

FICHE PRATIQUE

Référentiel commun de formation au télétravail pour les encadrants

1/2

Le format préconisé

Durée	Une demi-journée de formation au télétravail pour les cadres concernés (obligatoire, ou du moins très fortement conseillée).
Cible	Ouverte à tout encadrant qui souhaite mettre en place une organisation en télétravail/qui a vocation à encadrer des agents en situation de télétravail. Ce référentiel peut également être utilisé pour construire des actions de sensibilisation pour le même public.
Objectifs pédagogiques	◆ Comprendre les enjeux de déploiement du télétravail ; ◆ Déterminer la possibilité de mettre en place le télétravail au sein de son service ; ◆ Définir comment suivre et évaluer la réalisation des missions éligibles au télétravail ; ◆ Gérer et, le cas échéant, arbitrer entre plusieurs demandes de télétravail et explicitier sa décision, notamment en cas de refus ; ◆ Savoir adapter son mode de management et identifier les évolutions nécessaires dans l'organisation collective et individuelle du travail ; ◆ Identifier les prérequis d'un management par objectifs : formaliser des objectifs et les moyens de leur suivi, mesurer les résultats ; ◆ Veiller à la cohésion et à la dynamique de l'équipe, entre les agents sur le site et ceux en télétravail (gestion des personnes, des missions confiées et analyse des résultats) ; ◆ Avoir une communication adaptée à une équipe mixte.
Méthode pédagogique	◆ Chaque séquence de formation peut débuter par une question générale conduisant à des interrogations et des réponses de la part de chaque stagiaire. Elle peut également s'appuyer sur un échange à partir du questionnaire d'autoévaluation de l'encadrant sur la gestion du télétravail dans son service (voir fiche pratique dédiée) ; ◆ Veiller à l'alternance entre les enseignements théoriques et pratiques : le formateur devra varier les outils pédagogiques (échanges, travail en sous-groupe, études de cas, etc.), et apporter des références, des ressources et des outils pour une meilleure organisation du télétravail (bibliographie, recueil des bonnes pratiques, etc.) ; ◆ Pour chaque séquence, un plan d'actions personnalisé peut être prévu où le stagiaire doit identifier les actions à mettre en œuvre et les prioriser. ◆ Favoriser l'interactivité et l'expression des stagiaires : échanges entre les stagiaires et le formateur, retour d'expérience d'encadrants expérimentés en matière de télétravail. La limitation du nombre de stagiaires (10 idéalement) facilite ces échanges et permet d'envisager des travaux pratiques. ◆ Proposer des références et des ressources ainsi qu'un recueil de bonnes pratiques enrichi par exemple des échanges intervenus en formation. Des cycles d'approfondissement ou de coaching peuvent être envisagés pour les encadrants qui souhaiteraient aller plus loin.

Le contenu-type en 4 séquences

Le cadre général du télétravail	♦ Maîtriser le cadre règlementaire (définition, spécificités et formes de télétravail, réversibilité, ...) ; ♦ Analyser les enjeux de la mise en place du télétravail (bénéfices et risques du télétravail, impacts sur l'organisation).
Les conditions de réussite du télétravail	♦ Recenser les critères permettant d'évaluer une demande de télétravail (définir les métiers et les tâches éligibles, conduite d'un entretien préalable avec l'agent demandeur, justifier les accords et les refus aux demandes de télétravail,...) ; ♦ Analyser les éventuels facteurs de résistance ; ♦ Evaluer les avantages et les inconvénients (augmenter l'attractivité, l'efficacité, la mobilité, la qualité de vie de ses agents, prévenir l'isolement de l'agent et éviter l'éclatement du collectif de travail,...) ♦ Préciser les règles de fonctionnement (santé et sécurité, autonomie et responsabilité de l'agent,...) ♦ Connaitre et prévenir les risques (RPS, isolement, désengagement de l'équipe,...)
La mise en place du télétravail : mesure des impacts organisationnels	♦ Manager et piloter à distance ; ♦ Adapter son mode de fonctionnement à un service mixte ; ♦ Mettre en place une communication adaptée au travail à distance ; ♦ Identifier les outils et les acteurs à mobiliser (maîtrise des outils collaboratifs, support informatique, assistants de prévention,...) ; ♦ Identifier les répercussions éventuelles sur le collectif de travail ; ♦ Eviter certains écueils (contrôle/confiance abusifs,...).
Le suivi et le bilan du télétravail	♦ Organiser la cohésion de l'équipe avec des agents en télétravail (organisation de l'activité, transmission et partage d'informations,...) ; ♦ Prévoir les modalités de suivi et de compte-rendu (tableaux de bords, réunions physiques périodiques avec l'équipe, piloter l'agent à distance et mesurer ses résultats,...) ; ♦ Accompagner l'agent en cas de difficultés liées à la situation de télétravail.
L'évaluation de la formation	Deux types d'évaluation peuvent être prévus : ♦ Un retour « à chaud » à la fin de la formation dispensée (ressenti des stagiaires) ; ♦ Une évaluation <i>a posteriori</i> sur l'efficacité de la formation, une fois en situation effective de télétravail, par exemple sous la forme d'un questionnaire d'évaluation envoyé aux stagiaires.

FICHE PRATIQUE

Référentiel commun de formation au télétravail pour les agents

1/2

Le format préconisé

Durée	Une journée de formation au télétravail pour les agents concernés (obligatoire, ou du moins très fortement conseillée).
Cible	Agents qui exercent leurs fonctions en télétravail ou qui ont formulé une demande.
Objectifs pédagogiques	◆ Comprendre les principaux enjeux et modalités de fonctionnement du télétravail ; ◆ Organiser son temps de télétravail et développer son efficacité ; ◆ Se positionner comme agent en télétravail dans sa structure : maintenir un lien avec le collectif de travail, développer le travail collaboratif., adapter ses relations avec sa hiérarchie ; ◆ Connaître ses droits et obligations en termes de temps de travail ; ◆ Connaître, appréhender et prévenir les risques liés au télétravail (isolement, etc.) ; ◆ Maîtriser son environnement de télétravail : ergonomie du poste de travail, sécurisation des données, mises à jour du matériel informatique, accès au réseau et aux ressources partagées, entretien du poste de travail,...
Méthode pédagogique	◆ Chaque séquence de formation peut débuter par une question générale conduisant à des interrogations et des réponses de la part de chaque stagiaire. Elle peut également s'appuyer sur un échange à partir du questionnaire d'autoévaluation de l'agent sur sa capacité à télétravailler (voir fiche pratique dédiée). ◆ Veiller à l'alternance entre les enseignements théoriques et pratiques : le formateur devra varier les outils pédagogiques (échanges, travail en sous-groupe, études de cas, etc.), et apporter des références, des ressources et des outils pour une meilleure organisation du télétravail (bibliographie, recueil des bonnes pratiques, etc.). ◆ Pour chaque séquence, un plan d'actions personnalisé peut être prévu où le stagiaire doit identifier les actions à mettre en œuvre et les prioriser. ◆ Favoriser l'interactivité et l'expression des stagiaires : échanges entre les stagiaires et le formateur, retour d'expérience d'agents qui ont une pratique expérimentée du télétravail. La limitation du nombre de stagiaires (10 idéalement) facilite ces échanges et permet d'envisager des travaux pratiques. ◆ Proposer des références et des ressources ainsi qu'un recueil de bonnes pratiques enrichi par exemple des échanges intervenus en formation. Des ateliers de retour d'expérience peuvent également être proposés en complément, après quelques mois d'exercice des fonctions en télétravail, pour échanger collectivement sur les difficultés rencontrées et les solutions mises en œuvre.

Le contenu-type en 3 séquences

Le cadre général du télétravail	♦ Maîtriser le cadre règlementaire (définition, spécificités et formes de télétravail, réversibilité, ...) ; ♦ Analyser les enjeux de la mise en place du télétravail (bénéfices et risques du télétravail).
La mise en place et la gestion du télétravail : l'adaptation de son organisation	♦ Préciser les prérequis et le fonctionnement du télétravail (autonomie et responsabilité de l'agent, période d'adaptation, modalités de réversibilité,...) ; ♦ Communiquer efficacement avec ses collègues et sa hiérarchie (mettre en place une communication adaptée au travail à distance) ; ♦ Maintenir un lien d'appartenance à l'organisation (cohésion de l'équipe et de l'activité, transmission et partage d'informations,...) ; ♦ Maîtriser les outils du télétravail (outils collaboratifs,...) ; ♦ Prévoir les modalités de suivi (tableaux de bords, réunions physiques périodiques avec l'équipe,...) et rendre compte de son activité ; ♦ S'organiser chez soi (aménagement d'un poste de travail à son domicile,...), bien gérer son temps (équilibre entre la vie professionnelle et familiale,...), développer son autonomie et son efficacité en télétravail ; ♦ Connaître les règles de santé et de sécurité au travail ; ♦ Connaître et prévenir les risques (risques psycho-sociaux, isolement, désengagement de l'équipe,...) ; ♦ Connaître ses interlocuteurs en cas de difficultés ; ♦ Connaître ses droits et obligations en matière d'équipements et de prise en charge des coûts (entretien et maintenance, frais de déplacement, assurances, ...).
L'évaluation de la formation	Deux types d'évaluation peuvent être prévus : ♦ Un retour « à chaud » à la fin de la formation dispensée (ressenti des stagiaires) ; ♦ Une évaluation <i>a posteriori</i> sur l'efficacité de la formation, une fois en situation effective de télétravail, par exemple sous la forme d'un questionnaire d'évaluation envoyé aux stagiaires.

Contexte

Le télétravail représente une **nouvelle forme d'organisation du travail** conduisant agents et cadres à **adapter leur relation de travail et leur mode de collaboration**. Le développement du télétravail au sein des administrations nécessite donc un accompagnement, notamment la mise en œuvre d'un dispositif de formation au bénéfice des agents en télétravail et des encadrants amenés à encadrer ces agents.

La constitution et la formation d'un vivier de formateurs internes, en capacité de décliner le référentiel de formation destinés aux agents et aux encadrants est la meilleure garantie de conditions de formation optimales.

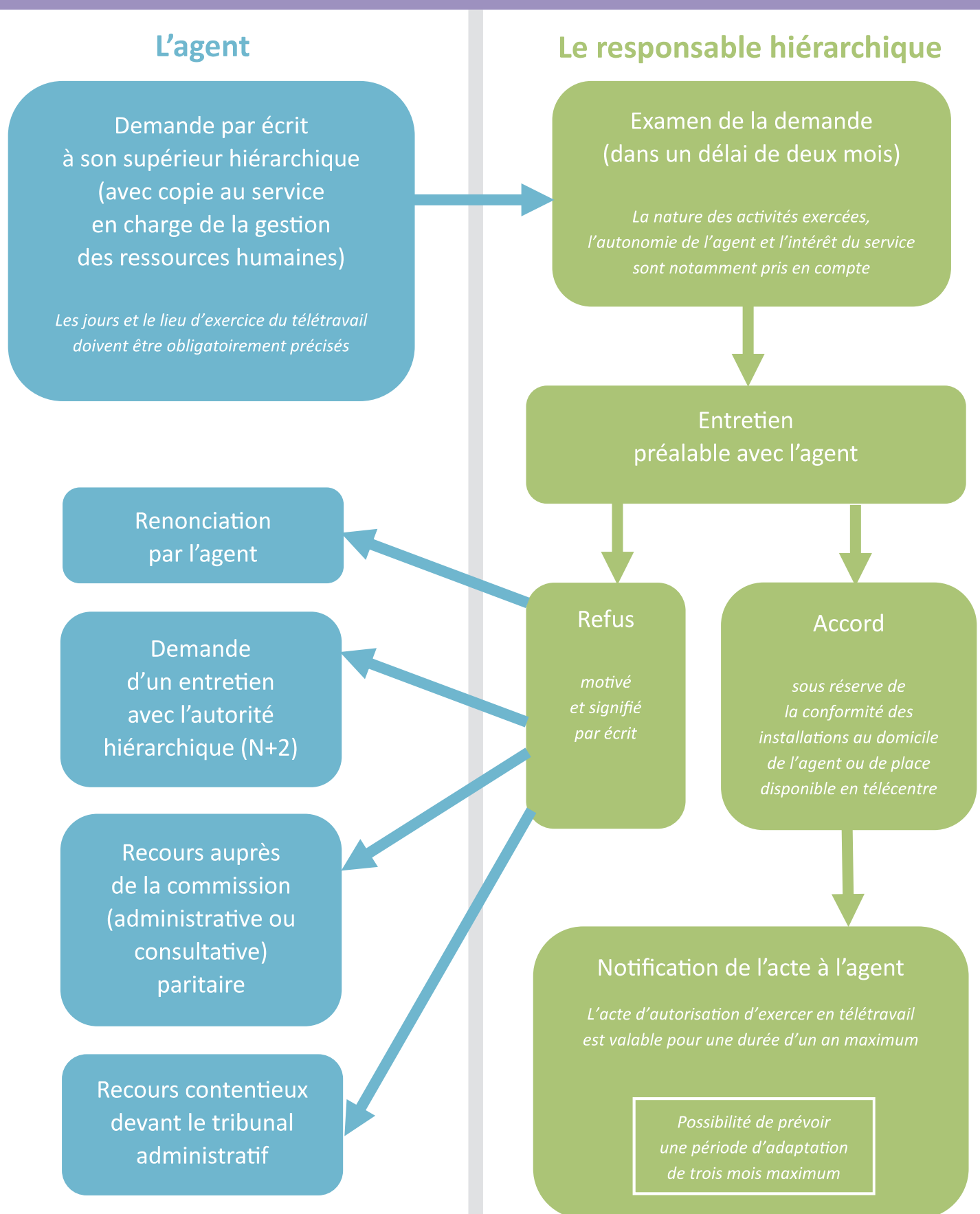
Le format préconisé

Durée	◆ Deux jours pour des agents déjà formateurs ; ◆ Deux fois deux jours pour des agents devant acquérir les principes de base de la pédagogie et de l'animation de groupe.
Cible	◆ Les formateurs permanents ou occasionnels exerçant au sein de leur administration ou en école de service public devant se familiariser avec la thématique ; ◆ Les agents ayant déjà une connaissance de la thématique, ayant expérimenté ou conduit une démarche de télétravail, les référents télétravail devant acquérir les fondamentaux de la pédagogie. Groupes de 10 à 12 stagiaires maximum.
Objectifs généraux	◆ Maîtriser les éléments théoriques et pratiques pour animer les journées de formation au télétravail des agents et encadrants, conformément aux référentiels de formation élaborés pour les deux types de public à former. ◆ Le module vise à constituer et s'approprier une base commune de connaissances et d'outils pédagogiques adaptés.
Objectifs pédagogiques	Première partie (initiation à la pédagogie) : 2 jours ◆ Connaître les finalités d'une action de formation et /ou d'animation de groupes ; ◆ Délimiter les contours de la fonction de formateur et/ou d'animateur de groupes ; ◆ Comprendre le fonctionnement d'un groupe et connaître ses spécificités ; ◆ Animer une action de formation. Deuxième partie (connaissances et outils relatifs au télétravail) : 2 jours ◆ Proposer une méthodologie relative à l'animation des modules agents et encadrants ◆ Créer une dynamique de groupe à partir d'échange sur les connaissances, les pratiques existantes et les expériences.

Contenu	Première partie (initiation à la pédagogie) ◆ Etre formateur : la communication, la gestion du stress, du trac ◆ La pédagogie des adultes et le fonctionnement d'un groupe ◆ L'animation : posture, ouverture, tour de table, déroulé pédagogique Deuxième partie (connaissances et outils relatifs au télétravail) ◆ S'approprier le cadre réglementaire du télétravail (définition, environnement, spécificités, formes et évolution du télétravail) et le lien avec les aspects statutaires (congés, temps de travail,...) ◆ Comprendre les conditions de réussite du déploiement du télétravail, le fonctionnement, l'évaluation de la demande ◆ Comprendre les avantages et inconvénients du télétravail pour l'agent et pour l'encadrant ◆ Analyser les impacts du télétravail sur la relation agent/équipe, sur le management ◆ Constituer une mallette pédagogique (références juridiques, bibliographie, études de cas, recueil de bonnes pratiques, retours d'expérience...) ◆ Construire une méthodologie et un déroulé type par module (agent et encadrant)
Méthode pédagogique	◆ Alternance d'enseignements théoriques et pratiques : le formateur devra varier les outils pédagogiques et favoriser l'interactivité et l'expression des stagiaires, il s'agit de construire ensemble un guide d'animation des journées ◆ Création d'un espace collaboratif (si possible) ou <i>a minima</i> mise en réseau des formateurs qui pourront ainsi enrichir leur production après mise en pratique et expérimentation ◆ Evaluation de la formation : ◇ Une évaluation « à chaud » sera réalisée à l'issue de la session. ◇ Idéalement, une journée de débriefing/retour d'expérience pourrait être organisée après animation des modules pour ajustements et actualisation.

FICHE PRATIQUE

La procédure d'autorisation du télétravail



FICHE PRATIQUE

Grille d'entretien de demande d'autorisation d'exercer en télétravail

1. Le cadre et les objectifs de l'entretien	◆ Présenter en les commentant, les différents textes de référence, notamment : ◇ le décret relatif à la mise en œuvre du télétravail, ◇ l'arrêté ministériel, la délibération de l'assemblée délibérante ou la décision du directeur de l'établissement public selon les cas, ◇ le guide d'accompagnement. ◆ Expliquer l'utilité et le rôle de l'entretien au sein de la procédure d'autorisation d'exercer en télétravail et ses attentes. ◆ Faire une présentation synthétique des points essentiels à retenir sur ce qu'est le télétravail et ses implications tant du côté de l'agent que de l'employeur <i>Cette courte introduction sera l'occasion de faire preuve de pédagogie pour que le cadrage de l'entretien soit clair et que les principes fondamentaux du télétravail puissent être partagés entre l'encadrant et l'agent.</i>
2. Présentation de la demande par l'agent	◆ Présentation par l'agent de sa demande de télétravail : ses motivations, les tâches qu'il estime pouvoir effectuer en télétravail, l'organisation de la période de télétravail qu'il souhaite (hebdomadaire ou mensuelle, quotité de télétravail, jours de télétravail, lieu(x) d'exercice du télétravail...). <i>Cette partie de l'entretien doit permettre à l'encadrant de juger de la « solidité » du projet de télétravail de l'agent. L'exposé de l'agent sera également le point de départ des échanges entre l'agent et l'encadrant qui constitueront le troisième temps de l'entretien.</i>
3. Echanges sur les modalités de télétravail envisageables	◆ Décrire le plus précisément possible les modalités pratiques envisageables de mise en œuvre du projet de télétravail de l'agent. ◆ Définir plus particulièrement : les tâches exercées en télétravail et celles traitées sur site, les conditions requises pour assurer l'autonomie de l'agent (compétences, disponibilité et maîtrise des outils, formations préalables ...), les impacts prévisibles sur le service, le nombre de jours en télétravail, les plages de « joignabilité », l'utilité d'une période d'adaptation. <i>Ce troisième temps de l'entretien doit permettre à l'agent et à l'encadrant de s'accorder sur un mode de fonctionnement commun compatible avec le projet de télétravail de l'agent et satisfaisant pour le service. C'est sur cette base que l'encadrant rendra son avis sur la demande de l'agent.</i>

FICHE PRATIQUE

Rappels sur la santé-sécurité au travail

Cette fiche est destinée aux agents amenés à exercer une partie de leurs fonctions en télétravail. Son objectif est de leur rappeler les **mesures pouvant être mises en place afin de préserver leur bonne santé et leur sécurité au travail**.

Elle doit leur être remise préalablement à la mise en place effective du dispositif de télétravail pour leur permettre de prendre connaissance des dispositions applicables en matière de santé, sécurité, hygiène et conditions de travail.

Les agents sont les acteurs de leur propre santé. Ils sont tenus de respecter et d'appliquer correctement les politiques de sécurité.

Prévention des risques professionnels	Aucun risque spécifique au télétravail n'est identifié. Cependant, la distance créée avec par la séparation physique le service, peut augmenter la criticité de certains risques. ♦ <i>L'environnement de télétravail</i> Préalablement à la mise en œuvre du télétravail au domicile de l'agent, il convient de veiller à prévoir un espace de travail où le matériel informatique, mis à disposition par l'administration, sera installé. Cet espace de travail doit présenter les conditions nécessaires pour un exercice optimal du travail, en termes d'habitabilité, de luminosité, d'hygiène, de conditions électriques, etc. Dans la mesure du possible, il est conseillé d'identifier un espace particulier, bien délimité, qui permettra de bien se concentrer et de choisir un espace offrant une surface minimale de travail, qui soit bien éclairé, ventilé, calme et qui dispose d'une circulation facile afin de limiter les risques de chute. L'absence de lumière peut en effet créer une fatigue visuelle, des symptômes oculaires ou une atteinte aux fonctions visuelles. ♦ <i>Visites médicales</i> Comme l'ensemble des agents de votre service, l'agent en télétravail bénéficie d'une visite médicale quinquennale. Cependant, durant son autorisation de télétravail, il peut également demander à bénéficier, à tout moment, d'une visite médicale.
Démarche à suivre en cas d'accident	Les mêmes règles et circuits de transmission des documents que pour les agents travaillant sur site sont préconisés pour les agents en télétravail.