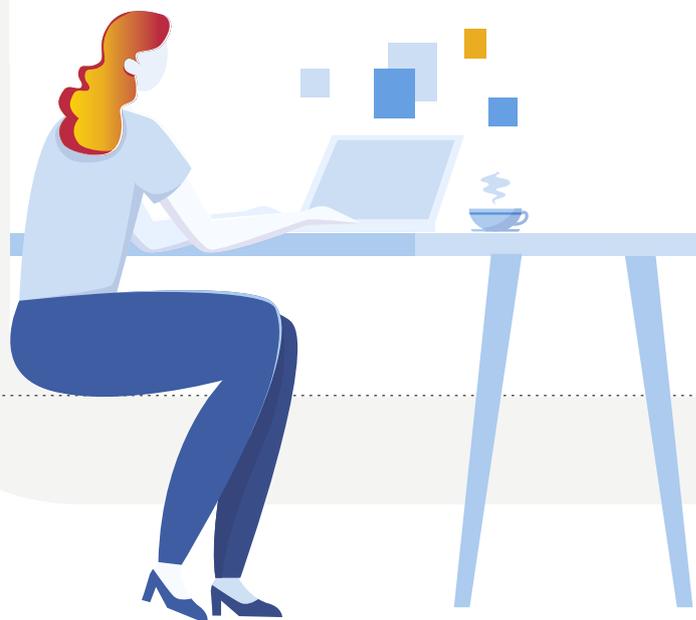


FICHES PRATIQUES

# PRÉPARER LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL DANS SON ÉQUIPE

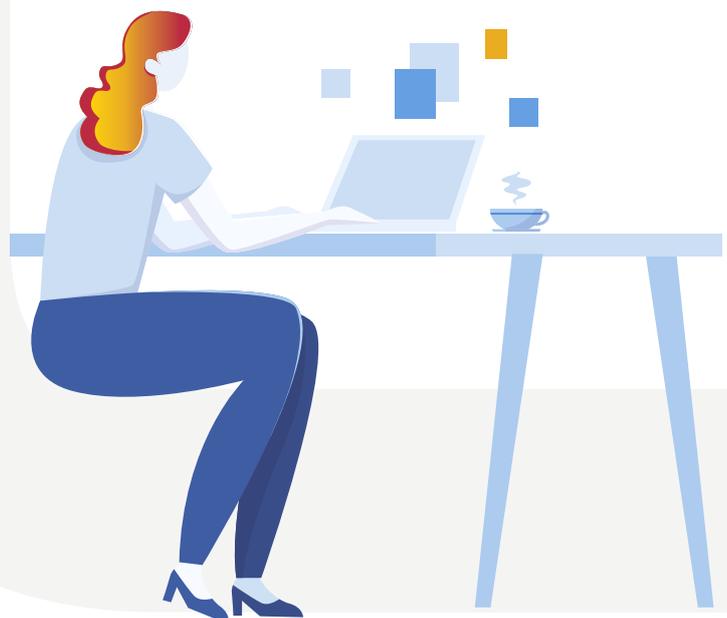
GUIDE À DESTINATION DES  
MANAGERS DE LA VILLE DE REIMS  
ET DU GRAND REIMS



# SOMMAIRE

- FICHE 1** BÉNÉFICES ET RISQUES DU TÉLÉTRAVAIL
- FICHE 2** LE TÉLÉTRAVAIL DANS NOS COLLECTIVITÉS
- FICHE 3** L'ANALYSE DE MON ORGANISATION
- FICHE 4** LA RÉUNION DE PRÉSENTATION DU TÉLÉTRAVAIL
- FICHE 5** L'ENTRETIEN INDIVIDUEL
- FICHE 6** LES SUITES DE L'ENTRETIEN

La mise en place du télétravail est un projet managérial à part entière. Elle exige de repenser l'organisation de l'activité, les objectifs individuels et collectifs, les critères d'évaluation des actions menées et de prendre soin de la cohésion d'équipe. Les présentes fiches ont vocation à vous guider, en votre qualité de manager, à la mise en œuvre du télétravail dans votre équipe, service ou direction. Par ailleurs, à chaque étape de ce projet, vous pouvez contacter la DRH si vous rencontrez des difficultés ou cherchez des conseils.



Ces fiches ont été conçues collectivement avec le groupe de travail des managers sur la mise en place du télétravail.

# BÉNÉFICES ET RISQUES DU TÉLÉTRAVAIL

## QU'EST-CE QUE LE TÉLÉTRAVAIL ?

Le télétravail est un mode d'organisation du travail dans lequel des fonctions qui auraient pu être exercées dans les locaux de son employeur sont réalisées hors de ces locaux, de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

### ATTENTION

Le télétravail n'est pas du travail nomade, exercé par nature en dehors des locaux de l'employeur, comme une visite de chantier.

Il n'est pas non plus assimilable à une astreinte, durant laquelle un agent doit rester à son domicile ou à proximité pour être en mesure d'intervenir en cas d'urgence.

Enfin, le télétravail est incompatible avec la garde d'enfant.

**Le télétravail est toujours volontaire** : il ne peut jamais être imposé à un agent, et il n'est accordé à la demande de l'agent que si vous l'y autorisez.

## QUELS SONT LES BÉNÉFICES ATTENDUS DU TÉLÉTRAVAIL ?

Le télétravail est souvent un moyen de **mieux concilier sa vie privée et sa vie professionnelle** en pouvant adapter plus facilement l'organisation de son travail dans la journée, dans le respect des règles habituelles de temps de travail de nos collectivités. Cela permet par exemple de travailler sur les créneaux horaires habituellement occupés par les trajets, pour finir sa journée plus tôt ou s'accorder une pause déjeuner plus longue.

Réalisé à domicile ou au sein d'un site distant plus proche que son lieu d'affectation habituel, **le télétravail diminue, voire supprime le stress et la fatigue** engendrés par les transports. En outre, c'est un moyen de **réaliser des économies** sur ses frais de transport.

Le télétravail peut aussi permettre **d'améliorer ses conditions de travail**, en augmentant le temps au calme, en étant moins souvent interrompu. L'agent peut ainsi contrôler entièrement l'espace dans lequel il travaille, le décorer ou l'aménager comme il lui est agréable.

L'alternance des agents présents sur site grâce au télétravail permet aussi, par ricochet, d'améliorer les conditions de travail des agents restés au bureau, qui, eux aussi, ont un espace plus calme, sont moins dérangés, et, en période sanitaire, peuvent **respecter les mesures barrières**.

Cette nouvelle organisation peut aussi **apaiser une équipe en tension**, en redonnant de l'air à la fois aux agents en télétravail et à ceux restés sur site.

C'est également une **preuve de confiance** de la part de la hiérarchie, de responsabilisation de l'agent, qui se sent ainsi reconnu dans son travail.

Enfin, le télétravail génère des **bénéfices pour l'environnement** en réduisant le nombre de trajets domicile-travail, donc des économies sur les émissions de gaz à effet de serre.

## QUELS SONT LES RISQUES DU TÉLÉTRAVAIL ? QUELQUES POINTS DE VIGILANCE

### POUR L'AGENT EN TÉLÉTRAVAIL

- **L'isolement social et professionnel** : l'agent peut se sentir isolé du reste de son collectif de travail, avoir l'impression de manquer certaines informations ou de passer à côté de moments informels de convivialité.



- **Les difficultés de gestion du temps** : en votre absence, l'agent peut rencontrer des difficultés dans l'organisation de ses missions, ne pas être suffisamment autonome dans l'exercice de son activité et ainsi rencontrer un stress nouveau, engendré par le télétravail.
- **Les difficultés d'articulation entre vie professionnelle et vie privée** : il peut être délicat, en cas de travail à domicile, de réussir à séparer les temps personnels et professionnels afin qu'ils n'empiètent pas l'un sur l'autre. Si l'espace dans lequel travaille l'agent est sa chambre, sa cuisine, etc, cela peut causer des difficultés à « couper » le temps de travail, et engendrer des problèmes d'insomnie.

## POUR LE COLLECTIF DE TRAVAIL

- **Les éventuelles rivalités/jalousies** : si vous avez refusé le télétravail à certains agents, il faudra veiller à ce qu'ils ne retournent pas leur dépit envers leur collègue télétravailleur. Attention à ce qu'ils ne tiennent pas un discours sur la faiblesse ou l'absence d'un agent, qui n'est pas absent, mais seulement éloigné. Votre propre discours sur le fait que le télétravail est du travail doit être clair pour mettre fin à ces rivalités.
- **La diminution de l'entraide et de la solidarité entre collègues** : les agents gagnant en autonomie lorsqu'ils travaillent de chez eux, risquent également d'avoir tendance à moins solliciter l'aide de leurs collègues les jours où ils sont en présentiel. Par ailleurs, l'agent qui télétravaille est potentiellement celui qui aide le plus ses collègues habituellement.
- **Le moindre niveau de communication** : la présence dans un même lieu permet de capter des informations nombreuses, y compris celles qui ne nous sont pas directement destinées. Travailler à distance conduit nécessairement à récolter moins d'informations informelles, ce qui peut diminuer l'efficacité de l'équipe à travailler en collectif.



# LE TÉLÉTRAVAIL DANS NOS COLLECTIVITÉS



## LE CADRE GÉNÉRAL

Deux formules de télétravail sont proposées :

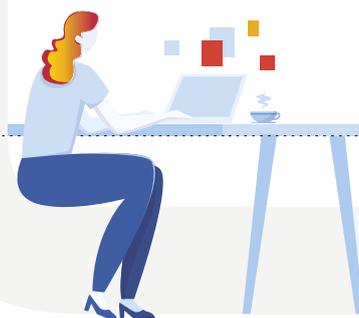
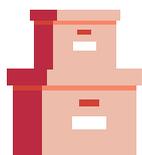
- Une forme régulière, de 1 à 2 jours par semaine ;
- Un forfait de 40 jours sur l'année, à poser sur MaGRH au plus tard 48h avant ;

Les agents qui peuvent déposer une demande de télétravail sont :

- les agents dont les activités sont compatibles avec le télétravail ;
- dont le temps de travail est de 80% ou plus ;
- qui sont présents à leur poste pour une durée d'au moins 2 mois ;
- qui disposent d'une connexion internet.

L'agent pourra effectuer le télétravail à son domicile, mais également dans un bureau appartenant à nos collectivités, dont la liste sera régulièrement actualisée sur @lize.

**Des autorisations temporaires de télétravail** pourront être délivrées dans des circonstances exceptionnelles telles que de fortes intempéries, une grève des transports ou une crise sanitaire. Dans ce cadre, les limitations ci-dessus ne sont plus applicables, hormis la nature des activités en question. Ces restrictions ne sont pas non plus valables quand le télétravail est accordé pour des raisons de santé.



## LES PRINCIPES RÉGISSANT LE TÉLÉTRAVAIL

- **Le double volontariat** de l'agent et de sa son responsable hiérarchique.
- **La réversibilité**
- **La nécessité de préserver le lien social et le niveau de service**
- **L'égalité de traitement**
- **Le respect de la vie privée**

## LES INCOMPATIBILITÉS

Le télétravail ne peut être déployé sur toutes les activités. En sont exclues, notamment :

- les activités nécessitant d'assurer **un accueil ou une présence physique permanente** dans les locaux de l'administration ;
- les activités **se déroulant par nature sur le terrain**, auprès de tout type d'usagers ou de personnels, notamment accueil du public, tenue de rendez-vous, entretien, sécurité, conduite d'engins, travaux manuels, etc ;
- les activités portant sur des **documents confidentiels**, qui ne peuvent faire l'objet d'une numérisation ou qui ne peuvent être transportés sans risquer de compromettre la sécurité et/ou la confidentialité des données qui y sont mentionnées ;
- les activités nécessitant **l'utilisation de logiciels ou d'applications non disponibles** en accès à distance.

Ainsi, le critère statutaire rentre peu en considération dans l'évaluation de la capacité d'un agent à télétravailler. **C'est vous, en tant que manager, qui déterminez si cette modalité de travail est adaptée à la situation de l'agent.**

## LA PROCÉDURE D'EXAMEN DES CANDIDATURES

L'agent qui souhaite télétravailler remplit le formulaire de demande en ligne.

Vous émettez un premier avis sur sa capacité à télétravailler, et vous validez le formulaire.

La DSIT examine les conditions techniques préalables au télétravail de cet agent et valide le cas échéant.

Si le télétravail de l'agent est validé, vous recevez une copie de son arrêté de télétravail ou de son avenant au contrat de travail.

1 Vous informez vos équipes de la mise en place de l'expérimentation du télétravail. Vous précisez que le guide de l'agent et le formulaire de demande sont sur l'intranet.

3 Lorsque vous recevez la notification de demande et le formulaire rempli par l'agent en version dématérialisée, vous le recevez en entretien.

5 Votre directeur ou directrice donne son avis et valide à son tour.

7 Si les candidatures sont trop nombreuses (plus de 500), la direction générale effectue un arbitrage.

# L'ANALYSE DE MON ORGANISATION

## LE DIAGNOSTIC

Le télétravail aura des conséquences sur l'organisation et les activités du service. Il vous faut donc d'ores et déjà réfléchir à celles-ci pour les anticiper.

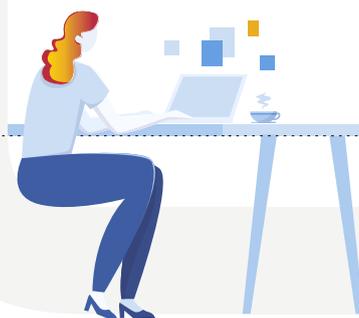
Nos collectivités ont fait le choix de ne pas exclure d'office des métiers du télétravail, mais de raisonner en matière d'activités. Ainsi, les activités incompatibles avec le télétravail sont décrites dans la **FICHE 2**.

Il vous faut donc réfléchir à l'ensemble des activités de votre équipe, que vos collaborateurs et collaboratrices ne pourront pas faire à distance. Exemples : accueil d'usagers, nettoyage des sols, traitement du courrier, intervention sur une personne, traitement d'un dossier papier avec des données personnelles, traitement d'archives...

Cependant, un agent peut occuper 80% de son temps à des tâches non télétravaillables, et 20% à du traitement de dossier, du contrôle sur document, de la rédaction de rapport ou de note, etc. Demandez-vous alors s'il serait **possible de regrouper ces activités** sur une demi-journée par semaine, ou encore sur **une journée une semaine sur deux**, tout en garantissant la continuité du service.

Après ce premier examen, vous devriez avoir une première approximation de qui, parmi vos agents :

- pourra télétravailler, à condition d'en avoir les capacités ;
- ne remplit pas les critères, notamment en ce qui concerne le temps de travail ou les missions, et ne pourra pas du tout télétravailler ;
- a quelques missions qui pourraient être effectuées en télétravail, à condition de repenser l'organisation du service.

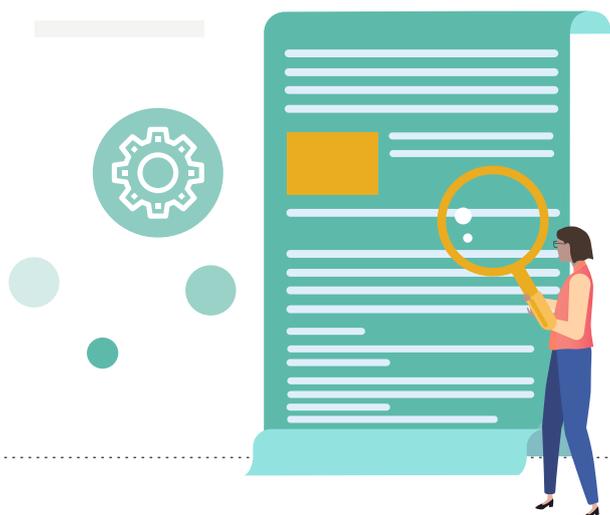


## LA MISE EN PLACE

Le télétravail va bouleverser la vie de votre service. Celle des agents en télétravail, évidemment, mais également celle de leurs collègues, et la dynamique du collectif de travail.

La gestion du temps va devenir un sujet central de votre organisation. Ainsi, posez-vous les questions suivantes :

- Quels sont les temps collectifs existants aujourd'hui dans votre équipe ? Réunion d'équipe hebdomadaire, point flash quotidien, points ponctuels de suivi de projets...
- Lesquels de ces temps sont, pour vous, indispensables à vie de l'équipe, à la préservation du collectif de travail ? Certains peuvent-ils être effectués à distance, en visioconférence ? Au contraire, lesquels souhaitez-vous sacrifier en présentiel ?
- Quels sont les moments où vos collaborateurs et collaboratrices devront impérativement être présent-e-s physiquement ? Réunion avec des élu-e-s, des habitant-e-s, réunions autour de documents papier ou de taille importante...
- Ces moments sont-ils toujours prévus à l'avance, permettant à l'agent d'organiser son télétravail en fonction ?
- Quels sont les impératifs de service qui seraient de nature à annuler un jour de télétravail ? Contrôle de chantier, intervention urgente, absence d'un-e collègue à l'accueil du public...
- Y a-t-il des pics d'activité, dans l'année, qui nécessiteront une présence plus conséquente des agents sur site ?
- Quels sont les modes de communication utilisés habituellement pour faire passer les informations dans votre équipe ? Si l'habitude est de discuter lors d'une pause ou dans le couloir, il faudra prendre en compte que les agents en télétravail perdront une partie des informations.

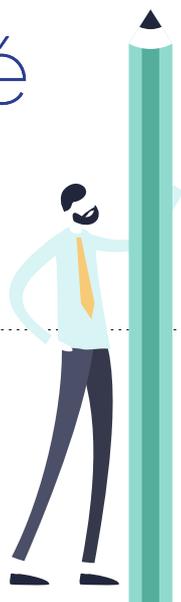


## FIXER LES RÈGLES

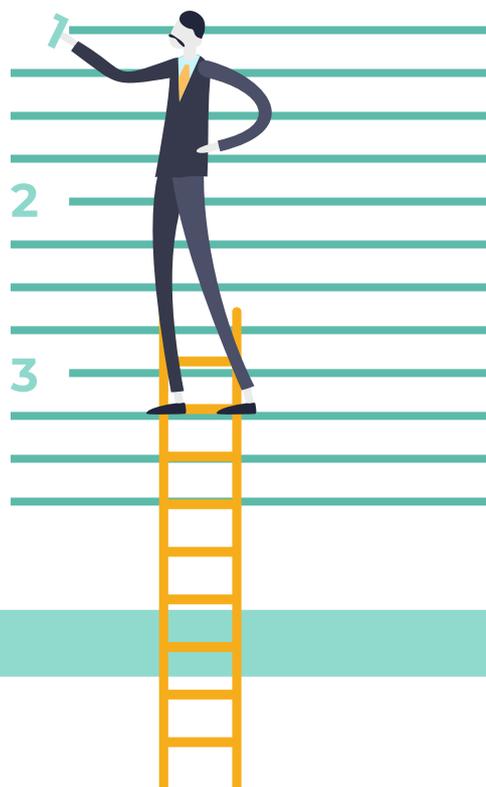
En conséquence de cette analyse, vous pouvez fixer les règles du télétravail au sein de votre équipe :

- jour(s) où le télétravail est interdit du fait de la nécessité de réunions en présentiel.
- cadre du télétravail dans l'équipe : limitation à 1 jour par semaine en raison des nécessités de présence, organisation uniquement au forfait car l'activité est trop irrégulière...
- définition, dans les grandes lignes, des impératifs de service imposant de mettre fin temporairement au télétravail (retour sur site en urgence ou annulation d'un jour prévu en télétravail).
- choix des modes de communication pour assurer le partage des informations et garantir la cohésion d'équipe.

**N'hésitez pas à consulter vos collègues managers en vous connectant à l'espace collaboratif @lize «Managers de télétravailleurs et de télétravailleuses» et en échangeant avec la DRH, pour discuter collectivement des contraintes liées à votre direction, à votre métier ou à la nature de votre activité.**



## RÈGLES



# LA RÉUNION D'INFORMATION

## LES OBJECTIFS DE LA RÉUNION

Il est conseillé d'organiser une réunion d'information concernant la mise en œuvre du télétravail, afin :

- de vous assurer que les agents sont correctement informés ;
- d'avoir un premier aperçu de leurs réactions : sont-ils très intéressés ? plutôt sceptiques ? expriment-ils des craintes particulières ?
- de donner le même niveau d'information aux agents futurs télétravailleurs et aux autres ;
- de fixer dès le départ, avec l'ensemble de l'équipe, les règles que vous souhaitez mettre en place au sein de votre unité de travail.

## MAITRISER LA COMMUNICATION

Pour accompagner ce changement majeur, managérial, organisationnel et culturel, qu'est la mise en place du télétravail, utilisez ce temps pour laisser les agents exprimer leurs craintes ou leurs idées reçues sur le télétravail.

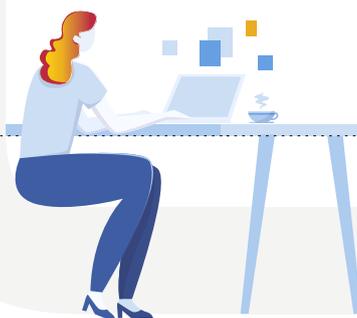
Commencez donc par un tour de table : « Que pensez-vous de la mise en place du télétravail ? Qu'est-ce que ce mot vous évoque ? »

Ainsi, vous verrez immédiatement les agents enthousiastes et ceux qui seront plus sceptiques.

Surtout, vous pourrez dès le départ corriger les discours tenus sur le télétravail :

- Les agents en télétravail ne sont pas absents ; ils ne sont pas en congé, ni indisponibles.
- Les agents en télétravail ne seront pas non plus surveillés ou contrôlés, plus que les autres.
- La garde d'enfants est incompatible avec le télétravail, etc.

Si le sujet amène beaucoup de jalousie, soyez pédagogue sur l'incompatibilité de nature des activités exercées par les agents qui n'auront pas accès au télétravail.



## POSER LE CADRE

Utilisez ce temps pour présenter le cadre général du télétravail dans nos collectivités, notamment le choix de la formule fixe ou du forfait.

Répondez aux questions si vos agents en ont.

Ensuite, en fonction de l'analyse que vous aurez effectuée de votre organisation, vous pouvez **expliquer que certains agents ne pourront pas télétravailler du fait de la nature même de leurs activités, ou d'impossibilités techniques** (par exemple, procédures non dématérialisées, ou logiciels professionnels non accessibles à distance).

Vous pouvez aussi :

- **Fixer des règles** qui seront propres à votre service, comme l'interdiction du télétravail un ou deux jours de la semaine, pour préserver les temps collectifs.
- Expliquer dans quels cas certains jours de télétravail pourraient être annulés ou décalés.
- Mentionner le fait que les contraintes étant fortes, tout le monde ne pourra pas télétravailler, vous devrez donc faire des choix dans les candidatures ou ne pas accorder aux agents les jours demandés.

Ainsi, les agents pourront décider de déposer une candidature au télétravail en toute connaissance de cause.

## OBTENIR DE L'INFORMATION

Cette réunion vous permettra d'avoir une première idée du nombre d'agents souhaitant télétravailler, en fonction de l'organisation que vous aurez choisi d'instaurer.

Si vous n'avez pas pu répondre à toutes les questions de vos agents, n'hésitez pas à contacter la direction des ressources humaines, à l'adresse [teletravail@grandreims.fr](mailto:teletravail@grandreims.fr).

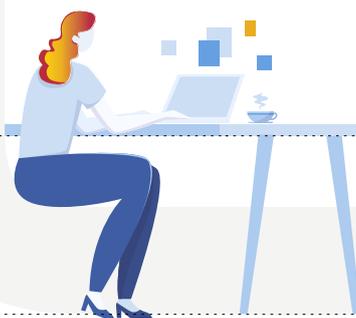
# L'ENTRETIEN INDIVIDUEL

## RECUEILLIR ET TRAITER LES DEMANDES DE TÉLÉTRAVAIL

Une fois les agents informés, ils devront remplir un formulaire de candidature sur @lisez s'ils souhaitent télétravailler.

**Il est conseillé de ne faire aucun retour aux agents ayant déposé une demande avant d'avoir reçu l'ensemble des agents en entretien.** En effet, votre réponse ne sera pas nécessairement la même selon le nombre de demandes déposées dans votre service.

Une fois toutes les candidatures recueillies, à l'issue de la campagne, le 4 décembre, analysez-les **collectivement** : est-il encore possible d'assurer la continuité du service ? Les agents ont-ils tous demandé à télétravailler le même jour ? Si oui, est-ce que cela pose problème ? Si deux demandes vous semblent incompatibles, prenez-en note et vous en discuterez avec les agents concernés lors de leur entretien.



## MENER L'ENTRETIEN INDIVIDUEL

Vous devrez recevoir l'ensemble des agents ayant candidaté en **entretien individuel**. Sa préparation est essentielle. Voici une liste de questions que vous pouvez vous poser ou poser à l'agent pour évaluer sa capacité à télétravailler :

### Est-il possible et souhaitable que cet agent télétravaille ?

- Quel sera l'impact du télétravail sur sa fonction et ses activités ? Quel sera son impact sur le service, sur ses collègues ?
- De quels contacts et de quelles relations avec le service, d'autres collègues ou des interlocuteur-ice-s externes a-t-il besoin pour accomplir correctement ses missions ?
- Quels documents et informations sont nécessaires aux activités qu'il souhaite exercer en télétravail (accessibilité à distance, partage avec le service...) ?
- Sa maîtrise des outils informatiques et de télécommunications est-elle suffisante ? Si vous avez un doute, vous pouvez lui demander de vous montrer comment il utilise telle ou telle application.

**A-t-il le bon environnement de travail à son domicile ?** Dispose-t-il d'un espace de travail dédié ? Son environnement de travail est-il calme, isolé des bruits extérieurs et intérieurs, mais aussi des éventuelles sollicitations familiales ?

### ATTENTION

Ces questions peuvent être posées à l'agent, dans la limite du respect de sa vie privée. L'agent devra attester sur l'honneur disposer d'un espace de travail dédié, vous n'avez pas à lui demander de preuves supplémentaires. Le raisonnement est le même en ce qui concerne la présence de membres de sa famille à son domicile. Il vous faudra lui faire confiance s'il vous assure que ses enfants sont gardés, ou qu'ils sont assez grands pour ne pas déranger.



### Est-il capable de bien concilier vie privée et vie professionnelle ?

- Est-il capable de respecter les limites en matière **d'horaires de travail, inscrits** dans la demande de télétravail ? Bien lui rappeler qu'il devra accomplir le même volume horaire qu'un agent en présentiel et que **le télétravail ne génère aucune heure supplémentaire.**
- Lui rappeler qu'il sera tenu au respect des droits et des obligations du fonctionnaire, notamment à la **discrétion professionnelle**, et qu'il devra prendre des précautions, par exemple le verrouillage de son ordinateur quand il est inutilisé, et l'usage exclusif du matériel informatique pour les tâches liées au travail.

Ces questions figurent dans le guide de l'agent pour le télétravail, et disponible sur l'intranet. Un agent qui a sérieusement et suffisamment réfléchi à sa démarche doit donc pouvoir y répondre assez spontanément lors de l'entretien...

### Est-il suffisamment autonome et responsable pour travailler à distance ?

Il peut être compliqué pour vous, même si vous avez une bonne connaissance de vos agents, d'estimer leur capacité à s'auto-organiser, à rebondir en cas d'imprévu, ou à demander de l'aide en cas de difficulté. Pour vous aider dans cette évaluation, vous pouvez, lors de l'entretien, le soumettre à quelques cas pratiques en fonction de ses activités, sur des points qui vous inquiètent particulièrement. Ces quelques exemples peuvent vous inspirer.

Il est 8h, vous êtes en télétravail à domicile, et à l'ouverture de votre ordinateur, l'application métier que vous utilisez habituellement ne fonctionne pas. Que faites-vous ?

Votre enfant se réveille malade, un jour où vous devez télétravailler. Que faites-vous ?

Vous avez un besoin urgent d'aller chez le dentiste, et vous ne trouvez pas d'autre horaire possible qu'à 14h, un jour où vous télétravaillez habituellement. Que faites-vous ?

Je vous demande, le jeudi à 11h, d'assister à une réunion importante qui a été décalée au jour suivant, où vous deviez télétravailler. Comment réagissez-vous ?

L'hiver arrive, et rester à la maison toute la journée sans voir personne commence à vous peser. Vous avez l'impression de passer à côté de moments de convivialité que vous appréciez. Comment réagissez-vous ?

Un jour où vous deviez travailler au bureau, il se met à neiger très fortement. Que faites-vous ?

Enfin, concluez l'entretien sur une question ouverte de type « Avez-vous des craintes par rapport à cette organisation du travail ? », pour laisser l'agent s'exprimer librement.

# LES SUITES DE L'ENTRETIEN

Attendez d'avoir reçu tous les agents en ayant fait la demande en entretien avant de leur donner votre réponse. Concluez donc l'entretien en expliquant que vous leur ferez part de votre décision rapidement. L'idée, ici, est de ne pas vous engager avant d'avoir une vision d'ensemble.

## CAS 1 : VOUS ACCORDEZ LE TÉLÉTRAVAIL

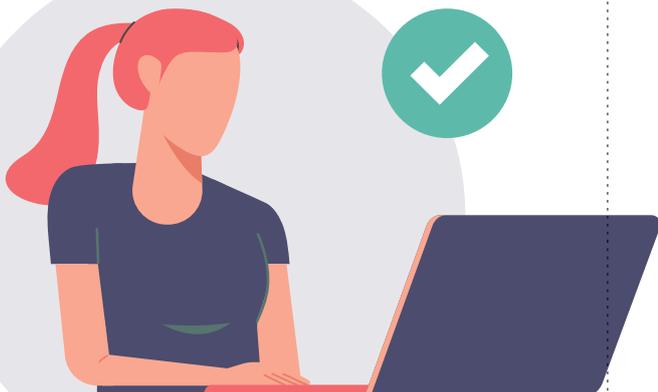
Une fois l'ensemble des entretiens réalisés, vous pouvez informer l'agent que vous donnez une suite favorable à sa demande.

**Vous remplissez votre partie du formulaire de candidature**, en prenant bien en note les plages horaires où l'agent est joignable, la formule choisie, le(s) jour(s) où il télétravaille.



Si vous acceptez du télétravail, mais à des conditions (quotité, jour choisi notamment) différentes de celles demandées par l'agent, informez-le avant de ces nouvelles conditions avant de valider le formulaire !

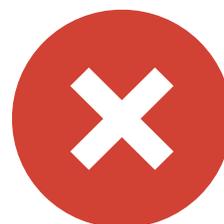
Une fois votre partie du formulaire complétée et validée, la demande sera examinée par votre directeur ou directrice, qui effectuera une régulation sur l'ensemble des services de la direction. Surtout, les conditions techniques du télétravail seront examinées par la DSIT. Si les candidatures sont trop nombreuses (plus de 500), la direction générale effectuera un arbitrage. Enfin, si la candidature est bien validée, l'agent recevra un ordinateur s'il n'en n'est pas déjà équipé.



## CAS 2 : VOUS AVEZ UN DOUTE

**Si vous avez un doute sur la capacité d'un agent à télétravailler**, prenez le temps de l'entretien pour lui exprimer vos réticences et examinez ses réactions. A-t-il conscience de ses faiblesses ? Est-il prêt à reconnaître son échec si la tentative de télétravail ne lui convient pas ?

**Ensuite, vous pouvez lui proposer une période d'essai de 3 mois**, au bout de laquelle vous ferez un premier bilan, pour prolonger ou mettre fin au télétravail.



## CAS 3 : VOUS NE POUVEZ PAS ACCORDER LE TÉLÉTRAVAIL

Les critères de l'expérimentation étant très larges, vous aurez, en tant que manager, une grande latitude d'appréciation de la capacité des agents à télétravailler. Si vous avez un trop grand nombre de candidatures, qui ont la même valeur à vos yeux, vous pouvez prendre en compte le temps de trajet des agents, leur situation personnelle, ou leurs conditions de travail habituelles pour accorder le télétravail à certains et pas à d'autres, mais c'est avant tout **la capacité personnelle de l'agent qui doit appuyer votre décision**.

Par ailleurs, il est recommandé de laisser un agent s'intégrer à une équipe et maîtriser ses missions avant de l'autoriser à télétravailler. Ainsi, vous pouvez refuser le télétravail à un agent nouvellement arrivé sur son poste, lui proposant de candidater de nouveau lors de la prochaine campagne.

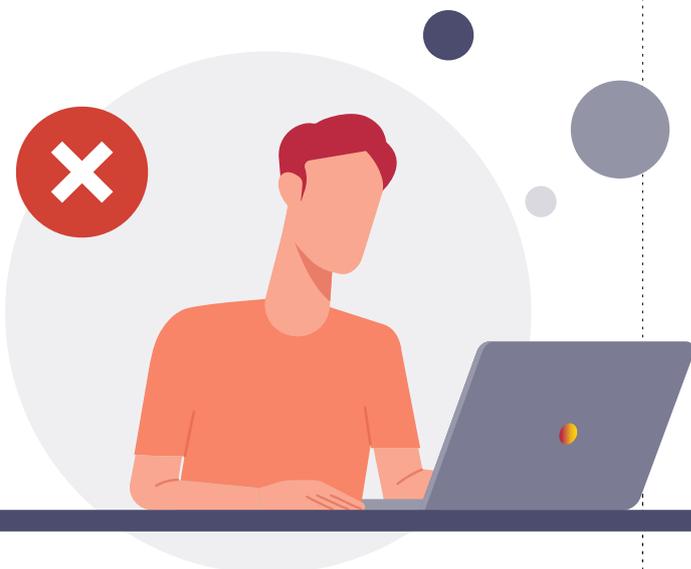
Enfin, si votre agent est maître d'apprentissage ou de stage, vous veillerez à la compatibilité entre ces fonctions et le télétravail de cet agent lors de l'entretien.

**Tout refus de télétravail doit être motivé, et faire l'objet d'un entretien.** Ainsi, si vous n'annoncez pas à l'agent que vous comptez refuser sa demande lors de son entretien individuel, vous devrez en organiser un second pour expliciter les raisons de votre refus.

## Motiver le refus

Les critères ci-dessous peuvent vous aider à motiver un refus :

- L'agent ne fait pas partie du personnel concerné par le télétravail (cf critères éligibilité de la **FICHE 2**). **Le refus est d'office, l'agent ne peut pas faire la demande de télétravail, comme vous lui aurez déjà expliqué lors de la réunion d'information.**



- L'agent a besoin de l'appui quotidien de ses collègues et de sa hiérarchie (manque d'autonomie).
- L'agent rencontre des difficultés d'organisation dans son travail quotidien.
- L'agent ne maîtrise pas suffisamment les savoirs, les outils et le réseau d'interlocuteurs dont il a besoin pour télétravailler (notamment dans le cadre d'une arrivée récente sur le poste ou après l'attribution de nouvelles missions).
- Il n'est pas possible d'adapter l'organisation du travail pour lui permettre de télétravailler.
- Les tâches qu'il ou elle effectue ne sont pas compatibles avec le télétravail.
- Les données traitées dans le cadre de son travail ne peuvent pas être dématérialisées, ce qui pose des problèmes de confidentialité et de sécurité.
- L'agent ne dispose pas d'une connexion internet à son domicile.
- Les nécessités de service ne permettent pas d'accorder le télétravail.

Par ailleurs, vous pouvez également **reprendre le dernier compte-rendu d'entretien professionnel de l'agent**, où ses capacités d'autonomie et de prise d'initiative ont été évaluées, pour appuyer votre propos.

## Conséquences du refus

En cas de refus de télétravail, comme pour un refus de temps partiel, l'agent pourra demander une médiation auprès de la DRH, et éventuellement saisir la CAP d'un recours.

En revanche, le choix du jour de télétravail ou de la formule ne peut pas faire l'objet d'un recours, puisqu'il s'agit d'une mesure d'organisation du service.