

TELETRAVAIL : LA CONDUITE DU PROJET

LA DEMARCHE

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

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

- Ressources humaines / formation,
- Communication,
- Systèmes d'information,
- Prévention des risques professionnels,

Ainsi que, en fonction des organisations, tout autre service appelé à participer à la mise en oeuvre du télétravail.

Une équipe projet pourra ainsi être constituée pour identifier les actions à préparer et le calendrier de mise en oeuvre.

Pour les structures les plus importantes, des référent.es pourront être identifié.es dans les services présentant une certaine taille critique, afin d'identifier les actions qui devront être déclinées au sein de chacun de ces services.

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

L'IMPORTANCE DU DIALOGUE SOCIAL

Tout projet de télétravail doit faire l'objet d'un avis préalable du comité technique compétent avant le vote de la délibération (article 7 du décret 2016-151 du 11 février 2016).

Il apparaît primordial d'associer à chaque étape de la démarche projet les instances de dialogue social compétentes à savoir le comité technique et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

En effet, le télétravail constitue une modalité d'organisation qui impacte la qualité de vie au travail des agent.es, la santé, les conditions de travail individuels mais également le collectif.

Sa mise en œuvre appelle également à être vigilant sur certains points notamment les risques psychosociaux, l'ergonomie du poste de travail, l'isolement etc...

L'organisation de groupes de travail réguliers associant les représentant.es du personnel permettra d'assurer leur information et de prendre en compte au mieux les attentes des agent.es dans le dispositif retenu.

PILOTAGE ET RETOURS D'EXPERIENCE

Dans son étude « [les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail pour leurs agents](#) » le Cnftp a diffusé des retours d'expérience concernant la mise en œuvre du projets.

LES PRATIQUES LES PLUS FRÉQUENTES

Deux principes d'organisation du portage et de la conduite du projet télétravail sont généralement mis en place par les collectivités.

1. L'organisation d'une démarche projet avec l'ensemble des parties prenantes avec :
 - la constitution d'un comité de pilotage qui peut intégrer des élu.es, le DGS et / ou la DRH, le DSI et le chef de projet, voire l'ensemble du CODIR comme instance de validation stratégique.
Le comité de pilotage discute et effectue les arbitrages nécessaires (les critères d'éligibilité, la définition des activités possibles en télétravail, les métiers éligibles, les logiciels concernés, la confidentialité, les modalités d'exercice du télétravail (durée, lieu), le cadre juridique...);
 - la nomination d'un chef de projet et d'une équipe projet
 - l'organisation de la concertation avec les partenaires sociaux
2. Le déploiement progressif de la démarche, articulé autour d'une ou plusieurs phases d'expérimentation avant déploiement. Les phases d'expérimentation cherchent généralement à intégrer un panel représentatif des métiers de la collectivité.

LES VARIANTES OU BONNES IDÉES À RETENIR

- Un co-pilotage du projet peut être assuré par des acteurs de différentes fonctions (RH et DSI), ce qui est un gage supplémentaire de réussite.
- Une équipe projet représentative de l'ensemble des fonctions / métiers enrichit et affine le dispositif au fur et à mesure : cela permet de limiter les préjugés et d'élargir les représentations possibles du télétravail.

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

LES ENJEUX ET LES QUESTIONS À SE POSER

La taille et la composition des instances de pilotage (stratégique et opérationnel) doivent être définies en fonction des objectifs initialement fixés pour l'introduction du télétravail et les enjeux d'adhésion au sein de la collectivité.

Dans tous les cas, le portage au niveau politique est important.

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


SOURCES

[Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique](#), DGAFP, édition 2016.

Étude, [Les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail pour leurs agents](#), Cnft, décembre 2013.

Fiche thématique, [Le télétravail](#), Maison des Communes de Vendée, mai 2020.



Le Cdg59 autorise la réutilisation de ses informations et documents dans les libertés et les conditions prévues par la licence  sous réserve d'apposer la mention :

« Source : Cdg59, titre et lien du document ou de l'information et date de sa dernière mise à jour »