

PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME

RAPPORT DE STAGE

SPF P&O

Le télétravail au sein de l'Administration fédérale

Jean-Alexandre Verdonck

SPF Economie

Bureau du Président

Consultation publique autorisée

Public Management Programme 2005

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	0
DONNÉES PERSONNELLES	2
OBJECTIFS DU STAGE ET MISSION DU STAGIAIRE	2
<i>Objectifs du stage</i>	2
<i>Mission du stagiaire</i>	3
INTRODUCTION	4
I – DESCRIPTION DE L’ORGANISATION ACCUEILLANTE	5
1. <i>Coordonnées et personne de contact</i>	5
2. <i>Structure du SPF P&O</i>	5
3. <i>Mission du SPF P&O</i>	6
4. <i>4 secteurs-clés pour le SPF P&O</i>	8
4. <i>4 secteurs-clés pour le SPF P&O</i>	8
5. <i>Présentation du Service d’encadrement P&O</i>	9
6. <i>Pourquoi cette organisation ?</i>	9
II – LE CONCEPT DE TÉLÉTRAVAIL	11
1. <i>Le travail à domicile</i>	11
2. <i>Le travail mobile</i>	11
3. <i>Le télécentre</i>	12
4. <i>Le télélocal</i>	12
5. <i>Le télétravail à domicile</i>	12
6. <i>Le télétravail</i>	12
III – ENCADREMENT JURIDIQUE ET POLITIQUE.....	15
1. <i>Loi du 06 décembre 1996 sur le travail à domicile</i>	15
2. <i>Droit commun</i>	17
3. <i>Organisation Internationale du Travail (OIT)</i>	18
4. <i>Accord-cadre européen du 16 juillet 2002</i>	19
5. <i>Conseil des ministres de Gembloux des 16 et 17 janvier 2004</i>	20
6. <i>Proposition de loi relative au télétravail</i>	20
IV – POURQUOI FAVORISER LE TÉLÉTRAVAIL ?	21
1. <i>Avantages</i>	21
2. <i>Difficultés</i>	22
V – OBSTACLES AU SEIN DE L’ADMINISTRATION.....	23
1. <i>La gestion du temps de travail</i>	23
2. <i>L’organisation du travail</i>	24
3. <i>L’infrastructure technique</i>	26
4. <i>Le statut des agents ?</i>	27
VI –BÉNÉFICIAIRES	28
1. <i>Une démarche volontaire et ouverte</i>	28
2. <i>Quels agents ?</i>	28
3. <i>Quels chefs ?</i>	31

VII – LE PROJET-PILOTE DU SPF P&O	32
1. <i>Le lancement du projet</i>	32
2. <i>La position des syndicats</i>	33
3. <i>Les collaborateurs</i>	33
4. <i>Le télétravail : outil de motivation</i>	35
5. <i>Les modalités pratiques d’une nouvelle organisation du travail</i>	36
6. <i>Le rôle du service d’encadrement P&O</i>	38
7. <i>L’impact potentiel sur les autres aspects des politiques RH</i>	39
8. <i>Le contrat de télétravail</i>	40
9. <i>Une extension ?</i>	42
VIII – EVALUATION.....	43
1. <i>Des chiffres</i>	44
2. <i>Des contrats</i>	45
3. <i>Des questionnaires</i>	45
CONCLUSION.....	47
BIBLIOGRAPHIE.....	48
ANNEXES	50

Données personnelles

Jean-Alexandre Verdonck

Bureau du Président

Service Public Fédéral Economie, PME, Classes Moyennes et Energie

Objectifs du stage et mission du stagiaire

Objectifs du stage

Dans un premier temps, l'objectif est d'analyser les nouvelles formes d'organisations (du temps) de travail et plus particulièrement la problématique de l'instauration, du suivi et de l'évaluation d'une politique de télétravail à domicile au sein de l'Administration fédérale.

Il s'agit donc de constater ce que le SPF P&O a mis en place dans ce domaine et de répondre à plusieurs questions, notamment :

- D'où vient ce besoin de flexibilité (qui est demandeur ?) et quels sont les objectifs poursuivis ?
- Quelle en est la perception des agents, des syndicats ?
- Quels sont les obstacles majeurs rencontrés ?
- Quel est l'impact des technologies ?
- Quels sont les aménagements engendrés (contrat de travail , règlement travail, mécanismes de contrôles, accessibilité des agents, sécurité, ...)
- Quels sont les effets sur les autres politiques « classiques » RH ?
- Quels sont les impacts sur la motivation des agents (participants ou non) et leur performance ?
- Quelles sont les inconvénients majeurs ?
- ...

Dans un deuxième temps (qui ne sera pas nécessairement postérieur), l'idée est de pouvoir s'inspirer de la littérature et d'autres expériences, notamment au sein d'entreprises privées qui recourent depuis de nombreuses années à ce type de mécanisme de flexibilité. La volonté n'étant pas tant de vouloir copier ce qui s'y fait mais plutôt de comprendre les différences et de pouvoir en tirer des conclusions (positives ou négatives) quant à l'implémentation dans le secteur public.

La volonté est donc de comprendre comment un projet de télétravail peut être mis en place au sein d'un département de la fonction publique belge.

Ceci implique en effet de franchir de nombreux obstacles et résistances qui, comme dans le privé, ne sont pas toujours dénué de fondement.

Ensuite, il s'agira de proposer une méthodologie d'analyse de la politique menée en la matière au sein du SPF.

Soulignons que la politique de télétravail du SPF P&O est en place depuis un peu plus d'un an. En conséquence, le SPF a prévu de procéder à l'évaluation de cette politique cette année.

Mission du stagiaire

- Compréhension de l'ensemble de la problématique, via :
 - la lecture des documents de base de la littérature,
 - la rencontre de spécialistes en la matière
 - la participation à un séminaire spécialisé
- Observation de ce qui a été mis en place au sein du SPF P&O, par le biais :
 - de lecture des différents documents internes
 - de la compréhension du processus d'instauration de ce mode de travail
 - d'interviews avec les interlocuteurs privilégiés
- Préparation à la procédure d'évaluation de la politique de télétravail au sein du SPF.
- Comparaison avec la théorie
- Elaboration de recommandations pour l'instauration du télétravail au sein d'une Administration publique (points d'attention, éléments fondamentaux, aménagement nécessaires,...)

Introduction

Sujet à la mode, outil propre au secteur privé, rêve des fainéants, ... autant de qualificatifs entendus fréquemment lorsque le thème même du télétravail est abordé.

Or, il ne faut pas se voiler la face. Le télétravail, même s'il n'est pas un objectif en soi, est un élément moteur dans la mise en place de nouvelles méthodes d'organisation du travail. Il permet de répondre aux aspirations de certains travailleurs (aspirations bien souvent relatives à l'équilibre entre la vie privée et professionnelle) mais également aux exigences de multiples organisations (plus de productivité, plus de flexibilité,...).

Dans ce sens, le secteur public ne doit pas, a priori, en être exclu.

Ceci est d'autant plus vrai que de nombreuses organisations, publiques ou non, comprennent déjà (sans le savoir) parmi leurs travailleurs, de véritables télétravailleurs.

Les exemples sont nombreux : des managers, des délégués commerciaux mais également de navetteurs travaillant dans le train, de contrôleurs qui envoient leurs rapports à distance,...

Plusieurs questions se posent dès lors : faut-il formaliser ou non cette nouvelle organisation du travail ? Convient-il de la promouvoir ? Faut-il y mettre des limites strictes ou faire preuve de souplesse ? A t'elle des implications sur les dispositifs et les outils classiques en matière de gestion des ressources humaines, ... ?

Ce rapport, après avoir présenté l'organisation accueillante, aura pour premier objectif de faire le tour de la situation et, pour objectif final, de proposer des pistes de solutions pour une éventuelle application dans le secteur public.

Ensuite, la volonté est de proposer une méthodologie d'implémentation du télétravail ainsi que de son suivi et principalement de son évaluation.

I – Description de l'organisation accueillante

1. Coordonnées et personne de contact

Service d'encadrement Personnel et Organisation du SPF P&O

Rue de la loi 51

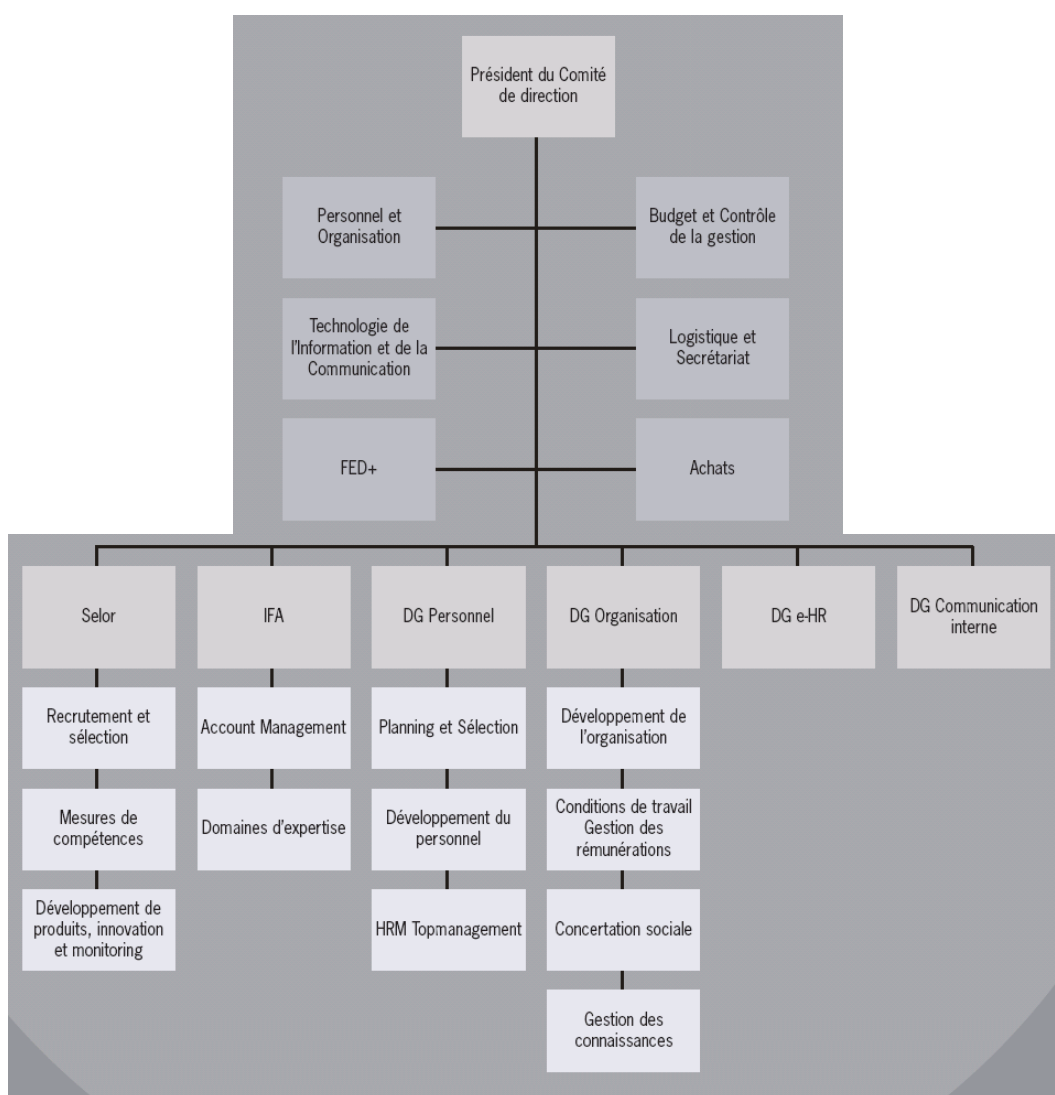
1040 Bruxelles

02 790 58 00

www.p-o.be

Personne de contact : Leni Pelgrims (leni.pelgrims@p-o.be - 02/790.55.23.)

2. Structure du SPF P&O¹



Selor (Bureau de Sélection de l'administration fédérale) est chargé de la sélection et de la certification des compétences.

¹ Pour ce point et les suivants : Voir la brochure « *Le SPF Personnel et Organisation se présente* » éditée par le SPF lui-même (octobre 2004)

L'Institut de formation de l'administration fédérale (IFA) est le service central de formation de l'administration fédérale.

La direction générale Personnel développe la politique, la méthodologie et les lignes directrices en matière de planification, de sélection et de développement du personnel.

La direction générale Organisation développe la politique, la méthodologie et les lignes directrices en matière de développement de l'organisation, de gestion des connaissances, de conditions de travail, de gestion des rémunérations et de statut syndical.

La direction générale e-HR soutient les responsables des ressources humaines (RH) fédéraux en mettant à leur disposition des instruments visant à automatiser les processus RH et à exploiter au maximum les possibilités offertes par une politique RH moderne.

La direction générale Communication interne soutient le développement d'une culture de communication au sein de l'administration fédérale.

Les services d'encadrement:

- Personnel et Organisation assiste le SPF P&O dans l'élaboration d'une politique HR moderne
- Budget et Contrôle de la gestion soutient le SPF dans la planification, le suivi et l'évaluation des budgets
- ICT assure la gestion et le développement de l'infrastructure technique du SPF
- Logistique et Secrétariat comprend le service juridique, le service de traduction, l'accueil, le dispatching et l'entretien.

FED+ recherche avantages et réductions sur des événements socioculturels, sportifs, etc. au profit des fonctionnaires et de leur famille.

Les cellules **Achats (CPA et CMS)** soutiennent et conseillent les acheteurs, et leur offrent des contrats de groupe aux meilleures conditions.

3. Mission du SPF P&O

Une vocation horizontale

Pour bien fonctionner, les services publics ont besoin d'un personnel compétent et motivé et de structures efficaces, bien organisées et coordonnées. Chaque aspect

de la politique des ressources humaines (recrutement, formation, évaluation, rémunération, etc.) et du développement des organisations publiques mérite donc la plus grande attention.

Le Service public fédéral Personnel et Organisation (SPF P&O) définit cette politique pour les services fédéraux et les accompagne dans l'introduction et la mise en oeuvre de celle-ci.

Voilà ce qui fait du SPF P&O un SPF "horizontal", avant tout au service des autres services fédéraux.

Le SPF a l'ambition de devenir la référence en matière de politique du personnel et de l'organisation pour l'ensemble des services fédéraux.

Les clients du SPF P&O

Les clients directs sont:

- une centaine de services fédéraux (services publics fédéraux, services publics fédéraux de programmation, établissements scientifiques, organismes d'intérêt public) et leurs services Personnel, Communication, Achats, Gestion des connaissances, etc.;
- les quelque 90.000 fonctionnaires fédéraux;
- des organismes publics non fédéraux (Communautés, Régions, etc.).

Les clients indirects sont les quelque 10 millions de citoyens de Belgique. En effet, par son action sur la gestion du personnel et de l'organisation des services fédéraux, le SPF P&O participe à la qualité des prestations que livrent ces services à la population.

4. 4 secteurs-clés pour le SPF P&O

L'objectif est de développer un environnement de travail de qualité qui contribue à entretenir la fierté du fonctionnaire fédéral de travailler pour le service public.

Pour réaliser cet objectif, le SPF oeuvre à professionnaliser 4 secteurs-clés: le personnel, l'organisation, la communication, les achats.

La politique du personnel

- planification, recrutement, sélection et réorientation des membres du personnel
- développement du personnel, accompagnement de la carrière, formation, développement personnel
- accompagnement et formation des fonctionnaires dirigeants
- analyse des besoins en formation et développement d'une offre correspondante
- automatisation des processus liés à la gestion des ressources humaines
- certification des compétences

La politique de l'organisation

- analyse et implémentation de projets d'amélioration (réorganisation, refonte des processus), gestion de la qualité
- conception et mise à disposition d'outils et de méthodologies pour une meilleure gestion des connaissances au sein des organisations
- réglementation relative aux conditions de travail et au statut syndical

La politique de communication

- développement de lignes de conduite en matière de communication (rapport annuel, charte graphique, intranet, news électroniques, Portail fédéral, etc.)
- formation et information continues des communicateurs fédéraux
- information continue des fonctionnaires fédéraux sur les projets transversaux

La politique d'achats

- soutien aux acheteurs dans la passation de leurs marchés publics
- conclusion de contrats de groupe

5. Présentation du Service d'encadrement P&O

Les collaborateurs du service d'encadrement P&O assistent le management dans le développement d'une politique de gestion moderne des ressources humaines dans le SPF.

La gestion des ressources humaines vise notamment le recrutement et la sélection, l'accompagnement de la carrière, la formation, l'évaluation et les mesures de compétences.

La Direction générale Personnel fournit le savoir-faire nécessaire à cet effet.

Une autre mission importante est la gestion administrative et budgétaire du personnel. Un certain nombre de ces tâches sont actuellement prises en charge par la Régie des Bâtiments. La gestion de l'enveloppe de personnel s'effectue en étroite concertation avec le service d'encadrement Budget et Contrôle de la gestion (B&CG).

Le service d'encadrement P&O soutient le comité de direction lors de la concertation syndicale. La prévention et la sécurité sur les lieux de travail relèvent également de ses compétences.

Il joue également un rôle actif dans les projets de changement internes et peut faire appel au savoir-faire de la Direction générale Organisation.

L'information des collaborateurs de P&O sur les nouveautés en matière de personnel (cercles de développement, mesures de compétences...) et d'organisation (refonte des services logistiques...) est également prise en charge par le service d'encadrement P&O, en étroite collaboration avec la Direction générale Communication.

6. Pourquoi cette organisation ?

Le choix du SPF P&O est assez naturel et ce pour plusieurs raisons :

- comme nous venons de le lire, le SPF P&O a une mission horizontale, dans le sens où il soutient et élabore des politiques pour les autres SPF. En ce sens, il nous semble logique que l'impulsion nécessaire pour développer le télétravail provienne de là
- le SPF P&O a lancé, depuis plus d'un an, un projet de télétravail avec une trentaine de participants. Il est donc pertinent de s'y intéresser de plus près afin de pouvoir en tirer des enseignements pour l'ensemble de l'Administration

Au sein du SPF P&O, c'est tout naturellement que le service d'encadrement P&O a été retenu.

C'est au sein de ce service que le chef de projet du projet-pilote a été désigné.

En effet, même si un tel projet ne concerne pas uniquement les responsables RH², il nous apparaît très logique, étant donné les implications potentielles sur l'ensemble des autres politiques RH, qu'il soit coordonné à ce niveau.

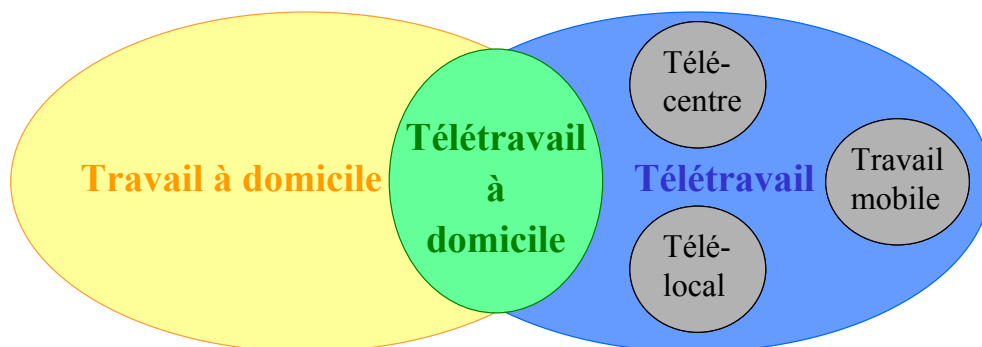
² Il concerne en effet également (e.a.): le Comité de Direction, le middle-management, les responsables ICT, les syndicats,...

II – Le concept de télétravail

Avant toute chose, et même si ce rapport n'a pas pour objectif de résumer l'ensemble des ouvrages écrits en la matière, il y a lieu de préciser ce qu'il convient d'entendre par la notion de « télétravail ».

Ce concept, en apparence très simple, mérite en effet qu'on s'y attarde quelque peu.

Schématiquement, voici les grandes distinctions qu'il convient d'opérer.



Précisons donc quelque peu ces notions³ :

1. Le travail à domicile

Il est défini comme l'ensemble des tâches accomplies par les travailleurs « *sous l'autorité de l'employeur, (...) contre rémunération, à leur domicile ou à tout autre endroit choisi par eux, sans qu'ils soient sous la surveillance ou le contrôle direct de cet employeur* »⁴

Un statut particulier lui est réservé depuis la loi du 6 décembre 1996 modifiant la loi de 1978 relative au contrat de travail. Nous y reviendrons par la suite⁵.

2. Le travail mobile

Travail accompli par le travailleur en déplacement (par exemple : dans un train, sur son ordinateur portable,...).⁶

³ La doctrine n'est pas unanime quand il s'agit de définir ces concepts. Les termes sont donc ici retenus dans le sens particulier que nous leur donnons

⁴ Art. 119.1 de la loi du 3 juillet 1978

⁵ Voir infra p. 15

⁶ BARTH, D., « *Le télétravailleur* », Actualités du droit, 2002, vol.12 n°2, p. 129

3. Le télécentre

Travail accompli dans un bâtiment distinct des établissements habituels de l'entreprise.

Ce bâtiment est dédié à l'accueil de travailleurs (contra télélocal), qu'ils appartiennent tous ou non à la même entité (bien souvent, l'entreprise concernée loue un bâtiment à cette fin).

Les travailleurs viennent donc y travailler et, moyennant des systèmes informatiques, se connectent au réseau central de l'organisation.

Le travail en télécentre permet aux travailleurs de se rendre dans un bâtiment plus proche de leur domicile.

4. Le télélocal

Travail accompli dans un bâtiment distinct des établissements habituels de l'entreprise.

Ce bâtiment n'est pas en principe dédié à accueillir les travailleurs de l'entreprise.

Il s'agit en fait de n'importe quel lieu, équipé de matériel informatique, dans lequel un travailleur peut établir une connexion avec son travail (gare, foire, entreprise d'un client, autre SPF, ...).

5. Le télétravail à domicile

Le télétravail à domicile est au croisement entre le télétravail et le travail à domicile.

Le travail est encore une fois accompli dans un bâtiment distinct des établissements habituels de l'entreprise, mais ici, il s'agit du propre domicile du travailleur ou de n'importe quel lieu choisi par lui (résidence) à partir duquel il se connecte au bureau via l'utilisation des nouvelles technologies.

6. Le télétravail

Ces quatre derniers concepts se rattachent tous à une seule et même notion plus vaste : celle de télétravail

Ils ont en effet deux points communs qui permettent d'en dessiner les contours :

- la réalisation d'un travail en dehors du lieu habituel dans lequel les travailleurs de l'entreprise exercent leurs activités
- l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication

Un des corollaires du premier point est l'absence de toute supervision directe

Ajoutons encore une condition⁷ : le travail concerné pourrait également être réalisé dans les locaux de l'employeur .

Le télétravail ne jouit cependant pas (encore) d'une définition légale, il faut donc s'en remettre aux diverses définitions proposées par les auteurs.

« *Le fait de travailler ailleurs que dans un endroit traditionnel de travail* ».⁸

« *Le télétravail est une forme de travail par laquelle, un certain temps par semaine, avec un minimum d'un jour et de préférence un maximum de quatre jours, le travail est réalisé à un autre endroit que celui du client ou du responsable, avec les mêmes moyens et avec les mêmes objectifs.* »⁹

Il faut souligner l'importance accordée par tous les auteurs à l'utilisation des moyens informatiques et de télécommunication.

Cependant, ces outils ne sont pas véritablement les éléments déclencheurs du travail à distance mais plutôt des éléments de nature à en favoriser grandement l'éclosion.

En effet, il est envisageable de travailler dans un autre lieu que son lieu habituel de travail même en dehors de la mise à disposition d'outils de communication à distance. Toutefois, ces outils ont permis de multiplier les métiers et les fonctions potentiellement concernés et, par conséquent, d'augmenter le nombre de télétravailleurs.

Ce critère reste néanmoins fondamental puisqu'il s'agit « *de pouvoir fournir les données utiles à la réalisation du travail, transmettre le « produit fini » de son travail, ou encore maintenir des relations professionnelles avec des collègues ou des clients, etc.* »¹⁰.

Concluons ce point en disant qu'à l'heure actuelle, il n'est pas question de parler de télétravail s'il n'y a pas de recours à ces nouvelles technologies.

On l'a vu, une des conditions pour qu'on puisse parler de travail à domicile est que l'employé ne soit pas sous « la surveillance ou le contrôle direct de l'employeur »¹¹. Ceci résulte du fait que ce dernier n'est pas présent et n'a pas accès (immédiat) au lieu où le travail est réalisé.

Dans le cadre du télétravail à domicile, on pourrait considérer que « *cette caractéristique n'est pas rencontrée si le télétravail est effectué en ligne,*

7 Voir le point 2 de l'Accord-cadre européen

8 SCHOBENS, G., "Télétravail et mobilité", 4Instance-Periodical for public affairs, 2001, n°15, pp.27-29. (Prof Van Binst)

9 ABC (Adviesbureau voor Organisatie & Beheer), *Rapport : telewerk/thuiswerk – mogelijkheden bij de overheid?*, Bruxelles, Federaal Ministerie van Ambtenarenzaken, 2003.

10 PEREZ ASINARI, M., « *Accord-cadre européen sur le télétravail. Aspects politiques et légaux. Un exemple de co-régulation ou d'autorégulation ?* », Revue Ubiquité – Droits des technologies de l'information, FUNDP – DGTIC – CRID, Avril 2003, n°15, p. 74

11 Voir également infra, le point sur la législation relative au travail à domicile (p.16 et s.)

circonstance où en dépit de l'absence physique de l'employeur ou de son représentant, celui-ci doit être considéré comme présent par l'intermédiaire de l'informatique. L'existence de ce lien permanent entre le travailleur et l'employeur permet de conclure que l'employeur ou son représentant peut surveiller et contrôler le travailleur. Le télétravail en ligne n'est donc pas, selon nous, régi par les règles relatives au contrat de travail à domicile »¹²

Cependant, cette position n'est pas retenue par tous les auteurs et ne semblent pas refléter l'opinion de la majorité de la doctrine pour laquelle les dispositions du titre VI de la loi de 1978 (relatives au travail à domicile) trouvent bel et bien à s'appliquer. C'est également ce point de vue qui sera retenu ici mais gardons à l'esprit que le débat n'est pas clos.

On peut encore distinguer au sein du télétravail à domicile, le **télétravail « classique »** ou le **télétravail « supplémentaire »**.

Cette dernière situation couvre le « *travail fourni par un travailleur occupé d'une manière habituelle et permanente dans les locaux de l'entreprise mais qui, après les heures normales de travail, poursuit son activité à domicile.* ».¹³

Selon une enquête menée par l'AWT¹⁴ : pour 58 % des télétravailleurs, les prestations à domicile ne sont pas comptabilisées dans le temps de travail. 50% d'entre eux doivent prendre en charge la totalité des coûts.

Pour terminer, précisons encore que le télétravail peut être **structurel** (avec des conditions bien établies, sur base de documents en encadrant l'exercice, ...) ou **informel** (non véritablement organisé de manière concrète au sein de l'organisation ex. : télétravail occasionnel, au cas par cas, sans suivi d'une politique globale).

Lorsque le choix a été posé d'opter pour un encadrement formel, encore faut-il s'orienter soit vers des arrangements individuels (dans la relation individu-responsable) soit vers la fixation d'un cadre général unique (écrit ou non) valable pour l'ensemble des participants.

Dans le cadre de ce rapport, nous retenons donc une définition restrictive du télétravail dans le sens du télétravail (structurel) à domicile.

12 BARTH, D., « *Le télétravailleur* », Actualités du droit, 2002, vol.12 n°2., p.133 -- contra : MAERTEN, P., « *Telewerken : juridische aspecten van een virtuele arbeidsorganisatie* », Orientatie - Sociaal recht – personeelsbeleid, 2000, vol.30, n°10, Orientatie, p. 174

13 ROBERT, F., « *Le Télétravail à domicile – un éclairage nouveau sur une formule en plein essor* », Bruxelles, Larcier, 2004, partie IV

14 Enquête menée en 2002 et dont les résultats sont consultables sur www.awt.be

III – Encadrement juridique et politique

Le télétravail n'est pas (encore) doté de règles spécifiques en Belgique. Il convient par conséquent de se référer au droit commun et plus spécifiquement aux dispositions relatives au contrat de travail à domicile¹⁵.

1. Loi du 06 décembre 1996 sur le travail à domicile

Un titre VI a été ajouté au sein de la loi du 03/07/1978 par la loi du 06/12/1996. Ce nouveau titre aborde la problématique du travail à domicile et ce suite à un arrêt de la Cour de Cassation¹⁶ dans lequel la Cour estimait que la loi précitée de 1978 ne trouvait pas à s'appliquer aux travailleurs à domicile.

En voici les grands axes :

1.a Une définition légale

Travail accompli « *sous l'autorité de l'employeur, ... contre rémunération, à leur domicile ou à tout autre endroit choisi par eux, sans qu'ils soient sous la surveillance ou le contrôle direct de cet employeur* »¹⁷

Nous retenons trois éléments essentiels :

- la présence d'un lien de subordination
- le choix du lieu de travail
- l'absence de contrôle et de surveillance direct

1.b Un écrit avec huit mentions

L'article 119.4 énonce huit mentions obligatoires dans le contrat d'occupation de travailleur à domicile.

A défaut, l'article 119.5 prévoit la possibilité pour le travailleur de mettre fin au contrat sans préavis ni indemnité.

Parmi les mentions, soulignons la 4^{ème} (remboursement des frais inhérents au travail à domicile), la 5^{ème} (le ou les lieu(x)), la 7^{ème} (régime de travail et/ou horaire convenu et/ou le volume minimal convenu des prestations).

Précisons qu'en l'absence de précisions sur le remboursement des frais, un forfait de 10% de la rémunération¹⁸ sera dû à ce titre (sauf si le travailleur prouve que les frais réels sont supérieurs).

15 Bien évidemment, quand il s'agit de ce type là de télétravail.

16 Cass., 30 novembre 1992, *Soc. Kron.*, 1993, 115

17 Art. 119.1 de la loi du 3 juillet 1978

Suite à l'article 6 de la loi du 06/12/1996, le travail à domicile n'est pas soumis à la réglementation sur le temps de travail.

Les télétravailleurs ne tombent donc pas sous la réglementation en matière d'heures supplémentaires, ils peuvent travailler les dimanches et les jours fériés ainsi que la nuit (non-application de la réglementation en matière de travail de nuit).

Une difficulté surgit directement : comment gérer les horaires des agents qui télétravaillent à mi-temps et qui le reste du temps viennent travailler « normalement ».

En effet, ces derniers sont dans une situation délicate d'un point de vue juridique, car ils sont pour partie (quand ils travaillent au bureau) soumis aux diverses législations sur le temps de travail, sur les horaires, etc. et pour partie ils en sont soustraits (quand ils travaillent chez eux).

La mise en place du télétravail est-elle d'office liée à la suppression du système de pointage (comme au SPF P&O) ? Nous en reparlerons plus loin.

19

1.c Mise à disposition des outils

L'article 119.3 précise que l'employeur est tenu de « *mettre à la disposition du travailleur, s'il y a lieu et sauf stipulation contraire, l'aide, les instruments et les matières nécessaires à l'exécution du travail* ».

Le législateur laisse donc la possibilité aux parties contractantes de décider de l'existence et, le cas échéant, de l'ampleur de cette obligation de l'employeur.

Sont concernés : les outils « classiques » (fournitures de bureau, dossiers pertinents, ouvrages, autres matériels, ...) et « technologiques » (ordinateur, imprimante, connexion adsl, téléphone,...).

Le cas particulier de la mise à disposition des outils technologiques sera abordé plus loin.

18 Telle que définie selon la jurisprudence de la Cour de Cassation

19 Voir infra, p.24

2. Droit commun

Pour le reste, le droit commun trouve à s'appliquer.

Ceci pourrait poser des difficultés, notamment en ce qui concerne la loi du 4 août 1996 (relative au bien-être) et du 03 juillet 1967 (relative aux accidents du travail).

- En effet, comment l'employeur peut-il satisfaire à ses obligations légales en matière d'aménagement du lieu de travail alors que ce dernier n'est pas sous son contrôle direct (aménagement d'un bureau, mise à disposition de toilette, sécurité, ergonomie,...) ?
- De même, concernant les accidents du travail, quand et à quelles conditions peut-on considérer qu'un accident survenu à la maison est un accident du travail et non un accident « domestique ».

Pour qu'il y ait accident du travail, il convient de combiner trois éléments :

- l'existence d'un événement soudain ;
- survenant dans le cours et par le fait du contrat de travail ;
- qui cause une lésion.

Le législateur a prévu en outre une présomption réfragable d'existence d'accident de travail lorsque ce dernier survient dans le cours de l'exécution du contrat. Certains travailleurs se trouvent dans une situation telle qu'ils sont susceptibles d'être sous l'autorité de l'employeur 24 heures sur 24, pensons particulièrement aux concierges ou aux travailleurs à domiciles (voir ROBERT).

Dans ces circonstances, la jurisprudence estime que l'accident *« qui se produit durant cette période est présumé l'être par le fait ou à tout le moins au cours de l'exécution du contrat de travail. »*

« L'accident de travail sera exclu s'il n'est pas dû au fait de l'exécution du contrat de travail »(ROBERT, p.16), la charge de la preuve étant chez l'employeur.

Les télétravailleurs seront donc, en principe, couverts en cas d'accident du travail (via une assurance 24/24). Il convient cependant de ne pas oublier de le formaliser et de tenir informé la société d'assurance (obligation de déclarer toute circonstance nouvelle survenant au cours du contrat).

Concernant les avantages en nature et l'impact fiscal potentiel, il convient d'être prudent et la législation en la matière est assez complexe. Nous ne l'analyserons pas ici en détails mais nous pouvons déjà retenir qu'il existe trois alternatives répondant à des besoins différents et ayant des impacts particuliers. :

- l'intervention de l'employeur dans le prix d'acquisition
- la mise à disposition (utilisation mixte)
- l'outil de travail (exclusivement professionnel).²⁰

3. Organisation Internationale du Travail (OIT)

3.a Convention n° 177 : Convention sur le travail à domicile, 1996²¹

Soulignons l'article 1, point b) qui précise qu' « *une personne ayant la qualité de salarié ne devient pas un travailleur à domicile au sens de la présente convention par le seul fait qu'elle effectue occasionnellement son travail de salarié à son domicile et non à son lieu de travail habituel* ».

La Convention met, entre autre, l'accent sur l'égalité de traitement entre les travailleurs à domicile et les autres travailleurs (art. 4) ainsi que sur la nécessité de prendre en compte de la problématique de la sécurité et de la santé au travail (art.7)

3.b Recommandation n°184 : Recommandation sur le travail à domicile, 1996.

Cette recommandation complète la Convention sus-mentionnée.

Elle prévoit notamment :

- la désignation d'une autorité compétente chargée de formuler et de mettre en oeuvre la politique nationale sur le travail à domicile visée à l'article 3 de la convention. (art.3)
- L'information, par l'employeur, de cette autorité lorsqu'un travail à domicile est donné pour la première fois (art.7)
- La tenue d'un registre détaillé des travailleurs concernés ainsi que du travail attribué (temps alloué, taux de rémunération, coûts éventuels, date de paiement,...) (art.7)
- La possibilité de visite du lieu de travail (art.8)
- Les mesures concrètes en matières de santé et de sécurité (art. 19-22)

²⁰ Pour un bon résumé de toute cette problématique, et des propositions concrètes, nous renvoyons le lecteur, pour son information, au site Internet suivant : www.ehome.be

²¹ Seuls quatre pays ont ratifié cette convention : Albanie, Finlande, Irlande et Pays-Bas

4. Accord-cadre européen du 16 juillet 2002²²

Cet accord-cadre, signé entre les partenaires sociaux européens, rassemble plusieurs recommandations relatives à la mise en œuvre d'une politique de télétravail.

Sa transposition officielle n'a toujours pas abouti en Belgique, mais les différents principes qu'elle contient peuvent déjà servir de guide. Les recommandations sont regroupées en différents thèmes dont voici les grandes lignes :

Caractère volontaire :

Pour l'employeur et pour le travailleur
Au moment de l'entrée en service ou par après
Le refus d'un travailleur d'opter pour le télétravail n'est pas, en soi, un motif de résiliation de la relation d'emploi ni de modification des conditions d'emploi de ce travailleur
Réversibilité par accord (individuel ou collectif)

Conditions d'emploi :

Même droits et garanties que les autres travailleurs
Accords complémentaires envisageables

Protection de données :

Responsabilité de l'employeur
Le télétravailleur doit se conformer aux règles édictées (restrictions et sanctions)

Vie privée :

Proportionnalité (entre la mesure et l'objectif poursuivi)
Respect de la directive 95/46/CE + CCT n°81

Equipements :

En règle générale, l'employeur fournit, installe et entretiens les équipements nécessaires et couvre les coûts directement causés par le travail (coûts de communication principalement)

Santé et sécurité :

Même règle que pour les autres travailleurs
L'employeur doit avoir accès au lieu de télétravail (notification préalable et accord)

Organisation du travail :

Le télétravailleur organise son temps de travail
Pas de charge supplémentaire
L'employeur prend les mesures nécessaires pour prévenir l'isolement du télétravailleur (réunions et accès aux informations)

Formation :

Même accès et possibilités que les travailleurs
Formations spécifiques liées au télétravail

²² Voir annexe - La mise en œuvre de cet accord est prévue dans les trois ans (donc pour juillet 2005)

5. Conseil des ministres de Gembloux des 16 et 17 janvier 2004

Lors de ce Conseil des ministres, le gouvernement a pris la décision de donner une place à part entière sur le marché du travail au télétravail à domicile. Cette préoccupation avait déjà été manifestée dans l'accord de gouvernement du 08 juillet 2003 (« *Le télétravail et le travail à domicile seront encouragés en stimulant notamment les connexions large bande, et en élaborant un statut légal et juridique adapté pour ces personnes, dans le respect des droits des travailleurs* »).

Restée déclaration de principe pour le moment, on peut constater que, sur le plan politique également, la problématique du télétravail trouve sa place.

Le 31 janvier 2005, la députée fédérale Maggie De Block posa une question à l'ensemble des ministres du gouvernement sur les projets-pilotes de télétravail au sein des Administrations.

Vous trouverez en annexe copie de cette question ainsi que de l'ensemble des réponses obtenues par Département.

6. Proposition de loi relative au télétravail²³

Déposée en septembre 2004, cette proposition de loi a pour objectif de clarifier la situation du télétravail en s'appuyant sur les législations existantes et en s'inspirant de l'accord-cadre entre partenaires sociaux européens de juillet 2002.

Cette proposition reprend, en très grande partie, les recommandations de cet accord-cadre.

Soulignons quand même :

- les définitions des différentes formes de télétravail,
- des précisions quant aux droits et obligations du travailleur et de l'employeur
- et l'instauration de l'obligation de suivi (à charge de l'employeur) d'une formation appropriée par les télétravailleurs

²³ Proposition déposée par M. Jean Cornil et Mme Safia Bouarfa (Session 2003 – 2004 ; 22/09/2004 ; 3-845/1) – Voir annexe

IV – Pourquoi favoriser le télétravail ?

Cadrant dans l'optique même de la réforme Copernic, le télétravail permettra à l'Administration d' « être un employeur attractif pour les collaborateurs actuels et futurs ». En effet, il semble répondre à une demande des agents qui désirent plus de flexibilité et qui sont soucieux de trouver un juste équilibre entre leur vie professionnelle et privée.

Dans les avantages et inconvénients (difficultés) repris ci-dessous, nous n'avons pris en compte que le point de vue du télé-travailleur, de ses collègues et du management, laissant de côté les impacts potentiels pour la Société dans son ensemble²⁴.

1. Avantages

Du point de vue de l'organisation et du management :

- image de marque en jeu (entreprise moderne)
- défense du principe d'égalité des chances (accès à l'emploi des personnes handicapées, des familles nombreuses, habitant de régions isolées ou éloignées,...)
- rencontre de la satisfaction de ses travailleurs (et par conséquent augmentation de leur implication dans l'organisation)
- augmentation de la productivité²⁵
- responsabilisation des collaborateurs et autonomie
- responsabilisation des chefs
- modernisation de l'organisation du travail
- réduction des coûts : mobilité dans les bureaux (non-bureau fixes)²⁶
- diminution de l'absentéisme et du présentéisme²⁷
- augmentation de la flexibilité
- moyen de contrôle plus efficace : contrôle sur les résultats atteints et pas sur le simple fait d'avoir été présent durant les heures de travail

24 Parmi lesquels on retrouve l'effet sur les difficultés de circulation, sur la pollution,...

25 Soulignons que la productivité augmente grâce aux temps gagnés plus que par l'augmentation des temps supplémentaires ou par un accroissement des capacités de l'agent

26 Soulignons que l'argument selon lequel le télétravail permet d'économiser de l'espace et donc de l'argent ne vaut pas vraiment (ou plus difficilement) en cas de télétravail limité à 1 ou 2 jours par semaine

27 Le présentéisme étant défini comme la présence sur le lieu de travail d'un agent qui aurait dû rester chez lui (pour maladie, congé,...). Par exemple, l'agent malade mais qui doit absolument terminer un travail ne viendra pas contaminer les autres car il pourra le faire chez lui.

Du point de vue des travailleurs :

- gain de temps dans les trajets (et diminution du stress lié) par une diminution du nombre de déplacements
- meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée
- horaires plus souples et gérés de manière autonome
- respect du biorythme du travailleur
- utilisation plus efficace du temps de travail
- augmentation du niveau de qualité de vie
- diminution du stress
- plus d'autonomie et de responsabilisation
- plus grande satisfaction et implication dans son travail

2. Difficultés

Du point de vue de l'organisation et du management :

- Coûts (ICT, téléphone, imprimante,...)
- Sécurité et prévention – aménagement du lieu de travail
- Bien-être
- Difficultés liées à la communication, au contrôle (la base du contrôle étant l'atteinte des objectifs fixés)
- Besoin de coordination
- Impact sur le travail en équipe
- Nouveaux styles de management

Du point de vue des travailleurs :

- Aménagement du lieu de travail
- Coûts (ICT, téléphone, imprimante, eau, électricité, chauffage,...)
- Isolement social (Le travailleur est seul pour résoudre d'éventuels problèmes)
- Taxation de l'avantage que représente la mise à disposition de ligne téléphonique, de connexion ADSL, de PC,...
- Aucune scission entre vie privée et professionnelle
- Diminution du sentiment d'appartenance à la culture de l'entreprise
- Difficulté de jouer différents rôles à la maison (à partir de quand le télétravailleur cesse-t-il d'être papa, fils, voisin pour devenir travailleur ? Exigence de discipline)
- Frein à la promotion dans la structure ?
- Auto-discipline

V – Obstacles au sein de l'Administration

Au sein de l'Administration fédérale, divers obstacles particuliers peuvent entraver la mise en place du télétravail.

Le SPF P&O tente de répondre, par la pratique, à chacun des ses obstacles.

1. La gestion du temps de travail

La plupart de nos Administrations sont encore régies à l'heure actuelle par une gestion « classique » des horaires, des régimes de temps de travail. C'est le règne de la pointeuse, des crédits horaires, des récupérations, ... bref d'un système assez strict qui manque de souplesse.

Or, la mise en place du télétravail suppose une certaine prise de distance par rapport à toutes ses règles.

Il convient en effet de ne pas retomber dans le même excès en exigeant du télétravailleur des disponibilités moulées dans les horaires classiques des fonctionnaires. Le télétravail exige et implique en effet une gestion flexible du temps de travail et des horaires qui soient – dans une certaine mesure – « personnalisables ».

Bien entendu, il est nécessaire de trouver un compromis et de proposer des solutions satisfaisantes pour toutes les parties.

Ainsi, au SPF P&O la politique est la suivante :

- le télétravail est limité à 2 jours maximum
- les télétravailleurs doivent être joignables par téléphone de 09h30 à 12h et de 14h à 16h
- aucune heure de compensation n'est accordée (sauf en cas de prestations exceptionnelles et moyennant l'autorisation de l'employeur)
- les télétravailleurs doivent opter pour le nouveau système de gestion des horaires²⁸

28 Ce nouveau système n'est en fait ni plus ni moins que la suppression de la pointeuse. Dans les grandes lignes : les agents participants ne pointent plus et reçoivent un quota supplémentaire de jour de congé (en remplacement des jours de récupération). Le principe est alors qu'aucune heure de récupération n'est possible, sauf circonstances exceptionnelles et accord préalable du chef de service. La responsabilisation du chef hiérarchique est donc mise en évidence.

Des possibilités existent donc au sein de l'Administration pour franchir cet obstacle. Il est évident selon nous qu'il faut, en tout cas dans un premier temps et lors des phases de lancement, éviter de permettre aux agents de travailler plus de deux jours chez eux. Ceci dans le but de maintenir le lien avec les autres collègues, de favoriser l'acquisition de nouveaux réflexes de travail par les télétravailleurs et pour permettre aux responsables hiérarchiques de trouver leurs marques.

La solution adoptée par le SPF P&O nous semble très logique : non seulement ils ont suivi ce principe (pas de télétravailleur à temps plein) mais en plus ils ont évité cet écueil qui consiste à imposer aux télétravailleurs des horaires de disponibilité ou des exigences de consultations régulières de mails qui enferment complètement les agents en les empêchant de profiter des possibilités de flexibilité offertes par le télétravail.

Toutefois, à côté de la mise en place d'un système de « non-pointage », qui ressemblerait à une véritable (r)évolution dans certains Départements, on pourrait imaginer, pour assurer l'implémentation du télétravail dans d'autres SPF, l'imputation unique de 07h36 (nombre d'heures à prester par jour) dans les systèmes de pointage, en excluant, par principe, de la même manière les possibilités d'heures supplémentaires et donc de compensation pour ces jours-là. Si le télétravailleur travaille plus que ces heures-là chez lui, c'est un problème qui devra se régler au cas par cas avec son responsable. Mais ces heures supplémentaires devront dans tous les cas absolument rester l'exception.

Un autre problème potentiel surviendra en cas de présence obligatoire au travail un jour « normal » de télétravail ?

Derrière des futilités d'organisation pratique, c'est là en fait tout l'enjeu du télétravail. L'objectif (et l'outil de contrôle du management) ne constitue pas le nombre d'heures prestées mais bien les résultats fournis ainsi que la qualité de ces derniers.

« On ne le voit pas, mais on voit quand il a fourni son travail »²⁹

2. L'organisation du travail

L'Administration a des spécificités parmi lesquelles on retrouve différents éléments relatifs à l'organisation du travail. Il peut s'agir des relations hiérarchiques, de l'absence de véritable système d'évaluation et de management par les objectifs³⁰, de

29 SCHOBGENS, G., "Télétravail et mobilité", 4Instance-Periodical for public affairs, 2001, n°15, pp.27-29. (Prof Van Binst)

30 Même si les « Cercles de développement » sont en cours au sein de l'Administration fédérale, ils ne sont pas encore pleinement d'application dans l'ensemble des SPF. De plus, il est encore trop tôt pour savoir si cet outil permettra de réaliser de réelles évaluations porteuses de fruits.

l'importance du statut et de toutes ses implications, de l'impossibilité de récompenser matériellement des agents ou du poids de l'acquis, ...

Tous ces éléments sont autant de freins potentiels à l'élaboration d'une politique de télétravail.

La notion centrale est ici l'absence au sein de l'Administration d'une véritable réflexion autour des notions de responsabilisation, d'autonomie, de confiance, de performance et de son contrôle.

Trop peu de responsables hiérarchiques fixent de véritables objectifs à leurs collaborateurs (dont beaucoup ne sont, il est vrai, pas demandeurs). Et quand des objectifs sont pré-déterminés, encore faut-il les suivre, disposer des outils adéquats et prendre les actions nécessaires.

La relation de travail n'est donc pas installée dans une optique de responsabilisation de l'agent ni dans celle d'une plus grande autonomie.

A l'heure où la responsabilité hiérarchique se mesure au pouvoir dont on dispose sur le travail et l'organisation des autres et où le modèle patriarcal du chef unique détenteur du savoir et de la connaissance a encore de l'avenir devant lui, les circonstances ne sont pas favorables au développement du télétravail.

Pour vaincre cet immobilisme latent et pour permettre une remise en compte plus large de nos modes d'organisation, il convient de « libérer » les agents et de leur permettre de prendre toute leur envergure en favorisant la responsabilisation, en soutenant les volontés de développements personnels et en encourageant les prises d'initiatives.

Les cercles de développements (et les différents entretiens qui y sont liés) peuvent être l'occasion rêvée de mettre le télétravail sur la table dans la relation entre l'agent et son responsable. Le moment est idéal pour discuter des possibilités, de la faisabilité, des conditions à poser et des objectifs à se fixer.

Un dernier point que nous voudrions soulever est celui de la logique du « droit acquis » et, plus surprenant peut-être, son lien avec le harcèlement.

En effet, comme ailleurs, il est fréquent qu'une fois la situation devenue habituelle, elle soit considérée, assez rapidement, comme faisant parti de l'ensemble des droits

Pour ce qui est de la fixation d'objectifs, il faut distinguer les objectifs liés à la fonction ou à la personne et les objectifs qui concernent l'accomplissement des tâches durant la semaine ou la journée de travail. Pour information, les Cercles sont pleinement d'application au sein du SPF P&O.

des agents. A partir de là, plus aucune modification ou suppression n'est acceptée (par les agents) si elle n'a pas, auparavant, été âprement négociée.

Situation extrême, mais qui devient pourtant de plus en plus fréquente, on peut même imaginer le dépôt de plainte pour harcèlement dont un des fondements serait la remise en cause des acquis de l'agent.

Il est donc fondamental de prévoir, lors de l'élaboration d'une politique de télétravail, la possibilité de revenir en arrière à tout moment, pour chacun des deux parties.

Le télétravail n'étant au final qu'une modification de l'organisation concrète du travail mais ne touchant pas à la nature même de la fonction et du travail, un « retour en arrière » ne pourrait pas être considéré comme une « sanction » de l'agent.

Pour pallier à ces difficultés, le SPF P&O fait usage

- en premier lieu des « Cercles de développement » qui y sont déjà bien implémentés et qui, jouant leur rôle, permettent un véritable dialogue et une gestion moderne des relations entre l'agent et son responsable
- dans un deuxième temps, d'un trajet de formation à destination des managers et des responsables hiérarchiques (afin de leur permettre d'adapter leur style de management aux nouvelles exigences de l'organisation, de la politique (notamment fixation d'objectif SMART) et des agents eux-mêmes). L'objectif étant de changer, petit à petit, les méthodes et les mentalités.

3. L'infrastructure technique

Nous le savons, nos Administrations n'ont pas toujours été à la hauteur des avancées technologiques. Toutefois il convient de reconnaître que, ces dernières années, la situation s'améliore : l'informatisation est de plus en plus répandue, le matériel disponible est à jour,... Le secteur public prend conscience non seulement de la nécessité d'un positionnement ferme dans ce domaine mais également des gains potentiels importants qui en découlent.

Comme nous l'avons déjà vu, l'utilisation des nouvelles technologies (de l'information et de la communication) est une des conditions reprises actuellement pour définir le télétravail. Pour le développer, il est donc nécessaire d'adapter les configurations des réseaux informatiques, de faciliter les connexions (large bande) à distance, de réfléchir aux possibilités de partage des coûts téléphoniques,...

Deux contraintes principales sont à prendre en compte :

- il ne faut pas que la mise à disposition de cette infrastructure ait un impact fiscal négatif sur la situation des agents (avantage en nature, usage à des fins privées, ...)
- il convient de se conformer au principe de non-discrimination (et donc d'en tenir compte lors de l'offre de ces services aux agents) ainsi qu'au respect de la vie privée de tout à chacun.

Il est fondamental de suivre en la matière une approche globale qui prenne en compte les aspects techniques, juridiques, fiscaux et contractuels.

Ce cadre formel permet de clarifier les obligations des uns et des autres et de développer très fortement le télétravail.

Le SPF P&O a bien évidemment adapté sa structure ICT à cette problématique.

Les grands principes sont les suivants :

- mise à disposition d'une ligne ADSL (tous les frais sont pris en charge par le SPF)
- mise à disposition d'un ordinateur portable (avec l'installation de tous les logiciels nécessaires au bon accomplissement du travail)
- usage exclusif pour l'exécution du travail à domicile
- diffusion de consignes d'utilisation pour éviter les risques d'intrusion sur le réseau ou de contamination de virus.

4. Le statut des agents ?

L'instauration du télétravail ne change en principe rien au statut des agents (statutaires ou contractuels). En effet, le télétravailleur ne change pas de fonction, il accomplit les mêmes tâches, avec la même rémunération, les mêmes droits et les mêmes devoirs. Le seul changement concerne une partie de l'organisation concrète de son travail à savoir la localisation de l'agent lorsqu'il travaille.

Cet obstacle, souvent présenté a priori, n'en est donc pas un !

Au sein du SPF P&O, aucune distinction n'a été opérée en fonction du statut des agents télétravailleurs.

VI – Bénéficiaires

La mise en place d'une politique de télétravail pose très rapidement la question de l'identification des bénéficiaires. Qui, en effet, peut participer à un tel projet ? Faut-il poser des conditions ou au contraire donner la possibilité à chacun des travailleurs ?

1. Une démarche volontaire et ouverte

Avant toute chose, il est évident – mais cela ne peut faire de tort de le répéter – qu'il doit absolument s'agir d'une démarche volontaire, et ce aussi bien de l'agent concerné que de son responsable hiérarchique.

Il convient en effet que les deux principales parties concernées s'inscrivent d'une manière positive dans la démarche et puissent en fixer les modalités concrètes d'exécution.

En outre, il est préférable, lors de l'instauration du télétravail, de consulter l'ensemble des agents (potentiellement) concernés³¹ et de permettre aux aspirations de se manifester librement. Il conviendra par la suite d'analyser, cas par cas, chacune des demandes, afin d'en évaluer la pertinence.

2. Quels agents ?

Outre cet aspect volontaire, il est légitime de se demander si tous les agents sont susceptibles de télétravailler. Faut-il restreindre cette politique en fonction du statut, du niveau, de la fonction, du régime de temps de travail, ... ?

2.a Le « statut »

Aucune exclusion ou privilège ne saurait être instauré en la matière, cela n'aurait tout simplement pas de sens et aucun fondement.

2.b Le niveau

A priori, rien ne permet, pour les mêmes raisons, d'opérer une distinction en fonction des niveaux, ni même d'exclure les niveaux C et D d'une politique de télétravail.³²

En effet, le simple niveau d'un agent ne permet pas de décider s'il est susceptible de télétravailler, tout au plus s'agira-t-il d'une indication.

31 Voir infra, point suivant

32 Tout comme l'unique fait d'être de niveau A ne donne un droit au télétravail.

Il faudra pour ce faire tenir compte des autres éléments mentionnés ci-dessous.

Toutefois, il peut être tenu compte du niveau dans le cadre de la politique éventuelle de mise à disposition de matériel informatique (utilisation du niveau des agents comme critères objectifs de différenciation).

2.c Le type de fonction

A priori, toutes les activités qui concernent l'acquisition, le traitement et la diffusion d'informations sont potentiellement « télétravaillables ».

La situation est bien plus délicate lorsqu'il convient d'utiliser du matériel particulier, des informations non-disponibles de manière informatique ou lorsque des contacts physiques directs avec des personnes sont inévitables (face-à-face).

Les fonctions propices sont celles qui exigent, même temporairement :

- une forte dose de concentration
- la lecture de textes
- la comparaison de documents
- de la recherche
- ...

On peut donner comme caractéristiques de ces fonctions³³ :

- Faibles besoins de communication fréquente, de face-à-face, d'imprévus
- Besoin élevé de longues périodes de concentration
- Flexibilité et contrôle personnels sur le rythme et la durée des périodes de travail effective
- Résultats clairement définis
- Etapes et objectifs prudents et identifiables
- Faible besoin d'accès à des informations ou à du matériel non informatique
- Faible besoin d'espace pour l'archivage et le matériel
- Faible besoin d'informations sensibles ou confidentielles

33 GAUTHIER Christine, DORIN Philippe ; « *Le guide pratique du télétravail* », CATRAL (Agence Régionale pour l'Aménagement du Temps), les Editions de l'Organisation, Paris, 1996, p.45

2.d Le régime de temps de travail

Idéalement et en tout cas dans un premier temps, il ne nous paraît pas envisageable de permettre à un agent de télétravailler à plein temps. La période maximale doit être d'un mi-temps.

Pour tester le projet et pour permettre à chacune des parties de s'adapter à ces nouvelles exigences et méthodes de travail, il est prudent de se limiter à 1 ou 2 jours par semaine.

A priori, il n'y a pas de raison valable qui justifie l'exclusion des travailleurs à temps partiel du recours au télétravail. En effet, les jours de travail à son domicile ne sont pas des jours de repos mais bel et bien des jours durant lesquels l'agent effectue ses tâches professionnelles dans un autre lieu. Le fait que la période de travail de référence de cet agent soit plus courte que pour les autres (4 jours au lieu de 5 en cas de 4/5^{ème}) est sans importance.

Toutefois soulignons que la situation est délicate pour les agents qui travaillent actuellement à mi-temps.

En effet, ces agents ne seraient plus au travail qu'un jour par semaine, ce qui rend plus délicat le maintien de l'intégration du télétravailleur dans son SPF et dans son équipe. Cette problématique n'a pas été rencontrée au sein du SPF P&O (pas de candidat) mais il convient d'y réfléchir lors de l'élaboration du profil des candidats potentiels.

2.e Les aptitudes de l'agent

Evidemment un élément majeur dans l'identification du télétravailleur potentiel relève des aptitudes même de l'agent concerné. Est-il en mesure de travailler seul ? Peut-on lui faire confiance ? Est-il en mesure de gérer son temps ?...Voilà autant de questions qu'il faudra prendre compte.

Le lecteur trouvera en annexe un tableau reprenant de manière synthétique, une liste de critères susceptibles d'être pris en compte pour et/ou par le télétravailleur.

3. Quels chefs ?

Une fois les participants au télétravail identifiés, encore faut-il que leur chef soit également disposé à participer à ce nouveau mode d'organisation du travail. En effet, il est fondamental que le chef veuille prendre part à ce changement et qu'il « autorise » son collaborateur à participer au projet.

Mais cela ne suffit pas, il est primordial que ce chef dispose également de certaines capacités précises. Il doit avoir confiance en ses collaborateurs, pouvoir fixer des objectifs réalistes et en vérifier la réalisation, il doit être à la fois gestionnaire d'équipe, coach, évaluateur et sanctionneur.

Bref, autant de qualités qui ne sont pas innées et dont tous les responsables hiérarchiques ne peuvent se vanter.

Le télétravail est en réalité un « test » de légitimité du manager : il doit demander plus de feedback, plus d'informations et augmenter le nombre de contrôles. Toutefois il doit s'agir de contrôle d'une nature différente, mettant davantage l'accent sur la qualité que sur la quantité. Evidemment, cette exigence rencontre de multiples résistances (manque d'habitude, contrôles plus délicats, rencontre de susceptibilités,...).

Précisions toutefois que dans une situation de maintien du système de contrôle quantitatif, le problème du contrôle des agents est un faux-problème (possibilité de contrôler à l'extrême via l'utilisation du réseau – à combiner, bien entendu, avec les obligations de non-intrusion excessive dans la vie privée du travailleur³⁴).

Pour ce faire, le responsable doit exposer de manière claire les procédures qu'il va suivre (notamment d'évaluation et de contrôle), communiquer et planifier et respecter la flexibilité d'horaire engendré par une telle organisation (par ex. en n'imposant pas des obligations de présences ou de disponibilité irréaliste ou en fixant des objectifs impactant le temps de travail)

Le lecteur trouvera en annexe un tableau reprenant de manière synthétique, une liste de critères susceptibles d'être pris en compte pour et/ou par le responsable hiérarchique.

34 Respect des exigences de transparence, de finalité et de proportionnalité.

VII – Le projet-pilote du SPF P&O

1. Le lancement du projet

Pour en venir au projet concret lancé au sein du SPF P&O, constatons dans un premier temps que la volonté de mettre en œuvre le télétravail est venue du politique (suite notamment au Conseil des Ministres de Gembloux³⁵) et du management du SPF (via le Comité de Direction).

Le projet en lui-même a démarré il y a 20 mois, à savoir en octobre 2003.

Le SPF P&O³⁶, qui a pour objectif de « devenir la référence en matière de politique des ressources humaines pour les organisations publiques », est parti du constat que l'Administration fédérale avait grandement besoin d'agents impliqués, motivés et flexibles. Pour ce faire, il est primordial que l'Administration devienne un employeur attractif.

C'est dans cette optique que le SPF a lancé le projet-pilote qui devait jouer le rôle d'exemple pour une implémentation future dans l'ensemble du SPF mais également pour l'ensemble des autres SPF potentiellement intéressés dans un tel projet.

L'objectif déclaré de ce projet est double ³⁷ :

- à court terme : le développement et l'implémentation d'une nouvelle forme d'organisation du travail (infrastructure, conditions de travail, développement des compétences nécessaires,...)
- à long terme :
 - o l'amélioration des services rendus aux usagers et de l'efficacité du SPF
 - o assurer le positionnement du SPF comme employeur attractif avec un point particulier d'attention pour l'égalité des chances
 - o l'amélioration de l'efficacité de la gestion du personnel (augmenter la satisfaction, lutter contre l'absentéisme, et le départ d'agents)

Le télétravail dont il est question au sein du SPF P&O est « structurel », dans le sens où le télétravail a lieu sur base régulière avec un minimum d'un jour par semaine, et que pour ce faire, un accord est établi entre le candidat télétravailleur et son

35 Voir supra

36 Source : fiche de projet « télétravail » du SPF P&O – version du 14/10/2003

37 Ibidem

responsable en ce qui concerne la disponibilité, la communication, les résultats attendus,...

Le lecteur trouvera en annexe une proposition de méthodologie à suivre pour implémenter un projet de télétravail au sein de son Administration. Cinq grandes phases sont retenues : étude de faisabilité / Détermination du public-cible / Convention / Mise en place / Suivi.

2. La position des syndicats

Les syndicats furent, dès le lancement, très réceptifs au projet dans la mesure où l'accent fut principalement mis sur la possibilité de concilier vie privée et professionnelle. Leurs réactions furent par contre plus vigoureuses pour un autre aspect de GRH qui est lié au télétravail, à savoir la suppression du système de pointage.

On constate ici que la réaction des syndicats peut faire lourdement pencher la balance, tout comme le projet est voué à l'échec s'il n'obtient pas le soutien du management, il perd également des chances de réussite si les syndicats n'y adhèrent pas. Pour ce faire, c'est bien entendu la perspective d'équilibre pour le travailleur, de gestion de son temps et des divers autres avantages qui trouveront un écho positif (contrairement au discours relatif à la flexibilité et à l'augmentation de productivité).

3. Les collaborateurs

Le télétravail a permis de maintenir la motivation des collaborateurs au sein du SPF et, dans une moindre mesure, d'attirer et de retenir des (nouveaux) collaborateurs.

La fonction publique n'étant pas en mesure d'offrir des conditions pécuniaires mirobolantes, la volonté a toujours été de mettre l'accent sur d'autres éléments tels que l'agencement entre vie privée et professionnelle, sécurité d'emploi,... Le télétravail s'inscrit dans la même logique.

Sur un effectif de 500 personnes, une petite trentaine de candidats ont participé au démarrage du projet. A l'heure actuelle (plus d'un an après le lancement du projet), les télétravailleurs sont au nombre de 42, on peut donc parler d'un réel succès.

Pour identifier les candidats, un questionnaire a été envoyé à l'ensemble des agents qui se sont manifestés pour disposer des données complètes, clarifier leur motivation, les tâches qu'ils souhaitent accomplir à distance, l'infrastructure nécessaire, les jours proposés,...

Tous les agents demandeurs ont pu participer au projet-pilote (si ce n'est les agents dépendant du Selor au sein duquel le projet n'a pas été suivi), exceptée pour une fonction de type logistique qui ne se prêtait pas du tout à cette forme de travail. La participation au projet a donc été proposée à l'ensemble des agents. Aucun critère de sélection quant aux fonctions, aux compétences nécessaires, etc. n'a été pré-déterminé. Le principe retenu : tout le monde peut, par principe, participer.

Seules véritables conditions : que le chef marque son accord et que la fonction s'y prête.

Le tableau ci-dessous nous donne un aperçu de la répartition de ces agents, en fonction de différents critères³⁸. L'analyse de ces données constitue la première étape de l'évaluation du projet.³⁹

Projet Télétravail du SPF P&O		
Nombre de participants au projet	42	
Rôle linguistique	NL	24
	FR	18
Temps de travail	Full Time	37
	Part Time	4
Niveau	A	31
	B	5
	C	6
	D	0
Sexe	F	26
	M	16
Nombre de jours	1 jour	36
	2 jours	6
Jours "à succès"	Mercredi et Vendredi	

38 Situation fin mai 2005

39 Voir infra

4. Le télétravail : outil de motivation

L'Administration ne dispose que d'une quantité très limitée d'outils pour motiver et pour « récompenser » les agents méritants.

Dans cette optique, peut-on considérer le télétravail comme source de motivation, de gratification ?

Certes, le télétravail peut être grande source de motivation pour certains agents dans la mesure où sa mise en place peut répondre à de nombreuses aspirations.

Toutefois, il ne nous semble opportun de l'utiliser comme outil officiel de récompense.

Bien évidemment, un agent qui ne travaille pas dans son Administration et/ou qui ne démontre pas un enthousiasme fracassant ne nous semble pas devoir entrer en ligne de compte pour le télétravail, et ce pour des raisons qui tiennent davantage du doute quant aux capacités de l'agent à travailler chez lui plutôt que dans l'optique de sanction.

Il convient cependant, lors de l'élaboration de la politique de tenir compte de la considération suivante : Evitons de donner aux agents l'impression que tout sera plus facile dans le cadre du télétravail (qu'ils choisiront leurs horaires de travail, que leur chef ne sera pas là, qu'ils auront un nouveau PC et une connexion ADSL,...). Pour s'assurer de susciter des fausses vocations de télétravailleurs et que, demain, tous les fonctionnaires soient candidats aux télétravail, il convient de communiquer clairement sur les mesures mises en place et de maintenir certains inconvénients.

Si le fait de télétravailler entraîne certaines conséquences pour le travailleur (telles que la suppression du pointage, la non-récupération de toutes les heures supplémentaires, la prise en charge de certains frais,...), le projet a plus de chances de bien fonctionner dans la mesure où, seuls les agents véritablement motivés par le télétravail (et dans la plupart des cas, il s'agit évidemment des agents dont la fonction est la plus adaptée pour ce faire et qui sont les plus aptes) accepteront de tenter l'expérience.

Le télétravail exige certains aménagement pour que « *le travailleur reste un travailleur et pas une espèce de vacancier qui va travailler quand c'est possible* ». ⁴⁰

40 SCHOBENS, G., "Télétravail et mobilité", 4Instance-Periodical for public affairs, 2001, n°15, pp.27-29. (Prof Van Binst)

5. Les modalités pratiques d'une nouvelle organisation du travail

Le principe est que le télétravail est une nouvelle organisation du travail qui est offerte aux agents et à leur responsable. A aucun moment, cette possibilité ne doit devenir un droit. Ni lors de l'identification des candidats (le télétravail ne peut pas être imposé au responsable) ni en cours de projet (un retour en arrière doit toujours être facilement possible – aussi bien dans l'intérêt du télétravailleur que de son responsable).

Un danger potentiel qui se manifeste assez rapidement est, comme nous l'avons déjà dit, celui de l'assimilation du retrait de l'autorisation de télétravailler à une sanction dans le cadre d'une procédure disciplinaire ou même à un élément susceptible de déclencher une procédure de dépôt de plainte en harcèlement moral. Comment en effet ne pas tomber dans un excès inverse qui aurait pour conséquence qu'un responsable menace son collaborateur de lui retirer le « bénéfice » de cette nouvelle organisation du travail pour une raison X ou Y.

Il convient ici d'être clair et ferme : il ne s'agit pas d'un problème inhérent au télétravail mais d'un problème (potentiel ?) de compétence des responsables hiérarchiques. Dans une organisation « normale », il revient, in fine, au chef de décider de l'organisation du travail de ses collaborateurs, de la même manière qu'il répartit et gère la charge de travail de son service. Il est donc fondamental de permettre aux chefs de prendre leurs responsabilités. Toutefois, il est évident qu'une marche arrière ne peut avoir lieu qu'à la condition d'être justifiée. L'arbitraire, ici comme ailleurs, n'a pas sa place et il faut éviter les dérives. Voilà une mission qui doit, de toute évidence, relever du service d'encadrement P&O.

Les candidats retenus ont donc un choix à opérer, toujours en accord avec la hiérarchie, sur les modalités pratiques de leur télétravail. Il convient en effet de décider combien de jours sont concernés et si ces derniers sont fixes ou non.

Un système mixte (entre rigidité et flexibilité maximale) a été retenu au sein du SPF P&O. Dans l'avenant au contrat, il convient en effet de choisir entre :

- des jours prédéfinis par semaine
- un certain nombre de jours fixés, les jours étant déterminés de manière flexible en concertation avec son supérieur

Point commun : le nombre de jours est fixé à l'avance et est identique d'une semaine à l'autre (télétravail structurel).

Il peut être intéressant d'imposer un jour de présence commun à l'ensemble des membres de l'équipe (télétravailleurs ou non) afin de permettre la tenue de réunion

de coordination, d'établir le planning de la semaine, de maintenir la cohésion de l'équipe,...

De même, il convient de tenir compte de l'importance de l'obligation du maintien de la permanence du service (il est donc exclu que tous les membres de l'équipe soit tous absent les mêmes jours)

Quant aux frais, ils ne sont pas remboursés. Pour éviter les problèmes potentiels et se conformer aux obligations légales, le contrat prévoit explicitement que les frais sont de 0 €. En effet, l'article 6 de la convention prévoit que « *Les frais occasionnés par le travail à domicile (chauffage, électricité, téléphone, ...) sont évalués à 0 euros* ».

Si l'on peut aisément comprendre la logique de cet article⁴¹, qui a par ailleurs reçu l'aval du SPF Emploi et du Service juridique du SPF P&O, soulignons qu'il est quand même quelque peu provocateur. Outre l'effet dissuasif qu'il peut avoir pour des agents potentiellement candidat, il donne l'impression que la situation concrète du télétravailleur n'est pas prise en compte et que, s'il veut travailler chez lui, il n'a qu'à en supporter les conséquences financières.

Il nous paraît plus judicieux en la matière d'opter pour la formule du forfait⁴² par journée de télétravail.

Toutefois, ordinateur et connexion Internet sont mis à disposition (pour une utilisation exclusivement professionnelle).⁴³

Au quotidien, les différentes difficultés qui surgissent ou les problèmes rencontrés peuvent être solutionnés de diverses manières :

- soit directement avec le responsable hiérarchique
- soit en contactant le Helpdesk (durant les heures de bureau)
- soit en contactant la responsable du projet.

Outre les problèmes ICT classiques, les demandes d'intervention les plus fréquentes ont trait aux demandes de remboursement des frais de téléphone ou d'imprimante (tous deux exclus).

Les outils informatiques peuvent jouer un rôle fondamental dans le maintien du dialogue et de l'esprit d'équipe. Outre l'utilisation désormais classique de l'e-mail, on pense tout particulièrement à des nouveaux outils tels que les « salons virtuelles de discussions », les forums, les site Internet, les communications téléphoniques via le

41 Respect de la législation et absence de volonté d'intervenir dans ce type de frais

42 Un montant de 2 euros nous semble assez logique.

43 Voir supra

net,...Bref, un ensemble d'outils qui permettent d'atténuer, voire d'effacer, l'éloignement géographique. Ces derniers ne sont pas utilisés au sein du SPF.

Terminons ce point en disant qu'il est tout à fait envisageable de régler la plupart de ces modalités pratiques via un « règlement d'ordre intérieur » spécifique au télétravailleur, avec l'avantage de clarifier une fois pour toute, et pour tous, la situation.

6. Le rôle du service d'encadrement P&O

Les rôles joués par le service d'encadrement P&O sont multiples :

- dans le projet en lui-même, le fait de désigner en tant que chef de projet un agent de ce service nous semble la meilleure solution.

Il s'agit avant tout d'un projet qui à trait à l'organisation du travail et à la modification de la relation entre le travailleur et son responsable, ce qui relève, par nature de P&O. En outre, il convient de prendre en compte les multiples implications potentielles pour l'ensemble des autres politiques RH⁴⁴.

Vu l'impact important et la dépendance à l'outil informatique, la tentation peut être grande de vouloir confier ce dossier au service ICT. Rappelons qu'en règle générale, l'ICT n'est qu'un outil moderne qui permet de réaliser l'objectif poursuivi mais que le projet en lui-même relève du « business ». Ce dernier étant, en l'occurrence, un métier de gestionnaire des ressources humaines.

- en outre, ce service est le mieux positionné dans l'organisation pour assurer la prise en compte de l'intérêt des travailleurs et de leurs représentants.
- dans le suivi quotidien de ce projet ou de cette politique, on peut légitimement se poser la question du rôle que doit continuer à jouer le service P&O. Doit-il être un « facilitateur », un contrôleur, etc. Doit-il fixer le cadre général et les conditions génériques et se limiter à cela ou peut-il jouer un rôle plus proactif en tentant en permanence d'améliorer le fonctionnement de la politique grâce aux divers éléments qu'il capte du terrain ? Il nous semble que, dans un souci d'efficacité et même de crédibilité, il ne peut se contenter de la première solution. Il doit être

44 Voir point suivant

l'élément moteur de la politique et pour jouer pleinement ce rôle, il lui incombe d'anticiper les difficultés, de récolter un maximum d'informations.

- par la mise en place de formations pertinentes, le service P&O peut également jouer un rôle très positif sur les chances de réussite du projet. Il s'agit en effet d'insuffler une nouvelle culture au sein de la structure. Nouvelle culture aussi bien pour les travailleurs (qui doivent s'habituer à travailler chez eux, loin du contrôle direct des autres, qui doivent prendre plus de responsabilités et d'autonomie, problématique de la gestion des temps,...) que les pour les responsables.

Pour les premiers, rien de spécifique n'a été mis en place à cet égard au sein du SPF P&O. La raison est simple : il n'y a pas eu de demandes et cela ne paraissait pas utile.⁴⁵ Pour les seconds, le SPF a mis en place des formations-trajets pour les managers afin de leur permettre d'adapter leur style aux nouvelles exigences de l'organisation, de la politique (notamment fixation d'objectif SMART) et des agents eux-mêmes.)

7. L'impact potentiel sur les autres aspects des politiques RH

Comme déjà mentionné à plusieurs reprises dans ce rapport, la mise en œuvre du télétravail a de nombreux impacts sur les autres politiques RH.

Bien entendu, il y a des impacts évidents qui ne peuvent pas être ignorés dans la mesure où ils conditionnent eux-mêmes la réussite du projet. Nous pensons tout particulièrement à la problématique de la situation juridique, de la gestion des horaires, à la mise à disposition de matériel nécessaire, etc.

Toutefois, d'autres impacts potentiels existent et ils n'ont pas été véritablement pris en compte au sein du SPF P&O⁴⁶. Qu'il s'agisse de la problématique du contrôle de la performance ou des réalisations concrètes, de l'insertion des discussions spécifiques sur le télétravail au sein des Cercles de développement, de la mise en place de formations spécifiques, des possibilités de carrière et de promotion,...

L'impression est que nous avons à faire, au sein du SPF P&O, au « monde merveilleux du télétravail ». Non pas dans un sens péjoratif ou avec un jugement de valeur mais dans le sens où le projet a été lancé et l'ensemble des conséquences potentielles ne semblent pas avoir été prises en compte.

45 Soulignons que dans d'autres organisations, même si, au départ du projet, des formations spécifiques sont mises en place, elles sont, au fur et à mesure, abandonnées pour laisser la place à l'apprentissage par la pratique ou au partage d'expérience.

46 À notre connaissance ;

En réalité, cela ne semble pas du tout préjudiciable dans la mesure où le projet se déroule en réalité très bien et est assez convaincant.

Toutefois, on ne peut pas conclure que le projet est « implémentable » tel quel au sein d'autres SPF. Dans la mesure où le SPF P&O a ses particularités (« petit » SPF, métiers spécifiques, pionnier de la modernisation de l'Administration et porteur des changements, la modernisation de l'organisation du travail fait partie de son « core-business »). De plus, comme aucun véritable problème particulier n'est apparu, il est difficile de prévoir ce qui pourrait poser des difficultés dans les autres SPF.

La question légitime est la suivante : est-ce parce qu'il n'y a pas de véritables problèmes ou parce que ces derniers ne remontent pas vers les gestionnaires du projet ? A l'heure actuelle, il est impossible de répondre avec certitude à la question.

Ne faudrait-il pas instaurer des mécanismes spécifiques pour ce faire ? En tout état de cause, la volonté du SPF est de procéder à l'évaluation de ce projet-pilote. Cette dernière permettra peut-être la mise en avant de difficultés ou de manquements passés inaperçus jusque là. Ou alors, elle confirmera simplement que l'implémentation de ce projet est une réussite à 100%.

8. Le contrat de télétravail

Comme mentionné plus haut, les principales difficultés rencontrées par le SPF touchent aux questions juridiques.

Faut-il donner un statut aux télétravailleurs ? Est-il nécessaire de fixer un cadre formel ?

A ces deux questions, la réponse donnée par le SPF est Oui. Un avenant au contrat de travail (aussi bien pour les contractuels que pour les statutaires) a donc été élaboré et signé par les trois parties concernées : le directeur du service d'encadrement P&O, le télétravailleur et son responsable hiérarchique.

Outre les quelques éléments déjà mentionnés, en voici les grandes lignes :

- durée équivalente au maximum à la moitié de prestations normales du télétravailleur
- conclusion du contrat pour un an, reconduit tacitement sauf instructions contraires

- rupture possible du contrat en tout temps (délai de préavis de 10 jours ouvrables)
- mention de l'adresse de télétravail (ce qui signifie bien que le télétravailleur choisit un endroit fixe) mais la résidence administrative reste établie à Bruxelles
- choix du régime (jours fixés ou flexibles)
- disponibilité exigée du télétravailleur (9h30-12h et 14h-16h)
- maintien de tous les droits reconnus aux travailleurs
- mise à disposition du matériel informatique (et conditions d'utilisation et d'entretien)
- évaluation des frais occasionnés à 0 euros
- aménagement du lieu de travail et autorisation (pour le conseiller en prévention) d'inspecter le lieu de travail (à un moment fixé à l'avance avec le télétravailleur)
- respect de la confidentialité des dossiers
- fixation des objectifs à atteindre, du travail à accomplir et de son évaluation.

Ce dernier point, fixé par l'article 9 du contrat, nous semble très intéressant mais encore faut-il voir comment il est complété et l'utilisation qui en est faite.

Aucune consigne particulière n'a été transmise aux agents pour compléter cette rubrique, les promoteurs du projet s'en remettant au bon sens des parties concernées.

Il est donc évident que ces données manqueront d'uniformité et ne pourront donc que très difficilement être comparées. Il n'est pas possible à l'heure actuelle de tirer des conclusions quant à l'utilisation qui en est faite. Elle relève en fait du cas par cas. Voilà déjà une piste importante à explorer pour l'évaluation du projet.

Outre la possibilité de rupture par chacune des deux parties, il est important de prévoir des évaluations régulières lors du lancement du projet (durant une espèce de période d'essai). On peut se poser la question de passer ensuite, après cette période, à la conclusion d'un contrat à durée indéterminée (même si à temps partiel) pour le télétravail ? Cette solution ne nous paraît pas très heureuse. En effet, il faut, pour responsabiliser, les chefs hiérarchiques et les agents ainsi que pour « rassurer » le management ne pas réduire cet aspect sécurisant de flexibilité. Un maintien d'une limite dans le temps, évidemment renouvelable (ce qui a le mérite de relancer la discussion et de faire le point), nous semble être la meilleure solution.

9. Une extension ?

Il serait pertinent pour le SPF et pour l'ensemble de l'Administration que le SPF P&O puisse jouer son rôle et promouvoir auprès des autres SPF cette nouvelle organisation du travail. Nous pensons tout particulièrement à la diffusion de lignes directrices et de vade-mecum dans la mise en place du télétravail.

Pour ce faire, le projet-pilote doit se transformer en véritable politique, ce qui ne pourra se faire qu'après une évaluation correcte de cette dernière et une prise de décision au niveau du Comité de Direction du SPF.

Ensuite, pour pouvoir imaginer la diffusion à d'autres SPF, il conviendra d'envisager sa « sortie » du service d'encadrement P&O vers la Direction générale Organisation.

VIII – Evaluation

Plus de 18 mois après le lancement du projet, la volonté du SPF P&O est de se lancer dans une procédure d'évaluation, et ce pour pouvoir rapporter au Comité de Direction l'état du projet et répondre à deux questions :

- le télétravail doit-il continuer dans le SPF ?
- est-il pertinent de le promouvoir dans d'autres SPF ?

Intuitivement, personne au sein du SPF ne semble douter des résultats (positifs) qui seront obtenus lors de cette évaluation.

La raison en est simple : très peu de plaintes sont parvenues au Service d'encadrement P&O et au chef de projet.

Les seuls échos obtenus (aussi bien des télétravailleurs que de leur responsable) sont positifs et les demandes de participation au projet sont de plus en plus nombreuses.

Néanmoins, une évaluation est nécessaire et elle aura pour objectif de connaître la satisfaction des télétravailleurs et de leur responsable, d'identifier les activités qui sont les plus sujettes au télétravail, la répartition des jours de travail sur la semaine, comment cela fonctionne à la maison, si les agents travaillent plus (durant le week-end ?) ... ?

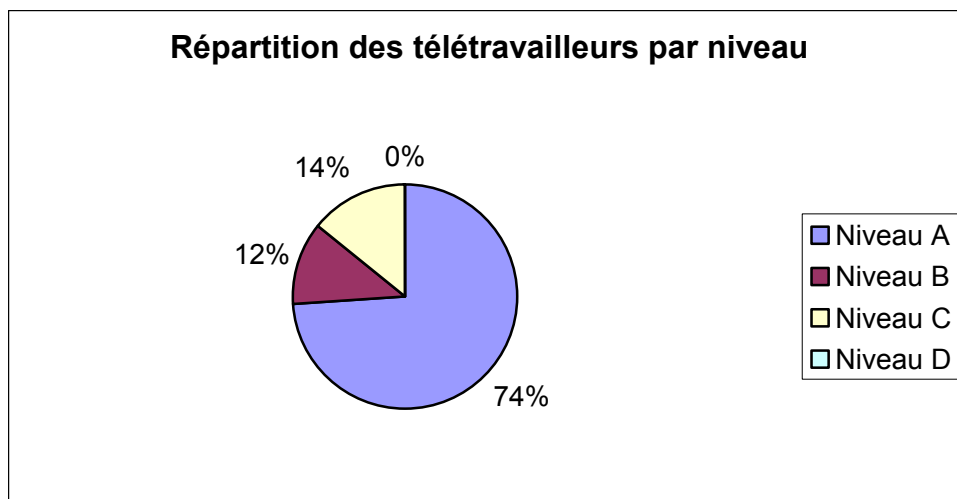
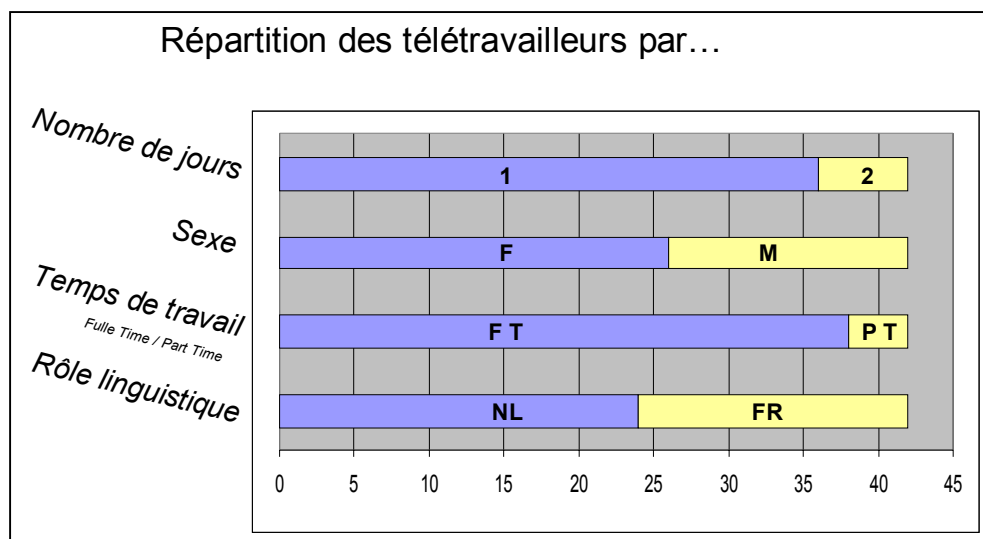
Il nous semble également pertinent de s'interroger sur la position des non-télétravailleurs, autrement dit des collègues des télétravailleurs. Souffrent-ils de l'absence physique de leurs collègues ? Cela a-t-il eu des conséquences sur l'organisation de leur propre travail, sur leur satisfaction, etc. ?

1. Des chiffres

La première partie de cette évaluation est facilement réalisée. Il s'agit de récolter les informations relatives aux différents participants et de les consolider.

De la sorte, on obtient différentes données qui sont déjà en elle mêmes sources d'informations pertinentes.

Outre le tableau déjà repris plus haut⁴⁷, on obtient donc les deux graphiques suivants :



⁴⁷ Voir page 34

Nous pouvons déjà en tirer les conclusions suivantes :

- le nombre de participants au projet a fortement augmenté depuis son lancement (+30%)
- les jours les plus fréquents sont les mercredi et vendredi
- plus de $\frac{3}{4}$ des participants sont de niveau A et aucun n'est de niveau D
- presque tous les participants travaillent à temps plein
- une majorité des télétravailleurs sont des femmes
- une majorité des télétravailleurs sont néerlandophones.

Pour pouvoir tirer pleinement profit de ces chiffres, il est fondamental de pouvoir multiplier les informations et opérer des liens entre les résultats. Ce qui peut être réalisé par la mise en place de questionnaires d'évaluation.

En outre il convient d'ajouter encore à ces données chiffrées, une analyse complète des coûts engendrés par le projet (informatique, téléphonie, électricité,...).

2. Des contrats

Comme nous l'avons déjà mentionné, il est fondamental de reprendre l'ensemble des conventions signées et d'analyser la portée de l'utilisation et du contenu repris dans l'article 9 de l'avenant.

Comment les objectifs sont-ils fixés ? Comment seront-ils évalués ? Quelle est la nature des tâches prédominantes ? Autant de questions auxquelles une analyse de ces articles permettrait de répondre.

L'article 3 qui fixe quant à lui le nombre de jours de télétravail et les jours choisis permettra de vérifier si la pratique des chiffres correspond aux conventions passées entre le chef et son responsable.

3. Des questionnaires

Ces données ne suffisent évidemment pas à évaluer l'ensemble de la problématique de télétravail et son insertion dans les mentalités des agents.

Pour ce faire, deux techniques sont envisageables :

- la première consiste à rencontrer des groupes de télétravailleurs durant des séances de discussion afin d'identifier et d'échanger sur les différentes pratiques de télétravail, des problèmes rencontrés,... Même si cette technique a l'avantage d'être plus personnalisée, elle ne nous semble pas suffisamment

structurée et ne permet que de manière difficile et délicate l'analyse complète de la problématique.

- La seconde, qui a notre faveur, consiste à envoyer des questionnaires aux personnes concernées afin de récolter de manière standardisée leur opinion. Ceci à l'avantage de rendre plus aisé la consolidation des résultats et de permettre une présentation plus structurée de l'analyse.

On trouvera en annexe 3 modèles de questionnaire qui peuvent servir de source d'inspiration pour lancer cette évaluation.

Ils sont destinés respectivement aux télétravailleurs, à leur responsable hiérarchique et enfin, aux collaborateurs des télétravailleurs. En effet, il nous semble impossible d'évaluer de manière globale un tel projet si on ne procède pas à son analyse globale auprès des diverses parties impliquées.

Conclusion

Pour implémenter le télétravail dans sa propre organisation, il est toujours pertinent de s'inspirer de ce qui se fait ailleurs.. Toutefois, comme dans bien d'autres domaines, il convient d'être très prudent, et ce pour diverses raisons :

- la mise en œuvre est conditionnée par le type d'organisation
- le profil des travailleurs a un impact sur les modalités pratiques
- la cohérence avec l'ensemble de la politique RH suivie est fondamentale

En ce sens, les autres SPF peuvent s'inspirer de ce qui s'est fait au sein du SPF P&O.

Toutefois, il convient d'aller un peu plus loin. Il est en effet nécessaire d'analyser l'impact du projet et d'évaluer la pertinence de sa transformation en véritable politique. On trouvera différents pistes utiles et premiers outils utilisables pour se lancer dans une telle aventure.

« Le télétravail est-il applicable au sein de l'Administration fédérale ? »

Il n'est pas encore possible de répondre de manière certaine à la question posée. Toutefois, au vue des expériences déjà menées, des réactions récoltées et suscitées auprès d'autres SPF, il nous apparaît que la réponse est positive.

Un « oui » toutefois accompagné d'un « mais... » ! Comme nous l'avons vu, de nombreux éléments doivent être pris en compte et des conditions doivent être imposées. Le secteur public ne se prête pas véritablement à un encadrement « flou » de ce type de nouvelle organisation. Il exige des certitudes, des éléments rassurants, des garanties,...

Il n'y a donc pas de raison d'exclusion de principe du télétravail dans l'Administration. Mais, ici comme ailleurs, il faut laisser le temps au temps, éviter les effets de mode et obtenir un accord franc et massif du haut de la pyramide managériale.

te

Bibliographie

- ABC (Adviesbureau voor Organisatie & Beheer), *Rapport : telewerk/thuiswerk – mogelijkheden bij de overheid?*, Bruxelles, Federaal Ministerie van Ambtenarenzaken, 2003.
- AGUILAR NOVOA, Omar, « Télétravail ou travail à domicile ? L'expérience chilienne », *Les politiques sociales – Service social dans le Monde*, Halle, 1998, N° 1 et 2, pp. 33-40
- ALCATEL, “*Management Summary – Teleworking in Belgium*”, www.alcatel.be
- ALCATEL, “*Teleworking services in a broadband age : an opportunity for Service Providers*”, www.alcatel.be, janvier 2002
- BARTH, D., « Le télétravailleur », *Actualités du droit*, 2002, vol.12 n°2, pp.127-136.
- BTA (Belgian Teleworking Association), “*Best practices and Human Resource Aspects of Teleworking*”, Mars 2000, www.bta.be
- DE BEER, Anne, « L'essor du télétravail en Europe », *Futuribles – analyse et prospective*, Nancy, juillet - août 2001, n°266, pp. 61-66
- DEBLAERE, S., QUINTENS, B., VAN WESEMAEL, K. ; *Telewerken in vlaanderen*, 2003
- DELCOURT, Jacques, « Y aura-t-il bientôt des syndicats des télétravailleurs ? », *Les politiques sociales – Service social dans le Monde*, Halle, 1998, N° 1 et 2, pp. 22-32
- DUMENIL Marc, ROUX, Jean-Christophe ; « *Le télétravail – Mode d'emploi pour les télétravailleurs et les entreprises* », Paris, Les efficaces, 1995,
- GAUTHIER Christine, DORIN Philippe ; « *Le guide pratique du télétravail* », CATRAL (Agence Régionale pour l'Aménagement du Temps), les Editions de l'Organisation, Paris, 1996
- LO GIUDICE, Christophe, « Les équations du télétravail », *RH tribune*, n°86, avril 2005, pp. 52-55

- LO GIUDICE, Christophe, « Le télétravail séduit le privé comme le public », *RH tribune*, à paraître
- MAERTEN, P., “Telewerken : juridische aspecten van een virtuele arbeidsorganisatie”, *Oriëntatie - Sociaal recht – personeelsbeleid*, 2000, vol.30, n°10, pp. 173-184
- PEREZ ASINARI, M., « Accord-cadre européen sur le télétravail. Aspects politiques et légaux. Un exemple de co-régulation ou d'autorégulation ? », *Revue Ubiquité – Droits des technologies de l'information*, FUNDP – DGTIC – CRID, Avril 2003, n°15, pp. 69-87
- PROF. DR. Michel WALRAVE & DR. Marijke DE BIE, « *Teleworking @home or close to home* », General Report, Result of the e-survey in Flanders, The Netherlands, Italy, Ireland & Greece, 2005, www.tijdvoortelewerk.be
- RAY, Jean-Emmanuel, « Le droit du travail à l'épreuve du télétravail : le statut du télétravailleur », *Droit Social*, Paris, Février 1996, n°2, pp.121-127
- ROBERT, F., « *Le Télétravail à domicile – un éclairage nouveau sur une formule en plein essor* », Bruxelles, Larcier, 2004
- SCHOBGENS, G., “Télétravail et mobilité”, *4Instance-Periodical for public affairs*, 2001, n°15, pp.27-29.
- TASKIN, L., « *Télétravail : Enjeux et Perspectives dans les Organisations* », UCL, IAG, 37/02.
- TASKIN, L. et ROBERT, F., « *Télétravail à domicile : enjeux, perspectives et aspects juridiques* », Séminaire du 17 mars 2005, Bruxelles, Organisation : Forius séminaire, CCB
- TASKIN, L. et VENDRAMIN, P., 2004, *Le télétravail, une vague silencieuse : Enjeux socio-économique d'une nouvelle flexibilité*, LLN, PUL (www.i6doc.com)
- VAN DER MESPEL, Sandra, “*Alternatief Werken binnen Kind en Gezin*”, Kind en Gezin, Bruxelles, 2000

Annexes

I – Accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002

II – Question parlementaire de Mme M. De Block du 31/01/2005

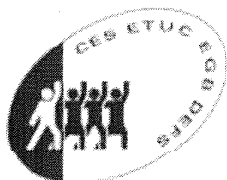
III – Proposition de loi relative au télétravail (22/09/2005)

IV – Critères à prendre en compte pour les participants et les responsables

V – Implémentation du télétravail (Méthodologie)

VI – Evaluation – Questionnaires

VII – Présentation Powerpoint



S/2002/206.01.02/Accord fr

Le 16 juillet 2002

Accord-cadre sur le télétravail¹

1. Considérations générales

Dans le cadre de la Stratégie Européenne pour l'Emploi, le Conseil européen a invité les partenaires sociaux à négocier des accords en vue de moderniser l'organisation du travail, incluant des arrangements de travail flexibles, dans le but d'améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises et de réaliser l'équilibre nécessaire entre la flexibilité et la sécurité.

La Commission européenne, dans la seconde phase de consultation des partenaires sociaux sur la modernisation et l'amélioration des relations de travail, a invité les partenaires sociaux à engager des négociations sur le télétravail. Le 20 septembre 2001, la CES (et le comité de liaison EUROCADRES/CEC), l'UNICE/UEAPME et le CEEP ont annoncé leur intention d'ouvrir des négociations en vue d'un accord à mettre en œuvre par les organisations membre des parties signataires dans les Etats membres et dans les pays de l'Espace Economique Européen. Par ces négociations, ils ont souhaité contribuer à préparer le passage vers l'économie et la société de la connaissance comme décidé par le Conseil européen de Lisbonne.

Le télétravail couvre un large éventail de situations et de pratiques sujettes à des évolutions rapides. Pour cette raison, les partenaires sociaux ont choisi une définition du télétravail qui permette de couvrir différentes formes de télétravail régulier.

Les partenaires sociaux considèrent le télétravail à la fois comme un moyen pour les entreprises et les organisations de services publics de moderniser l'organisation du travail, et comme un moyen pour les travailleurs de concilier vie professionnelle et vie sociale et de leur donner une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches. Si l'Europe désire tirer le meilleur parti de la société de l'information, elle doit encourager cette nouvelle forme d'organisation du travail, de façon à ce que la flexibilité et la sécurité aillent de pair, que la qualité des emplois soit accrue et que les chances des personnes handicapées sur le marché du travail soient améliorées.

Cet accord volontaire a pour objet d'établir un cadre général au niveau européen, à mettre en œuvre par les organisations membres des parties signataires, conformément aux

¹ Seul le texte anglais fait foi

procédures et aux pratiques nationales spécifiques aux partenaires sociaux. Les parties signataires invitent aussi leurs organisations membres des pays candidats à mettre en œuvre cet accord.

La mise en œuvre de cet accord ne constitue pas une raison valable pour réduire le niveau général de protection accordée aux travailleurs dans le champ du présent accord. Lors de la mise en œuvre de cet accord, les membres des organisations signataires évitent d'imposer des charges inutiles aux PME.

Cet accord ne porte pas préjudice au droit des partenaires sociaux de conclure, au niveau approprié, y compris au niveau européen, des accords adaptant et/ou complétant le présent accord d'une manière qui prenne en compte les besoins spécifiques des partenaires sociaux concernés.

2. Définition et champ d'application

Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière.

Le présent accord couvre les télétravailleurs. On entend par télétravailleur toute personne qui effectue du télétravail tel que défini ci-dessus.

3. Caractère volontaire

Le télétravail est volontaire pour le travailleur et l'employeur concernés. Le télétravail peut faire partie du descriptif initial du poste du travailleur, ou on peut s'y engager volontairement par la suite.

Dans les deux cas, l'employeur fournit au télétravailleur les informations écrites pertinentes conformément à la directive 91/533/CEE, en ce compris des informations relatives aux conventions collectives applicables, une description du travail à réaliser, etc. Les spécificités du télétravail demandent normalement des informations écrites complémentaires sur des questions telles que le département de l'entreprise auquel le télétravailleur est rattaché, son supérieur immédiat ou autres personnes auxquelles le télétravailleur peut adresser des questions de nature professionnelle ou personnelle, les modalités pour faire rapport, etc.

Si le télétravail ne fait partie du descriptif initial du poste, et si l'employeur fait une offre de télétravail, le travailleur peut accepter ou refuser cette offre. Si un travailleur exprime le désir d'opter pour un télétravail, l'employeur peut accepter ou refuser cette demande.

Le passage au télétravail, en tant que tel, parce qu'il modifie uniquement la manière dont le travail est effectué, n'affecte pas le statut d'emploi du télétravailleur. Le refus d'un travailleur d'opter pour un télétravail n'est pas, en soi, un motif de résiliation de la relation d'emploi ni de modification des conditions d'emploi de ce travailleur.

Si le télétravail ne fait pas partie du descriptif initial du poste, la décision de passer au télétravail est réversible par accord individuel et/ou collectif. La réversibilité peut impliquer un retour au travail dans les locaux de l'employeur à la demande du travailleur ou à celle de

l'employeur. Les modalités de cette réversibilité sont établies par accord individuel et/ou collectif.

4. Conditions d'emploi

En ce qui concerne les conditions d'emploi, les télétravailleurs bénéficient des mêmes droits, garantis par la législation et les conventions collectives applicables, que les travailleurs comparables dans les locaux de l'entreprise. Cependant, pour tenir compte des particularités du télétravail, des accords spécifiques complémentaires collectifs et/ou individuels peuvent être nécessaires.

5. Protection des données

Il incombe à l'employeur de prendre les mesures qui s'imposent, notamment d'ordre logiciel, pour assurer la protection des données utilisées et traitées par le télétravailleur à des fins professionnelles.

L'employeur informe le télétravailleur de toutes législations et règles de l'entreprise pertinentes pour la protection des données.

Il incombe au télétravailleur de se conformer à ces règles.

L'employeur informe le télétravailleur, en particulier:

- de toute restriction à l'usage des équipements ou outils informatiques comme l'Internet;
- des sanctions en cas de non-respect.

6. Vie privée

L'employeur respecte la vie privée du télétravailleur.

Si un moyen de surveillance est mis en place, il doit être proportionné à l'objectif et introduit conformément à la directive 90/270 relative aux écrans de visualisation.

7. Équipements

Toutes les questions relatives aux équipements de travail, à la responsabilité et aux coûts sont définies clairement avant le début du télétravail.

En règle générale, l'employeur est chargé de fournir, d'installer et d'entretenir les équipements nécessaires au télétravail régulier, sauf si le télé-travailleur utilise son propre équipement.

Si le télétravail est réalisé régulièrement, l'employeur couvre les coûts directement causés par ce travail, en particulier ceux liés aux communications.

L'employeur fournit au télétravailleur un service approprié d'appui technique.

L'employeur a la responsabilité conformément à la législation nationale et aux conventions collectives en ce qui concerne les coûts liés à la perte ou à l'endommagement des équipements et des données utilisés par le télétravailleur.

Le télétravailleur prend dûment soin des équipements qui lui sont confiés; il ne rassemble ni ne diffuse de matériel illicite via l'Internet.

8. Santé et sécurité

L'employeur est responsable de la protection de la santé et de la sécurité professionnelles du télétravailleur conformément à la directive 89/391, ainsi qu'aux directives particulières, législations nationales et conventions collectives pertinentes.

L'employeur informe le télétravailleur de la politique de l'entreprise en matière de santé et de sécurité au travail, en particulier des exigences relatives aux écrans de visualisation. Le télétravailleur applique correctement ces politiques de sécurité.

Afin de vérifier l'application correcte des dispositions applicables en matière de santé et de sécurité, l'employeur, les représentants des travailleurs et/ou les autorités compétentes ont accès au lieu du télétravail, dans les limites des législations et conventions collectives nationales. Si le télétravailleur travaille à domicile, cet accès est soumis à une notification préalable et à son accord. Le télétravailleur est autorisé à demander une visite d'inspection.

9. Organisation du travail

Dans le cadre de la législation, des conventions collectives et règles d'entreprise applicables, le télétravailleur gère l'organisation de son temps de travail.

La charge de travail et les critères de résultats du télétravailleur sont équivalents à ceux de travailleurs comparables dans les locaux de l'employeur.

L'employeur s'assure que des mesures sont prises pour prévenir l'isolement du télétravailleur par rapport aux autres travailleurs de l'entreprise, telles que lui donner la possibilité de rencontrer régulièrement ses collègues et d'avoir accès aux informations de l'entreprise.

10. Formation

Les télétravailleurs ont le même accès à la formation et aux possibilités de carrière que des travailleurs comparables qui travaillent dans les locaux de l'employeur et sont soumis aux mêmes politiques d'évaluation que ces autres travailleurs.

Les télétravailleurs reçoivent une formation appropriée, ciblée sur les équipements techniques à leur disposition et sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail. Le superviseur et les collègues directs des télétravailleurs peuvent également avoir besoin d'une formation à cette forme de travail et à sa gestion.

11. Droits collectifs

Les télétravailleurs ont les mêmes droits collectifs que les travailleurs dans les locaux de l'entreprise. Il n'est pas fait obstacle à la communication avec les représentants des travailleurs.

Les télétravailleurs sont soumis aux mêmes conditions de participation et d'éligibilité aux élections pour les instances représentatives des travailleurs ou prévoyant une représentation des travailleurs. Les télétravailleurs sont inclus dans le calcul déterminant les seuils nécessaires pour les instances de représentation des travailleurs, conformément aux législations européennes et nationales ainsi qu'aux conventions collectives et pratiques nationales. L'établissement auquel le télétravailleur sera rattaché afin d'exercer ses droits collectifs est précisé au départ.

Les représentants des travailleurs sont informés et consultés sur l'introduction du télétravail conformément aux législations européennes et nationales ainsi qu'aux conventions collectives et pratiques nationales.

12. Mise en œuvre et suivi

Dans le cadre de l'article 139 du Traité, cet accord-cadre européen sera mis en œuvre par les membres de l'UNICE/UEAPME, du CEEP et de la CES (et du Comité de Liaison EUROCADRES/CEC), conformément aux procédures et pratiques propres aux partenaires sociaux dans les Etats membres.

Cette mise en œuvre sera effectuée dans les trois ans suivant la date de signature de cet accord

Les organisations membres feront rapport sur la mise en œuvre de cet accord à un groupe ad hoc créé par les parties signataires sous la responsabilité du comité du dialogue social. Ce groupe ad hoc préparera un rapport conjoint sur les actions de mise en œuvre prises. Ce rapport sera préparé dans les quatre ans suivant la date de signature de cet accord.

En cas de questions sur le contenu de l'accord, les organisations membres pourront en référer conjointement ou séparément aux parties signataires.

Les parties signataires passeront en revue l'accord cinq ans après la signature si l'une des parties signataires le demande.

Question de Mme Maggie De Block du 31 janvier 2005 (N.)

SPF et SPP. — Projets pilotes de télétravail.

Les 16 et 17 janvier 2004 à Gembloux, lors du Conseil des ministres spécial, il a été décidé de réserver au télétravail à domicile une place à part entière sur le marché du travail. Le télétravail à domicile se heurtant toujours à une série d'obstacles pratiques et juridiques,

il a été décidé d'élaborer pour les personnes concernées un cadre juridique clair, adapté aux réalités du travail à domicile et assorti des garanties requises en matière de protection du travail et de la vie privée. Les principaux écueils se situent dans le domaine des accidents du travail et du Règlement Général pour la Protection du Travail (RGPT). Le gouvernement a

convenu de se pencher sur un certain nombre de ces problèmes et de lancer une série de projets de télétravail au sein de l'administration.

1.

a) Des projets pilotes de télétravail ont-ils été lancés en 2004 dans le(s) SPF et éventuellement dans le(s) SPP qui relève(nt) de votre compétence ?

b) Dans l'affirmative, quelle est la durée de ces projets et combien de travailleurs sont-ils concernés ?

c) Ces projets ont-ils déjà fait l'objet d'une évaluation ?

d) Des enseignements peuvent-ils déjà être tirés de ces premières expériences ?

e) Une extension des projets pilotes est-elle envisagée ?

f) Dans la négative, pourquoi a-t-on décidé de ne pas mener de projet pilote ?

2.

a) Des projets pilotes sont-ils en préparation pour cette année ?

b) Dans l'affirmative, lesquels et combien de travailleurs seront-ils concernés ?

3. Quelles fonctions entrent-elles en ligne de compte pour ces projets pilotes ?

4. Dans quelle mesure les travailleurs faisant partie du groupe cible visé sont-ils disposés à participer aux projets pilotes ?

5. De quelle manière et selon quels critères les personnes participant aux projets sont-elles sélectionnées ?

6. Pendant combien d'heures par semaine en moyenne les télétravailleurs travaillent-ils à domicile ?

Réponse du vice-premier ministre et ministre de l'Intérieur du 3 mars 2005, à la question no 500 de Mme Maggie De Block du 31 janvier 2005 (N.) :

J'ai l'honneur de faire savoir à l'honorable membre ce qui suit.

1.

a) Un projet-pilote « télétravail » a été lancé auprès de la Direction générale Institutions et Population de mon département, plus particulièrement auprès des services du Registre national des personnes physiques.

b) Il s'agit d'un projet-pilote, dénommé projet-pilote «Télétravail Belpic (*Belgian project introducing an electronic identity card*)» auprès du Service Réseau et Exploitation du Registre national des personnes physiques.

La durée du projet est initialement fixée à 12 mois.

Dans un premier temps, cette modalité est applicable à trois personnes.

c) Entre-temps, les personnes susvisées ont déjà été soumises à une évaluation, celle-ci fut favorable.

d) Le projet télétravail auprès du Service Réseau et Exploitation du Registre national, semble apporter une certaine satisfaction auprès des télétravailleurs concernés. Des conclusions définitives seront prises ultérieurement.

e) Une extension de projets pilotes est envisagée.

2.

a) Lors de sa séance du 18 janvier 2005, le Comité de direction de mon département a décidé de lancer un projet-pilote auprès du Commissariat général aux Réfugiés et aux Apatrides ainsi qu'auprès du Service Central de Traduction du SPF Intérieur.

b) Au stade actuel, il m'est impossible de vous communiquer le nombre de personnes qui seront impliquées dans les projets précités.

3. En ce qui concerne le projet-pilote «Télétravail Belpic », qui est actuellement en cours, il s'agit de personnes travaillant au sein du Helpdesk «Belpic », institué en vertu de l'article 6^{ter}, alinéa 2, de la loi du 19 juillet 1991 (*Moniteur belge* 3 septembre 1991) relative aux registres de la population et aux cartes d'identité et modifiant la loi du 8 août 1983 organisant un Registre national des personnes physiques, inséré par la loi du 25 mars 2003, article 16.

En vertu de l'article 7, alinéa 1er, de l'arrêté royal du 25 mars 2003 (*Moniteur belge* 28 mars 2003) relatif aux cartes d'identité, les membres du personnel travaillant au sein du helpdesk susvisé, reçoivent les appels soit directement d'un titulaire de carte, soit d'une commune, de la police, du producteur de la carte, du personnalisateur de la carte, de l'initialisateur de la carte ou d'un prestataire de service de certification.

Conformément à la même disposition, le helpdesk est opérationnel vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept.

Tel que précisé ci-avant, il est envisagé de mettre en place un projet-pilote similaire auprès du Commissariat général aux Réfugiés et aux Apatrides ainsi qu'auprès du service de traduction de mon département.

En ce qui concerne le premier service, les gestionnaires de dossier entreraient en ligne de compte pour exercer leurs fonctions selon les modalités du télétravail.

En ce qui concerne le service de traduction, il est évident que les traducteurs entreraient en ligne de compte.

4. En général, on peut constater qu'il y a, dans le chef des candidats-télétravailleurs, une grande volonté de travailler dans ce type de projets pilotes.

5. La sélection des candidats-télétravailleurs, qui travaillent dans le cadre du projet-pilote «Télétravail Belpic », a été effectuée par le Service Réseau et Exploitation du Registre national.

Les chefs de service sont en effet les mieux placés pour déterminer le profil du candidat-télétravailleur idéal.

6. En ce qui concerne le projet-pilote «Télétravail Belpic », les prestations pendant les week-ends, sauf celles effectuées le samedi matin, ainsi que les prestations de nuit et celles exécutées les jours de congé légaux, sont effectuées par télétravail.

Le membre du personnel, qui fait néanmoins partie des équipes de jour (8 heures — 15 heures et 15 heures — 22 heures), restera occupé à son poste administratif habituel à Bruxelles, sauf si le Chef du Service Réseau et Exploitation du Registre national en décide autrement.

Réponse du ministre de l'Economie, de l'Energie, du Commerce extérieur et de la Politique scientifique du 2 mars 2005, à la question no 218 de Mme Maggie De Block du 31 janvier 2005 (N.) :

1.

a) En réponse à la question susmentionnée, je communique qu'au Service public fédéral Economie, PME, Classes moyennes et Energie, aucun projet-pilote de télétravail n'a démarré en 2004.

b) Sans objet.

c) Sans objet.

d) Sans objet.

e) Sans objet.

f) Aucun projet n'a été élaboré car le SPF désirait disposer auparavant d'une vue d'ensemble des besoins, des contraintes et des attentes des agents à l'égard du télétravail.

2.

a) A la suite des résultats de ces analyses, des projets-pilotes devraient être lancés cette année.

b) La réponse ne peut être encore définitive mais ces projets-pilotes devraient concerner, dans un premier temps, une quinzaine de personnes.

3. Principalement les traducteurs.

4. Oui, les agents visés sont les premiers demandeurs de l'instauration du télétravail.

5. Sur la base de volontaire (du chef et de l'agent concerné) et sur la faisabilité d'un travail à distance étant donné la nature des tâches à accomplir.

6. La prévision est d'un (ou deux) jour(s) par semaine pour débiter.

Réponse de la ministre de l'Emploi et de la Protection des consommateurs du 3 mars 2005, à la question no 234 de Mme Maggie De Block du 31 janvier 2005 (N.) :

1.

a) Au SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, un projet de travail à domicile a été lancé.

b) Le projet est toujours en cours et 11 personnes sont concernées.

c) Bien qu'une évaluation formelle n'ait jamais été faite, le projet se trouve sous le contrôle permanent de la hiérarchie et du Comité de direction.

d) Les premières expériences sont positives. Le problème principal demeure le contrôle sur les prestations aussi bien sur le plan qualitatif que quantitatif.

e) Le projet-pilote est régulièrement étendu.

2. Voir réponses à la question 1.

3. Il s'agit principalement de fonctions informatiques, de traduction et le traitement de dossiers d'amendes administratives.

4. Il n'est fait appel qu'à des volontaires. Le nombre de candidats dépasse l'offre.

5. La sélection se base principalement sur les fonctions que les intéressés exercent ainsi que sur divers critères qui ont pour conséquence que le travail à domicile soit pour les intéressés plus profitable.

6. La règle prévoit que les intéressés travaillent 4 jours par semaine à domicile et viennent 1 jour par semaine au bureau.

Réponse du ministre de la Défense du 10 mars 2005, à la question no 174 de Mme Maggie De Block du 31 janvier 2005 (N.) :

L'honorable membre trouvera ci-après la réponse à ses questions.

1. Un projet concernant le « télétravail » a été repris dans l'accord sectoriel II avec comme date finale prévue le 30 juin 2006. Le Département d'état-major Santé, Environnement, Qualité de vie et Bien-être élabore actuellement un concept en la matière.

2. Entre temps, deux projets réduits sont à l'essai au sein du département de la Défense. L'un d'eux concerne des informaticiens qui peuvent demander à pouvoir exécuter certaines tâches en un lieu de travail délocalisé. Quatre plates-formes de travail à distance ont été créées à Jambes, Liège, Bruges et Schaffen, dont la première est opérationnelle depuis 2002.

L'autre touche des instructeurs qui peuvent demander à pouvoir préparer certaines tâches à domicile. Dans les deux cas, l'initiative vient du personnel concerné et, moyennant l'acceptation par le commandement, concerne des périodes limitées en fonction d'une mission bien définie.

3. Vu qu'un concept global pour le département de la Défense n'a pas encore été élaboré, il est prématuré de passer à l'évaluation et de tirer des conclusions des projets limités en cours.

Réponse du ministre de la Fonction publique, de l'Intégration sociale, de la Politique des grandes villes et de l'Égalité des chances du 10 mars 2005, à la question no 110 de Mme Maggie De Block du 31 janvier 2005 (N.) :

1 et 2.

Au SPF Personnel et Organisation un projet-pilote télétravail a débuté le 1er mars 2004 et 31 collaborateurs y sont associés. L'évaluation du projet-pilote est prévue en mars/avril 2005.

Les premières expériences avec le projet-pilote sont positives. Les collaborateurs apprécient les possibilités de télétravail qui leur sont offertes, les dirigeants sont satisfaits du travail fourni et le support ICT se passe bien.

Après l'évaluation, l'opportunité d'étendre ou non le projet pilote sera examinée.

3. Toutes les fonctions qui, eu égard à leur contenu, peuvent être exercées à distance et qui permettent l'échange d'informations par voie électronique, entrent en considération. Exemples de fonctions: traducteurs, collaborateurs stratégiques, personnel, ICT, etc.

4. De nombreux collaborateurs étaient intéressés lors du lancement du projet. Cet intérêt est encore toujours très important au sein de l'organisation.

5. La participation au projet télétravail se fait sur la base de volontaire. Les collaborateurs introduisent une demande de télétravail auprès de leur fonctionnaire dirigeant. Ce dernier détermine avec le collaborateur si le télétravail est compatible avec le service et, le cas échéant, selon quelle fréquence. Le résultat du télétravail doit être effectif et est vérifié par le fonctionnaire dirigeant.

6. Eu égard au fait que les télétravailleurs doivent rester suffisamment disponibles pour le travail en équipe et pour concertation, il a été décidé au sein du SPF P&O que les collaborateurs peuvent effectuer au maximum la moitié de leurs prestations à domicile. En moyenne un jour de travail par semaine est effectué à domicile.

Réponse du ministre des Affaires étrangères du 22 mars 2005, à la question no 171 de Mme Maggie De Block du 31 janvier 2005 (N.) :

J'ai l'honneur d'informer l'honorable membre qu'en ce qui concerne les possibilités de télé-travail au sein du SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement, la direction ICT de ce SPF a récemment mis en oeuvre un projet qui permettra d'examiner les possibilités techniques d'une connexion *on-line* sécurisée entre l'administration centrale et le travailleur à domicile. Ce projet entrera bientôt dans un stade expérimental. Dès que le cadre judiciaire général sera clarifié, on examinera concrètement quelles tâches peuvent être remplies à domicile.

Réponse de la ministre de l'Economie, de l'Energie, du Commerce extérieur et de la Politique scientifique du 22 mars 2005, à la question no 48 de Mme Maggie De Block du 31 janvier 2005 (N.) :

L'honorable membre trouvera ci-après la réponse à sa question.

Dès 2001, la Politique scientifique fédérale a lancé un projet pilote de télétravail. Ce projet comprend deux volets :

- un volet «télétravail à domicile», formule qui consiste pour un agent à travailler de façon régulière à son domicile un jour fixe par semaine. 14 membres du personnel bénéficient de ce système.
- un volet « travail à domicile », formule qui consiste pour un agent à travailler de façon occasionnelle à son domicile. 26 membres du personnel bénéficient de ce système.

En principe, tous les agents de la Politique scientifique fédérale ont accès au travail à domicile. Le télétravail à domicile n'est pas autorisé pour les chefs de service et les travailleurs à temps partiel. Dans les mois à venir, le président du Comité de direction décidera sous quelle forme le projet-pilote sera définitivement implémenté.

Réponse du ministre des Affaires sociales et de la Santé publique du 21 mars 2005, à la question no 252 de Mme Maggie De Block du 31 janvier 2005 (N.) :

En réponse à ses questions, j'ai l'honneur de communiquer à l'honorable membre les renseignements suivants.

Des projets de télétravail n'ont pas débuté en 2004 auprès du service public fédéral Sécurité sociale et des projets de ce type ne sont pas prévus pour 2005.

Réponse du vice-premier ministre et ministre des Finances du 5 avril 2005, à la question no 632 de Mme Maggie De Block du 31 janvier 2005 (N.) :

L'honorable membre voudra bien trouver ci-après, la réponse aux questions qu'il a posées.

Aucun projet en matière de télétravail n'a été lancé en 2004 au sein du SPF Finances et aucune initiative n'est prévue en la matière pour l'année 2005. Dans mon département, la priorité a été donnée au traitement

Réponse du ministre de la Fonction publique, de l'Intégration sociale, de la Politique des grandes villes et de l'Égalité des chances du 8 avril 2005, à la question no 49 de Mme Maggie De Block du 31 janvier 2005 (N.) :

Centre de l'égalité des chances

J'ai l'honneur de communiquer à l'honorable membre les renseignements suivants.

1.

a) Le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme n'a pas lancé de projet-pilote concernant le télétravail.

b) à 6. Sans objet.

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes

Votre question concerne des SPF et des SPP n'est par conséquent pas applicable à l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, qui est un parastatal de type B.

Réponse du ministre de l'Environnement et des Pensions du 8 avril 2005, à la question no 77 de Mme Maggie De Block du 31 janvier 2005 (N.) :

En réponse à sa question, j'ai l'honneur de faire savoir à l'honorable membre ce qui suit.

Office national des pensions

L'Office national des pensions, qui est une institution publique de sécurité sociale, n'a pas lancé jusqu'à présent de projets pilote de travail à distance pour la raison que les dossiers de pension sont pour le moment toujours constitués sur support de données «papier».

Dès le moment où le dossier de pension «électronique» sera réalisé, le travail à distance pourra également être pris en considération à l'Office national des pensions.

Administration des Pensions

Au cours de l'année 2004, aucun projet dans le cadre du «télétravail» n'a été lancé à l'administration des Pensions.

La préparation du déménagement de la Tour des Finances vers le Ba^timent Eurostation intervenu en fin d'année, l'implantation dans le nouveau ba^timent et l'implémentation d'une nouvelle structure interne suite au BPR réalisé à l'administration des Pensions ne pouvaient décentement être menées de front avec le lancement d'autres projets et plus particulièrement celui du « télétravail ».

Par ailleurs, l'administration des Pensions, qui appartient jusqu'à fin 2005 au ministère des Finances, devrait être transformée avec effet au 1er janvier 2006 en une institution autonome de catégorie A.

La préparation et la concrétisation de cette autonomie constituent une priorité absolue pour cette administration en 2005.

Des projets tels que celui du « télétravail » ne pourront donc être envisagés qu'ultérieurement soit après la mise en place de la nouvelle structure juridique de l'administration des Pensions.

SÉNAT DE BELGIQUE

SESSION DE 2003-2004

22 SEPTEMBRE 2004

Proposition de loi relative au télétravail

(Déposée par M. Jean Cornil et Mme Sfia Bouarfa)

DÉVELOPPEMENTS

Apparu dans les années quatre-vingts, le télétravail a d'abord évolué dans un environnement qui n'était pas propice à son développement. Le coût élevé des technologies de l'information, la nécessité de protéger les informations et les mutations dans l'organisation du travail sont les principales raisons qui ont voué le télétravail à un échec momentané.

Le contexte des années nonante a inversé la tendance, réunissant enfin les conditions indispensables à son développement contemporain. D'ailleurs, depuis 1994, le nombre de télétravailleurs s'accroît annuellement et de plus en plus d'employeurs et d'employés commencent à modifier leur point de vue sur le sujet. Il s'agit de s'adapter aux nouvelles données du marché de l'emploi et des modes de productions dont le télétravail devient un élément fondamental au sein de la société de l'information.

Il s'agit également de répondre aux aspirations des travailleurs qui, pour un certain nombre en tout cas, trouvent des avantages à travailler à domicile ou à réduire leurs déplacements, qu'il s'agisse d'aménagement du temps de travail et de meilleure conciliation avec la vie privée, de confort et d'amélioration des conditions de travail ou encore d'adaptation des conditions de travail à un handicap moteur.

Il s'agit enfin de profiter des évolutions technologiques notamment dans les domaines de l'information et de la communication pour réduire les déplacements domicile à lieu de travail et apporter ainsi une contri-

BELGISCHE SENAAAT

ZITTING 2003-2004

22 SEPTEMBER 2004

Wetsvoorstel betreffende telewerk

(Ingediend door de heer Jean Cornil en mevrouw Sfia Bouarfa)

TOELICHTING

Telewerk is in de jaren tachtig ontstaan en ontwikkelde zich aanvankelijk in een ongunstige omgeving. De hoge kostprijs van de informatietechnologieën, de vereiste de gegevens te beschermen en de veranderingen in de arbeidsorganisatie waren de belangrijkste redenen waarom telewerk tijdelijk een mislukking was.

De context van de jaren negentig heeft die trend omgekeerd, want toen waren eindelijk de voorwaarden voor zijn huidige ontwikkeling vervuld. Sinds 1994 stijgt het aantal telewerkers jaarlijks en gaan steeds meer werkgevers en werknemers hun standpunt over dat onderwerp herzien. Het komt erop aan zich aan te passen aan de nieuwe situatie op de arbeidsmarkt en in de productiewijzen, waarbij telewerk een fundamenteel gegeven wordt in de informatie-maatschappij.

Het komt er ook op aan tegemoet te komen aan de verzuchtingen van de werknemers, van wie er een aantal althans voordeel in zien thuis te werken of verplaatsingen te verminderen, om hun arbeidstijd anders te ordenen, om hun werk beter met hun privéleven te combineren, voor meer comfort en betere arbeidsomstandigheden, of nog om de arbeidsvoorwaarden aan te passen aan een motorische handicap.

Het komt er ten slotte op aan van de technologische ontwikkelingen op het gebied van informatie en communicatie te profiteren om de verplaatsingen tussen woon- en werkplaats te verminderen en op die

bution concrète aux problèmes de mobilité et de pollution qui en découlent.

La question récurrente d'une majorité d'observateurs est de savoir ce qu'il a manqué et manque peut-être encore pour que le télétravail fasse réellement partie du quotidien des travailleurs qui le désirent. À cette interrogation, il existe un problème de généralisation des connaissances en matières techniques et informatiques d'une part. D'autre part, il faut pouvoir apporter toutes les garanties aux travailleurs en ce qui concerne leurs droits sociaux et leurs statuts. Cela signifie adapter sans déformer le droit de ces travailleurs à l'évolution d'un outil et d'une méthode de travail.

L'objectif de cette proposition de loi est de s'inscrire dans l'esprit de la loi du 3 juillet 1978 sur les contrats de travail et d'adapter les acquis de cette loi à la situation du télétravail en s'inspirant de l'accord-cadre entre partenaires sociaux européens, signé en juillet 2002. Les articles qui suivent permettront de clarifier la situation des différents types de télétravail, qu'il soit presté à domicile ou dans un télécentre. Tout ceci doit permettre une plus grande protection des travailleurs et éviter de laisser planer des incertitudes dans les relations entre le travailleur et l'employeur.

Nous ne tentons pas de faire une « tabula rasa » des législations existantes mais bien d'utiliser les acquis du passé et d'éviter leurs écueils.

Législation belge existante

Le télétravail ne dispose pas encore d'une législation adéquate en Belgique. Un accord-cadre entre partenaires sociaux au niveau européen peut clarifier la situation. La définition sur laquelle s'appuie cet accord-cadre s'expose comme suit: « On entend par télétravail toute forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux, de façon régulière ». On fait clairement allusion au lieu de travail qui n'est pas l'entreprise elle-même, mais bien un autre lieu qui peut être un télécentre (siège décentralisé de l'entreprise) ou le domicile du travailleur.

En Belgique, seuls les articles insérés par la loi du 6 décembre 1996 (*Moniteur belge* du 24 décembre 1996) dans la loi sur les contrats de travail du 3 juillet 1978, viennent régler le contrat d'occupation de travailleurs à domicile. La loi s'applique aux employés et aux ouvriers, y compris en cas de télétravail à temps partiel. Elle oblige notamment l'employeur à

manier een concrete bijdrage te leveren om het mobiliteitsprobleem en de vervuiling die eruit voortvloeien op te lossen.

De vraag die de meeste waarnemers steeds weer stellen is wat er ontbrak en wat er misschien nog steeds ontbreekt opdat telewerk werkelijk tot het dagelijks leven gaat behoren van de werknemers die dat verlangen. Enerzijds is er het probleem van het verspreiden van de kennis inzake techniek en informatica. Anderzijds moet men de werknemers alle waarborgen kunnen bieden inzake hun sociale rechten en hun statuut. Dat betekent dat men het recht van de werknemers moet aanpassen aan de ontwikkeling van een arbeidsmiddel en -methode, zonder het af te zwakken.

Het is de doelstelling van dit wetsvoorstel aan te sluiten bij de wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten en de verworven rechten van die wet aan te passen aan de situatie van het telewerk, door inspiratie te putten uit het kaderakkoord tussen de Europese sociale partners, dat in juli 2002 ondertekend werd. Onderstaande artikelen zullen het mogelijk maken de toestand van de diverse vormen van telewerk op te helderen of het nu thuis dan wel in een telecentrum wordt verricht. Dankzij dit alles moeten de werknemers beter worden beschermd en mag er geen onzekerheid meer bestaan in de relatie werknemer-werkgever.

We proberen geen « tabula rasa » te maken met de bestaande wetgeving, maar wel de verworvenheden van het verleden te gebruiken en de struikelstenen ervan te vermijden.

De bestaande Belgische wetgeving

Er bestaat in België nog geen aangepaste wetgeving voor telewerk. Het kaderakkoord tussen de sociale partners op Europees niveau kan voor opheldering zorgen. De definitie waarop dat kaderakkoord rust, is de volgende: « *On entend par télétravail toute forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux, de façon régulière* ». Men verwijst duidelijk naar de werkplaats die niet het bedrijf zelf is, maar een andere plaats, die een telecenter kan zijn (een gedecentraliseerde zetel van de onderneming) of de woonplaats van de werknemer.

In België bestaan alleen de artikelen die bij de wet van 6 december 1996 (*Belgisch Staatsblad* van 24 december 1996) zijn ingevoegd in de wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten en die de overeenkomst voor tewerkstelling van huisarbeiders regelt. De wet geldt voor bedienden en arbeiders, ook bij deeltijds telewerk. Hij verplicht de werkgever te

assurer la mise à disposition de l'assistance, des moyens et des équipements nécessaires. Le contrat doit déterminer par écrit les conditions relatives au paiement des frais, au lieu et au temps de travail, ainsi que la description du travail. Certains points ne sont toutefois pas réglementés de façon détaillée dans la loi. C'est le cas, notamment, de la nature même des moyens que l'employeur doit mettre à la disposition des travailleurs.

Il manque néanmoins des précisions législatives permettant de régler ce mode de travail et surtout un ensemble de règles de protection. Nous entendons ici instaurer un réel garde-fou pour éviter tout débordement. Certes, il est clarifié depuis longtemps que le télétravail doit être un choix volontaire et réversible. Ce choix volontaire du travailleur afin de changer de mode de travail se fait la plupart du temps dans un souci de confort de vie et donc d'une meilleure productivité. Mais il n'en demeure pas moins un flou entourant aujourd'hui des aspects légaux du télétravail et il serait opportun d'y apporter une solution afin d'encadrer harmonieusement ce mode de travail dans notre société de l'information.

Le gouvernement s'exprime comme suit dans l'accord de gouvernement du 8 juillet 2003: «Le télétravail et le travail à domicile seront encouragés en stimulant notamment les connexions large bande, et en élaborant un statut légal et juridique adapté pour ces personnes, dans le respect des droits des travailleurs». Effectivement, c'est de ce droit des travailleurs dont nous devons nous préoccuper, car le télétravail pourra répondre aux aspirations des travailleurs en diminuant leur stress et en augmentant leur autonomie. Le télétravail jouera aussi en faveur des entreprises, puisqu'il peut répondre à leurs besoins s'il est appliqué dans des conditions optimales.

En outre, il est nécessaire de soulever un point majeur de cette avancée législative: elle facilitera incontestablement la réinsertion socio-économique des personnes handicapées/à mobilité réduite. Un ensemble de barrières architecturales qui compliquent l'accès à tous les établissements publics ou privé et un manque d'enthousiasme flagrant de la part des employeurs empêchent l'intégration harmonieuse de ces travailleurs sur le marché de l'emploi. De plus, des études statistiques démontrent qu'en période de restructuration, ce sont les personnes porteuses de handicap qui sont parmi les premières à être licenciées.

Pour conclure, dans un environnement soumis à des problèmes de mobilité, l'opportunité de voir se développer ce mode organisationnel du travail permettrait de contribuer à réduire les difficultés liées à la mobilité ainsi que de diminuer l'émission de CO₂ dans l'atmosphère.

zorgen voor de nodige hulp, hulpmiddelen en materialen. Het contract moet de voorwaarden inzake de vergoeding van de kosten, inzake de arbeidsplaats en -tijd, alsook de beschrijving van de arbeid schriftelijk vastleggen. Bepaalde punten zijn evenwel niet gedetailleerd in de wet geregeld. Dat geldt bijvoorbeeld voor de aard van de hulpmiddelen die de werkgever de werknemers ter beschikking moet stellen.

Het ontbreekt echter aan wettelijke bepalingen om deze manier van werken te regelen en vooral aan een geheel van beschermende regels. Onze bedoeling is een echte beveiliging tot stand te brengen, om elk misbruik te voorkomen. Reeds lang is vooropgesteld dat telewerk een vrijwillige en omkeerbare keuze moet zijn. Die vrijwillige keuze van de werknemer om van werkwijze te veranderen wordt meestal gemaakt omdat men meer levenscomfort wenst en dus een betere productiviteit. Niettemin blijft er een waas hangen rond de wettelijke aspecten van telewerk. Het is wenselijk daar een oplossing voor te bieden om die manier van werken op harmonieuze wijze in onze informatiemaatschappij in te schakelen.

In het regeerakkoord van 10 juli 2003 drukt de regering zich als volgt uit: «Het tele- en thuiswerk zal worden gestimuleerd via het aanmoedigen van breedbandaansluitingen, en een aangepast wettelijk en juridisch statuut voor deze werknemers, met respect voor de rechten van de werknemers.». We moeten inderdaad met het recht van de werknemers begaan zijn, aangezien telewerk aan de verlangens van de werknemers kan tegemoet komen door hun stress te verminderen en hun autonomie op te voeren. Telewerk zal ook voordelig zijn voor de ondernemingen, aangezien het hun behoeften kan bevredigen indien het in optimale omstandigheden wordt toegepast.

Tevens moet worden gewezen op een belangrijk punt van die doorbraak in de wetgeving: ze zal ongetwijfeld de sociaal-economische integratie van personen met een handicap en met een beperkte mobiliteit vergemakkelijken. Een aantal architecturale hinderpalen die de toegang bemoeilijken tot alle overheids- of privé-instellingen en een flagrant gebrek aan enthousiasme vanwege de werkgevers beletten de harmonieuze integratie van die werknemers in de arbeidsmarkt. Tevens blijkt uit statistieken dat personen met een handicap als eersten ontslagen worden in een periode van herstructurering.

Ons besluit is dat de mogelijkheid dat die organisatie van de arbeid zich in een omgeving met mobiliteitsproblemen ontwikkelt, een bijdrage kan zijn tot de vermindering van de moeilijkheden rond mobiliteit en tot de beperking van de CO₂-emissie in de atmosfeer.

Influences européennes

Le Conseil européen de Lisbonne des 23 et 24 mars 2000 avait déjà placé les bases pour une économie de la connaissance et pour que l'Union européenne renoue avec le plein emploi. Cette stratégie, dite de Lisbonne, se focalisait, entre autres, sur la société de l'information et l'internet à large bande, outil nécessaire au télétravail. En Europe, les analystes prévoient, d'ici 2010, 17 millions de télétravailleurs, alors qu'ils oscillent autour de 10 millions aujourd'hui.

Le 16 juillet 2002, un accord-cadre sur le télétravail a été signé entre les partenaires sociaux européens. Cet accord s'inscrit dans le cadre de la stratégie européenne pour l'emploi et le Conseil européen de Lisbonne a invité les partenaires sociaux à négocier des accords en vue de moderniser l'organisation du travail en prenant en compte les besoins de flexibilités et de productivité, mais aussi et surtout à nos yeux le souci de sécurité de l'emploi. À l'occasion de cet accord-cadre, les partenaires sociaux invitent, pour que l'intention se concrétise, la transposition de ces dispositions dans les différents ordres juridiques internes dans les trois ans de sa signature (d'ici juillet 2005 donc). Cela permettrait une harmonisation et surtout l'établissement d'un cadre général au niveau européen. La démarche que nous proposons par l'intermédiaire de cette proposition de loi s'inscrit donc dans l'esprit de ce Conseil européen.

COMMENTAIRE DES ARTICLES

Article 2

La clarification des notions et l'établissement de définitions du télétravail, des télécentres, du télétravail mobile, des télétravailleurs qu'ils soient permanents, alternés ou occasionnels permet de pallier l'absence de clarté qui n'avait pas été comblée par la loi du 24 décembre 1996 relative au travail à domicile. Ceci évitera des incompréhensions entre les employeurs et les travailleurs mais permettra aussi une plus grande clarté si ces termes apparaissent dans une offre d'emploi.

Les pourcentages employés dans certaines définitions reflètent les proportions les plus usitées sur le marché de l'emploi en matière de télétravail.

Article 3

Cet article fait état des types de télétravail, qui ne sont pas tous à temps plein. Nous avons estimé opportun de préciser quand les dispositions de la présente loi s'appliqueraient.

Europese invloeden

De Europese Raad van Lissabon van 23 en 24 maart 2000 had reeds de grondslag gelegd voor een kenniseconomie en voor een Europese Unie die opnieuw aanknoopt bij de volledige tewerkstelling. Die zogenaamde strategie van Lissabon spitste zich onder andere toe op de informatiemaatschappij en op het breedbandinternet, een vereiste voor telewerk. Analisten verwachten tegen 2010 in Europa 17 miljoen telewerkers, terwijl er nu ongeveer 10 miljoen zijn.

Op 16 juli 2002 werd een kaderakkoord over telewerk ondertekend tussen de Europese sociale partners. Dat akkoord sluit aan bij de Europese werkgelegenheidsstrategie en de Europese Raad van Lissabon heeft de sociale partners uitgenodigd om over akkoorden te onderhandelen om de arbeidsorganisatie te moderniseren, rekening houdend met de behoeften inzake flexibiliteit en productiviteit, maar ook en volgens ons vooral met de vraag naar werkzekerheid. Naar aanleiding van dat kaderakkoord vragen de sociale partners, opdat de intentie concreet vorm krijgt, dat die bepalingen in de diverse interne rechtsorden worden omgezet binnen drie jaar na ondertekening ervan (dus tegen juli 2005). Dat maakt harmonisering mogelijk en vooral de vorming van een algemeen kader op Europees niveau. De aanpak die wij via dit wetsvoorstel voorstellen, past dus in de geest van die Europese Raad.

TOELICHTING BIJ DE ARTIKELEN

Artikel 2

De opheldering van de begrippen en het vastleggen van de definities van telewerk, telecentra, mobiel telewerk, telewerkers, of ze nu permanent, deeltijds, of occasioneel telewerken, verhelpt het gebrek aan duidelijkheid dat niet werd opgevangen door de wet van 24 december 1996 betreffende de huisarbeiders. Dat zal misverstanden tussen werkgevers en werknemers voorkomen, maar zal ook meer duidelijkheid schepden indien die termen in een vacature opduiken.

De percentages die in bepaalde definities worden gebruikt zijn de weerspiegeling van de verhoudingen inzake telewerk die het gebruikelijkst zijn op de arbeidsmarkt.

Artikel 3

Dat artikel vermeldt de soorten telewerk, die niet alle voltijds zijn. We hebben het nuttig geacht te vermelden wanneer de bepalingen van die wet van toepassing zullen zijn.

Article 4

Il s'agit de souligner le caractère volontaire du choix du télétravail. Le télétravail ne peut, en aucun cas, être imposé au travailleur.

Le passage au télétravail ne peut affecter les conditions de travail ainsi que les conditions financières du travailleur. Il ne faudrait pas fragiliser ce mode de travail : il ne s'agit pas de rebuter les éventuels travailleurs mais bien d'améliorer les conditions des télétravailleurs.

Article 5

Ce mode différent de travail qu'est le télétravail doit permettre aux travailleurs qui optent pour la formule du télétravail de faire valoir leurs droits comme s'ils se rendaient quotidiennement au sein de leur entreprise. Ces droits touchent à l'organisation du travail ainsi qu'aux conventions collectives.

Si des possibilités de carrière au sein de l'entreprise s'offrent aux employés, les conditions ne peuvent pas exclure les travailleurs ayant opté pour la formule du télétravail. Ils doivent être considérés sur le même pied d'égalité que les autres employés. En outre, si des formations sont dispensées au sein des locaux de l'entreprise, les travailleurs qui ont opté pour la formule du télétravail doivent aussi pouvoir y prendre part afin de jouir des mêmes opportunités que les travailleurs occupés sur le site de l'entreprise.

Article 7

Les obligations de l'employeur en matière informatique sur les logiciels mis à disposition et l'accès au réseau de l'internet doivent être stipulées de manière claire pour que, *a priori*, le travailleur qui a opté pour la formule du télétravail soit conscient des risques qu'il encoure s'il agit en marge de la loi.

Il s'agit d'éviter que l'employeur ne soit rendu excessivement responsable d'actes du télétravailleur, car l'employeur ne peut surveiller de manière permanente les actes du travailleur.

Article 8

Le choix du télétravail et l'éloignement géographique qui en découle n'empêchent pas le télétravailleur d'avoir des souhaits de progression au sein de l'entreprise et que, concrètement, ceux-ci soient réalisables.

La formation que suivraient les travailleurs ayant opté pour la formule du télétravail est aussi accessible aux travailleurs afin d'éviter toute discrimination des travailleurs.

Artikel 4

Hier wordt beklemtoond dat de keuze voor telewerk vrijwillig gebeurt. Telewerk mag de werknemer in geen geval worden opgelegd.

De overgang naar telewerk mag de arbeidsvoorwaarden noch de financiële voorwaarden van de werknemer aantasten. Die manier van arbeiden mag niet worden ondermijnd, men mag de eventuele werknemers niet afschrikken; men dient wel de arbeidsvoorwaarden van de telewerkers te verbeteren.

Artikel 5

Telewerk is een andere manier van werken, die de werknemers die voor die formule kiezen de mogelijkheid moet bieden hun rechten te doen gelden alsof ze zich dagelijks naar hun bedrijf begaven. Die rechten hebben met de arbeidsorganisatie te maken en met de collectieve overeenkomsten.

Indien er zich binnen de onderneming carrièrekansen aandienen voor de bedienden, mogen de voorwaarden de werknemers die voor telewerk hebben gekozen niet uitsluiten. Ze moeten op gelijke voet met de andere bedienden worden behandeld. Tevens moeten ook de werknemers die voor de telewerkformule hebben gekozen, wanneer er opleidingen worden gegeven in de lokalen van de onderneming, daaraan kunnen deelnemen, opdat ze dezelfde kansen krijgen als de werknemers die werkzaam zijn in de bedrijfsvestiging.

Artikel 7

De verplichtingen van de werkgever op het gebied van de informatica, wat de ter beschikking gestelde software en de internettoegang betreft, moeten duidelijk worden bepaald, opdat de werknemer die voor telewerk heeft gekozen zich bewust is van de risico's die hij neemt indien hij buiten de wet handelt.

Men dient te voorkomen dat de werkgever op overdreven wijze verantwoordelijk wordt gesteld voor handelingen van de telewerker, aangezien de werkgever niet permanent kan toezien op de handelingen van de werknemer.

Artikel 8

De keuze voor telewerk en de geografische verwijdering die daaruit voortvloeit, belet niet dat de telewerker wenst in de onderneming door te groeien en dat die wens concreet kan worden gerealiseerd.

De opleiding die de werknemers volgen die voor de telewerkformule hebben gekozen, is ook toegankelijk voor de andere werknemers, zodat er geen discriminatie onder de werknemers is.

Articles 9 et 10

En aucun cas, l'employeur ne peut empêcher les travailleurs qui ont opté pour la formule du télétravail de jouir des droits collectifs et de pouvoir les faire valoir en cas de litige auprès de leur cellule syndicale. L'accès aux syndicats de l'entreprise, s'ils existent, doit aussi être possible pour les travailleurs qui optent pour la formule du télétravail. Ces droits doivent également s'étendre aux élections sociales.

Article 11

Il est fait allusion ici à la publicité passive au sein de l'entreprise par voie d'affichage. Cette publicité doit être visible et mise à la connaissance de tous les travailleurs afin de maximiser l'information et les opportunités de modification de mode de travail.

Article 12, 3^o

La plupart des situations de télétravail occasionnent des frais qu'il n'est pas toujours aisé de déclarer. Cet article permet de clarifier comment les travailleurs qui ont opté pour la formule du télétravail devront agir. Nous avons précisé qu'il faut des documents probants pour les notes de frais mais aussi que ces frais soient essentiels et directement liés au télétravail, afin d'éviter que toute facture (relative au domicile) fasse l'objet d'une note de frais remise à l'employeur. Certains pourraient faire, par exemple, supporter la totalité des frais de chauffage à l'employeur. Il faut absolument que la situation soit clarifiée à ce sujet.

Article 13

L'employeur ayant des devoirs envers ses employés fréquentant les locaux de l'entreprise, ces conditions protégeant la santé des employés s'appliquent également aux travailleurs ayant choisi le télétravail.

Quand on fait allusion à l'isolement, c'est pour permettre au travailleur ayant opté pour la formule du télétravail de pouvoir se rendre à l'entreprise pour éviter une monotonie qui pourrait s'installer après le choix du télétravail.

Jean CORNIL.
Sfia BOUARFA.

*
* *

Artikelen 9 en 10

In geen geval mag de werkgever beletten dat de werknemers die voor telewerk hebben gekozen, hun collectieve rechten genieten en dat ze ze bij een geschil doen gelden bij hun vakbondsceel. Werknemers die voor de telewerkformule kiezen moeten de mogelijkheid hebben contact te nemen met de vakbonden van de onderneming, indien die er zijn. Ook de sociale verkiezingen moeten tot die rechten behoren.

Artikel 11

Dit is een verwijzing naar de passieve bekendmaking binnen de onderneming door het aanplakken van berichten. Die berichten moeten voor alle werknemers goed zichtbaar zijn, zodat de informatieverstrekking en de kansen om van werkwijze te veranderen maximaal zijn.

Artikel 12, 3^o

De meeste telewerksituaties veroorzaken kosten die niet altijd gemakkelijk te declareren zijn. Dit artikel legt uit hoe de werknemers die voor telewerk hebben gekozen, tewerk moeten gaan. We hebben bepaald dat er bewijsstukken nodig zijn voor de kostennota's, maar ook dat die kosten essentieel en rechtstreeks met het telewerk verband moeten houden, om te voorkomen dat voor elke factuur (betreffende de woonplaats) een kostennota wordt gemaakt die aan de werkgever wordt overhandigd. Sommigen zouden hun werkgever al hun verwarmingskosten doen betalen. Wat dat betreft moeten de zaken absoluut duidelijk worden gesteld.

Artikel 13

De werkgever die verplichtingen heeft ten opzichte van zijn werknemers die aanwezig zijn in de lokalen van de onderneming, waardoor de gezondheid van de werknemers wordt beschermd, moet die verplichtingen ook naleven ten opzichte van de werknemers die voor telewerk hebben gekozen.

We vermelden het isolement om de werknemer die voor de telewerkformule heeft gekozen, de mogelijkheid te bieden zich naar de onderneming te begeven om te voorkomen dat er eventueel eentonigheid ontstaat na de keuze voor het telewerk.

*
* *

PROPOSITION DE LOI**CHAPITRE 1^{er}****Dispositions générales****Article 1^{er}**

La présente loi règle une matière visée à l'article 78 de la Constitution

Art. 2

Pour l'application de la présente loi, on entend par :

1^o télétravail : forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat d'employé ou d'ouvrier tels qu'ils sont réglés par la loi sur les contrats de travail du 7 juillet 1978, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière;

2^o télétravail permanent : le télétravail qui occupe au moins 90 % du temps de travail;

3^o télétravail alterné : le télétravail qui constitue 20 à 90 % du temps de travail;

4^o télétravail occasionnel : le télétravail qui est presté exclusivement en addition du travail effectué au bureau et qui représente moins de 20 % du temps de travail;

5^o télétravail mobile : le télétravail qui est effectué en différents endroits temporaires au moyen des technologies d'information et de communication;

6^o télécentres : antennes décentralisées de l'entreprise ou d'un groupe d'entreprises, dans lesquelles des travailleurs effectuent leurs prestations de travail, au moyen de matériel télématique permettant de transmettre leurs résultats. Le télécentre rapproche ainsi les travailleurs de leur domicile.

Art. 3

Si une partie seulement des prestations s'effectue à domicile ou dans un télécentre, les dispositions de la présente loi s'appliquent aux prestations qui ont ou auraient dû être effectuées à domicile ou dans le lieu choisi par le travailleur.

WETSVORSTEL**HOOFDSTUK I****Algemene bepalingen****Artikel 1**

Deze wet regelt een aangelegenheid als bedoeld in artikel 78 van de Grondwet.

Art. 2

Voor de toepassing van deze wet wordt verstaan onder :

1^o telewerk : manier waarop arbeid wordt georganiseerd en/of uitgevoerd, waarbij gebruik wordt gemaakt van de informatietechnologieën, in het raam van een arbeidsovereenkomst voor bedienden of werklieden zoals geregeld door de wet van 7 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten, waardoor werk dat ook in de lokalen van de werkgever had kunnen worden uitgevoerd, op regelmatige wijze buiten die lokalen wordt verricht;

2^o permanent telewerk : telewerk dat minstens 90 % van de arbeidstijd beslaat;

3^o deeltijds telewerk : telewerk dat 20 à 90 % van de arbeidstijd beslaat;

4^o occasioneel telewerk : telewerk dat uitsluitend naast het werk op kantoor wordt verricht en dat minder dan 20 % van de arbeidstijd vertegenwoordigt;

5^o mobiel telewerk : dat het telewerk naargelang van het tijdstip gebeurt op verschillende plaatsen door middel van informatie- en communicatietechnologieën;

6^o telecentra : satellietkantoren van de onderneming of van een groep ondernemingen, waar de werknemers hun arbeid verrichten door middel van telematicamaterieel waarmee ze hun resultaten kunnen verzenden. Het telecentrum brengt de werknemers dicht bij hun woonplaats.

Art. 3

Indien slechts een gedeelte van de arbeid thuis of in een telecentrum wordt verricht, gelden de bepalingen van deze wet voor de arbeid die thuis of op de door de werknemer gekozen plaats werd verricht of had moeten worden verricht.

Art. 4

Le télétravail tel que défini à l'article 2, est volontaire pour le travailleur concerné.

Il fait l'objet d'un contrat de travail entre les parties, tel que réglé par la loi du 3 juillet 1978.

Le télétravail doit faire partie du descriptif initial du poste de travailleur.

Si le télétravail ne fait partie du descriptif initial du poste, et si l'employeur fait une offre de télétravail, le travailleur peut accepter ou refuser cette offre. Si un travailleur exprime le désir d'opter pour un télétravail, l'employeur peut accepter ou refuser cette demande.

Si le télétravail ne fait pas partie du descriptif initial du poste, la décision de passer au télétravail est réversible. La réversibilité implique un retour au travail dans les locaux de l'employeur à la demande du travailleur ou à celle de l'employeur. Les modalités sont réglées par accord individuel et/ou collectif.

CHAPITRE II

Droits et obligations du travailleur

Art. 5

Le travailleur qui opte pour une formule de télétravail bénéficie au minimum des mêmes droits que ceux octroyés à tous les autres travailleurs de l'entreprise.

Ces droits sont garantis par la législation et les conventions collectives en vigueur.

Les particularités du télétravail peuvent être réglés par des accords spécifiques complémentaires collectifs ou individuels.

Art. 6

Pour ce qui est de l'organisation du travail, le travailleur qui opte pour une formule de télétravail s'organise en accord avec son employeur de manière à respecter les législations et les conventions collectives existantes ainsi que les règlements du travail.

Art. 7

Le travailleur ne rassemblera ni ne diffusera de matériel illicite via l'internet.

Art. 8

Le travailleur qui opte pour une formule de télétravail doit avoir le même accès à la formation et aux

Art. 4

Het telewerk zoals in artikel 2 gedefinieerd, is voor de betreffende werknemer vrijwillig.

Er bestaat een arbeidsovereenkomst voor tussen partijen, zoals bepaald door de wet van 3 juli 1978.

Het telewerk moet deel uitmaken van de oorspronkelijke beschrijving van de betrekking.

Indien het telewerk niet is opgenomen in de oorspronkelijke beschrijving van de betrekking en indien de werkgever telewerk aanbiedt, kan de werknemer dat aanbod accepteren of weigeren. Indien een werknemer de wens uit om voor telewerk te kiezen, kan de werkgever dat verzoek accepteren of weigeren.

Indien het telewerk niet is opgenomen in de oorspronkelijke beschrijving van de betrekking, is de beslissing om op telewerk over te schakelen omkeerbaar. De omkeerbaarheid impliceert de terugkeer naar arbeid in de lokalen van de werkgever op verzoek van de werknemer of op verzoek van de werkgever. De nadere regels worden vastgelegd in een individuele en/of collectieve overeenkomst.

HOOFDSTUK II

Rechten en plichten van de werknemer

Art. 5

De werknemer die kiest voor een telewerkformule geniet ten minste dezelfde rechten als die welke zijn toegekend aan alle andere werknemers van de onderneming.

Die rechten worden gewaarborgd door de wetgeving en door de geldende collectieve overeenkomsten.

De bijzondere aspecten van het telewerk kunnen worden geregeld in specifieke aanvullende collectieve of individuele akkoorden.

Art. 6

Wat de arbeidsorganisatie betreft, organiseert de werknemer die voor een telewerkformule kiest zich in overleg met zijn werkgever, zodat de bestaande wetgeving en collectieve overeenkomsten, alsook de arbeidsreglementen, in acht worden genomen.

Art. 7

De werknemer mag geen illegale gegevens via internet inzamelen of verspreiden.

Art. 8

De werknemer die voor een telewerkformule kiest, moet dezelfde toegang krijgen tot de opleidingen en

possibilités de carrière que tous les autres travailleurs qui travaillent dans les locaux de l'employeur.

En outre, ces travailleurs reçoivent une formation appropriée, ciblée sur les équipements techniques mis à leur disposition et sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail.

Cette formation pourra également être accessible au reste du personnel de l'entreprise.

Art. 9

Le travailleur qui opte pour la formule de télétravail a les mêmes droits collectifs que les travailleurs occupés dans les locaux de l'entreprise.

Art. 10

Le travailleur qui opte pour la formule du télétravail est soumis aux mêmes conditions de participation et d'éligibilité aux élections pour les instances représentatives des travailleurs ou prévoyant une représentation des travailleurs.

Le travailleur est inclus dans le calcul déterminant les seuils nécessaires pour les instances de représentation des travailleurs, conformément aux législations européennes et nationales ainsi qu'aux conventions collectives et pratiques nationales. L'établissement auquel le travailleur est rattaché afin d'exercer ses droits collectifs est précisé dès le départ.

Art. 11

Les représentants des travailleurs sont informés et consultés sur l'introduction du télétravail dans le fonctionnement de l'entreprise, conformément aux normes européennes et nationales ainsi qu'aux conventions collectives et pratiques nationales.

CHAPITRE III

Droits et obligations de l'employeur

Art. 12

L'employeur est tenu à l'égard du travailleur qui opte pour une formule de télétravail visée à l'article 2 aux obligations suivantes :

1^o mettre à la disposition de ce travailleur l'aide, les instruments et les matières nécessaires à l'exécution du travail;

2^o payer la rémunération aux conditions, au temps et au lieu convenus;

de loopbaanmogelijkheden als alle andere werknemers die in de lokalen van de werkgever werken.

Bovendien krijgen die werknemers een aangepaste opleiding over de technische hulpmiddelen die hun ter beschikking worden gesteld en over de kenmerken van die vorm van arbeidsorganisatie.

Die opleiding kan ook toegankelijk zijn voor het overige personeel van de onderneming.

Art. 9

De werknemer die voor de telewerkformule kiest, heeft dezelfde collectieve rechten als de werknemers die werkzaam zijn in de lokalen van de onderneming.

Art. 10

Voor een werknemer die voor de telewerkformule kiest, gelden dezelfde deelnemings- en verkiesbaarheidsvoorwaarden bij de verkiezingen voor de organen die de werknemers vertegenwoordigen of die voorzien in een vertegenwoordiging van de werknemers.

De werknemer telt mee voor de berekening van de drempels die moeten worden bereikt voor de organen ter vertegenwoordiging van de werknemers, overeenkomstig de Europese en nationale wetgeving, de nationale collectieve overeenkomsten en praktijk. De vestiging waartoe de werknemer behoort voor de uitoefening van zijn collectieve rechten, wordt van bij de aanvang vermeld.

Art. 11

De werknemersvertegenwoordigers worden ingelicht en geraadpleegd over de invoering van het telewerk in de werking van de onderneming overeenkomstig de Europese en nationale normen, de collectieve overeenkomsten en de nationale praktijk.

HOOFDSTUK III

Rechten en plichten van de werkgever

Art. 12

De werkgever heeft de volgende verplichtingen ten opzichte van de werknemer die kiest voor een telewerkformule als bedoeld in artikel 2 :

1^o hem de hulp, de hulpmiddelen en het materieel ter beschikking stellen die noodzakelijk zijn voor de uitvoering van het werk;

2^o het loon betalen onder de voorwaarden, op het tijdstip en op de plaats die zijn overeengekomen;

3° couvrir les coûts directement causés par ce travail, en particulier ceux liés aux communications;

4° assurer la responsabilité des coûts liés à la perte ou à l'endommagement des équipements et des données utilisées par le télétravailleur. Par ailleurs, il prendra les mesures adéquates, notamment pour l'achat de logiciel, afin d'assurer la protection des données utilisées et traitées par le travailleur à des fins professionnelles;

5° respecter la vie privée du travailleur et, si un moyen de surveillance est mis en place, celui-ci doit être proportionné à l'objectif poursuivi par l'employeur;

6° informer le travailleur de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques comme l'internet et des sanctions en cas de non-respect de cette interdiction.

Art. 13

L'employeur s'assure que des mesures sont prises pour prévenir l'isolement du travailleur par rapport aux autres travailleurs de l'entreprise. L'employeur devra mettre en œuvre les moyens nécessaires pour que le travailleur bénéficie des mêmes informations que tout les autres travailleurs. L'employeur veillera également à ce que le travailleur puisse au même titre que ses collègues communiquer sans obstacle avec les représentants des travailleurs.

CHAPITRE IV

Disposition finale

Art. 14

La présente loi entre en vigueur le jour de sa publication au *Moniteur belge*.

1^{er} avril 2004.

Jean CORNIL.
Sfia BOUARFA.

3° de kosten dekken die rechtstreeks door dat werk worden veroorzaakt, vooral de kosten in verband met de communicatie;

4° de verantwoordelijkheid op zich nemen van de kosten veroorzaakt door het verlies of de beschadiging van de uitrusting en de data die door de telewerker worden gebruikt. Tevens dient hij aangepaste maatregelen te nemen, met name voor de aankoop van de software, om de bescherming te verzekeren van de data die door de werknemer voor beroepsdoeleinden worden gebruikt en verwerkt;

5° het privé-leven van de werknemer eerbiedigen en indien er een controlemiddel wordt geïnstalleerd, moet dat aan de doelstelling van de werkgever beantwoorden;

6° de werknemer informeren over elke beperking inzake het gebruik van de uitrusting en de informatietoetsen zoals internet en over de sancties indien dat verbod niet in acht wordt genomen.

Art. 13

De werkgever vergewist zich ervan dat er maatregelen worden genomen om het isolement van de werknemer van de andere werknemers van de onderneming te voorkomen. De werkgever moet de vereiste middelen aanwenden opdat de werknemer dezelfde informatie krijgt als alle andere werknemers. De werkgever moet er ook op toezien dat de werknemer, net als zijn collega's, zonder belemmering met de werknemersvertegenwoordigers kan communiceren.

HOOFDSTUK IV

Slotbepaling

Art. 14

Deze wet treedt in werking op de dag waarop zij in het *Belgisch Staatsblad* wordt bekendgemaakt.

1 april 2004.

Critères à prendre en compte pour les participants			
Caractéristiques personnelles	Attitudes et aptitudes vis-à-vis du travail	Environnement personnel	Autre
Souple	Capable de travailler sans supervision et sans pression hiérarchique	Espace adapté à la maison	Niveau / Statut
Fiable	Bonnes aptitudes à la communication	Présence d'enfants pendant le travail	Ancienneté
Adaptable	Approche professionnelle	Amis/Vie sociale en dehors du travail	Régime de travail
Digne de confiance	Bien organisé	Désir/ Raison de changer	Fonction adaptable au télétravail
Autodiscipliné	Bonne gestion du temps		
Confiant	Efficace pour trouver des solutions aux problèmes		
Raisonné	Autonome et Auto-discipline		
Indépendant	Joueurs d'équipe		
	Bons antécédents (congé maladie/respect des délais/satisfaction/...)		
	Expérience dans sa fonction		
	Plusieurs années d'expérience avec l'organisation		
	Orientés résultats		
	Volontaire		

Critères pour les responsables
<p>Confiance dans leur collaborateurs</p> <p>Volontaire</p> <p>Aptitudes de gestion du projet pour le travail de programmation et d'emploi du temps</p> <p>Bonnes aptitudes pour communiquer - formelles et informelles -, écrites et orales</p> <p>Capacité à motiver les collaborateurs, et encourager l'indépendance et l'initiative</p> <p>Souplesse pour l'utilisation du temps</p> <p>Capacité à donner des informations en retour, et évaluer les performances - coach</p> <p>Style de gestion orienté vers les résultats plutôt que vers les méthodes ou le temps de présence</p>

Projet télétravail																																	
Plan par étapes		Planning																															
Etapes	Tâches	M1				M2				M3				M4				M5				M6				M12				M18			
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24
Faisabilité / Documentation	Informations générales et juridiques																																
	Impact du contexte																																
	Problématique IT (téléphonie et informatique)																																
Détermination du public-cible	Fixation de critères (services / agents)																																
	Consultation des agents																																
	Approbation par la hiérarchie																																
	Inventaire des moyens disponibles / nécessaires																																
Convention	Rédaction d'un projet de convention																																
	Présentation au management																																
	Présentation aux syndicats																																
	Validation DirCOM																																
Mise en place	Choix du service-pilote																																
	ICT																																
	Signature des contrats																																
	Communication et guide																																
	Formations spécifiques																																
	Premières journées de télétravail																																
	Visite sur place ?																																
Suivi	Réalisation des tâches et objectifs *																																
	Evaluation globale du projet-pilote																																
	Décision quant à l'extension du projet																																

OK DU MANAGEMENT (DIRCOM / DG OU DIR P&O)

Faisabilité / Documentation

Informations générales et juridiques sur le télétravail
 Faisabilité dans le contexte particulier du SPF (SPF P&O, SPF travail et emploi)
 problématique ICT (téléphonie + informatique PC ET ADSL)
 public-cible (profil, fonction adaptée, condition d'accès et de suppression, fréquence, mode de contrôle,
 informations et moyens nécessaires,...)
 et donc des différents impacts (horaire, assurance, congé, maladies,...)

Dresser la liste des télétravailleurs potentiels
 Rédaction d'un projet de convention
 Réunion avec les syndicats
 Mise en place

Communication interne
 Plans de formations spécifiques (gestion du temps, logiciels particuliers, réseau, intranet, mail,...)
 Amendement au contrat de travail
 Rédaction d'un guide du télétravail à usage interne

Suivi des télétravailleurs

* Problématique de la fixation d'objectifs, du contrôle et de l'évaluation des agents

L'objectif de ce document est de permettre une évaluation de la politique (ou d'un projet) de télétravail au sein d'un SPF

(à l'exclusion du télétravail occasionnel, non encadré et du simple travail à domicile)

Il se compose de trois parties distinctes :

[La première est consacrée aux télétravailleurs](#)

[La seconde aux responsables de ces télétravailleurs](#)

[La troisième aux collaborateurs de ces télétravailleurs](#)

Questionnaire d'évaluation pour les télétravailleurs

[RETOUR](#)

Données personnelles

Age	<input type="text"/>
Sexe	<input type="text"/>
Niveau	<input type="text"/>
Statut	<input type="text"/>
Role linguistique	<input type="text"/>
Nombre d'enfants	<input type="text"/>
Nombre de jeunes enfants (0-12)	<input type="text"/>
Fonction actuelle	<input type="text"/>
Au sein de quelle Direction Générale/Service ?	<input type="text"/>
Distance en km entre votre domicile et le bureau	<input type="text"/>

Temps de travail

Régime de temps de travail	<input type="text"/>
Nombre de jours de télétravail par semaine	<input type="text"/>
Les jours sont-ils identiques chaque semaine ?	<input type="text"/>
Quels jours ?	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Pensez-vous prester plus que 38h/semaine ?	<input type="text"/>
Travaillez-vous régulièrement en dehors des heures classiques de bureau (9h-17h ou le week-end)?	<input type="text"/>
Combien d'heure (en moyenne) par semaine prestez vous en dehors des heures classiques de bureau (9h-17h ou le week-end)?	<input type="text"/>
Pour quelle raison?	<input type="text"/>
	Si "Autre", précisez : <input type="text"/>
Commentaires	<input type="text"/>

Questionnaire d'évaluation pour les télétravailleurs

[RETOUR](#)

Sur le télétravail en général

* = 0 : Sans avis / 1 : Pas d'accord / 2 : Plus ou moins pas d'accord / 3 : Plus ou moins d'accord / 4 : Tout à fait

Le plus gros argument qui m'a pousser à télétravailler c'est...	<input type="text"/>
	Si "Autre", précisez : <input type="text" value="-"/>
Le plus gros désavantage du télétravail c'est...	<input type="text"/>
Le télétravail me permet de me reposer un peu sur la semaine. *	<input type="text"/>
Je n'aurai pas de problème à revenir à 100% de mon temps au bureau pour travailler. *	<input type="text"/>
Dans l'absolu, souhaiteriez-vous télétravailler plus fréquemment ou durant plus de jours?	<input type="text"/>
	Précisez : <input type="text"/>
Quelles sont les difficultés majeurs que vous rencontrez en télétravail?	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
Le matériel Informatique mis à votre disposition est-il suffisant?	<input type="text"/>
	Si "Non", précisez : <input type="text"/>
Y a t'il, selon vous, des éléments qui n'ont pas été pris en compte dans ce projet?	<input type="text"/>
	Si "Oui", précisez : <input type="text"/>
Commentaires	<input type="text"/>

Questionnaire d'évaluation pour les télétravailleurs

[RETOUR](#)

Quand vous télétravaillez...

* = 0 : Sans avis / 1 : Pas d'accord / 2 : Plus ou moins pas d'accord / 3 : Plus ou moins d'accord / 4 : Tout à fait

Trouvez-vous qu'en télétravail (travail à la maison), en comparaison du travail au bureau :

...il est plus facile de se concentrer? *

...le travail fourni est de meilleure qualité? *

...il est plus difficile de commencer de travailler? *

...il est plus difficile de s'arrêter de travailler? *

...on est plus rapidement dérangé? *

...on a plus le sentiment d'être laissé à soi-même? *

Quand je télétravaille...

...j'ai l'impression de n'avoir jamais fait assez *

...je décide moi-même de mon planning et des tâches que je réalise *

...je travaille plus (nombre d'heures prestées) *

...je suis plus productif *

...je ne dispose pas toujours des documents ou des informations pertinentes *

...j'utilise mon téléphone privé pour passer des appels professionnels

...je dispose d'un gsm professionnel

...je rencontre davantage de problèmes informatiques *

Commentaires

Questionnaire d'évaluation pour les télétravailleurs

[RETOUR](#)

Depuis que vous télétravaillez...

* = 0 : Sans avis / 1 : Pas d'accord / 2 : Plus ou moins pas d'accord / 3 : Plus ou moins d'accord / 4 : Tout à fait

Depuis que je télétravaille...

...la communication avec les collègues est beaucoup plus complexe *

...j'ai le sentiment d'être moins intégré dans l'équipe *

...j'ai davantage l'occasion de gérer travail et temps libre *

...j'ai davantage l'occasion de gérer travail et famille *

...je peux travailler même quand je suis en congé *

...je peux travailler même si je suis malade *

...je me sens d'avantage responsable dans mon travail *

...je n'ose plus prendre de jour de congé *

...je suis beaucoup moins stressé *

...j'ai beaucoup plus de difficultés pour rencontrer des usagers ou des externes *

...j'ai beaucoup plus de difficultés pour travailler avec les autres *

...je dispose de beaucoup plus de liberté *

...j'ai davantage envie de m'impliquer dans mon travail *

...j'ai encore plus envie de rester au SPF *

...j'atteind plus de bons résultats *

...je n'ai plus besoin d'un bureau qui me soit exclusivement attribué *

...je dois supporter des frais *

Commentaires

Aucun

Questionnaire d'évaluation pour les responsables

[RETOUR](#)

Données personnelles

Age	<input type="text"/>
Sexe	<input type="text"/>
Niveau	<input type="text"/>
Statut	<input type="text"/>
Role linguistique	<input type="text"/>
Fonction actuelle	<input type="text"/>
Au sein de quelle Direction Générale/Service ?	<input type="text"/>
Combien de collaborateurs dirigez-vous?	<input type="text"/>
Parmi ceux-ci, combien participe au projet de télétravail?	<input type="text"/>

Le télétravail dans votre service

Pourquoi avoir accepter qu'un de vos collaborateurs devienne télétravailleur?	<input type="text"/>
	Si "Autre", précisez : <input type="text"/>
Quels sont selon vous les plus gros inconvénients du télétravail en général?	<input type="text"/>
Comment, en général, procédez-vous à l'évaluation du travail accompli par vos collaborateurs?	<input type="text"/>
Y a t'il des spécificités pour les télétravailleurs?	<input type="text"/>
	Si "Oui", précisez : <input type="text"/>
En tant que responsable, quels avantages retirez-vous du télétravail de vos collaborateurs?	<input type="text"/>
	Si "Autre", précisez : <input type="text"/>
En tant que responsable, quels inconvénients constatez-vous depuis le télétravail de vos collaborateurs?	<input type="text"/>
	Si "Autre", précisez : <input type="text"/>

Questionnaire d'évaluation pour les responsables

[RETOUR](#)

* = 0 : Sans avis / 1 : Nul / 2 : Plutôt faible / 3 : Plutôt fort

Comment évaluez-vous l'impact du télétravail sur...

...l'esprit d'équipe *

...le respect des délais *

...la qualité des travaux *

...les demandes de formations *

...les autres collègues *

Les télétravailleurs de votre service ont-ils pu librement choisir leurs jours?

Si "Non", pourquoi :

Avez-vous du refuser des demandes d'autres collaborateurs intéressés par le télétravail?

Si "Oui", précisez :

Pensez-vous que vos collaborateurs-télétravailleurs présentent régulièrement, en dehors des heures classiques de bureau (9h-17h ou le week-end)?

Selon vous, pour quelle raison?

Si "Autre", précisez :

Questionnaire d'évaluation pour les responsables

[RETOUR](#)

* = 0 : Sans avis / 1 : Pas d'accord / 2 : Plus ou moins pas d'accord / 3 : Plus ou moins d'accord / 4 : Tout à fait

Depuis que le télétravail existe au sein de votre service...
...la communication avec les collègues est beaucoup plus complexe *

...j'ai le sentiment de moins contrôler mon équipe

...j'ai plus de difficultés à joindre mes collaborateurs

Pensez-vous que vos collaborateurs-télétravailleurs éprouverez des difficultés à revenir à 100% de leur temps au bureau pour travailler. *

Seriez-vous prêt, par contre, à augmenter le nombre de jours de télétravail par collaborateur?

Si "Non", précisez :

Seriez-vous prêt, à augmenter le nombre de vos collaborateurs en télétravail?

Si "Non", précisez :

Y a t'il, selon vous, des éléments qui n'ont pas été pris en compte dans ce projet?

Si "Oui", précisez :

Pensez-vous qu'il soit nécessaire d'organiser des formations spécifiques pour les responsables (nouvelles techniques de management, outil de contrôle,...)

Précisez :

Commentaires

Questionnaire d'évaluation pour les collaborateurs

[RETOUR](#)

Données personnelles

Age	<input type="text"/>
Sexe	<input type="text"/>
Niveau	<input type="text"/>
Statut	<input type="text"/>
Role linguistique	<input type="text"/>
Fonction actuelle	<input type="text"/>
Au sein de quelle Direction Générale/Service ?	<input type="text"/>
Combien de personnes compte votre service ?	<input type="text"/>
Parmi ceux-ci, combien participe au projet de télétravail?	<input type="text"/>

Questionnaire d'évaluation pour les collaborateurs

[RETOUR](#)

Le télétravail

Etiez-vous candidat au télétravail ?

Si "Non", pourquoi ?

-

Si "Oui", pourquoi vous l'a t-on refusé?

-

Quelle est selon vous la plus grande motivation qui pousse vos collègues à demander le télétravail?

Si "Autre", précisez :

-

Constatez-vous des différences de traitement entre vous et les télétravailleurs?

Si "Oui", précisez :

-

Le télétravail de vos collègues a t-il changé quelque chose dans votre travail?

Si "Oui", précisez :

-

Le télétravail de vos collègues a t-il entraîné une surcharge de travail pour vous

Précisez :

-

Quels sont selon vous les plus gros inconvénients du télétravail en général?

-

Votre travail est-il souvent évalué par votre supérieur?

Précisez :

-

Quelle est la procédure suivie?

-

Y a t'il une différence pour les télétravailleurs?

Oui

Précisez :

-

Quels avantages retirez-vous du télétravail de vos collègues?

Si "Autre", précisez :

-

Quels inconvénients constatez-vous depuis le télétravail de vos collègues?

Si "Autre", précisez :

-

Questionnaire d'évaluation pour les collaborateurs

[RETOUR](#)

* = 0 : Sans avis / 1 : Nul / 2 : Plutôt faible / 3 : Plutôt fort

Comment évaluez-vous l'impact du télétravail sur...

...l'esprit d'équipe *

...le respect des délais *

...la qualité des travaux *

...le travail des autres collègues *

Pensez-vous que vos collègues télétravailleurs prestent régulièrement, en dehors des heures classiques de bureau (9h-17h ou le week-end)?

Selon vous, pour quelle raison?

Si "Autre", précisez :

* = 0 : Sans avis / 1 : Pas d'accord / 2 : Plus ou moins pas d'accord / 3 : Plus ou moins d'accord / 4 : Tout à fait

Depuis que le télétravail existe au sein de votre service...

...la communication avec les collègues est beaucoup plus complexe *

...j'ai le sentiment de travailler plus que les autres

...j'ai plus de difficultés à joindre mes collègues

...je ne sais plus quand mes collègues travaillent chez eux ou quand ils sont en congé

...mon chef a changé d'attitude

Précisez :

Pensez-vous que vos collègues-télétravailleurs éprouverez des difficultés à revenir à 100% de leur temps au bureau pour travailler. *

Seriez-vous d'accord avec une augmentation du nombre de jours de télétravail par collaborateur?

Si "Non", précisez :

Seriez-vous d'accord avec une augmentation du nombre de vos collègues en télétravail?

Si "Non", précisez :

Y a t'il, selon vous, des éléments qui n'ont pas été pris en compte dans ce projet?

Si "Oui", précisez :

Commentaires

Le Télétravail

Juin 2005

Jean-Alexandre Verdonck

SPF Economie

Présentation du stage

- Lieu de stage



Le choix du **SPF P&O** est justifié par plusieurs raisons :

- sa mission horizontale : il soutient et élabore des politiques pour les autres SPF. En ce sens, il nous semble logique que l'impulsion nécessaire pour développer le télétravail y trouve sa source.
- son projet de télétravail : lancé, depuis plus d'un an, avec une trentaine de participants. Il est donc pertinent de s'y intéresser de plus près afin de pouvoir en tirer des enseignements pour l'ensemble de l'Administration.

Au sein du SPF P&O, c'est tout naturellement le **service d'encadrement P&O** qui a retenu l'attention.

Présentation du stage

- Thèmes abordés
 - La problématique du télétravail
 - Son insertion dans le secteur public
- Activités
 - Lectures
 - Participation à un séminaire
 - Rencontres des personnes impliquées
 - Rencontres de spécialistes de la matière

Observation / Compréhension / Action

Résultats du stage

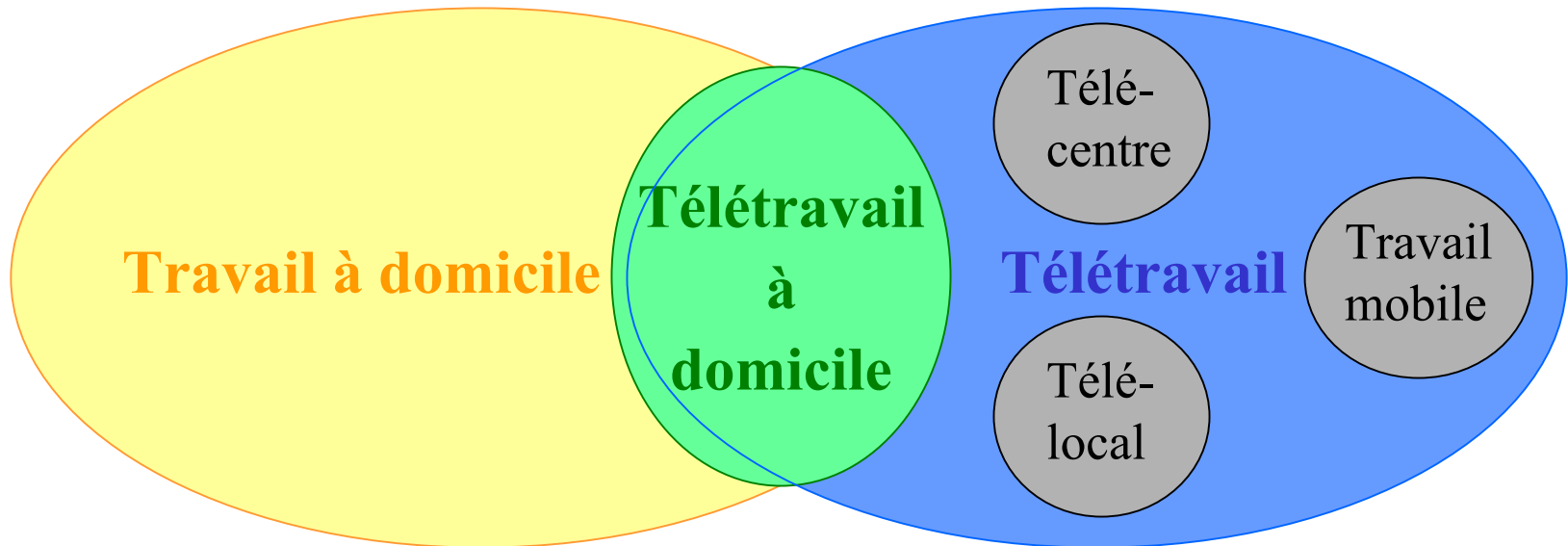
1. Mise en situation et clarification du concept de télétravail
2. Encadrement juridique et politique
3. Avantages et Inconvénients du télétravail
4. Analyse de son implémentation au sein du SPF P&O
5. Obstacles au sein de l'Administration
6. Elaboration des critères pour les participants et les responsables
7. Elaboration d'outils pour l'évaluation d'un tel projet
8. Etapes à suivre pour l'implémentation du télétravail

1. Mise en situation et clarification du concept

	Chiffres absolus (X 1000)	%age de la population active
Allemagne	6030	16.6
Angleterre	4794	17.3
Belgique	437	10.6
Danemark	584	21.5
Espagne	708	4.9
France	1473	6.3
Finlande	516	21.8
Irlande	182	10.9
Italie	1988	9.5
Pays-Bas	2075	26.4
Portugal	167	3.4
EU-15	20681	13
USA	-	24.6

Source : Empirica (2002) *Verbreitung der Telearbeit in 2002. Internationaler Vergleich und Entwicklungstendenzen.*
www.empirica.com

1. Mise en situation et clarification du concept



Concept retenu : télétravail = télétravail structurel à domicile

2. Encadrement juridique et politique

Loi du 06 décembre 1996 sur le travail à domicile

- Définition
- Exigence de forme (un écrit et huit mentions)
- Mise à disposition des outils

Le droit commun

- Bien-être et sécurité au travail
- Accident du travail et assurance
- Problématique fiscale

Au niveau international

- OIT (1996)
- Accord-cadre européen (2002)

2. Encadrement juridique et politique

Conseil des ministres de Gembloux (janvier 2004)

Proposition de loi relative au télétravail (septembre 2004)

- Reprend une grande partie des recommandations de l'international
- Définit les différents concepts
- Précise les droits et les obligations des télétravailleurs et de l'employeur
- Instaure une obligation de formation pour les télétravailleurs

Questions parlementaires (janvier 2005)

- Défense – Télécentres
- SPF intérieur – 3
- SPF Emploi – 11
- Politique scientifique fédérale – 14
- SPF P&O (sauf Selor) – 42

3. Avantages et Inconvénients du télétravail

Avantages (e.a.)

- Pour le management
 - Image de marque, de modernité
 - Augmentation de la productivité
 - Satisfaction et Motivation des collaborateurs
 - Responsabilisation
- Pour les télétravailleurs
 - Diminution des temps perdus
 - Conciliation entre vie privée et professionnelle
 - Diminution du stress
 - Autonomie

3. Avantages et Inconvénients du télétravail

Inconvénients (*e.a.*)

- Pour le management
 - Nouvelle politique de management
 - Coûts
 - Impact sur le travail en équipe
 - Respect des obligations légales
- Pour les télétravailleurs
 - Coûts – Aménagement du lieu de travail
 - Isolement social (professionnellement)
 - Aucune scission entre vie privée et professionnelle
 - Discipline importante

4. Obstacles au sein de l'Administration

La gestion du temps de travail

- Problématique du pointage
- Heures de récupération
- Changement d'objectif (« nouvel outil de contrôle »)
- Contrainte de gestion figée du temps

L'organisation du travail

- Hiérarchisation forte
- Absence de véritable MBO
- Manque de responsabilisation et d'autonomie (chefs et collaborateurs)
- Logique du « droit acquis »

4. Obstacles au sein de l'Administration

L'infrastructure technique

- Modernisation et informatisation
- Impact fiscal
- Respect de la vie privé
- Respect de la confidentialité

Le statut des agents

Non → Même fonction / Mêmes droits et obligations

6. Critères pour les participants et les responsables

Une démarche volontaire et ouverte

Quels agents?

- Le « statut »
- Le niveau
- Le type de fonction
- Le régime de temps de travail
- Les aptitudes personnelles

Quels chefs?

Certaines qualités sont nécessaires

(jouer le rôle de coach, faire confiance, accorder de l'autonomie, responsabiliser, fixer et évaluer des objectifs, communiquer,...)

→ Formations !

5. Analyse de son implémentation au sein du SPF P&O

Lancement du projet

- Volonté du politique et du management
- Démarrage en octobre 2003
- Projet-pilote

Position des syndicats

Le télétravail comme outil de motivation et de « rétention »

Rôle du service d'encadrement P&O

- Chef de projet
- Suivi quotidien
- Formations pertinentes

5. Analyse de son implémentation au sein du SPF P&O

Modalités pratiques

- Possibilité pour tous les agents (sauf Selor)
- Un contrat
 - durée d'un an
 - nombre de jours (un maximum – deux systèmes)
 - problématique des frais
 - informatique
 - réversibilité
 - heures de disponibilité
 - maintien de tous les droits
 - fixation des objectifs à atteindre et des tâches

7. L'évaluation

Une **évaluation** d'un tel projet est nécessaire.

Pour répondre à deux questions :

- Le télétravail doit-il continuer dans le SPF ?
- Est-il pertinent de le promouvoir dans d'autres SPF ?

Cette évaluation est multiple et comprend :

- Des chiffres
- Des contrats
- Des questionnaires

7. L'évaluation

Des chiffres

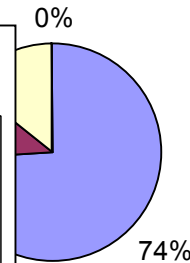
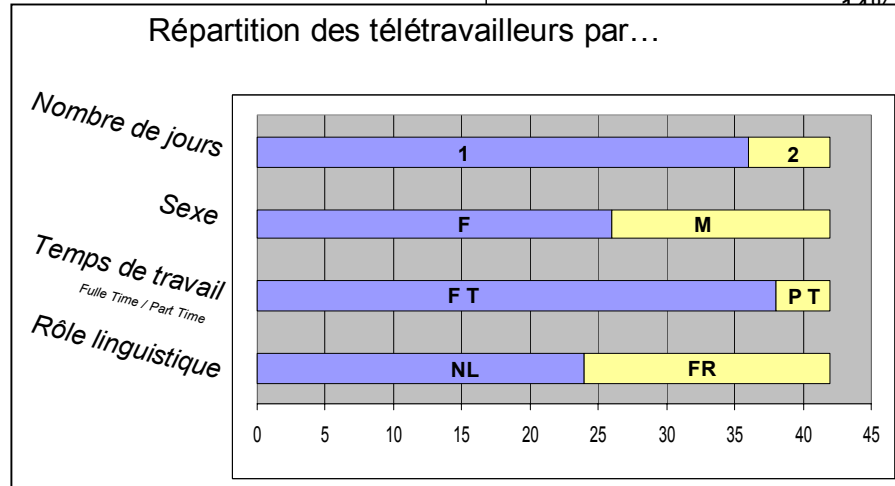
Projet Télétravail du SPF P&O		
Nombre de participants au projet	42	
Rôle linguistique	NL	24
	FR	18
Temps de travail	Full Time	37
	Part Time	4
Niveau	A	31
	B	5
	C	6
	D	0
Sexe	F	26
	M	16
Nombre de jours	1 jour	36
	2 jours	6
Jours "à succès"	Mercredi et Vendredi	

7. L'évaluation

Des chiffres

Projet Télétravail du SPF P&O		
Nombre de participants au projet	42	
Rôle linguistique	NL	24
	FR	18
	ne	37
	me	4
		31
		5
		6
		0
		26
		16
		36
		6
	Mercredi et Vendredi	

Répartition des télétravailleurs par niveau



- + Ces informations doivent être précisées et corrélées
- + Une estimation des différents coûts est également nécessaire
(ordinateur, connexion réseau, téléphoner,...)

7. L'évaluation

Des contrats

Article 9 du contrat :

« *Par concertation entre le travailleur à domicile et son chef direct, les accords suivants sont conclus concernant l'exécution du travail, les objectifs à atteindre et l'évaluation du travail dans le cadre du travail à domicile :*

1) *Le travail à réaliser :-*

2) *Les objectifs et les accords concernant l'évaluation : ... »*

Il faut analyser :

- Quelle est la nature prédominante des tâches ?
- Sur quelles bases les objectifs sont fixés ?
- Comment sont-ils suivis ?

7. L'évaluation

Des questionnaires

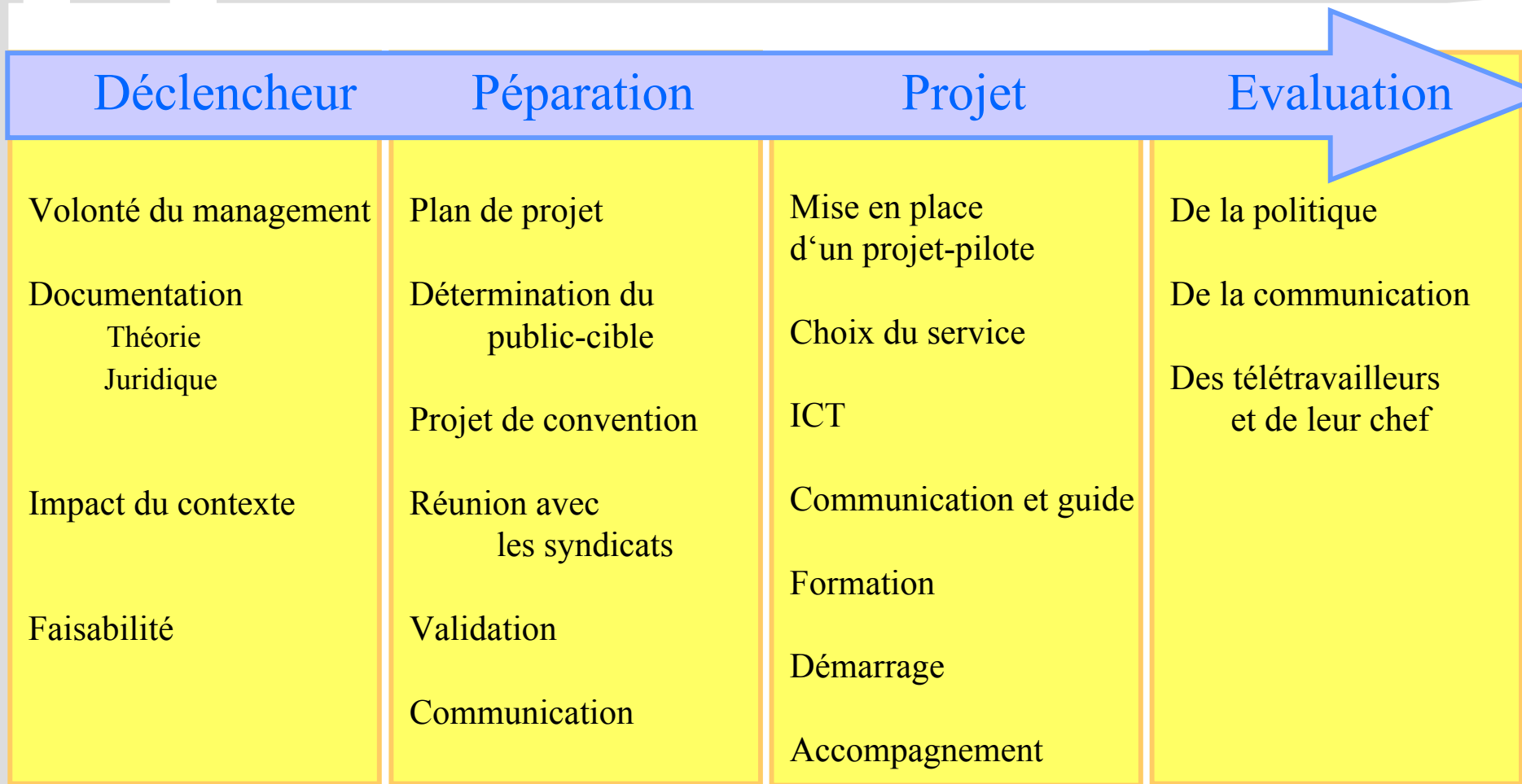
Elaboration de questionnaires pour

- Les télétravailleurs
- Les responsables
- Les collaborateurs de télétravailleurs

Ils seront utilisés par le SPF P&O pour procéder durant ce mois à l'évaluation de la politique.

→ Présentation des questionnaires

8. Etapes à suivre pour l'implémentation du télétravail



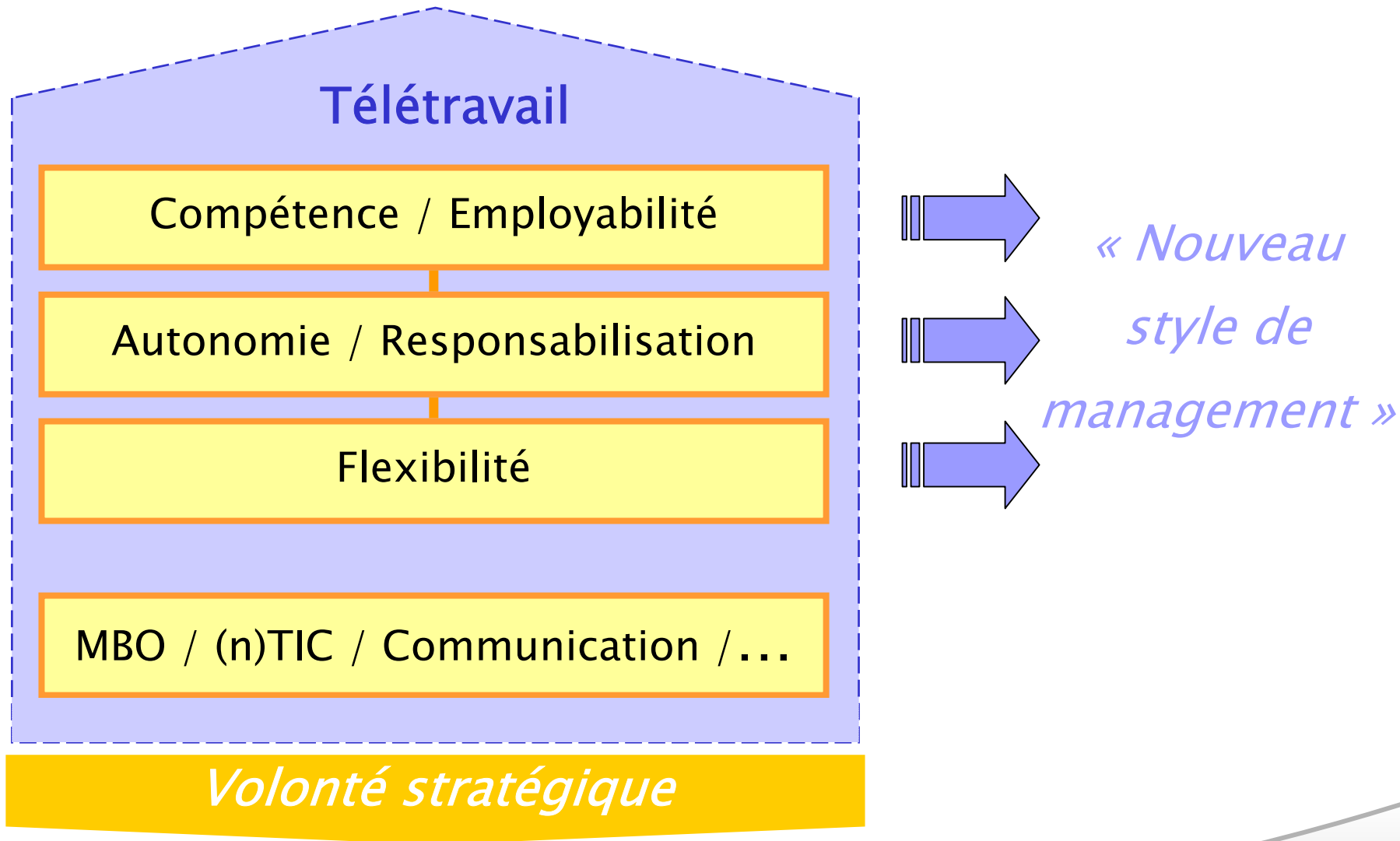
Extension du projet ?

8. Etapes à suivre pour l'implémentation du télétravail

Illustration du planning à suivre pour l'implémentation

Plan par étapes		Projet télétravail																
Etapes	Tâches	Avancement 	Satisfaction 	Remarques	M1				M2				M3					
					S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8	S 9	S 10	S 11	S 12		
Faisabilité / Documentation	Informations générales et juridiques																	
	Impact du contexte																	
	Problématique IT (téléphone et informatique)																	
Détermination du public-cible	Fixation de critères (services / agents)																	
	Consultation des agents																	
	Approbation par la hiérarchie																	
	Choix des moyens d'urgence / secours																	
Convention	Rédaction d'un projet de convention																	
	Présentation au management																	
	Présentation aux syndicats																	
	Validation DirCOM																	
Mise en place	Choix du service-pilote																	
	ICT																	
	Signature des contrats																	
	Communication et guide																	
	Formations spécifiques																	
	Premières journées de télétravail																	
Suivi	Visite sur place ?																	
	Réalisation des tâches et objectifs *																	
	Évaluation globale du projet-pilote																	
	Décision quant à l'extension du projet																	

Conclusion



Question-Time

