



# Mise en place du télétravail

Bilan de quelques mois de télétravail au sein de vos entités



Union des Villes  
et Communes  
de Wallonie asbl



Wallonie

Webinaire – 20 décembre 2022

# Nos invités

## Retours d'expériences

- **Bruno BOËL**  
Directeur général  
*Ville d'Ath*
- **Nathalie DERÈME**  
Chef de projet  
*Ville de Namur*
- **Jonathan PIRET**  
Directeur général  
*Ville de Jodoigne*



## Nos experts

- **Tanya SIDIRAS & Florence DEMOULIN**  
Conseillers - Cellule  
Personnel/RH - *UVCW*
- **Mathieu COLLETTE**  
Consultant et expert  
en management et  
organisation - *MyRHO*
- **Jonathan PATERNOSTER**  
Conseiller en prévention  
pour les aspects  
psychosociaux - *CESI*
- **Benoit ULENS,**  
Senior Account Manager  
&  
**Olivier CAUCHIE,**  
Manager  
*UpFront*



# Menu de la séance

01

Pratiquer un mode de travail hybride :  
comment les choses se mettent-elles en place au niveau organisationnel ?

02

Organiser les équipes en TT :  
comment les choses se mettent-elles en place ?

03

Organiser le cadre juridique du TT :  
comment les choses se mettent-elles en place ?

04

Organiser le cadre logistique du TT :  
comment les choses se mettent-elles en place ?



01

02

03

04

05

# Le télétravail : quel choix organisationnel dans votre entité ?



## Le télétravail, quel choix organisationnel ?

Bruno Boël – Directeur général à la Ville d'Ath

### Où en sommes-nous ?

- Attractivité sollicitée par les agents en recherche d'un équilibre vie privée – relations professionnelles, mais aussi d'un espace de réflexion plus adapté à la complexité grandissante de certains dossiers ou métiers.
- Le télétravail a été implémenté dans nos dispositifs internes pour le personnel administratif (structurel max 2 jours/semaine, fractionnables par demi-jours – occasionnel maximum 10 jours ouvrables/an).
- De manière volontaire, moyennant l'accord du Chef de service et le visa final du Directeur général.
- Le Chef de service peut imposer un jour de présence par semaine pour toute son équipe.
- L'agent en télétravail doit rester joignable durant sa prestation à distance.
- Pas d'heures supplémentaires autorisées en télétravail.



## Points d'attention

- Le télétravail doit se coupler à un management par objectifs avec une deadline claire et où le contrôle reste marginal (confiance).
- Le contact humain doit rester essentiel et l'attention au bien-être des collaborateurs ne disparaît pas.
- Le droit à la déconnexion.
- Sans aucun doute un facteur d'attractivité (de séduction ?) de talents.

## Pour s'inspirer

- Un processus d'évaluation est en cours auprès des Chefs de service et de leurs agents.
- Que ce soit en télétravail « *de crise* » ou « *organisé* », le meilleur service public possible a continué à être rendu au citoyen, les OJ du Collège et du Conseil alimentés, les projets étudiés et rentrés dans les temps).



## Le télétravail, quel choix organisationnel ?

Nathalie Derème – Responsable projets à la Ville de Namur

### Où en sommes-nous ?

- Projet validé la veille du premier confinement (le 10 mars 2020)
- Choix :
  - **télétravail régulier à jours variables** – maximum 2 occurrences par semaine
  - **télétravail occasionnel** (cas de force majeure) – maximum 10 occurrences par an
- Sur demande préalable, avec l'accord de la hiérarchie qui juge de la faisabilité
- Encodage dans eRH comme une demande de congé, journée neutralisée à 7h36
- Joignabilité obligatoire pendant les plages fixes de l'horaire attribué
- Evaluation (A, M, J – 2022) :
  - 430 personnes (sur 1.660 personnes travaillant à la VdN)
  - 44 % du personnel administratif
  - 72 % de femmes
  - 3,4 jours télétravaillés par mois par personne autorisée



## Points d'attention

- Le télétravail n'est pas un droit
- Définir des règles claires
- S'assurer d'une bonne discipline (bureau et maison)
- Promouvoir la confiance
- Être à l'écoute

## Pour s'inspirer

- Demande préalable = 48h
  - Souplesse de la formule « jours variables » par rapport aux « jours fixes »
  - Parler en « occurrence » plutôt qu'en « jour »
  - Enquête satisfaction après 1 an de fonctionnement
- Fiche thématique « Télétravail régulier ou occasionnel » à destination du personnel (annexe)





## Le télétravail, quel choix organisationnel ?

Jonathan Piret – Directeur général à la Ville de Jodoigne

### Où en sommes-nous ?

- Une charte télétravail est en vigueur depuis septembre 2020
- Un télétravail structurel et un télétravail occasionnel y est institué

| Points de comparaison | Structurel                                   | Occasionnel                            |
|-----------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------|
| Qui ?                 | Membres du CoDir                             | Tous les agents*                       |
| Quand ?               | Lundi, mardi ou jeudi                        | A la demande                           |
| Récurrence ?          | 1j/semaine (pro-rata)                        | A la demande                           |
| Comment ?             | Accord DG + info collègue                    | Accord du N+1 / Info DG                |
| Contrôle ?            | Aucun -> confiance!<br>« gestion de projet » | Livrable quantifiable<br>objectivement |
| Condition :           | Disponibilité                                | Disponibilité                          |



## Points d'attention

- Etape préliminaire : accord politique !
- Pas de « droit acquis »
- Beaucoup, beaucoup de discussion en amont (collège, chefs, agents)

## Pour s'inspirer

- Délai de demande raisonnable (pour occasionnel)
- Evaluation annuelle
- Charte à disposition



01

02

03

04

05

## Organiser les équipes en TT : comment les choses se mettent-elles en place ?



Organiser les équipes en télétravail, comment les choses se mettent-elles en place ?

Bruno Boël – Directeur général à la Ville d'Ath

## Où en sommes-nous ?

- La fonction de Chef de service « *manager de son équipe* » se trouve nécessairement renforcée. Il/elle doit « *y rentrer pleinement* » et avoir cette capacité d'orchestrer en présentiel et à distance en maintenant l'unité et l'efficacité.
- Le télétravail ne doit pas diminuer le service au citoyen. Une organisation intelligente (déviations téléphoniques, délais de réponse aux courriels, présence minimale effective par service) doit donc être établie.



## Points d'attention

- Gestion humaine binaire (présentiel-distanciel) et à construire au travers d'une relation de confiance importante (facteur de considération).
- Certains agents ont besoin de peu d'encadrement pour avancer, d'autre plus. Il faut rester attentif.

## Pour s'inspirer



Organiser les équipes en télétravail, comment les choses se mettent-elles en place ?

Nathalie Derème – Responsable projets à la Ville de Namur

## Où en sommes-nous ?

- Dans le cadre établi, chaque manager est responsable du bon fonctionnement de son équipe et de la mission de service public (guichet, permanence, etc.)
- Toujours une présence obligatoire au bureau
- Utilisation régulière de la vidéoconférence
- Equilibre à trouver entre les aspects de la vie professionnelle et les aspects de la vie privée



## Points d'attention

- Être à l'écoute
- Patience et zen attitude, il n'y a pas de baguette magique !
- Responsabiliser la LH
- Soutenir la LH (information et formation)

## Pour s'inspirer

- Séances mensuelles de Q/R, pour l'ensemble du personnel
  - Séances régulières avec la LH
- Fiche outil « Télétravail régulier ou occasionnel » à destination de la LH (annexe)



Organiser les équipes en télétravail, comment les choses se mettent-elles en place ?  
Jonathan Piret – Directeur général à la Ville de Jodoigne

## Où en sommes-nous ?

- Postulat de départ : Une journée de télétravail s'anticipe !
- Sensibilisation des agents aux droits et obligations (voir charte) → Rôle du chef de service
- Disponibilité !!! (cf. moyens techniques)
- Dialogue constant entre DG (ou N+1 et l'agent concerné)
- Flexibilité dans les horaires (gestion de projets...)
- Sanctions ?





## Points d'attention

- Rôle de l'employeur dans l'organisation du télétravail
- Respect du bien-être au travail
- Droit à la déconnexion
- Flexibilité « raisonnable » (cf. doublon)

## Pour s'inspirer

- Discussion en CoDir élargi
- Fiche annexe « bien-être »



01

02

03

04

05

# Organiser le cadre juridique du TT : comment les choses se mettent-elles en place ?



Organiser le cadre juridique du télétravail,  
comment les choses se mettent-elles en place ?

Bruno Boël – Directeur général à la Ville d'Ath

## Où en sommes-nous ?

- Modification du Règlement de travail implémentant le télétravail « *hors crise fédérale* »
- Large consultation syndicale et du personnel entre juin 2021 et septembre 2021
- Protocole d'accord syndical à l'unanimité 13/09/2021
- Décision du Conseil communal 29/09/2021
- Approbation tutelle novembre 2021
- Les conventions de télétravail ont été approuvées par le Collège communal et sont en cours de signature.



## Points d'attention

- Le télétravail occasionnel n'est pas un droit. Il a fallu le rappeler (pour éviter le « *J'ai encore DROIT à ... jours de télétravail occasionnel* »... entendu ...).

## Pour s'inspirer



Organiser le cadre juridique du télétravail,  
comment les choses se mettent-elles en place ?

Nathalie Derème – Responsable projets à la Ville de Namur

## Où en sommes-nous ?

- 2018 > 2020 : Préparation du dossier et rédaction de l'Annexe 7 au Règlement de travail :  
Enquête LH, CoDir, Négociation, CPPT, Ville-CPAS, Collège, Conseil, Tutelle
- 2020 > 2021 : Information et communication au personnel et à la LH  
Edition fiches, WikiPro, séances Q/R, formation LH...
- 2022 :  
Stabilisation (après période de confinement et télétravail obligatoire)  
Présentation des 430 avenants ou conventions au Collège  
Intégration de la possibilité de télétravail dans les PCMF (recrutement)  
et dans les nouveaux contrats



## Points d'attention

- Le télétravail n'est pas un droit
- S'assurer que le personnel qui télétravaille dispose bien de son autorisation officielle (Collège)
- Rester équitable

## Pour s'inspirer

- Prendre le temps (méthode PDCA<sup>2</sup>)
  - Dernier ajustement : télétravail par journée entière sauf si ½ jour d'absence et si formation
- 
- Modèle délibération Collège pour avenant (annexe)
  - Modèle nouveau contrat (annexe)



Organiser le cadre juridique du télétravail,  
comment les choses se mettent-elles en place ?

Jonathan Piret – Directeur général à la Ville de Jodoigne

## Où en sommes-nous ?

- Point de départ : Accord politique ! (covid...)
- Procédure complexe
- Discussion avec les syndicats
- Validé en juin 2020
- Application en septembre 2020
- Evaluation de la charte réalisée en 2022 (via CoDir)
- Nouvelle version en 2023 (2 changements)



## Points d'attention

- Convaincre le « politique »
- Négociation avec les syndicats
- Dégager des éléments objectifs pour les différences de traitement (équité vs égalité)

## Pour s'inspirer

- Ouverture d'esprit quant au champ d'application *ratione personae*
- Evaluation constante
- Être à l'écoute des travailleurs et du Collège





01

02

03

04

05

# Organiser la logistique du TT : comment les choses se mettent-elles en place ?



Organiser la logistique du télétravail, comment les choses se mettent-elles en place ?

Bruno Boël – Directeur général à la Ville d'Ath

## Où en sommes-nous ?

- Richesse d'avoir un service informatique « *local* ».
- Constat (durant le télétravail « *de crise* ») de la diversité des équipements personnels des agents avec pour certains des configurations complètement obsolètes.
- Investissement dans l'acquisition de PC portables.
- Connexions d'entrée à distance sur le réseau communal efficaces.
- Renforcement de la dématérialisation des processus.
- Acquisition d'équipements professionnels de salles de réunion.
- Nécessité de doter les agents d'un GSM de fonction.



## Points d'attention

- Renforcement de la sécurité informatique.
- Respect des législations ATN.
- Conventions de mise à disposition de matériel.
- Respect du secret professionnel lors du télétravail.
- Le rôle du Conseiller en prévention ne disparaît pas, bien au contraire.

## Pour s'inspirer



Organiser la logistique du télétravail, comment les choses se mettent-elles en place ?

Nathalie Derème – Responsable projets à la Ville de Namur

## Où en sommes-nous ?

- Sur demande de la personne, donc pas de matériel fourni et pas d'intervention financière
- Matériel à disposition à la Ville : casques micro, caméras, 1 PC portable par service
- 800 connexions VPN (exacte réplique du bureau : accès à tous les dossiers, fichiers, programmes et applications, Outlook, ...)
- 100 licences PRO ZOOM
- Dématérialisation progressive



## Points d'attention

- Equipement des salles de réunion en matériel pour réunions mixtes (écrans, micros partagés, caméras...)
- En cas de remplacement du parc de PC, prévoir directement des portables

## Pour s'inspirer

- Fiche outil « Organiser une vidéoconférence » (annexe)



Organiser la logistique du télétravail, comment les choses se mettent-elles en place  
Jonathan Piret – Directeur général à la Ville de Jodoigne

## Où en sommes-nous ?

- Déterminer en amont les besoins en matériel (CoDir + informaticien)
- Fourniture du matériel nécessaire : PC portable, téléphonie via PC, casque, VPN
- Accélération du processus (déjà en cours) de dématérialisation
- Pas d'intervention financière



## Points d'attention

- Respect RGPD et secret professionnel
- Conciliation vie de famille (s'aménager un coin pro)
- Le Collège a du s'adapter (gestion des zoom)

## Pour s'inspirer

- Charte informatique



# En conclusion et...

# pour aller plus loin



## **Notre offre de formations « Personnel/RH »**

Formations de base, d'approfondissement et de perfectionnement, notamment sur le télétravail !

<https://www.uvcw.be/formations/list/personnel>



## **Kits numériques**

Des modules en ligne pour comprendre le fonctionnement et les enjeux de votre commune

<http://uvcw.be/espaces/formations/920.cfm>



**Replays de l'ensemble de nos webinaires :** <https://www.uvcw.be/formations/webinaires>



## **Espace Personnel / GRH**

Rassemble documents, questions - et réponses -, modèles et autres informations utiles pour les pouvoirs locaux en matière de personnel et de GRH

<https://www.uvcw.be/personnel/accueil>



**Cellule RH de l'UVCW :** 081.24.06.78

Anne Filleul, Secrétaire - [anne.filleul@uvcw.be](mailto:anne.filleul@uvcw.be)



Bilan de quelques mois de télétravail au sein de vos entités locales – 20 décembre 2022 - UVCW