



## **Secrétariat général**

Paris, le 5 mars 2021

*Sous-direction des personnels  
Bureau de la réglementation du personnel, du dialogue social  
et de la prévention des risques professionnels*

# **LA CHARTE DU TÉLÉTRAVAIL A LA DGAC**

## **INTRODUCTION**

Par la mise en place du télétravail, la DGAC cherche à réduire les déplacements domicile-travail et ainsi concourir à la limitation des gaz à effet de serre et à la congestion des infrastructures de transport. Elle accompagne ainsi une évolution sociétale en gardant un objectif permanent du bon fonctionnement du collectif de travail et de la qualité de vie au travail de ses agents.

Les événements survenus au cours de l'année 2020, qu'ils soient liés au contexte social ou sanitaire, ont montré l'importance pour les organisations de savoir s'adapter à des situations où tout ou partie des effectifs ne peuvent se rendre sur leur lieu de travail. Dans des contextes de ce type, le télétravail s'avère alors un outil précieux : il permet, en effet, de garantir la continuité d'un service ou d'une mission. Alors même que tous ne peuvent être présents sur site, le télétravail permet de garantir la qualité de la vie au travail des agents, la vie du collectif, et la performance de l'organisation.

Si le présent document s'inspire des leçons tirées de la crise sanitaire, il a pour vocation de fixer les grands principes du télétravail au-delà de la gestion de crise, dans un contexte social et technologique où le télétravail a vocation à se développer. De nombreux managers et de nombreux agents seront probablement amenés, au cours de leur carrière, à expérimenter le télétravail, ne serait-ce que durant de brèves périodes de temps. Tous sont aussi appelés soit à manager soit à collaborer avec des équipes mixtes, dont une partie des effectifs travailleront en présentiel, tandis que les autres télétravailleront.

Les dispositions de la présente charte sont transposables au travail à distance.

Cette évolution, essentiellement permise par les nouveaux outils de communication, a d'ores et déjà influencé les modes de travail au sein des grandes organisations, et en particulier de la DGAC : le travail collaboratif et l'intelligence collective y sont devenus un mode de fonctionnement habituel et apprécié, au service des métiers. Néanmoins, la généralisation du télétravail représente un changement culturel, qui implique savoir-faire et savoir-être en matière de relations entre collègues, d'animation d'équipes et de management, et de gestion des réunions et du temps.

Le présent document, fruit d'un travail collectif, entend définir ces principes et préciser les conditions et le cadre permettant de faire du télétravail une réussite dans l'intérêt commun des agents, des managers et de l'organisation.

Il ne se substitue pas à la réglementation, aux formulaires à remplir et à la gestion d'outils favorisant le télétravail, mais y renverra en tant que de besoin.

**Annexes :**

*Annexe 1 : Guide pratique du télétravail à usage des managers et des agents*

*Annexe 2 : Temps de travail et droit à la déconnexion*

*Annexe 3 : Outils et préconisations en matière de SSI*

*Annexe 4 : Dispositif de formation*

*Annexe 5 : Télétravail et prévention des TMS*

*Annexe 6 : Aménagement des espaces tertiaires de demain*

## Les grands principes

### Principe 1 : Le télétravail implique trois parties

Trois acteurs principaux sont impliqués dans le choix des modalités de travail, en particulier lorsqu'il s'agit de choisir entre travail en présentiel ou à distance :

- **Le collectif de travail** : il s'agit de la dizaine ou douzaine de personnes qui constituent l'entité : division, subdivision, délégation, département, CODIR, service avec un encadrant et ses collaborateurs immédiats... Ce collectif fait lui-même partie d'une direction qui fixe ses objectifs, en relation avec les objectifs stratégiques de la DGAC.
- **Le manager** : chargé de piloter le collectif, il est aussi chargé d'organiser et de mettre en œuvre le télétravail.
- **L'agent** : se proposant de télétravailler, il peut lui-même être manager d'une équipe faisant partie du collectif ou, a contrario, ne pas avoir de fonction de management.

### Principe 2 : Le télétravail est organisé dans l'intérêt du service

A un niveau collectif, l'intérêt du service se traduit par la qualité du travail et du service rendu, et par la continuité du service.

A un niveau individuel, l'intérêt du service est indissociable de la qualité de vie au travail, du bien-être de l'agent et du sens du travail.

Ainsi, la qualité du travail, la qualité de la vie au travail et le sens du travail contribuent tous trois à l'intérêt du service comme à celui des agents.

Dire que le télétravail est organisé pour l'intérêt du service signifie donc que cette organisation du travail répond à la fois aux besoins du collectif et des individus. Le télétravail bien organisé doit contribuer à la qualité du travail et à la qualité de la vie au travail.

Il faut donc que le mode d'organisation choisi convienne aux trois acteurs impliqués : le collectif, l'agent et le manager. Sans quoi, il faut s'attendre à des dysfonctionnements qui engendreront le besoin de remettre en question l'organisation prévue du télétravail.

### Principe 3 : Le télétravail est un contrat de confiance réciproque

Ce contrat de confiance lie entre elles les trois parties : le collectif, le manager et l'agent. La confiance réciproque repose sur l'engagement, le dialogue régulier et la transparence, et sur la capacité d'échanger en mode individuel et collectif.

Une organisation de télétravail est d'abord un acte managérial, avant d'être un acte de process organisationnel. Elle suppose donc des discussions individuelles et collectives, la recherche d'intérêts communs, le fait de présenter clairement ses objectifs et ses contraintes, afin d'aboutir à un contrat de confiance réciproque.

## Les grands objectifs

Lors des discussions préalables aux entretiens, le manager rappelle les objectifs communs aux trois parties (organisation, manager, agent). Ce rappel des objectifs qui clarifie les droits et devoirs de chacun permet d'établir une base de discussion et facilite l'établissement de la confiance réciproque.

### Objectif 1 : Garantir le bon fonctionnement du service

Fournir les réponses adéquates aux partenaires, clients et usagers, garantir la bonne continuité du service quel que soit le jour ou la période, assurer une bonne entente entre manager et agents et entre collègues, garantir la bonne gestion des dossiers transverses, y compris au cas où une partie des équipes télétravaillent.

### Objectif 2 : Renforcer la confiance au quotidien

La confiance repose sur l'autonomie :

En télétravail, l'agent fait preuve d'autonomie sur certaines tâches et doit donc être responsabilisé vis-à-vis des objectifs collectifs. Sa connaissance de l'activité et son expérience doivent donc être suffisantes pour que cette autonomie soit possible et non génératrice de stress.

La confiance repose sur la communication :

L'agent doit pouvoir communiquer avec son manager et avoir une connaissance claire et périodique des objectifs qui lui sont fixés. Cette périodicité peut être hebdomadaire, mensuelle, voire annuelle mais elle est à fixer au cas par cas, en fonction de la charge et de la nature du travail.

La confiance repose sur le rendu compte de l'agent au manager :

Le manager doit savoir chaque jour dans quelle position administrative est chaque agent de son service et savoir que chaque agent se trouve en capacité de réaliser les tâches fixées, même s'il n'est pas présent sur site. Il doit être informé, sur une base et un format à définir en fonction des dossiers et des objectifs, de l'avancement

des différents dossiers et des éventuelles difficultés rencontrées. La base et le format d'information ainsi définis doivent être conformes à la politique générale du service

La confiance repose sur le dialogue du manager avec l'agent :

Le manager doit informer les agents en télétravail de la position administrative qui est la sienne et des suites données aux travaux auxquels ils participent, de l'évolution de leurs objectifs et de la façon dont ils s'intègrent dans la stratégie plus générale de l'entité. Ce partage des objectifs renforce le sens du travail.

Ainsi, le télétravail nécessite de bien respecter les mécanismes d'organisation du travail et de management déjà en vigueur en présentiel : définition des objectifs, évaluation de la charge, planification du travail, suivi des échéances, préparation des réunions, points individuels et collectifs avec les équipes : autant d'actes managériaux déjà importants en présentiel, devenant indispensables au bon fonctionnement du collectif lorsqu'une partie des effectifs travaillent sur site et l'autre télétravaille.

La confiance repose sur l'équité du manager :

Le manager répartit les tâches aux agents en fonction de leurs compétences et de leur plan de charge. Il doit veiller à l'équité en termes de répartition des tâches et notamment à ce que les urgences ne soient pas toujours gérées par les mêmes agents, ni nécessairement par ceux qui sont présents sur site.

La confiance repose sur le respect de la déontologie

Le télétravailleur, au même titre que l'agent en présence sur site s'engage à respecter l'ensemble des obligations qui s'imposent aux agents publics, notamment pour ce qui concerne la confidentialité des données traitées. Il s'engage également à respecter la charte d'usage des systèmes d'information, disponible sur Bravo Victor.

La confiance repose aussi sur les outils :

Certaines conditions relatives aux outils peuvent être difficiles ou lentes à mettre en œuvre, notamment lorsqu'il s'agit de développer un outil d'accès à un réseau. Le manager doit donc en tenir compte dans sa prévision en équipements (téléphones portables, PC portables, évolutions du réseau, accès VPN, clés d'authentification forte à limiter aux seuls cas de télétravail ponctuel ...)

Le partage des agendas est également un outil de nature à faciliter la communication et la planification de réunions entre les agents présents sur site et les agents en télétravail.

Objectif 3 : Préserver les contacts informels via les outils de communication

Les échanges informels sont préservés en prenant des nouvelles des collaborateurs en tant que de besoin, par le biais d'un coup de fil ou d'échanges non planifiés, afin de préserver des moments de discussion et de convivialité.

Objectif 4 : Porter une attention particulière aux sujets transverses

La situation de télétravail ne doit pas nuire à la nécessaire transversalité utile pour le traitement de certains sujets impliquant une grande diversité d'acteurs de différentes entités qu'ils peuvent mobiliser. Le manager ainsi que l'agent sont donc encouragés à échanger régulièrement, y compris de manière informelle, avec leurs correspondants d'autres entités, d'autres services ou d'autres administrations.

Objectif 5 : S'assurer que les demandes des agents dans leur ensemble restent compatibles avec les moyens et objectifs du service

Un suivi collectif de l'ensemble des demandes et de l'organisation du travail est organisé au niveau des entités, en plus du suivi individuel.

Objectif 6 : Accepter de revoir l'organisation du travail lorsqu'un ou plusieurs de ces objectifs ne sont pas atteignables

Le manager prend le temps d'expliquer à l'agent pourquoi l'exercice du télétravail n'est pas ou plus possible faute de conditions adéquates. Il peut s'agir, par exemple, d'une impossibilité d'accès au réseau si cela s'avère indispensable dans la fonction tenue, d'un manque d'autonomie ou d'un manque d'expérience dans la fonction. Il peut également s'agir d'une nécessité de réorganiser le télétravail pour garantir le bon fonctionnement collectif (par exemple si on constate un manque d'effectifs sur site un jour donné et que cela est préjudiciable à la qualité au service rendu). Les jours de télétravail peuvent alors être revus à la baisse, voire remis en question pour garantir l'intérêt du service.

Le télétravailleur et son supérieur hiérarchique direct, signataires du présent document s'engagent à avoir pris connaissance de la charte et de ses annexes, à respecter les principes énoncés dans la charte, et à assumer les objectifs qui y sont définis en mobilisant leurs meilleurs efforts pour les atteindre.

Fait à.....,

Signatures

## GUIDE PRATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL A USAGE DU MANAGER ET DES AGENTS

### 1) Conditions préliminaires et mise en œuvre du télétravail

#### a) Conditions préliminaires - Comment préparer le collectif ?

Outre les discussions entre un agent et son encadrant, **une discussion collective** sur la façon dont l'entité va intégrer le télétravail est très facilitatrice.

Dans ce document, le collectif peut être constitué d'une sous-direction, d'un département ou bureau, d'une division ou subdivision par exemple selon la façon dont l'organisation du travail impacte les objectifs communs.

Quelle que soit sa taille ou son niveau, le collectif a souvent tendance à réguler les velléités. Si, en confiance et en transparence, on identifie combien de personnes seront en télétravail et sur quelles journées de la semaine et du mois devant le collectif, on peut organiser la continuité de service. Le bilatéral ne suffit souvent pas lorsqu'il y a un groupe de plusieurs agents concernés.

Cette discussion collective permet **d'instaurer les bonnes pratiques** et de clarifier les règles de fonctionnement au sein de l'entité en cas de télétravail (« on remplit tous nos agendas électroniques pour ne pas se déranger quand on est en congé », « on évite d'être tous absents le même jour et de laisser une seule personne se débrouiller en présentiel », on s'entraide « si je suis en télétravail, peux-tu m'aider à faire telle petite tâche et je t'aiderai à faire la tienne quand tu seras en télétravail »). Cet aspect de présentation collective permet d'éviter les jalousies, ou de laisser la possibilité à un agent de constater qu'il va trop loin dans sa demande car ses collègues devront gérer à sa place.

Il permet aussi de mettre en place une organisation/des procédures sur l'utilisation des ressources communes (par ex si on travaille en document partagé) et de se mettre d'accord sur les horaires communs de présence (« on reste tous joignables jusqu'à midi 15 ou jusqu'à 17h »).

Lors de cette présentation collective, **certaines choses doivent être présentées clairement comme faisant partie du contrat de confiance** :

- **Revenir sur site quand c'est nécessaire est la règle.** On ne peut pas arguer : « je ne pourrai pas venir tel jour car je suis en télétravail ». Il est très important que la notion soit comprise. Le travail à la maison est fait s'il arrange TOUT LE MONDE (l'agent, ses collègues, son encadrant, les partenaires). Il ne doit pas poser problème si une réunion est programmée. Il ne doit pas empêcher de faire une mission à l'extérieur. Bien entendu, si l'agent est seul sur la mission et si elle peut être programmée un autre jour, cela ne pose pas de problème. Mais, **présenter une impossibilité d'agenda pour cause de télétravail perturbe tout le fonctionnement collectif.** En effet, si les télétravailleurs imposent plus de contraintes d'agendas que les autres, ce seront les agents en présentiel permanent qui devront toujours faire l'effort de supprimer une RTT ou de décaler leurs propres réunions.
- **La décision de télétravail doit être reconsidérée si cela ne se passe pas bien pour un des 3 acteurs** : le collectif, l'encadrant, l'agent. Et, de la même façon qu'il faut en discuter au moment de la mise en place du télétravail, il faut discuter du pourquoi on s'est senti mal. Cette discussion peut permettre de trouver d'autres modalités pour le télétravail, ou à l'extrême se conclure par une remise en cause totale d'une décision.

L'organisation de « **campagnes annuelles d'évaluation du télétravail** », dans un format à définir par chaque direction et entités, permet d'évaluer le fonctionnement du collectif par le service de ses modalités d'organisation au regard du télétravail. Ainsi, chaque année la situation du service au regard de l'organisation du travail sera analysée, ce qui permet d'assurer une égalité de traitement entre tous les agents et de prendre du recul sur le fonctionnement de l'entité.

Une telle organisation permet néanmoins de gérer les arrivées de demandes de télétravail au fil de l'eau :

- Soit en répondant favorablement (si la demande s'intègre harmonieusement aux objectifs définis précédemment) avec une « revoyure » à la prochaine campagne,
- Soit en répondant partiellement à la demande (par exemple, en harmonisant le nombre de jours de télétravail),
- Soit en renvoyant à la prochaine campagne si un objectif semble problématique ou si le demandeur est un nouvel arrivant dans le service et manque des bases de connaissance nécessaires à son autonomie.

**Il existe des outils organisationnels** qui permettent de garantir la confiance nécessaire à l'exercice serein du travail de chacun. Par exemple, les agendas partagés et bien tenus par chaque agent de l'entité ou les tableaux de programmation des présences. Ou des petits actes simples comme, par exemple, indiquer qu'on est en

télétravail par un très court mail, indiquer dans la signature du mail le numéro auquel on peut être joint ce jour-là, ou l'afficher sur la porte de son bureau...

Le SMS peut s'avérer un outil intéressant pour ne pas « cliquer » ou déranger. Et il évite l'autocensure abusive « je ne vais pas le déranger car il n'est pas au bureau ». Un simple : « peut-on s'appeler avant 11 heures ? » ou « quand serais-tu disponible pour une coordination téléphonique » permet d'éviter les appels intempestifs et de conserver le même lien que si on était ensemble sur site.

Plusieurs outils permettent de remplacer ces bribes d'informations non verbales rassurantes qu'on reçoit sans en être conscient dans le travail sur site : « tiens, il est là, sa voiture est sur le parking » ou « c'est bon, je l'ai vu.e à son bureau en passant dans le couloir, je pourrai lui parler avant la réunion de 11 heures »...

La mise en place de modalités de coordination collective (par exemple par projet ou des réunions de coordination régulières), y compris les nécessités de coordination **en présentiel**, doit aussi être envisagée dans la préparation collective.

**Les modalités du « rendu compte »** peuvent également être définies si elles sont identiques pour tous les agents de l'entité.

Il est aussi possible de définir les **tâches communes** que l'entité juge compatibles ou non avec le télétravail (réunions d'équipes, révisions documentaires ...)

Enfin, il est recommandé **d'évoquer avec les représentants des personnels les mécanismes du télétravail** qui peuvent être différents d'une entité à l'autre. Ce contact avec les organisations syndicales permettra d'aborder la situation sur un plan systémique et collectif dans un premier temps. Ainsi, si, plus tard, une intervention est faite pour un agent, ce cadre pourra servir de référentiel.

#### **b) Conditions préliminaires - Comment s'assurer que l'entretien agent/manager soit un moment d'échange (et non pas uniquement de remplissage d'un formulaire) ?**

Les conditions de la réussite sont souvent simples et portent sur de petites choses. Mais il est crucial de **s'en parler AVANT de mettre en place le télétravail**.

La demande de télétravail ne peut pas se restreindre au dépôt d'un formulaire sur un bureau. **Si on en est au stade du formulaire c'est qu'il y a déjà eu des discussions**, pas forcément formelles dans un premier temps, mais qui montrent qu'on se fait confiance – toujours avoir en tête la nécessité de l'accord de confiance mutuelle - en se parlant ouvertement des choses et de ses attentes.

Lors de la discussion, il est crucial de comprendre quelles sont les motivations profondes de l'agent. Il faut ainsi amener l'agent à les exposer de façon précise. La réponse sur le télétravail lui-même ou ses modalités sera différente selon le cas de figure : Est-ce une question de fatigue et de temps de transport ? Est-ce une façon de fuir un problème sur site ? Est-ce une façon déguisée d'éviter du temps partiel ? Est-ce un besoin d'efficacité rendu impossible par des conditions de bureau partagé ou des interruptions d'usagers ou de collègues ?

Rappelons-le encore, le télétravail nécessite de bien respecter les mécanismes d'organisation du travail qui devraient être en vigueur en présentiel : définition des objectifs, évaluation de la charge, planification du travail, suivi des échéances... Dans l'acte managérial, ce qui est délicat, c'est que tous les agents ne sont pas égaux dans la capacité à réunir les conditions du télétravail – qu'il s'agisse de conditions techniques ou de conditions relatives à l'autonomie ou à l'ancienneté. Cela peut sembler injuste. Et pourtant, le télétravail est plus ou moins facile selon l'activité et l'historique de chaque agent. **Il faut donc gérer des traitements de cas différents en fonction des activités, des besoins techniques ou de la maturité dans le poste.**

Ainsi l'échange entre l'agent et le manager peut amener à amender la demande initiale en particulier si elle ne répond pas au meilleur intérêt des trois parties (convenir au collectif, convenir au manager, convenir à l'agent). Cet élément doit être abordé avant même l'examen de la conformité de la demande aux textes règlementaires sur le TT.

Nous l'avons déjà évoqué : l'organisation de télétravail est d'abord un acte managérial. Ainsi, si une demande d'un agent est inacceptable, il faut la refuser. Que ce soit parce qu'elle contrarie le cheminement collectif ou parce qu'elle donne trop de tâches supplémentaires à des tiers, ou encore parce que l'agent n'est pas considéré comme prêt et assez autonome pour travailler en TT, dans tous les cas il faut exprimer clairement le refus et expliciter les raisons de ce refus.

Pour le manager, il sera important **de mettre en avant l'activité de l'agent**. Cela permet de sortir des questions liées aux affinités et cela donne une vision plus objective et systémique de la démarche. Enfin se pose la question de l'autonomie qu'est capable de mettre en œuvre l'agent (et cela se détermine sur la base de l'expérience et du profil de l'agent). Au besoin, le manager et l'agent se donnent le temps de mettre en œuvre des modalités d'accompagnement (formation, tutorat...) pour faire progresser l'agent en termes de compétences et d'autonomie, avant d'accepter le télétravail.

### c) La mise en œuvre et le suivi du télétravail

Une fois le télétravail mis en œuvre avec ces précautions, il faut s'assurer de **la visibilité**.

Cette visibilité concerne à la fois la bonne exécution des missions du service mais aussi l'ensemble des signaux faibles qui permettent au manager de détecter au plus tôt les signes de mal-être au travail (pour les agents en télétravail ou en présentiel) dans son équipe.

La visibilité quant à la bonne exécution des missions est ce qui forge la confiance du manager. Cette visibilité passe par la notion de « **rendre compte** », comme cela se pratique déjà sur site.

Si ce n'est pas le cas, soit que le manager se sente mal à l'aise car « dans le flou » avec cet agent, soit que l'agent évoque un sentiment d'isolement ou d'incertitude sur ses objectifs, il faut revenir à l'acte managérial. Dans un premier temps, il s'agit d'évoquer franchement cette question avec la personne concernée. Si les choses ne s'améliorent pas rapidement, il faut faire appel au courage managérial, soit pour clarifier les objectifs et améliorer le « rendu compte », soit pour dire que ça ne va pas et aménager les conditions de télétravail, voire le suspendre s'il engendre une dégradation des réalisations ou des relations internes à l'entité.

Un retour individuel sur l'exercice du télétravail est effectué lors de l'entretien professionnel.

De plus, lors des campagnes collectives de demandes de télétravail (une ou 2 fois par an), l'ensemble de l'organisation du télétravail au sein de l'entité peut être étudiée de nouveau. Ainsi le manager peut faire le point sur ce qui fonctionne ou modifier la répartition du télétravail pour corriger des défauts. En particulier, il sera intéressant **d'identifier ce qui a été allégé par les mises en œuvre organisationnelles liées au télétravail**. Si des tâches ont été ajoutées pour gagner en transparence, en rationalisation, en partage, cela doit s'accompagner d'un allègement, par exemple dans les durées des réunions, dans les rappels en bilatéral etc.... Si des tâches sont supprimées ou allégées, ce sera un argument favorable pour développer le TT. S'il n'y en a pas suffisamment, on n'aura pas encore atteint le bon équilibre car un des acteurs risque de se retrouver en surcharge pour pallier les inconvénients du TT. De même, si on peut montrer que certains dossiers progressent plus vite quand on a une partie du temps en télétravail, cela sera un argument favorable. **Enfin, la visibilité et la communication des objectifs nécessaires au télétravail sont de nature à renforcer le sens du travail et du collectif**. Cela pourra également être mis en avant pour le plus grand bénéfice de tous.

Ces analyses périodiques peuvent faire prendre conscience que le collectif est allé trop loin et, dans ce cas, amener à redéfinir les modalités et l'organisation du télétravail. A contrario, l'analyse peut aussi faire apparaître de façon objective les bénéfices du télétravail pour les trois acteurs.

Des formations, dont le suivi sera vérifié lors de l'entretien professionnel, seront prévues afin de sensibiliser les agents à ces pratiques.

## 2) Le cas du manager en télétravail

### a) Accord de confiance réciproque et partage des objectifs

Le manager, lorsqu'il évoque informellement puis fait sa demande de télétravail auprès de son supérieur hiérarchique se retrouve de fait dans la situation de l'agent : tous les principes rappelés ci-dessus s'appliquent donc à lui. La compatibilité des emplois du temps – qui est en télétravail dans son équipe et quand ? – et sa capacité à organiser l'entité dont il est responsable joueront toutefois un rôle dans la suite positive (ou pas) qui sera faite à sa demande. **Pour le manager en télétravail, les actes de management déjà importants en présentiel – préparation des réunions et diffusion des comptes rendus ou des relevés de décision, planification des objectifs, points individuels et collectifs – vont jouer un rôle essentiel**. Lorsqu'elles sont bien menées, ces actions de préparation et de planification ont souvent pour effet de réduire la durée des réunions et donnent un sentiment d'efficacité à l'ensemble de l'équipe. C'est sans nul doute l'un des points positifs de cette nouvelle modalité de management.

Si la décision d'accorder à un manager l'autorisation d'exercer ses missions en télétravail n'implique pas directement ses équipes (la procédure restant la même que pour n'importe quel agent), l'entretien avec le supérieur hiérarchique tiendra nécessairement compte des modalités d'organisation et du « rendu compte » envisagées au sein de son entité.

Ce qui nous ramène à l'accord de confiance réciproque : un manager en télétravail doit à la fois savoir ce que font ses équipes – agents télétravaillant et agents travaillant sur site – et leur faire savoir ce qu'il fait : quels objectifs il envisage d'atteindre de son côté, durant le temps où les contacts informels ne sont pas possibles. Ainsi, le sens du travail est préservé, voire renforcé, les objectifs de chacun étant étroitement interdépendants et révélateurs des objectifs généraux de l'entité.

Quant à la fréquence et aux modalités du partage des objectifs et de leur réalisation, elle doit évidemment être adaptée à chaque entité et à la façon dont le télétravail du manager est organisé.

Le manager, qu'il soit en télétravail ou en présentiel a aussi pour mission de veiller à la cohésion de l'équipe, et notamment, à ce que la communication reste opérante et fluide entre les agents sur site et les agents télétravaillant. A ce titre, le fait que le manager soit, parfois, en télétravail est source de cohésion : il n'est pas plus « du côté » de ceux qui télétravaillent que « du côté » de ceux qui travaillent sur site. Il reste le manager d'une équipe.

Il faut être conscient que la réussite du télétravail – des agents et du manager – repose en grande partie sur la capacité de manager à distance : soit parce que le manager est présent sur site quand une partie de son équipe télétravaille, soit parce que le manager télétravaille quand une partie de son équipe est présente sur site. Le management à distance fait donc peser sur le manager une charge d'organisation – organisation du « rendu compte », préparation de réunions, rédaction de comptes rendus – qui n'est pas nouvelle mais s'accroît nécessairement, en raison de la nécessité d'assurer la cohésion d'une équipe dont, à un instant donné, une partie est sur site et l'autre pas.

De la même façon, c'est aussi au manager que revient la tâche d'inclure si besoin des acteurs extérieurs à l'entité à une réflexion transverse, alors même que les modalités de télétravail - le sien comme celui des agents ou des acteurs extérieurs - tendent parfois à faire sous-estimer l'impact de son propre travail sur les entités extérieures et ses aspects transversaux.

**Cette charge supplémentaire en matière de management suppose, pour être absorbée, un management par objectifs plutôt que par micro-tâches.**

#### **b) Management par objectifs**

- La confiance réciproque évoquée au fil de ce document doit reposer sur des éléments clairs et vérifiables, c'est à dire sur les objectifs fixés au manager par son supérieur hiérarchique et à l'équipe par le manager. La transparence sur la façon dont ces différents objectifs s'imbriquent est garante de cohésion et de sens du travail.
- La charge de travail accrue du manager en télétravail semble difficilement compatible avec un management par micro-tâches avec vérification de l'avancement de celles-ci plusieurs fois dans la journée. Si des vérifications ponctuelles de l'avancement d'un travail ou du respect des horaires par les agents – qu'ils soient en télétravail ou en présentiel – ne sont pas à exclure quand elles sont nécessaires, il est nécessaire que le manager puisse se faire une idée, au moins approximative, du temps que les objectifs qu'il fixe vont nécessiter pour être accomplis. Cela lui permet de veiller à la qualité du travail de chacun de ses agents, et de réajuster leurs objectifs, si nécessaire, voire de prendre la décision de ne pas reconduire le télétravail ou de modifier ses modalités si elles ne sont pas adaptées.
- Il convient également de disposer de critères permettant de distinguer les objectifs facilement atteignables en télétravail de ceux qui le sont plus difficilement. En dehors des caractéristiques liées à l'agent déjà vues plus haut (autonomie, qualité technique de l'installation permettant le travail à domicile...), **un critère important est la nouveauté** : un collaborateur est-il nouveau ? Un projet est-il nouveau ? Un groupe de travail regroupe-t-il des gens qui se connaissent bien ou, au contraire, qui ne se connaissent pas du tout ?

Des études sur les communautés de pratique ont en effet montré que pour s'assurer qu'une communauté soit productive et vivante, les premières réunions doivent avoir lieu en présentiel lorsque les membres du groupe ne se connaissent pas. Au bout de deux réunions, un travail à distance et/ou en sous-groupes devient possible. Le manager doit donc veiller, lorsqu'il lance un groupe de travail, accueille un nouvel arrivant, contacte des acteurs extérieurs ou lance un nouveau projet, à pouvoir être présent avec les principaux porteurs du projet. **L'intérêt des jours de télétravail flexibles pour le manager est précisément de pouvoir s'adapter à l'évolution d'un projet ou d'une équipe.**

Dans le cas de projets déjà lancés ou d'équipes habituées à travailler ensemble depuis longtemps, le management par objectifs pourra laisser une part plus importante au télétravail, tout en se réservant la possibilité, grâce aux jours flexibles, d'adapter le management du projet à son évolution réelle.



- Enfin, une formation spécifique adaptée aux managers reprendra et approfondira l'ensemble de ces principes, afin qu'ils soient connus et partagés.

### **c) Rôle des secrétariats et appui aux managers**

Avec le télétravail des managers, les secrétariats – ou en l'absence de secrétariat, les agents désignés pour remplir ce type de mission - assurent un rôle d'appui et de lien d'autant plus important pour le bon fonctionnement de l'équipe, via la collecte des positions des agents et le recensement régulier des présences sur le site.

Qu'eux-mêmes télétravaillent à distance ou se trouvent sur site, les secrétaires ou les agents désignés pour cette mission de cohésion sont ainsi amenés à appuyer le manager pour faire lien entre la partie de l'équipe sur site et celle télétravaillant.

Le manager en télétravail doit donc être encouragé à communiquer aux secrétaires (ou aux agents spécifiquement identifiés pour ces missions) son emploi du temps comme ses éventuels changements d'emploi du temps en cas de jours flexibles, afin que les secrétariats ou les agents désignés puissent jouer au mieux ce rôle de lien. **La possibilité pour les personnes identifiées d'avoir accès aux agendas est d'autant plus importante dans cette configuration.**

## Annexe 2

### TEMPS DE TRAVAIL ET DOIT A LA DECONNEXION

Le télétravailleur bénéficie des mêmes droits et obligations que l'agent exerçant sur son lieu d'affectation et, en particulier, du droit à la déconnexion et au respect de sa vie privée.

**A ce titre, l'agent comme le manager sont invités à se référer à la charte du temps et à la fiche rappelant les 15 principes de la gestion du temps à la DGAC, disponibles sur l'intranet Bravo Victor.**

Le manager doit veiller à ce que la charge de travail de l'agent, en télétravail et en présence sur site, ne conduise pas à une augmentation des horaires de travail ni à une dégradation du droit à la déconnexion. Il veille également à limiter les temps à forte concentration (téléconférence, réunion, formation, ...en visioconférence) tant dans une journée qu'au cours de la semaine. Lors de téléconférence de longue durée, il veille à instaurer un temps de pause suffisant : le service peut définir la durée d'une longue téléconférence ainsi que le nombre et la durée des pauses.

Les règles applicables en matière du temps de travail, notamment les garanties minimales sont fixées par l'article 3 du décret n°2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'Etat et dans la magistrature qui prévoit :

« I.- L'organisation du travail doit respecter les garanties minimales ci-après définies.

*La durée hebdomadaire du travail effectif, heures supplémentaires comprises, ne peut excéder ni quarante-huit heures au cours d'une même semaine, ni quarante-quatre heures en moyenne sur une période quelconque de douze semaines consécutives et le repos hebdomadaire, comprenant en principe le dimanche, ne peut être inférieur à trente-cinq heures.*

*La durée quotidienne du travail ne peut excéder dix heures.*

*Les agents bénéficient d'un repos minimum quotidien de onze heures.*

*L'amplitude maximale de la journée de travail est fixée à douze heures.*

*Le travail de nuit comprend au moins la période comprise entre 22 heures et 5 heures ou une autre période de sept heures consécutives comprise entre 22 heures et 7 heures.*

*Aucun temps de travail quotidien ne peut atteindre six heures sans que les agents bénéficient d'un temps de pause d'une durée minimale de vingt minutes.*

*II.- Il ne peut être dérogé aux règles énoncées au I que dans les cas et conditions ci-après :*

*a) Lorsque l'objet même du service public en cause l'exige en permanence, notamment pour la protection des personnes et des biens, par décret en Conseil d'État, pris après avis du comité d'hygiène et de sécurité le cas échéant, du comité technique ministériel et du Conseil supérieur de la fonction publique, qui détermine les contreparties accordées aux catégories d'agents concernés ;*

*b) Lorsque des circonstances exceptionnelles le justifient et pour une période limitée, par décision du chef de service qui en informe immédiatement les représentants du personnel au comité technique compétent. »*

Dans les services de la DGAC, les agents relèvent des dispositions prévues par :

- Arrêté du 12 septembre 2001 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail des services travaillant en horaires de bureau à la direction générale de l'aviation civile, à l'inspection générale de l'aviation civile et de la météorologie et au bureau enquêtes-accidents
- Arrêté du 12 septembre 2001 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail à la direction générale de l'aviation civile, au bureau d'enquêtes et d'analyses pour la sécurité de l'aviation civile et à l'Ecole nationale de l'aviation civile

### **Annexe 3**

## **OUTILS ET PRECONISATIONS EN MATIERE DE SSI**

### **1) DEFINITIONS**

On désignera par la suite par « système d'informations » et plus spécifiquement SIGP (système d'informations de gestion et de pilotage) l'ensemble des moyens humains, techniques et organisationnels permettant de collecter, créer, traiter, acquérir, stocker, détruire, échanger, partager des informations entre les acteurs internes et externes à la DGAC quelle que soit la forme sous laquelle elles sont exploitées (électronique, imprimée, orale, vocale, etc.).

Par utilisateur, on entend toute personne habilitée, dans le cadre de ses missions, à accéder aux informations et aux ressources informatiques et de communications de la DGAC.

Les ressources désignent les informations et les différents moyens techniques de partage, d'échange, de traitement et de stockage.

### **2) OUTILS MIS A DISPOSITION**

L'administration met à disposition un ordinateur portable et un téléphone portable.

L'ordinateur portable peut être aussi bien utilisé en télétravail qu'au bureau. En plus des applications standards, les applications nécessaires à l'accès au SIGP en toute sécurité sont installées sur l'ordinateur portable, en particulier chiffrement des données du disque, antivirus, client VPN, logiciel de prise de main à distance, logiciel de contrôle des versions d'applications déployées.

L'installation de l'équipement informatique à son domicile est réalisée, sauf impossibilité avérée, par l'agent ; ce dernier peut néanmoins contacter le service informatique en cas de difficulté.

L'entretien de l'équipement est assuré par les services informatiques, dans les locaux de l'administration. En cas de problème technique nécessitant une intervention physique sur l'équipement, le télétravailleur devra amener ce dernier dans les locaux de son service d'affectation, ou du service informatique s'il se situe dans son service d'affectation, afin que ce dernier procède à l'analyse des problèmes et réalise les interventions nécessaires. Le télétravailleur ne doit pas réaliser les réparations lui-même ou confier son ordinateur à un réparateur privé. Pour les difficultés qui peuvent être réglées à distance, l'agent a la possibilité de contacter son service informatique. L'utilisateur s'engage à protéger l'accès au matériel qui lui a été confié (poste de travail, périphériques de stockage, etc.) et à assurer sa protection physique.

Le téléphone portable est de type basique. Il permet d'émettre et de recevoir des communications téléphoniques et des SMS. L'opérateur de téléphonie mobile sélectionné est l'opérateur en cours de marché à la DGAC.

### **3) PRECONISATIONS EN MATIERE DE SSI**

L'utilisateur veillera à un emploi mesuré des ressources partagées afin de permettre une bonne qualité de service au plus grand nombre.

L'utilisateur ne doit pas nuire au fonctionnement général des systèmes et doit veiller à assurer la confidentialité des informations qu'il manipule.

L'utilisateur ne doit ni diffuser, ni solliciter la diffusion d'information contraire à l'éthique, aux bonnes mœurs et à l'ordre public, notamment :

- Des informations à caractère injurieux, raciste, xénophobe, révisionniste, diffamatoire, obscène, harcelant ou menaçant, ou pouvant constituer une incitation à la haine ou la violence ;
- Des copies illicites d'éléments (logiciels, images, textes, vidéos, musiques, sons, etc.) protégés par les lois sur la propriété intellectuelle ou la protection de la vie privée.

Plus généralement, il s'interdit l'utilisation abusive et non professionnelle de la bande passante des réseaux et il est tenu de respecter l'ensemble du cadre légal lié à l'utilisation des systèmes d'Informations. Les documents qui régissent le ministère dont dépend la DGAC s'appliquent de facto.

L'utilisateur contribue à son niveau à la sécurité du SIGP. À ce titre, il se doit de signaler aux AIG ou ASSI (s'il estime que la sécurité du SI est en jeu) tout dysfonctionnement ou tout événement lui apparaissant anormal. Le cas échéant, il met en application les règles et recommandations permettant de résoudre ces dysfonctionnements.

## Annexe 4 DISPOSITIF DE FORMATION

La montée en puissance du télétravail et les changements qu'il induit tant pour les agents que pour les managers nécessitent la mise en place d'un dispositif plus complet que le modèle existant antérieurement à la période de la pandémie. Il convient de prévoir un dispositif de formation complet, disponible en distanciel pour une grande part et en présentiel pour les ateliers d'échanges de bonnes pratiques, déclinable en module destiné à tous les agents, télétravailleurs ou non avec un module spécifique pour les managers. Le suivi de ces modules sera apprécié lors des entretiens professionnels en incitant fortement les demandeurs de télétravail à les suivre ainsi que les managers

Ces modules seront validés par un test d'auto-évaluation de ses acquis.

Le module manager sera complété par un atelier d'échanges de bonnes pratiques dans une forme à définir qui pourra se rapprocher de ce qui a été réalisé en matière de séminaires itinérants sur les risques psycho-sociaux piloté par le SG de la DGAC.

Ces modules de formation seront complétés par un module de sensibilisation intégré au stage de prise de poste à l'encadrement.

### 1. Module TÉLÉTRAVAILLEUR et MANAGER – Tout savoir sur le télétravail

**Chapitre 1** – Qu'est-ce que le télétravail ? Fondements, formes, moyens, droits et obligations, risques psycho-sociaux

**Chapitre 2** – Le télétravail est-il adapté pour vous (sur une partie de votre activité ou sur la totalité) ? **Un quiz de positionnement pour vous** et un **quiz de positionnement pour votre collaborateur** afin de déterminer sa situation avant une demande de télétravail.

**Chapitre 3** : Explication de la note de gestion DGAC, de la Charte sur le télétravail et des bonnes pratiques.

**Chapitre 4** – Explication de la notion de confiance dans le télétravail. Démarches, étapes clés et de nombreux conseils, pour une mise en œuvre réussie. Actions de préventions pour éviter les risques psycho-sociaux.

**Chapitre 5 - Les outils** : Formation aux outils de visioconférence : les possibilités et les erreurs à ne pas commettre Comment se comporter en téléconférence (Audioconférence, visioconférence, mixité des 2)

**Test** – 10 questions reprenant l'ensemble des points évoqués dans le module permettant une auto-évaluation  
Thématiques abordées : **Démarches – Mise en œuvre – Obligations du télétravailleur – Clés de la réussite.**

### 2. Module complémentaire MANAGER – Savoir manager ses collaborateurs en situation de télétravail

**Chapitre 1** – Qu'est-ce que le télétravail et quels sont ses principes fondamentaux ?

- Fixer des objectifs clairs.
- Intégrer les comportements adaptés au management de collaborateurs en télétravail.
- Opportunités, risques
- p



**Définition-conditions, Volontariat – Confiance- Autonomie-  
Maîtrise de l'activité et des risques**

**Chapitre 2** – Encadrer des équipes de collaborateurs à distance et en présentiel, savoir gérer la mixité des dispositifs. Explication de la note de gestion, de la charte sur le télétravail DGAC et des bonnes pratiques.

➤ **Organiser les modalités du télétravail**

- Obtenir l'engagement de l'équipe sur les modalités et sur les pratiques du télétravail.
- Manager en fonction des temps différenciés : présence sur site et à distance.
- Mettre en place des modalités de suivi de l'activité.

➤ **Maîtriser le télétravail**

- Organiser des temps d'échange à distance (entretiens, réunions de travail).
- Veiller aux équilibres vie privée-vie professionnelle
- Prévenir les risques psycho-sociaux (actions de préventions)
- Gestion par objectif



**Droits et obligations du télétravailleurs- Activités éligibles- Sécurité numérique  
Qualité de vie au travail et nouveaux risques -contrôles du temps de travail-  
Nouvelles formes de management axées sur les objectifs et la valorisation du  
travail**

**Chapitre 3** – Mises en situation issues de cas concrets pour permettre au manager d'acquérir des bonnes pratiques.

- Résolution des situations complexes

**Quiz** – 10 questions reprenant l'ensemble des points évoqués dans le module permettant une auto-évaluation  
Thématiques abordées : **Enjeux – Cadre juridique – Démarches – Obligations de la DGAC – Clés de la réussite.**

### **3. Atelier CADRES DIRIGEANTS – Partage d'expériences**

A ces modules en e-learning, s'ajouteraient **des ateliers** dans lesquels les cadres dirigeants de la DGAC se retrouveraient pour échanger des bonnes pratiques à transférer.

#### **Un séminaire ou des ateliers destinés aux 200 cadres dirigeants**

**Objectif : Engager les cadres supérieurs dans la démarche de l'évolution de la culture managériale de la DGAC**

- Les faire s'exprimer sur leurs craintes, leurs attentes, leurs besoins, leurs espoirs
- Partager les bonnes pratiques
- Identifier les priorités d'action
- Option : Elaborer un plan d'actions par direction (avec une quinzaine de groupes constitués de façon homogène)

## Annexe 5

### TELETRAVAIL ET PREVENTION DU RISQUE DE TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES

Les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont définis comme « un ensemble d'affections péri-articulaires qui peuvent affecter diverses structures des membres supérieurs, inférieurs et du dos : tendons, muscles, articulations, nerfs et système vasculaire ». Ces pathologies variées sont en constante progression et leurs causes d'apparition sont diverses et souvent multiples. A ce titre, les TMS peuvent notamment être générés par une mauvaise posture sur écran, prolongée et statique.

Le travail sur écran sur site ou en télétravail au domicile de l'agent, dans un autre lieu privé ou dans tout lieu à usage professionnel nécessite alors d'aménager son poste de travail en prenant en compte les conseils suivants afin d'éviter ou de limiter l'apparition ou l'aggravation de ces troubles.

Pour un poste de travail ergonomique, dans la mesure du possible:

- Positionner le poste de travail perpendiculairement à la fenêtre, de façon à éviter tout reflet éblouissant et si possible le mur le plus proche derrière le siège afin de permettre une vision de loin.
- Placer le haut de l'écran au même niveau que les yeux et à une longueur d'un bras.
- Ouvrir les coudes et genoux avec un angle de 90°.
- Choisir un bon siège avec :
  - o une assise réglable en hauteur, en profondeur et en inclinaison
  - o un soutien lombaire réglable,
  - o des accoudoirs au minimum réglables en hauteur, et si possible en largeur et en profondeur,
  - o des roues adaptées au sol.
- Positionner les pieds à plat au sol ou sur un repose-pied.

Au-delà du poste de travail, si possible :

- Faire des pauses visuelles régulièrement en regardant au loin,
- Alternner les tâches,
- Réaliser des étirements, marcher de temps en temps.

Les médecins du travail, les infirmiers ainsi que les assistants et conseillers de prévention peuvent apporter des conseils pour l'aménagement du poste de télétravail à domicile ou dans un autre lieu de télétravail.

Le repérage des signes physiques précurseurs de ces TMS est essentiel : il s'agit d'inconfort, gêne, douleur au niveau des membres supérieurs, des membres inférieurs et du dos. Dès l'apparition de ces signes, le médecin du travail est le contact adapté.

Pour une meilleure compréhension, le schéma ci-dessous présente les bons réflexes pour un bon aménagement du poste de travail :

## LES BONS RÉFLEXES

### 9 ÉTAPES POUR UNE INSTALLATION OPTIMALE AU POSTE DE TRAVAIL

**1** Assis au fond du siège

**2** Épaules détendues

**3** Bas du dos soutenu

**4** Bras et avant-bras formant un angle supérieur ou égal à 90°

**5** Avant-bras en appui

**6** Pieds à plat sur le sol ou sur un repose pied inclinable



**7** Cuisses à l'horizontale

**8** Écran positionné de façon à éviter tout reflet éblouissant

**9** Haut de l'écran au niveau des yeux ou juste en dessous, et positionné à une longueur de bras

## Annexe 6

### AMENAGEMENT DES ESPACES TERTIAIRES DE DEMAIN

Le déploiement du télétravail nous conduit à la réflexion sur l'aménagement des espaces de travail, en prenant en compte les outils nécessaires pour maintenir un lien fort entre les agents présents sur site et ceux télétravaillant. La définition des espaces futurs à privilégier reposera avant tout sur une adéquation des espaces avec l'évolution de l'organisation du travail (mode de travail - projet, agile et plus seulement hiérarchique ; outils de travail, notamment numériques ; différentes typologies d'espaces) qui constitue un pré-requis et devra prendre en compte l'intégralité du collectif (c'est-à-dire agents télétravailleurs et non télétravailleurs).

Cette réflexion qui doit se dégager de la logique de gestion de crise sanitaire doit cependant tenir compte des enjeux sanitaires dans la conception des espaces (chauffage, ventilation climatisation...)

L'espace de télétravail à domicile est exclu du périmètre de la réflexion mais elle intègre, en revanche, les espaces de télétravail dans d'autres sites DGAC.

Par ailleurs, au-delà du seul télétravail à domicile, il convient d'intégrer plus largement la notion de travail à distance (nomadisme lié aux fonctions exercées, télétravail à domicile, télétravail dans les locaux DGAC).

**Les espaces de travail doivent intégrer certains principes dans leur définition** afin de préserver l'avenir et de mieux répondre aux exigences futures :

- rendre les espaces de travail plus fonctionnels et plus attractifs, tout en veillant à l'économie de surface,
- privilégier des aménagements flexibles et adaptables (cloisonnements modulables etc....)
- veiller au respect d'un principe d'équité qui pourra être objectivé en définissant des espaces en réponse à des besoins fonctionnels, tenant donc compte des fonctions exercées, indépendamment des notions de grades et positionnements hiérarchiques,
- intégrer les exigences nouvelles relatives au travail à distance en respectant les exigences de l'ensemble du collectif, i.e. espaces permettant d'accueillir le collectif, y compris dans des formes mixtes avec une partie des agents en présentiel et d'autres en travail à distance,
- intégrer des postures assis/debout (enjeu de santé) pour les postes de travail,
- intégrer les enjeux de personnalisation des espaces,
- en termes de méthodologie, il est impératif disposer en amont d'une définition claire des besoins et des objectifs du collectif concerné et de veiller à la co-construction du projet.

L'optimisation des espaces, permettant de satisfaire le besoin et l'exercice des fonctions, doit pouvoir s'illustrer au travers de **5 typologies d'espace de travail** : espace de travail partagé (dont la volumétrie est à adapter aux besoins du collectif), espace de travail isolé (répondant à une utilisation ponctuelle pour des travaux nécessitant une concentration particulière ou de la confidentialité), espace de projet/d'échange (3 à 6 personnes en mode de travail collaboratif mixte présentiel – distanciel), espace de réunion (lieu de rassemblement mixte), espace de convivialité et de détente.

Une attention particulière doit être portée sur les points suivants :

- Afin de constituer une éventuelle première étape vers une gestion collective de l'occupation des espaces de travail, un espace de travail « de référence » pourrait être défini dans un premier temps. Dans ce cas, il est proposé que, sauf besoins spécifiques, l'espace de travail partagé soit l'espace de travail « de référence » ; c'est en effet le curseur qui permettra d'optimiser la volumétrie des espaces (plus l'espace de travail « de référence » sera économe en surface, plus on trouvera de marge pour la diversification et la qualité des espaces partagés) ;
- la flexibilité de l'usage des différents espaces de travail sera de nature à optimiser qualitativement et quantitativement ces espaces ; en effet, la journée ne s'organise pas nécessairement dans un même espace, mais en utilisant au moment choisi l'espace disponible le mieux adapté. Aussi, une attention particulière devra être portée aux modalités de gestion de l'occupation de ces espaces (périmètre de mutualisation et système de réservation pour les espaces mutualisés) ;
- il est important de pouvoir qualifier et quantifier l'impact du télétravail sur l'effectif à prendre en compte à un instant T en présentiel (jauge maximale) et sa répartition dans les différents espaces de travail ;
- les espaces de travail partagés doivent faire l'objet d'équipements adaptés (stations d'accueil avec écran plus grand pour partage d'écran) pour répondre aux besoins du nomadisme ; les



espaces de travail isolés peuvent s'envisager éventuellement avec des équipements plus légers;

- il est noté la nécessité de prévoir un espace de stockage centralisé et, au besoin, sécurisé pour les dossiers papier avec des enjeux de confidentialité et d'accessibilité (qui pourront être optimisés à termes après dématérialisation / numérisation des dossiers) ;
- il convient de bien distinguer en termes d'usage les fonctions des espaces de projet/d'échange et des espaces de réunion (taille du groupe, démarche formel/informel, échange, information...).

### **Des expérimentations seront mises en place.**

Dans ce cadre, il serait intéressant de privilégier des collectifs de travail associant télétravail et présentiel (différentes échelles possibles) déjà engagés dans une évolution de ses méthodes de travail (ou a minima une réflexion) On peut également envisager dans cette logique de collectif plusieurs unités travaillant sur les mêmes sujets ou dossiers. L'expérimentation pourrait par exemple être élargie à des collectifs en inter-directions.

Il convient, pour ce faire, de :

- Définir un (des) périmètre(s) d'expérimentation assez rapidement ; un site pourrait en effet faire l'objet uniquement d'un travail sur la méthode dans le temps de l'expérimentation ou bien porter sur la méthode et la réalisation en fonction des moyens éventuellement alloués ;
- Anticiper sur les moyens nécessaires pour mener les expérimentations envisagées à leur terme ;
- Identifier également des services permettant la mise en œuvre de plusieurs expérimentations ciblées, ne nécessitant pas ou peu de moyens immobiliers ;
- Associer les agents à cette réflexion pour l'expérimentation et au retour d'expérience ;
- Intégrer un volet communication (exemple : séminaire, expo dans le hall de Farman...) ;
- Voir si l'on peut proposer une structure en cours d'évolution avec un projet déjà engagé (à expertiser en fonction des contraintes propres au projet en cours afin de ne pas le remettre en cause au regard des enjeux de maîtrise des coûts et des délais) ;
- en alternative à des expérimentations reposant sur une nécessaire modification des locaux, coûteuse en termes de moyens, envisager des expérimentations reposant sur une utilisation mutualisée des espaces de travail existants, sous réserve de la standardisation des outils. Il est précisé que cette modalité, si elle permet une acculturation à la mutualisation des espaces, permet plus difficilement la mise en place d'espaces partagés, de nature à favoriser les échanges du collectif et à faire évoluer les modes de travail ;
- Voir si les évolutions d'organisation à venir sur les fonctions support (pôles mutualisés) ne pourraient pas être envisagées dans le cadre de l'expérimentation (terme à définir).

L'enjeu de communication avec l'encadrement est clairement identifié afin de lui permettre d'être pleinement porteur de la démarche dans une logique d'adhésion des personnels sur le sujet spécifique de l'aménagement des espaces de travail de demain.

Par ailleurs, l'articulation entre les expérimentations envisagées et la situation de crise sanitaire actuelle sera à appréhender en fonction de l'évolution de la situation et de l'échéance des expérimentations qui seront proposées.