfaction du télétravailleur et de son supérieur, d'impact sur le travail collectif, de conditions de travail, de correction des éventuels dysfonctionnements ou d'amélioration des conditions matérielles du dispositif.

Un bilan non nominatif du dispositif de télétravail est présenté une fois par an au comité d'hygiène et de sécurité et au comité technique. Il comporte, outre l'examen du fonctionnement, une information quantitative sur les protocoles individuels signés et ceux auxquels il a été mis fin. Les données statistiques sont collationnées et figurent au bilan social du service.

## 6. Modèle de protocole individuel de mise en place du télétravail<sup>23</sup>

Entre [désignation du service] ci-dessous dénommé « le service » représenté par M. / Mme ... son directeur / sa directrice

Et

M., Mme, Melle [Nom, prénom, corps, grade, fonction, service] ci-dessous dénommé « le télétravailleur »

Vu le protocole ministériel du ... et la charte d'organisation du télétravail en date du ... dans [désignation du service]

vue la fiche de poste décrivant les fonctions de M., Mme, Melle [nom, Prénom]

Il est convenu ce qui suit :

### **Article 1 : Accord**

Dans le respect des dispositions du protocole cadre ministériel et de la charte d'organisation du télétravail susvisés, la participation au télétravail est convenue entre les signataires.

### **Article 2 : Contenu de l'accord**

L'accord porte sur l'exécution à distance [au domicile du télétravailleur / dans les locaux administratifs ci-après désignés] [d'une partie] des tâches dévolues au télétravailleur telles que décrites dans la fiche de poste susvisée.

### **Article 3 : Durée de l'accord**

La date d'effet de l'accord est fixée au [date].

L'accord est conclu pour une période de 1 année renouvelable par tacite reconduction.

Chacun des signataires peut demander de mettre fin à l'accord à tout moment avant la fin de la période en cours. La cessation est de droit au terme d'un préavis de deux mois sauf si un cas de force majeure exige une cessation immédiate. Le télétravailleur est alors réaffecté dans son service d'origine en conservant les fonctions qui étaient les siennes.

### **Article 4 : Organisation du télétravail**

Le mode choisi d'un commun accord est le travail en alternance, dit aussi "pendulaire", à raison de :

[...] jours au domicile du travailleur et [...] jours au siège du service.

Chaque semaine, le[s] jour[s] de travail à domicile [est / sont] : [...].

Ils peuvent être modifiés si les nécessités de service le justifient (rendez-vous extérieurs, réunions...) ou par accord mutuel.

Le télétravailleur devra assister aux réunions de service, sauf absence motivée, et aux réunions et rendez-vous exigés par sa mission.

---

<sup>23</sup> Ce modèle-type une fois mis au point au niveau ministériel, peut être annexé au protocole ministériel.

---

## **Article 5 : Lieu du télétravail**

Le lieu de télétravail est fixé à [adresse du domicile du télétravailleur / désignation du local administratif d'accueil].

Le télétravailleur est responsable du maintien des locaux dans un état adéquat conformément aux prescriptions d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail.

Le télétravailleur doit produire une attestation de conformité de son installation électrique.

Il s'engage à justifier du paiement régulier de son loyer, de ses charges d'habitation et de l'assurance immobilière de son lieu de télétravail (contrat "multirisque-habitation") dont la police doit prendre en compte son activité de télétravail.

Il certifie qu'il peut exercer son travail de façon répétée et continue à son domicile au regard de son règlement de copropriété ou de son bail d'habitation.

Le télétravailleur ne reçoit pas de public et ne fixe pas de rendez-vous professionnels sur son lieu de télétravail excepté le personnel d'accompagnement et de maintenance de son poste de travail (matériel, logiciel, télécommunications) qu'il s'engage à recevoir pendant ses horaires de travail selon ses besoins.

## **Article 6 : Poste de télétravail**

La composition du poste de télétravail est décrite dans l'inventaire ci-joint qui a valeur contractuelle. Cet inventaire est actualisé à chaque changement de configuration.

Le service administratif de rattachement met à disposition le poste de travail ainsi défini dont il conserve la propriété intégrale. Le télétravailleur doit en assurer la bonne conservation (lieu d'implantation sûr et déclaration éventuelle à son assureur, respect des règles d'entretien et d'utilisation prescrites).

La maintenance technique du poste de travail est assurée pendant les horaires de travail et aux frais du service dans les délais les plus brefs. Si le dysfonctionnement du poste de travail nécessite son remplacement, celui-ci est acquis de plein droit dès lors que le télétravailleur a pu attester de sa bonne garde.

Le poste de travail peut donner lieu à un aménagement, voire à une substitution dans le cadre de l'évolution des tâches.

La restitution du poste de travail au service administratif de rattachement intervient de plein droit à la fin de la période de télétravail. Le poste doit être en bon état de fonctionnement, sous réserve de son usure normale.

## **Article 7 : Traitement des données et exclusivité du travail personnel**

Le traitement des données et le maintien de leur intégrité sont réalisés dans un cadre sécurisé : utilisation d'un mot de passe, sauvegarde quotidienne (ou au moins hebdomadaire) dans les conditions précisées par les règles internes de sécurité informatique.

Le télétravail n'exonère l'agent d'aucune des dispositions du statut général des fonctionnaires [de son contrat de travail pour les agents non titulaires] ni des autres législations applicables, notamment l'obligation :

- 
- de ne pas sous-traiter les travaux qui lui sont confiés par son supérieur hiérarchique,
  - de réserver l'exclusivité de son travail à son service,
  - de respecter la confidentialité des informations obtenues ou recueillies dans le cadre de son travail et de ne pas les utiliser à des fins personnelles.

Il ne peut se faire assister dans son travail que par les personnes du service ou les personnes habilitées à l'accompagnement et à la maintenance de son poste de travail. L'assistance de toute autre personne nécessite l'accord préalable de son supérieur hiérarchique.

#### **Article 8 : Horaires de travail**

Les horaires de travail pratiqués par le télétravailleur à son domicile sont de [...] heures par jour,  
compris entre [...] et [...]

Il peut être joint pendant les plages horaires suivantes :

[...] et [...]

[...] et [...]

#### **Article 9 : Dépenses à la charge du service**

Outre les dépenses d'assurance et de maintenance du poste de télétravail, le service prend en charge sur justificatif les frais de communication et d'abonnement induits par le télétravail.

Le service rembourse au télétravailleur sur justificatif les frais d'établissement du certificat de conformité électrique.

#### **Article 10 : Bureau du télétravailleur dans le service**

Pendant les jours hebdomadaires où le télétravailleur exerce son activité dans les locaux du service, il dispose du poste de travail qui lui est affecté.

#### **Article 11 : Formation**

La formation nécessaire à l'usage des outils et des méthodes spécifiques au télétravail (notamment informatique et télématique) sera dispensée au télétravailleur. Elle est obligatoire.

#### **Article 12 : Information**

Les informations professionnelles, sociales et syndicales sont communiquées ou mises à la disposition du télétravailleur notamment par voie télématique.

#### **Article 13 : Accident du travail, de service ou de trajet**

En cas d'accident du travail sur le lieu du télétravail, le télétravailleur s'engage à apporter la preuve de l'imputabilité à son activité professionnelle.

#### **Article 15 : Suivi du protocole**

Le signataires font un bilan trimestriel de l'exécution du protocole.

---

A [...] , le [...]

**Le responsable de la structure**

**Le télétravailleur**

**Annexe:** inventaire du matériel.

## 7. Glossaire des sigles et acronymes

Acronyme	Signification
ANI	Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail
CETE	Centre d'études techniques de l'Equipement
CGEDD	Conseil général de l'environnement et du développement durable
CGIET	Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CT	Comité technique
DGAFP	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
DIR	Direction interdépartementale des routes
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DRH	Direction des ressources humaines
DDI	Direction départementale interministérielle
DDT(M)	Direction départementale des territoires (et de la mer)
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DRIEA	Direction régionale des infrastructures, de l'environnement et de l'aménagement (Île-de-France)
IGN	Institut géographique national
MAAPRAT	Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire
MEDDTL	Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement
MINEFI	Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
PDE	Plan de déplacement d'entreprise
SETRA	Service d'études sur les transports, les routes et leurs aménagements
SG	Secrétariat général
SNDD	Stratégie nationale de développement durable
SPES	Service du pilotage de l'évolution des services
SPSSI	Service des politiques support et des systèmes d'information
UC	Unité centrale
VPN	<i>Virtual private network</i>

## 8. Liste des recommandations

1.L'instauration du télétravail dans un service suppose la désignation au sein du service d'un chef de projet compétent en ressources humaines, capable de piloter la démarche, d'informer et de conseiller tant les agents que leur hiérarchie. ....	21
2.A la charte de service peut être annexée une liste des tâches « télétravaillables ». La mission recommande de la compléter progressivement, au fur et à mesure de l'analyse des cas concrets. ....	22
3.A terme, il pourra être souhaitable que chaque fiche de poste mentionne la possibilité ou l'impossibilité d'accéder au télétravail. ....	22
4.Le médecin de prévention est informé de tous les cas de télétravail. Il est formellement consulté si l'agent, ou la hiérarchie ou lui-même le demande. (protocole ministériel). ....	23
5.Le protocole ministériel peut fixer le délai minimum dans un premier poste avant de pouvoir accéder au télétravail à deux ans, et le délai minimum dans un poste courant à deux mois, le service pouvant dans sa charte édicter des conditions plus restrictives. ....	23
6.Le motif de refus n'est communiqué, éventuellement oralement, qu'à l'agent et à sa hiérarchie en ligne directe (protocole ministériel). ....	23
7.Le travail « nomade » fait l'objet d'un protocole individuel dès que l'intéressé ou l'administration le demande. Ce n'est pas obligatoire dans tous les cas. ....	23
8.Le protocole ministériel peut fixer à deux mois le préavis de droit commun, ce délai pouvant être modifié d'un commun accord dans le protocole individuel. ....	23
9.Le protocole ministériel peut prévoir une durée de la période de télétravail d'un an renouvelable par tacite reconduction. ....	24
10.Pour l'application du décret n° 2011-1038 du 29 août 2011 instituant une prime d'intéressement, l'exercice du travail à distance doit être considéré comme temps de présence effectif. Il est souhaitable que le protocole ministériel le précise. ....	24
11.Au protocole individuel est annexé l'inventaire du matériel mis à disposition. Celui-ci est tenu à jour. ....	25
12.La charte de service énumère les activités à caractère exceptionnel qui peuvent justifier la prise en charge par l'administration d'une ligne téléphonique. ....	25
13.La charte de service et les protocoles individuels peuvent si nécessaire préciser en fonction des activités particulières, des règles spécifiques à respecter (circulation de l'information et des documents, règles informatiques...). ....	26
14.La charte de service prévoit les conditions dans lesquelles l'information spécifique relative au respect des règles d'hygiène et de sécurité et à leur contrôle est donnée au télétravailleur. ....	26
15.Le protocole ministériel peut prévoir que les frais de certification de conformité sont remboursés par l'administration sur présentation de la facture, à moins que l'administration préfère faire exécuter elle-même la vérification. ....	26
16.Les conditions d'intervention éventuelle des responsables des conditions de travail, de l'hygiène et de la sécurité ou des services techniques de l'administration au domicile de l'agent sont définies avec celui-ci. Elles figurent dans le protocole individuel. ....	27

---

17.Le protocole ministériel peut prévoir un maximum de trois jours télétravaillés par semaine. La charte de service peut, notamment au début d'une expérience, prévoir des dispositions plus restrictives. Elle peut instituer par exemple un jour sans télétravail, de façon à ce que les équipes puissent régulièrement se retrouver au complet. ....	27
18.Dans tous les cas, et sauf cas d'urgence, un délai de prévenance de 48 heures avant changement est à prévoir par l'administration comme par le télétravailleur (protocole national). ....	27
19.La charte de service peut prévoir un entretien annuel entre le télétravailleur, son supérieur hiérarchique et le chef de projet afin de faire le point de ses conditions de travail, de corriger les éventuels dysfonctionnements ou d'améliorer les conditions matérielles du dispositif. ....	28
20.La mission propose que le protocole ministériel suive la structure du cadre juridique présenté ci-dessus, celui-ci ayant eu pour but d'envisager les questions posées de manière aussi exhaustive que possible. ....	29
21.La mission propose que le protocole qui encadrera la phase expérimentale soit amendé en fonction de l'évaluation de l'expérimentation, à l'issue d'une année d'exercice. ....	29
22.Chaque charte de service est transmise pour information à la DRH du ministère, s'agissant d'un document d'organisation du service ressortant à la responsabilité propre du chef de service. ....	29
23.La mission propose que les conditions du protocole individuel soient examinées dans un entretien entre l'agent candidat, son supérieur hiérarchique et le chef de projet télétravail. ....	30
24.Il convient que le SPSSI établisse et tienne à jour une procédure « télétravail » comprenant la description des matériels recommandés, des types de liaisons, des précautions de sécurité et d'organisation de l'assistance. La phase expérimentale peut être pour lui l'occasion de consolider un guide télématique du télétravail. ....	31
25.Le télétravail donne au service qui le met en place une occasion unique de revisiter méthodiquement l'ensemble de ses pratiques de management de proximité. La mission considère que ce n'est pas là son moindre intérêt. ....	33
26.Les discussions de la mission avec les responsables du secrétariat général ont conduit la mission à proposer qu'une expérimentation soit lancée sans délais. ....	35
27.La mission propose pour l'expérimentation du télétravail une organisation classique de projet. ....	35
28.On pourra convenir avec les représentants du personnel de points de rencontres réguliers avec le chef de projet « télétravail » du SG au long de l'expérimentation ou de la constitution d'un groupe de suivi avec les représentants du personnel. ....	36
29.La mission propose que chaque service expérimentateur produise un document d'évaluation de l'expérimentation six mois après le lancement national de l'expérimentation. ....	38
30.Le CGEDD pourra, le moment venu, être chargé de produire la synthèse des évaluations des services et des propositions pour la poursuite, l'extension ou la généralisation de l'expérience. Il convient naturellement de prendre les précautions nécessaires pour assurer le cas échéant l'indépendance de la mission d'accompagnement et de la mission d'évaluation. ....	39



Ressources, territoires, habitats et logement  
Énergies et climat Développement durable  
Prévention des risques Infrastructures, transports et mer

## Présent pour l'avenir

Conseil général de l'Environnement  
et du Développement durable  
7<sup>e</sup> section – secrétariat général  
bureau Rapports et Documentation  
Tour Pascal B - 92055 La Défense cedex  
Tél. (33) 01 40 81 68 12/45