

# GUIDE PRATIQUE DES PISTES POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL DANS LES TERRITOIRES

<b>ÉDITO</b>	<b>03</b>
Josiane Corneloup Présidente ANPP - Territoires de projet et députée de Saône-et-Loire	
<b>PRÉFACE</b>	<b>04</b>
Laurent Lelli Géographe - Agro Paris Tech	
<b>ENQUÊTE</b>	<b>06</b>
Le télétravail dans les territoires	
<b>MODE D'EMPLOI DU GUIDE PRATIQUE</b>	<b>12</b>
<b>LA BOUSSOLE DU TÉLÉTRAVAIL</b>	<b>13</b>
Orienter sa démarche d'accompagnement	
<b>FICHES ENJEUX</b>	
<b>CONDITIONS DE TÉLÉTRAVAIL</b>	<b>16</b>
+ PETR du Briançonnais, des Écrins, du Guillestrois et du Queyras, réalisation d'un guide pour accompagner dans la mise en œuvre du télétravail	
+ PETR Bruche-Mossig, le développement du télétravail par la sensibilisation des acteurs économiques	
<b>NUMÉRIQUE</b>	<b>24</b>
+ Programme Cyber Cantal, pionniers du télétravail en milieu rural	
<b>TIERS LIEUX</b>	<b>30</b>
+ Un espace coopératif à Saint-Mesmin pour encourager le télétravail et déployer une nouvelle offre de services	
<b>MARKETING TERRITORIAL</b>	<b>36</b>
+ Zone d'activité numérique de la commune d'Arviu, un partenariat public-privé pour mettre le développement numérique au service du rayonnement et de l'animation du territoire	
<b>MOBILITÉS</b>	<b>39</b>
+ Communauté de communes Vallée Sèvres Autise, le développement du télétravail pour réduire le nombre de déplacements	
<b>HABITAT</b>	<b>45</b>
<b>FINANCEMENT</b>	<b>51</b>
+ PETR Vidourle-Camargue, le soutien aux porteurs de projet dans le cadre du programme LEADER	
<b>JURIDIQUE</b>	<b>55</b>

# ÉDITO

**LA CRISE SANITAIRE** a amené une grande partie de la population à **modifier durablement et substantiellement leur façon de travailler, mais aussi d'habiter les territoires** en se réinterrogeant sur le sens de leur travail et leur lieu de vie. Ces deux dernières années ont été un véritable bouleversement dans les pratiques managériales, dans les aspirations, voire exigences des salariés quant à leurs conditions de travail et au-delà.

L'envie d'une résidence à proximité de son lieu de travail, mais aussi à **plus d'espace, plus de quiétude, plus de verdure** ; l'idée a été largement caressée par nombre de Français. Pour exemple, jamais les consultations de sites Internet des agences immobilières n'ont été si nombreuses, selon la FNAIM. Bien qu'inférieur à ce qui avait été prédit et aurait pu être observé, une certaine aspiration vers le rural a bel et bien été engagée.

De manière globale, on observe depuis 2021 un rythme très soutenu en termes de ventes immobilières, conforté par des taux de crédits maintenus à ce jour encore à des niveaux très bas, ce qui permet également de soutenir le marché de la transaction.

Ayant rapidement identifié le sujet, ANPP - Territoires de projet a souhaité apporter un éclairage sur les enjeux couverts par **l'essor du télétravail, notamment dans les territoires ruraux et périurbains**.

De plus, cette réflexion s'inscrit dans le cadre des mesures identifiées par l'Agenda rural, et plus spécifiquement sa mesure 129 "Négocier une charte d'engagement entre l'État, les grandes entreprises, les partenaires sociaux et les régions pour le développement du télétravail et le coworking dans les territoires ruraux, l'emploi et la formation professionnelle".

Ainsi, porté par ANPP - Territoires de projet, avec le soutien de l'ANCT, et en partenariat avec l'ANAH, Aides Territoires, le CEREMA, le Cybercercle, Dsides, le GART, Cabinet Gardère, Mon Territoire numérique et Relais d'entreprise, le programme **OPTER Télétravail, pour Opportunité Pour les Territoires Ruraux: le télétravail**, se veut éclairant sur ces enjeux, afin accompagner les territoires dans la définition d'une stratégie d'accueil des néo-télétravailleurs. À travers différentes thématiques, les travaux proposent des cadrages, des préconisations, des exemples de bonnes pratiques et des ressources pour aller plus loin, organisés dans "La boussole du télétravail".

Bonne lecture et prenez soin de vous.

## JOSIANE CORNELOUP

Présidente ANPP - Territoires de projets,  
Députée de Saône-et-Loire



# PRÉFACE

LA CRISE DU COVID 19 a mis en lumière une tendance de fond touchant au désir de campagnes, maintes fois décrit dans de nombreux ouvrages de références publiés par des géographes ou des sociologues depuis plusieurs décennies\*. Affirmés comme des territoires de ressourcement, du corps et de l'esprit, par des pratiques touristiques diversifiées (culturelles, patrimoniales, sportives, gastronomiques...), les territoires ruraux sont aussi, et on l'oublie souvent, des espaces attractifs pour créer une activité professionnelle, rechercher un emploi. Il s'y projette des imaginaires puissants visant à rechercher des lieux de vie plus proches de l'idée de nature à portée de mains, des pratiques professionnelles plus en phase avec la recherche de valeurs et de sens, visant à faire *l'éloge de la lenteur\*\**, dans ce courant de fond du *slow (food, life, tourism...)* stigmatisant une société marchande du toujours plus et vantant les mérites d'une quête de l'équilibre entre vies professionnelle et personnelle.

Dans ce contexte de nouvelles aspirations de vie, de nouveaux atouts sont également mis en avant par les territoires, issus d'une structuration de politiques publiques touchant à ce qu'il est convenu d'appeler la transition et plus particulièrement sur la question du télétravail, la transition numérique. En effet, les politiques de déploiement de la fibre ont été extrêmement nombreuses dans les territoires ces dernières années, permettant notamment de construire un environnement professionnel nouveau, libéré des effets migratoires des trajets quotidiens domicile-travail, offrant l'opportunité de télétravailler de chez soi ou dans des environnements partagés avec d'autres individus et d'autres identités professionnelles, que sont les

tiers-lieux, les espaces de coworking....

Le télétravail est donc une opportunité pour les territoires ruraux. Mais cette opportunité comme toute innovation se heurte à un décalage entre l'équipement fourni et l'usage qui est fait de cette innovation par les bénéficiaires. Les témoignages ont été nombreux dans cette transition numérique concernant l'absence de formations aux outils informatiques dans des environnements où le haut-débit s'était installé, laissant de nombreux agents dans les collectivités, les mairies en situation de tensions, pour n'avoir pas développé les bonnes compétences dès la mise en place de ces moyens nouveaux de communication. De nombreux retours ont également été opérés pour indiquer que ces espaces partagés permettant à des travailleurs isolés de travailler à proximité d'autres métiers, d'autres catégories d'acteurs n'avaient pas favorisés l'ingénierie du lien permettant d'être accueilli dans ces espaces hybrides. Un sentiment d'isolement est donc né de ces nouvelles pratiques interrogeant tout autant la maîtrise du temps passé au travail en télétravail, les effets de ce dernier sur l'articulation entre vies professionnelle et personnelle, mais aussi des questions d'éthique, de confidentialité mais aussi de créativité dans les espaces partagés, afin de connecter les intelligences, confronter, échanger sur les projets et faire éventuellement germer de nouvelles idées issues de ces rencontres.

En un mot, les territoires ruraux sont aujourd'hui plus que jamais les réceptacles de nouvelles manières d'envisager le travail et promeuvent d'ailleurs, à coup de marketing territorial censé agir comme un facteur d'attractivité, les aménités offertes par les territoires aux futurs travailleurs.

Si les effets ne sont pas toujours heureux, ils montrent que les territoires ruraux sont en train de prendre leur part dans l'accompagnement de nouveaux rapports sociaux issus de ces hybridations professionnelles et peut-être tout autant de ces métissages culturels à l'œuvre, encore à bas bruit, dans la construction de territoires de projets.

Ce guide pratique pour l'accompagnement du développement du télétravail dans les territoires constitue un atout majeur pour doter les territoires et leurs acteurs d'outils d'évaluation stratégique, de fiches permettant de faire de l'enjeu télétravail un véritable enjeu partagé entre toutes les catégories d'acteurs territoriaux.

C'est certainement en mettant en œuvre une véritable politique stratégique du télétravail que les territoires ruraux pourront prétendre à la revalorisation d'une équité territoriale qui tend à être réinterrogée ces dernières années\*\*\*. À l'aune d'une justice sociale qui constituerait la pierre angulaire de politiques publiques rééquilibrant la répartition des activités entre zones urbaines et zones rurales, participant à l'élaboration d'expérimentations qui pourront essaimer des bonnes pratiques, la construction de repères pour l'action concernant le télétravail est une nécessité. Elle participera grandement à l'hybridation des politiques de développement territorial, à l'échelle locale, mais également dans un souci de partage des initiatives menées pour travailler dans l'inter-territorialité exigée et nécessaire pour conduire l'action publique demain.

- \* Notamment: Kayser, Bernard, *La renaissance rurale. Sociologie des campagnes du monde occidental*, Paris, Armand Colin, 1990, 316 p.  
& Husson, Jean-Paul, *Envies de campagne. Les territoires ruraux français*, Ellipses Éditions, coll. Carrefours, septembre 2008, Paris, 207 p.
- \*\* En référence à l'ouvrage de Pierre Sansot: *Du bon usage de la lenteur*, Payot, 1998, 210 p.
- \*\*\* En référence à l'ouvrage de John Rawls: *Théorie de la justice*, publié en 1971

#### LAURENT LELLI

Géographe,  
UMR Territoires,  
Directeur de la chaire InterActions  
et du campus AgroParisTech  
de Clermont-Ferrand.



# LE TÉLÉTRAVAIL DANS LES TERRITOIRES RURAUX

**LA NOTION DE TÉLÉTRAVAIL** apparaît en France au moment de la démocratisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans les années 1990. En 2002, elle est formalisée à l'échelle de l'Union européenne par la signature d'un accord-cadre définissant les droits du télétravail. La reconnaissance légale du télétravail en France par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2005 permet de préciser sa définition. Il détermine trois principaux critères pour qualifier un salarié de "télétravailleur":

- ✧ Le salarié réalise hors des locaux de l'entreprise un travail qui aurait pu être réalisé dans ces locaux (l'ANI exclut donc les travailleurs à domicile de la catégorie des télétravailleurs)
- ✧ Les actions réalisées hors des locaux de l'entreprise doivent avoir un caractère régulier
- ✧ Le télétravail se met en place à la suite d'un accord conjoint de l'employeur et du salarié

La mise en œuvre formelle du télétravail a été facilitée plus récemment par les [7 ordonnances Macron](#) (2017): le télétravail occasionnel est reconnu et les accidents survenus sur le lieu de télétravail sont présumés accidents de travail. Le télétravail devient une modalité de droit commun: un refus opposé par l'employeur au salarié souhaitant télétravailler doit être motivé.

La pratique du télétravail s'est considérablement accrue depuis 2020, dans les secteurs qui le permettent, en raison de la crise sanitaire. En encourageant fortement la mise en place du télétravail, les confinements successifs ont amené les employeurs de se déprendre de certains *a priori* — moindre performance des employés, problèmes de communication, etc. Au contraire, de nombreux employeurs et télétravailleurs ont pu déceler des avantages de ce mode d'organisation — diminution des temps de transports quotidiens, limitation potentielle des coûts fonciers et immobiliers pour les entreprises.

Parallèlement, l'importante augmentation de l'auto-entrepreneuriat dans le domaine des TIC a renforcé la possibilité, pour de nombreux actifs, de travailler depuis son domicile ou depuis un espace de travail partagé situé à sa proximité.

Le développement de ce nouveau mode d'organisation du travail peut être bénéfique pour les territoires ruraux, puisque la proximité offerte par les espaces urbains, qui a favorisé historiquement l'implantation des entreprises, n'est plus nécessaire. Pierre-Yves APPERT, Directeur adjoint à la DGITM, affirme qu'à partir de 3 jours de télétravail par semaine, l'actif urbain peut être tenté de déménager dans un espace rural pour bénéficier d'un cadre de vie plus agréable, à condition de pouvoir rejoindre son poste de travail en ville de temps en temps. L'augmentation importante de la pratique du télétravail pourrait donc contribuer au rééquilibrage de la répartition des actifs sur le territoire français, au moins pour les territoires ruraux accessibles depuis un centre urbain.

L'ANPP a interrogé ses adhérents, afin de connaître l'évolution de la place du télétravail dans l'emploi des Territoires à la suite de la crise sanitaire, les mesures mises en œuvre pour accompagner cette évolution et les besoins des territoires pour soutenir durablement cette pratique. L'enquête a confirmé l'importance de cet enjeu pour les territoires ruraux: 85% des sondés considèrent le développement du télétravail comme une opportunité pour le développement local. Au vu des résultats, l'ANPP a lancé le programme OPTER télétravail – Opportunité Pour les Territoires Ruraux: le télétravail, afin d'accompagner les territoires de projet et les collectivités rurales dans l'élaboration d'une stratégie de développement du télétravail. Le programme a donné lieu à un livrable imprimable et consultable en ligne, permettant aux acteurs locaux de s'auto-évaluer et de connaître les pratiques à adopter pour appuyer le développement du télétravail sur leur territoire.

# L'INTÉGRATION DU TÉLÉTRAVAIL DANS LES PROJETS DE TERRITOIRE

**LA PRISE EN COMPTE DU TÉLÉTRAVAIL** comme levier du développement local pour les territoires ruraux n'est pas née des confinements: 60% des territoires interrogés prenaient en compte cet enjeu avant la crise sanitaire. Cela s'est traduit par diverses actions: développement d'espaces de coworking/de tiers-lieux, réalisation d'études pour évaluer l'ampleur du phénomène, installation de la fibre optique, expérimentation du télétravail dans les collectivités, etc.

L'opportunité que représente le télétravail pour les territoires ruraux avait été identifiée dès 2006, dans [un rapport](#) de Pierre Morel-A-l'Huissier, Député de la Lozère. Il souligne en effet que "les TIC permettent de faire disparaître la nécessité d'une concentration physique des moyens organisés autour d'une structure d'entreprise. Elles gomment l'effet de taille et permettent l'émergence de TPE performantes n'importe où."

Pour de nombreux territoires, la prise en compte de cet enjeu s'est néanmoins accrue depuis la crise sanitaire. En observant l'arrivée croissante de télétravailleurs dans certains terri-

toires ruraux, de plus en plus visibles notamment par leur influence sur la demande de logement, elle a contribué à la sensibilisation des élus sur le sujet.

Le télétravail peut répondre à divers axes de la stratégie du territoire:

**Intégration dans le volet environnemental du projet de territoire:** le développement du télétravail est perçu comme une opportunité pour réduire le nombre de déplacements, et donc de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Il est intégré dans le PCAET de plusieurs territoires.

**Intégration dans le volet économique du projet de territoire:** Le télétravail est également perçu comme un moyen pour les territoires ruraux d'attirer des actifs et des entreprises. Pour eux, l'enjeu est de développer de nouveaux équipements pour faciliter le télétravail, de communiquer auprès des télétravailleurs et des employeurs sur l'offre de services existante et sur la qualité du cadre de vie.

## IDENTIFICATION DU TÉLÉTRAVAIL COMME UN ENJEU DE DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE

60%

Le télétravail était déjà identifié comme un enjeu pour le territoire avant la crise sanitaire

27,5%

Le télétravail est identifié comme un enjeu pour le territoire depuis la crise sanitaire

12,5%

Le télétravail n'est pas un enjeu pour le territoire

Les territoires se différencient également par la cible des actions mises en œuvre: certains se focalisent sur la sensibilisation et la formation des entreprises et des habitants déjà présents sur le territoire à ce nouveau mode d'organisation du travail (déploiement endogène du télétravail), d'autres encouragent l'installation de nouveaux arrivants télétravailleurs (déploiement par une approche exogène).

Les Territoires qui souhaitent encourager le télétravail se rejoignent néanmoins sur une mesure commune: la création de tiers-lieux à destination des télétravailleurs, qui proposent pour la plupart des espaces de coworking, des bureaux privés, une connexion internet de qualité et parfois des services associés (lieu de restauration, salles de réunion équipées...). Plus de 80% des interrogés ont recensé au moins un tiers-lieu sur leur territoire. La majorité d'entre eux comptent entre 2 et 5 espaces de coworking, rares étant ceux qui en

comptent davantage. Parmi ces tiers-lieux, plus de la moitié sont gérés par des acteurs publics et plus d'un tiers sont issus de partenariats public-privé. Ceux ouverts exclusivement à l'initiative d'acteurs privés sont encore très minoritaires.

La création de tiers-lieux semble donc être un moyen privilégié des collectivités et des Territoires de projet pour contribuer au développement du télétravail. La création d'un tiers-lieu dédié au coworking doit cependant s'accompagner d'actions de communication et d'animation, afin d'atteindre les objectifs de fréquentation. La majorité des Territoires pourvus de tiers-lieux souligne en effet une occupation faible ou moyenne de ces espaces.



**“L’espace de travail, c’est la ville entière. Donc ça veut dire sans doute penser de nouveaux espaces qui s’exonèrent de la définition traditionnelle du bureau.”**

**MORGAN POULIZAC**  
conseiller scientifique,  
délégation à la prospective du Sénat



# LES DIFFÉRENTS TYPES DE TRAVAILLEURS À DISTANCE

## LE STATUT DES TRAVAILLEURS À DISTANCE

### ● Prestataire freelance du numérique

Personne physique qui propose ses services à la journée, à l'heure ou au forfait.

### ● Autoentrepreneur du numérique

Personne physique qui crée ou possède une entreprise individuelle

### ● Salarié en télétravail

Salarié d'une entreprise exerçant à distance des tâches pouvant être réalisées hors des locaux de l'entreprise grâce à l'utilisation des TIC

Le statut de télétravailleur désigne officiellement un salarié d'entreprise travaillant à distance, mais les pratiques des travailleurs en freelance et des autoentrepreneurs partagent de larges similitudes.

L'organisation du télétravail pour ces différents statuts est cependant différente. Le salarié en télétravail sera amené à échanger très régulièrement avec le reste de son équipe, par visioconférence notamment. Le travailleur en freelance et l'autoentrepreneur ne sont pas rattachés à une équipe, ils sont moins amenés à se déplacer dans des bureaux physiques. Ils sont souvent à 100% en situation de télétravail.

## LES LIEUX DÉDIÉS AU TÉLÉTRAVAIL

### ● Espace de coworking

Lieu de travail partagé, de statut public ou privé, fournissant à un actif seul ou à une équipe d'actifs plusieurs aménités: accès internet, équipements de bureau, salles de réunion, espace de restauration...

### ● Télécentre

Lieu, de statut public, accueillant des télétravailleurs salariés ou indépendants. Ils proposent plus ou moins les mêmes services qu'un espace de coworking, mais sont issus d'une initiative de la DATAR qui souhaitait faciliter le développement numérique dans les périmètres de revitalisation rurale. Ils sont aujourd'hui souvent intégrés aux Espaces France Services.

**À travers ce guide, nous nous sommes concentrés principalement sur le télétravail salarié. Ces trois modes de travail à distance impliquent en effet des enjeux différenciés. Il nous semble que c'est la forme de travail à distance pour laquelle la mainmise des acteurs publics locaux est la plus importante. Les Pays/PETR et les collectivités peuvent en effet sensibiliser les entreprises et les salariés aux avantages du télétravail mais peuvent difficilement convaincre les actifs des avantages d'être en freelance, c'est un choix qui relève davantage de volontés individuelles. Malgré tout, les actions portées par les territoires pour le développement du télétravail salarié pourront encourager de même l'installation d'actifs en freelance et d'auto-entrepreneurs du numérique.**

“Les choses bougent : avec l’arrivée de ménages au mode de vie urbain, la pression foncière est importante. Tous les biens sont achetés, même dans les communes les plus reculées.”

MICHÈLE HEUSSNER

Directrice du PETR Bruche Mossig

#### LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL DANS LES TERRITOIRES RURAUX

- **Encore trop de zones blanches:** les télétravailleurs s’installent dans les communes dotées de la fibre
- **Certains contextes territoriaux peu attractifs pour les télétravailleurs:** L’éloignement des centres urbains freine l’installation des actifs qui ne sont pas à 100% en télétravail. Par ailleurs, les télétravailleurs se dirigent majoritairement vers les territoires au cadre de vie particulier (montagne, littoral).
- **Manque de mobilisation des élus** pour accompagner les ambitions des Territoires.
- **Contexte encore trop incertain et instable:** L’évolution des règles sanitaires influence les décisions des employeurs en termes de télétravail. Une pérennisation de ce mode de fonctionnement après la crise sanitaire n’est pas toujours envisagée.
- **Difficultés rencontrées par les Territoires de projet pour identifier les initiatives de tiers-lieux privés et pour trouver un moyen de les animer:** Le développement du télétravail est encore peu mesuré par les Territoires, il n’y a pas de boîte à outils à leur disposition sur ce sujet.

#### LES RISQUES À PRENDRE EN COMPTE POUR DÉVELOPPER SA STRATÉGIE

- **L’étalement urbain** peut être favorisé par l’arrivée de télétravailleurs si l’offre de logements dans le centre-bourg ne correspond pas au profil des nouveaux arrivants. L’installation excentrée des nouveaux télétravailleurs ne permettra pas de réduire l’utilisation de la voiture individuelle (déplacements motorisés vers les espaces de coworking, vers les services du quotidien...)
- **Augmentation des prix immobiliers** due à la hausse de la demande de logements
- **Résidentialisation de l’économie** si les mesures d’accompagnement au télétravail sont destinées seulement aux télétravailleurs néo-ruraux au détriment de mesures de soutien aux entreprises locales

## LES OBJECTIFS À VISER POUR PALLIER CES DIFFICULTÉS

● **Réaliser un diagnostic territorial préalable** afin d'estimer le potentiel de développement du télétravail sur le territoire. Plusieurs éléments sont à considérer : l'existence de zones blanches, l'état du parc de logement dans les centres-bourgs, la capacité pour les entreprises du territoire de mettre en œuvre le télétravail pour certaines de leurs tâches ou encore l'accessibilité des centres urbains depuis le territoire. Le recensement des initiatives existantes en matière d'accompagnement au télétravail est également un préalable.

● **Accompagner les actifs vers la maîtrise des outils numériques** pour leur permettre d'adopter le télétravail s'ils le souhaitent. L'accompagnement peut passer par la mise en œuvre d'ateliers au sein des tiers-lieux, des télécentres ou autres lieux culturels du territoire (médiathèque, centres culturels...) et/ou en proposant une aide à l'acquisition de matériel informatique, par exemple.

● **Accompagner les entreprises du territoire** dans la mise en œuvre du télétravail, en les aidant à identifier les activités éligibles et en sensibilisant les employeurs aux avantages de ce mode d'organisation. Il s'agit également, pour la collectivité, de connaître le cadre juridique qui s'applique aux entreprises quant à la mise en place du télétravail, afin de pouvoir aiguiller les employeurs sur ce point.

● **Proposer des solutions de mobilité adaptées.**

En effet, bien que le télétravail réduise les déplacements domicile-travail quotidiens, cette pratique peu accroître d'autres types de déplacements plus exceptionnels, pour l'accès aux loisirs, aux services, pour le départ hebdomadaire de certains télétravailleurs vers leur bureau en centre urbain, ou encore les déplacements vers des espaces de coworking. L'enjeu de la mobilité alternative à la voiture individuelle doit donc être pris en compte en parallèle.

● **Faciliter l'arrivée de nouveaux habitants télétravailleurs** en développant une offre de logement adaptée en centre-bourg, en associant la question du télétravail à celle de la mobilité pour offrir aux télétravailleurs excentrés différentes solutions de mobilité (pour se rendre à la gare, dans un espace de coworking et dans les différents services de la commune), et en s'assurant que la densité et la vitalité de l'offre de services soient suffisantes pour attirer et accueillir de nouveaux habitants.

Il s'agit donc **d'intégrer l'enjeu du télétravail dans la perspective transversale du projet de territoire:**

- Associer l'enjeu d'inclusion numérique de couverture haut débit au développement de tiers-lieux
- Associer l'accueil de nouveaux télétravailleurs avec des objectifs d'animation et d'équipement des centres-bourgs
- Associer l'accompagnement des télétravailleurs et l'accompagnement des entreprises locales pour la mise en pratique du télétravail

# MODE D'EMPLOI DU GUIDE

## Le “GUIDE PRATIQUE: DES PISTES POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL DANS LES TERRITOIRES”

a été réalisé dans le cadre du programme **OPTER Télétravail – Opportunité pour les territoires ruraux**, porté par **ANPP – Territoires de projet** et soutenu par l'**ANCT**, a pour objectif:

- Mettre en lumière les enjeux liés au télétravail dans les territoires ruraux et périurbains
- Accompagner élus et techniciens dans les démarches d'accompagnement de cette opportunité

**Nous avons pensé le Guide comme un outil où l'utilisateur est acteur et explore des façons personnalisées les enjeux territoriaux soulevés par le développement du télétravail.**

En suivant ces instructions, vous pourrez bénéficier d'une expérience complète:

### 1/ Répondez au test

Une série de questions à laquelle vous êtes invités à répondre pour auto-évaluer votre avancement en termes de développement du télétravail sur votre Territoire.

### 2/ Placez-vous sur la “La boussole du télétravail – orienter sa démarche d'accompagnement”

Grâce à vos réponses sur différentes thématiques liées au télétravail vous pourrez vous positionner sur “La Boussole du Télétravail” afin de cibler les forces et faiblesses du Territoire et d'identifier les possibilités en matière de démarche du développement télétravail.

### 3/ Retrouvez les 8 fiches enjeux organisées autour des 8 grandes thématiques

En fonction de vos résultats sur la Boussole du Télétravail, vous pourrez cibler les enjeux les plus importants dans votre situation:

Conditions de télétravail p.16

Numérique p.23

Tiers-lieux p.29

Marketing territorial p.35

Mobilités p.38

Habitat p.45

Financement p.51

Cadre juridique p.55

Chacune des 8 fiches enjeux, réalisées avec la participation de nos partenaires, présentent les enjeux spécifiques pour le développement du télétravail sur le Territoire. Elles proposent des pistes, des préconisations et de bonnes pratiques pour permettre aux collectivités et Territoires de démarrer et poursuivre leur démarche pour le développement du télétravail et l'accueil de télétravailleurs.

### 4/ Inspirez- vous des exemple d'actions concrètes déjà existantes

Des exemples d'actions réalisées sont détaillées dans des pages dédiées. Elles peuvent vous aider à imaginer un accompagnement efficace et approprié à votre Territoire.

# LA BOUSSELE DU TÉLÉTRAVAIL

## ORIENTER SA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT

Répondez aux 17 questions suivantes et additionnez les symboles correspondant à l'ensemble de vos réponses (exemple: 3 ▲). Référez vous ensuite à la table des correspondances pour savoir le nombre de points que vous avez collecté pour chaque thématique enjeu! Les totaux de points vous permettront de vous situer sur la boussole du télétravail.

**Existe-t-il déjà une offre d'espaces de coworking conséquente sur votre Territoire?**

- oui (3 ▲)
- non (1 ▲)
- je ne sais pas (0 ▲)

**Avez-vous connaissance des outils et obligations juridiques mis à votre disposition pour le développement du télétravail sur votre Territoire?**

- oui (3 ■)
- non (1 ■)
- je ne sais pas (0 ■)

**Êtes-vous AOM (autorité organisatrice de la mobilité)?**

- oui (3 ●)
- non (1 ●)
- je ne sais pas (0 ●)

**Votre Territoire propose-t-il d'une offre de services numériques riche et variée (éducation, santé, loisirs, citoyenneté, commerce, économie...)?**

- oui (3 ▲ et 3 ☆)
- non (1 ▲ et 1 ☆)
- je ne sais pas (0 ▲ et 0 ☆)

**Les tiers-lieux / coworking du territoire ont-ils été pensés en termes de stationnement et de desserte?**

- oui (3 ▲ et 3 ●)
- non (1 ▲ et 1 ●)
- je ne sais pas (0 ▲ et 0 ●)

**Identifiez-vous les communes d'ores et déjà couvertes par le Très Haut Débit et les opérateurs susceptibles d'abonner rapidement les nouveaux arrivants?**

- oui (3 ☆)
- non (1 ☆)
- je ne sais pas (0 ☆)

**Identifiez-vous des entreprises du territoire qui ont des salariés susceptibles de télétravailler, et leur niveau (employés, cadres...)?**

- oui (3 ▲)
- non (1 ▲)
- je ne sais pas (0 ▲)

**Les tiers-lieux sont-ils adaptés aux usages et animés?**

- oui (3 ▲)
- non (1 ▲)
- je ne sais pas (0 ▲)

**Votre présence en ligne met-elle en avant les atouts et la singularité de mon territoire?**

- oui (3 ▲ et 3 ✨)
- non (1 ▲ et 1 ✨)
- je ne sais pas (0 ▲ et 0 ✨)

**L'offre de logement sur le Territoire est-elle adaptée à une nouvelle demande des télétravailleurs voulant venir s'installer?**

- oui (3 🏠)
- non (1 🏠)
- je ne sais pas (0 🏠)

**Y a-t-il des moments conviviaux et informels à destination de cette population organisés sur le territoire? (apéro télétravail, réunion accueil des nouveaux arrivants, activités sur le tiers lieux...)**

- oui (3 ○)
- non (1 ○)
- je ne sais pas (0 ○)

**Les espaces de tiers-lieux sur votre Territoire prend-il en compte les spécificités de celui-ci et le public ciblé?**

- oui (3 ▲)
- non (1 ▲)
- je ne sais pas (0 ▲)

**Avez-vous repéré les atouts (notamment utiles au développement du télétravail) de votre Territoire, et savez-vous les exprimer grâce à des mots-clés pour attirer?**

- oui (3 ▲)
- non (1 ▲)
- je ne sais pas (0 ▲)

**Avez-vous mis en place des outils de communication qui mettent en lumière les outils disponibles sur le Territoire?**

- oui (3 ▲ et 3 ✨)
- non (1 ▲ et 1 ✨)
- je ne sais pas (0 ▲ et 0 ✨)

**Avez-vous connaissance des outils financiers mis à votre disposition pour le développement du télétravail sur votre Territoire?**

- oui (3 □)
- non (1 □)
- je ne sais pas (0 □)

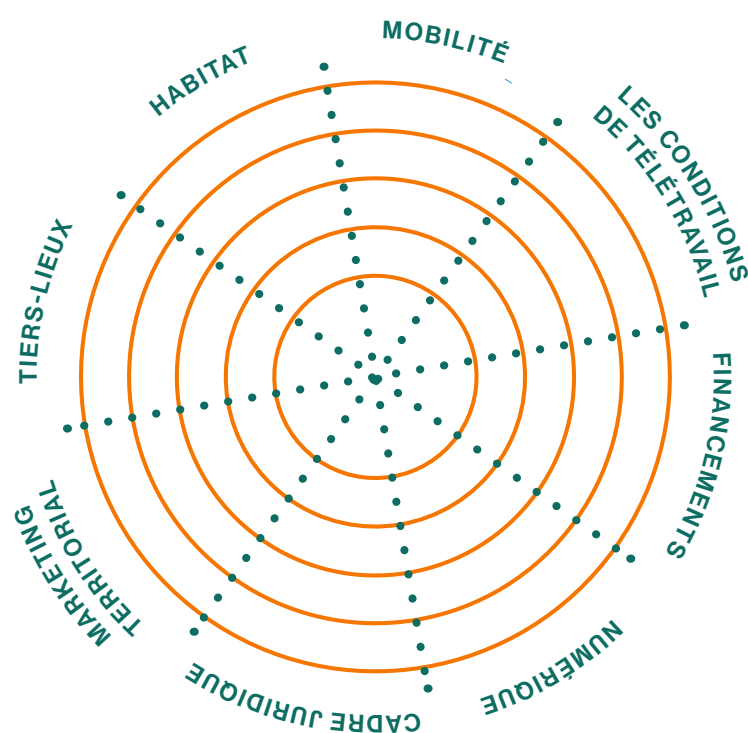
**Avez-vous repéré les cibles de votre attractivité?**

- oui (3 ▲)
- non (1 ▲)
- je ne sais pas (0 ▲)

**La collectivité met-elle à disposition de ses habitants et entreprises des ressources, des informations relatives ou de l'accompagnement à la législation, le management et les risques liés à la pratique du télétravail?**

- oui (3 ○ et 3 ✨)
- non (1 ○ et 1 ✨)
- je ne sais pas (0 ○ et 0 ✨)

Calcul des points	Nombres de points collectés	Thématique associée
0 ▲ → 2 ▲ = 1 pt 3 ▲ → 4 ▲ = 2 pts 5 ▲ → 7 ▲ = 3 pts	8 ▲ → 10 ▲ = 4 pts 11 ▲ → 12 ▲ = 5 pts	Tiers-lieux
0 ● = 0 pt 1 ● = 1 pts 2 ● = 2 pts	3 ● = 3 pts 4 ● = 4 pts 6 ● = 5 pts	Mobilité
0 ○ = 0 pt 1 ○ = 1 pts 2 ○ = 2 pts	3 ○ = 3 pt 4 ○ = 4 pts 6 ○ = 5 pts	Conditions de télétravail
1 ☆ → 3 ☆ = 1 pt 4 ☆ → 6 ☆ = 2 pts 7 ☆ → 9 ☆ = 3 pts	10 ☆ → 12 ☆ = 4 pts 13 ☆ → 15 ☆ = 5 pts	Numérique
0 ■ = 0 pt 1 ■ = 3 pt 3 ■ = 5 pts		Habitat
0 ▲ → 3 ▲ = 1 pt 4 ▲ → 7 ▲ = 2 pts 8 ▲ → 10 ▲ = 3 pts	11 ▲ → 14 ▲ = 4 pts 15 ▲ → 18 ▲ = 5 pts	Marketing territorial
0 □ = 0 pt 1 □ = 3 pt 3 □ = 5 pts		Financements
0 ■ = 0 pt 1 ■ = 3 pt 3 ■ = 5 pts		Juridique



## LA BOUSSELE

Grâce aux points collectés dans chaque thématique, vous pouvez vous placer sur la boussole et visualiser où sont vos points forts et vos pistes d'amélioration. Avec ces informations, vous pourrez aller aux fiches qui vous sont les plus utiles.

Par exemple, si j'ai collecté dans la thématique "Tiers-lieux", 3 points, je vais marquer/colorier jusqu'à la troisième ligne en partant du centre dans le quartier correspondant.

# CONDITIONS DE TÉLÉTRAVAIL FAVORABLES DÉVELOPPER LE TÉLÉTRAVAIL SUR VOTRE TERRITOIRE

Olivier Charbonnier, Directeur général groupe Dsides et Astrid Bouzard, Groupe Dsides

## CONTEXTE

### Un encadrement croissant du télétravail dans les grandes entreprises principalement...

- +67% d'accords d'entreprise consacrés au télétravail entre 2019 et 2020<sup>1</sup>.
- +35% d'accords d'entreprise consacrés au télétravail entre 2020 et 2021<sup>2</sup>.
- 33% des entreprises seulement ont effectué un bilan du télétravail avec leurs IRPS et leurs managers<sup>3</sup>.

### Une pratique qui s'ancre dans la durée.

- Quasiment un DRH sur deux estime que les salariés éligibles au télétravail passeront en moyenne 2 jours en télétravail à l'horizon 2025<sup>4</sup>.
- Environ 1 cadre sur 2 est réticent à rejoindre une entreprise ne proposant pas de télétravail<sup>5</sup>.

## OBJECTIFS

Cette fiche-enjeu a pour objectif de de vous indiquer comment favoriser une mise en œuvre facilitée du télétravail sur votre territoire, d'encourager les entreprises du territoire à le pratiquer et ainsi de participer à son attractivité en :

- Aidant les entreprises à mettre en œuvre le télétravail (enjeu, cadre légal, chiffres clés pour donner des repères, recommandations, bonnes pratiques...).
- Faisant de la prévention auprès des entreprises qui le pratiquent déjà (points de vigilance, retours d'expérience...).
- Permettant aux télétravailleurs de bénéficier de conditions de travail optimales (exemples d'accords et de pratiques).

1 <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/teletravail-des-cadres--entrepri.html>

2 <https://www.ladepeche.fr/2021/12/28/en-2021-2-720-accords-sur-le-teletravail-ont-ete-signes-10016752.php>

3 <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/teletravail-des-cadres--entrepri.html>

4 <https://www.andrh.fr/article/decouvrez-lenquete-le-futur-du-travail-vu-par-les-drh-andrhbcg>

5 <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/teletravail-des-cadres--entrepri.html>



## 8 ENJEUX QUI INVITENT LES ENTREPRISES DE VOTRE TERRITOIRE À DÉVELOPPER LE TÉLÉTRAVAIL

Avec la crise sanitaire, le télétravail s'est installé dans une majorité d'entreprises. Il bouscule en profondeur les individus, les collectifs et le management dans leurs façons de travailler et fait émerger de nouveaux enjeux que les employeurs vont devoir rapidement intégrer s'ils ne veulent pas être dépassés :

### UN ENJEU À DÉVELOPPER LE TÉLÉTRAVAIL POUR LES ENTREPRISES:

**1/ Un enjeu d'attractivité:** attirer des salariés plus qualifiés, ne résidant pas forcément sur le lieu où est implantée l'entreprise, et donc *in fine* avoir accès à un plus large vivier de candidats ; permettre aux salariés d'articuler au mieux vie privée et vie professionnelle.

**2/ Un enjeu écologique et économique:** diminuer les gaz à effet de serre en limitant les déplacements pendulaires ; limiter les trajets domicile/lieu de travail pour réduire les coûts de transport supportés par les salariés et le temps passé.

**3/ Un enjeu légal:** prendre en compte l'évolution des règles qui entourent le télétravail en termes de droits et obligations de l'employeur et du salarié.

**4/ Un enjeu de performance** (sur lequel on n'a encore très peu de recul) : réaliser des gains de productivité à court terme, tout en veillant au risque de perte de compétence, d'engagement et d'innovation à moyen terme.

### UN ENJEU À APPRENDRE À TÉLÉTRAVAILLER:

**5/ Un enjeu collectif:** repenser les pratiques de collaboration et de coordination, les interactions professionnelles et informelles, l'esprit d'équipe et les facteurs d'engagement quand tout le monde n'est pas présent en même temps au même endroit.

**6/ Un enjeu managérial:** trouver le meilleur équilibre possible entre le "je" et le "nous" du fait de situations de travail hybrides ; acquérir de nouvelles compétences propres au management à distance.

**7/ Un enjeu matériel:** investir dans des outils digitaux et des équipements adaptés aux pratiques de travail à distance.

**8/ Un enjeu lié aux espaces de travail:** développer de nouveaux usages des espaces pour faire du lieu de travail un lieu de ressources et non de contraintes ; profiter de cette refonte des espaces pour gagner en élasticité, voire en réduction d'espaces nécessaires (les espaces de travail représentent le second poste de dépense de fonctionnement des entreprises après la masse salariale -10 à 15% de la masse salariale en moyenne-)

Or, les enquêtes s'accordent à souligner un **manque de réflexion et de recul** sur cette transformation profonde de notre relation au travail. Il devient crucial de sensibiliser les employeurs aux **opportunités** mais aussi aux **dérives** qui peuvent émerger de ces nouvelles formes de travail hybrides.

# CADRE JURIDIQUE: LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR

## Ce que dit la loi:

“Depuis le 2 février 2022, le recours au télétravail est **recommandé**: les employeurs fixent, dans le cadre du dialogue social de proximité, les modalités de recours au télétravail, en veillant au maintien des liens au sein du collectif de travail et à la prévention des risques liés à l'isolement des salariés en télétravail”<sup>1</sup>.

Pour prendre connaissance plus précisément des droits/devoirs de l'employeur et du télétravailleur:

[🔗 Article L. 1222-9 et suivants du Code du travail](#)  
[🔗 https://www.service-public.fr/particuliers/vos-droits/F13851](https://www.service-public.fr/particuliers/vos-droits/F13851)

## LES ÉLÉMENTS LÉGAUX IMPORTANTS À RETENIR:

- **Pas de droit ou d'obligation à télétravailler** à proprement parler
- **Pas d'obligation de fixer un nombre minimal de jours de télétravail dans** l'entreprise depuis le 28 février 2022.
- **Obligation pour l'employeur de motiver son refus** d'accorder le télétravail aux salariés qui y sont éligibles.
- **Interdiction de rompre le contrat de travail** d'un salarié au motif qu'il n'a pas accepté un poste télétravaillable.
- **Encouragement de l'employeur à discuter avec les représentants du personnel** d'un cadre de télétravail en élaborant un **accord collectif** ou une **charte**.
- En cas d'absence de recours à l'un de ces deux moyens, possibilité d'**accord de gré à gré** entre employeur et salarié, formalisé par n'importe quel moyen.

## LES PRINCIPES ET RÈGLES COURAMMENT DISCUTÉS DANS UN ACCORD COLLECTIF OU UNE CHARTE DE TÉLÉTRAVAIL<sup>2</sup>:

- Les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail;
- Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail;
- Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail;
- La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail;
- Les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail;
- Les modalités d'accès des salariées enceintes à une organisation en télétravail.

<sup>1</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/protocole-nationale-sante-securite-en-entreprise.pdf>

<sup>2</sup> Cf. modèle disponible en cliquant [ici](#).

## LES SALARIÉS EN TÉLÉTRAVAIL

### Points de vigilance :

La dernière version du Protocole National pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de Covid-19<sup>1</sup> enjoint les employeurs à faire de la "prévention des risques liés à l'isolement des salariés en télétravail". Ce protocole met en particulier l'accent sur :

- Les douleurs physiques liées au manque d'ergonomie et de confort provoqué par un espace de travail et un équipement peu adaptés au travail et un accroissement de la sédentarité.
- La surcharge cognitive du fait de l'utilisation accrue de moyens de télécommunication et du manque de déplacement physique. À titre d'exemple, 1/3 des réunions en visioconférence impliquent d'autres tâches réalisées en parallèle, entraînant une perte de temps et d'informations<sup>2</sup>.
- L'isolement professionnel et social pouvant conduire à une détérioration de la santé mentale<sup>3</sup> du fait d'une réduction des interactions avec son manager et le reste de ses collègues.

1 <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/protocole-nationale-sante-securite-en-entreprise.pdf>

2 <https://www.usinenouvelle.com/blogs/le-blog-des-experts-des-neurosciences/mode-multitache-et-visioconference-les-pratiques-a-adopter-et-a-eviter.N1134069>

3 Dans une enquête publiée par la Confédération des ingénieurs, cadres et techniciens de la Confédération générale du travail (UGICT-CGT) début septembre 2021, 19 % des répondant indiquent souffrir de symptôme dépressif – <https://ugictcgt.fr/dossier-presse-enquete-teletravail/>

- Le report des charges de l'entreprise vers les télétravailleurs, qui peuvent être amenés à utiliser leur propre équipement informatique et à devoir s'équiper pour travailler à domicile.

### Quelques recommandations pratiques:

- Allouer une enveloppe de financement de matériel de bureau à chaque télétravailleur afin qu'il dispose de matériels adaptés aux différentes postures physiques.
- Former et sensibiliser les salariés à des astuces limitant la charge cognitive en suivant de courts modules de formation sur le sujet.
- Accompagner les équipes dans la mise en œuvre de micro-expérimentations en vue de les aider à organiser au mieux leurs pratiques de travail individuelles et collectives dans un contexte hybride.
- Élaborer une charte pour une connexion régulée.
- Organiser (ou aider les salariés à organiser) des moments festifs (à l'échelle de l'équipe et/ou au-delà) pour permettre aux salariés de se retrouver de façon conviviale et informelle.

## LE MANAGEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

### Points de vigilance:

- 61% des cadres managers estiment que manager une équipe de manière hybride est source de difficultés<sup>4</sup>.
- 70% des DRH estiment qu'accompagner les managers est la clé pour faire de l'hybride un succès en entreprise<sup>2</sup>.
- Seulement 13% des PME proposent des formations sur le management à distance.

4 <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/teletravail-des-cadres--entrepri.html>

### Quelques recommandations pratiques:

- Identifier les activités qui peuvent se faire à distance des autres de celles qui seront plus adaptées sur site.
- Définir les "règles du jeu" en matière de présence sur site.
- Réorganiser la circulation de l'information: types de canaux à privilégier en fonction de la nature de l'information à partager et du degré d'urgence, destinataires...

- Repenser la configuration et la nature des réunions selon qu'elles sont à distance ou en présence.
- Investir dans des outils de collaboration à distance.
- Réaménager les espaces si besoin.
- Travailler avec les équipes les ressorts de l'informel/la convivialité.
- Soutenir les managers dans le développement de nouvelles pratiques de management adaptées au management à distance pour éviter ou repérer toute spirale de désengagement: formation, co-développement, partage d'expériences, expérimentations...

### QUELQUES EXEMPLES DE PRATIQUES MISES EN PLACE PAR LES ENTREPRISES POUR LES SALARIÉS ET MANAGERS:

- Organisation plus fréquente d'échanges individuels ou collectifs à distance en utilisant une application dédiée: Slack, WhatsApp, Teams, Zoom...
- Aménagement d'espaces de rencontre dédiés à l'informel (hall d'accueil transformé en espace de co-working, restaurant d'entreprise utilisable toute la journée, espaces de détente plus conviviaux, aménagements légers de jardins extérieurs et terrasses).
- Fixation d'un jour de présence commun pour l'intégralité de l'équipe.
- Limitation de la durée des réunions: au-delà d'1h de réunion, 10 minutes de pause prévue toutes les heures.
- Planification des réunions importantes sur les jours de présence uniquement.
- Facilitation/encouragement du dialogue au sein de l'équipe pour définir progressivement un fonctionnement organisationnel partagé

**Pour aller + loin: L'ANACT propose [un module de formation pour se former au management à distance.](#)**

### QUELQUES EXEMPLES DE DISPOSITIONS ACCORDÉES PAR ACCORD D'ENTREPRISE DANS DE GRANDES ENTREPRISES:

#### **Sncf:**

- Possibilité de bénéficier de 15 journées de télé-

travail supplémentaires par an en cas d'imprévus personnels.

- Indemnisation de frais professionnels dans la limite de 19,50€ par mois.

#### **Malakoff humanis:**

- 50% de frais matériel remboursés par l'employeur dans la limite de 150€.
- Indemnité de 2€ par journée télétravaillée.

#### **Edf:**

- 100€ accordé pour achat d'immobilier.
- 15€ par mois pour la participation à la connexion Internet.

#### **Thales:**

- Mise à disposition d'outils techniques supplémentaires: téléphone, casque audio, siège, écran...

### SUGGESTION: UN DISPOSITIF EN SIX TEMPS POUR METTRE EN ŒUVRE LE TÉLÉTRAVAIL:

- Réaliser une enquête interne ou un retour d'expérience (REX) via la diffusion d'un questionnaire anonyme ou la tenue de groupes d'échanges: les avantages, les difficultés rencontrées, les pistes d'action envisageables.
- Organiser des ateliers pour faciliter l'expression et la remontée d'idées pouvant améliorer les modes de collaboration, la circulation de l'information, l'engagement, les relations informelles, la détection de tensions individuelles...
- Sélectionner une première série d'idées à partir de deux critères: impact fort, mise en œuvre simple.
- Définir les modalités de mise en œuvre des idées retenues (objectif, durée de l'expérimentation, moyens nécessaires, conditions de réussite)
- Expérimenter les idées en identifiant pour chacune d'elle un à deux référents.
- Déployer, lorsqu'elles sont jugées réussies, les pratiques expérimentées à l'échelle de l'entreprise. Il est également possible de les formaliser sous forme de charte ou dans un accord d'entreprise.

**Pour aller + loin: l'ANACT met à disposition de nombreuses ressources et outils en vue de permettre aux entreprises de mettre en place une démarche d'expérimentation en matière de télétravail: <https://sway.office.com/lit45boXSy8d2bFC>.**

Associée au plan France Relance, [l'initiative France Num](#) créée en 2020 propose un panel d'activités et de financements pour accompagner la transition numérique des entreprises:

- Un diagnostic numérique gratuit et des propositions de plans d'action

- Des accompagnements-actions pour les TPE/PME, un dispositif destiné à expérimenter un usage ou une solution numérique en réponse à un besoin de l'entreprise.

- Les conseillers numériques

[France Service](#) peuvent être mobilisés par les PME/TPE, les associations et par les particuliers pour obtenir un accompagnement dans l'utilisation autonome des outils numériques. Une entreprise peut notamment être accompagnée pour ses démarches administratives, apprendre à être mieux référencée et à promouvoir son activité professionnelle en ligne, et plus largement comprendre ce que le numérique peut apporter à son activité. Environ 4000 conseillers numériques sont répartis sur le territoire.

[Trouver le conseiller numérique le plus proche](#)

Soluris est un opérateur public, né d'une union de collectivités il y a presque trente ans. Il accompagne les collectivités dans le déploiement de leurs projets numériques, leur apporte une expertise et joue un rôle de centrale d'achat. Il propose aussi une diversité de [formations](#). Son modèle économique est fondé sur l'adhésion des collectivités souhaitant profiter de ces services.

Depuis la crise sanitaire, l'opérateur accompagne les collectivités dans la mise en pratique du télétravail en interne. Par exemple, il a accompagné une centaine de collectivités en Charente-Maritime(17) en période de confinement, pour un coût moyen de 500€ par collectivité. Ce dernier a fourni un outil d'accès au serveur

municipal à distance (VPN), a développé l'usage de la visioconférence et a apporté son expertise pour des questions de cybersécurité, notamment.

**Clin d'œil:** expérimenter le télétravail au sein de l'administration du PETR ou du syndicat peut être une façon de mieux comprendre les avantages et les difficultés provoquées par la mise en place du travail hybride. Cette propre expérimentation pourra nourrir les échanges entretenus avec les entreprises sur ce sujet. Les PETR ou syndicats mixtes déjà familiers avec le télétravail pourront conseiller les entreprises en connaissance de causes et partager leurs astuces et bonnes pratiques.

## LES RESSOURCES UTILES POUR ALLER PLUS LOIN

### S'inspirer de "bonnes pratiques" au sein des collectivités

Le PETR du Briançonnais, des Écrins, du Guillevain et du Queyras a formalisé [un guide](#) recensant les bonnes pratiques du télétravail à l'usage des collectivités.

### Se former sur le sujet du Télétravail en entreprise

[Récits d'action et enseignements sur le cas de 3 entreprises fonctionnant en mode hybride](#)  
[Kits méthodologiques et boîtes à outils pour associer télétravail et QVT dans les TPE/PME](#)

### Se faire accompagner pour la mise en place du télétravail ou l'accompagnement du travail hybride

[Coordonnées des ARACTS des différentes régions en cas de besoin d'accompagnement ou de conseils](#)

[Exemple d'accompagnement \(passé\) proposé par l'ANACT pour accompagner les PME/TPE dans la mise en place du télétravail "Objectif Télétravail"](#)

[Exemple d'aide financière proposé par l'AGE-FIPH pour accompagner une entreprise devant mettre en place le télétravail d'un salarié handicapé](#)

# PETR DU BRIANÇONNAIS, DES ÉCRINS, DU GUILLESTROIS ET DU QUEYRAS, RÉALISATION D'UN GUIDE POUR ACCOMPAGNER DANS LA MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL.



**DANS LE CADRE** du Territoire à énergie positive pour la croissance verte, le territoire a développé, dès 2017, un guide d'accompagnement à la mise en œuvre du télétravail, à destination des collectivités du territoire. L'émergence d'une forte volonté politique en faveur du développement du télétravail est assez précoce sur le territoire. Celle-ci est principalement liée à des enjeux de limitation des émissions de CO<sup>2</sup> par la réduction des déplacements pendulaires. Le PETR propose d'ailleurs dans son guide un diagnostic des dépenses énergétiques engendrées par les déplacements de ses membres. Un enjeu d'amélioration de la qualité de vie des salariés est également mis en avant par les élus (moins de fatigue, plus de temps à passer avec sa famille). Si le guide n'a pas eu un fort retentissement lors de sa publication, il a été fortement relayé pendant la crise sanitaire. Aujourd'hui, 2 des 3 communautés de commune ainsi que le PETR ont instauré le télétravail à hauteur de 12 jours maximum par mois et par salarié.

**[↗ Retrouver le guide.](#)**

Par ailleurs, l'enjeu du télétravail est intégré dans l'objectif d'écologie industrielle du projet de territoire. Dans ce cadre, le PETR accompagne certaines entreprises dans l'élaboration de leur Plan Mobilité et sensibilisent dans ce cadre les employeurs aux avantages et aux modalités de mise en œuvre du télétravail.

# PETR BRUCHE-MOSSIG, LE DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL PAR LA SENSIBILISATION DES ACTEURS ÉCONOMIQUES



L'ENJEU DU TÉLÉTRAVAIL est intégré dans le Plan Climat du PETR, il suit la même finalité que Vallée Sèvres Autise. La démarche diffère cependant entre les deux territoires. Le PETR intègre le développement du télétravail dans l'objectif de "sensibilisation de tous les publics". Les actions du territoire se concentrent donc sur la sensibilisation des employeurs locaux, publics et privés, pour la mise en place du télétravail. Cela se traduit par des campagnes de communication autour des espaces de coworking (référencement sur des applications de tiers-lieux, mise en valeur des équipements du lieu et des services à proximité...). Ces campagnes s'appuient sur le contexte de déploiement d'une Zone à Faible Emission (ZFE) dans la métropole de Strasbourg qui peut dissuader l'utilisation de la voiture individuelle. À cela s'ajoute des discussions avec les employeurs locaux, pour faire connaître les bonnes pratiques et les bénéfices du télétravail. Cette démarche est notamment appuyée par la mise en œuvre d'un télétravail de droit commun au sein du PETR (un jour de télétravail par semaine est accordé à tout employé sans demande préalable).

Les objectifs visés sont plus transversaux: le développement d'espaces de coworking à proximité de commerces est montré comme une opportunité pour l'attractivité et le dynamisme du territoire.

Le PETR compte deux espaces de coworking actuellement en service, l'ouverture d'un troisième lieu est en cours, l'objectif étant de fournir au moins un espace par communauté de communes. L'espace de coworking de Mutzig, ouvert en 2009, est très utilisé: tous les bureaux sont loués, en majorité par des travailleurs indépendants. La création de ces espaces est impulsée par les acteurs publics, avec l'appui de la pépinière d'entreprise du PETR. Le territoire s'appuie également sur l'AMI Fabriques de territoires, issu du programme France Relance, pour financer l'équipement des tiers-lieux.

# LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DU TÉLÉTRAVAILLEUR ET DE LA MISE EN VALEUR DU TERRITOIRE

Sébastien Côte, fondateur Mon Territoire Numérique

## CONTEXTE

Poser la question du développement du télétravail en milieu rural, c'est naturellement interroger les ressources numériques du territoire. En effet, les réseaux numériques à haut puis très haut débit constituent la condition de possibilité même du télétravail. La pandémie de Covid 19 est venue confirmer que seuls des réseaux numériques solides (et des salariés familiers de l'outil informatique) permettaient de télétravailler efficacement et de maintenir les activités économiques du pays. Le haut débit est la commodité de base qui disqualifie ceux qui ne l'ont pas mais ne qualifie pas forcément ceux qui l'ont. Le numérique, c'est "l'eau courante" du télétravailleur, tout le reste relève de l'adéquation entre le projet de vie du télétravailleur (d'une certaine façon tout ce qui n'est pas son travail) et l'offre du territoire.

Au-delà des enjeux techniques de mise en place du télétravail, la question de la présence en ligne du territoire est un critère discriminant d'attractivité.

**Le Cantal, Département pionnier du numérique dès 1998, voit émerger les premiers réseaux haut débit et conçoit un programme territorial "CyberCantal" qui s'appuie sur le télétravail.**

[➤ Cybercantal: Services Publics et TIC – Cantal](#)

## OBJECTIFS

Cette fiche enjeu a pour objectif de vous indiquer les enjeux liés à la question numérique dans le développement d'une démarche liée au développement du télétravail, d'accompagnement des télétravailleurs:

- 1/ Montrer les enjeux variés liés à la question numérique allant de l'équipement jusqu'au marketing territorial ;
- 2/ Faire le tour des critères matériels indispensables à la pratique du télétravail à destination des habitants et des entreprises du territoire ;
- 3/ Mettre en valeur les possibilités qu'offre le numérique et la présence en ligne pour les habitants et comment elles peuvent être un critère.



# DEUX ENJEUX QUI INVITENT À EXPLORER LE NUMÉRIQUE COMME LEVIER POUR SA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

## 1 / Réseau, équipements et compétences numériques, les piliers du télétravail

### UN ACCÈS ROBUSTE AU TRÈS HAUT DÉBIT (MINIMUM 30MBS).

Fin 2021, il y a à présent plus d'abonnés à la fibre optique qu'à l'ADSL et en 2025, tous les Français seront connectés au Très Haut Débit. Un chantier colossal de 23 milliards d'euros – le Programme France Très Haut Débit - lancé en 2013 et qui se focalise sur les zones rurales avec la création de Réseaux d'Initiative Publique financés à parité entre Etat, Collectivités Locales et opérateurs privés. Pour le dire autrement, en 2025, il sera possible de télétravailler depuis n'importe quel endroit de France que ce soit via une connexion fibre, un faisceau hertzien ou un satellite THD.

**Dans le cadre du plan France Très Haut Débit, dont l'échéance a été repoussée à 2025, l'État alloue 3,3 milliards d'euros aux projets des collectivités locales dans les zones non couvertes. Dans ce cadre a été publié un [guide de l'aménagement numérique des territoires](#).**

### L'ÉQUIPEMENT NUMÉRIQUE

La migration des ordinateurs fixes vers des portables a déjà commencé il y a plus d'une dizaine d'années dans les organisations. Il a donc été, de fait, plus facile d'emmener son ordinateur à la maison lors des confinements. Mais les services informatiques des collectivités et des entreprises ont dû mettre en place des outils d'intervention à distance sur les postes des salariés ou des agents en cas de panne.

Ils ont également dû généraliser l'utilisation de logiciels en mode SaaS (software as a service, c'est-à-dire des logiciels métiers accessibles et utilisables via Internet). Et aussi sécuriser les transmissions entre leurs serveurs et les salariés via la mise en place de VPN (virtual private network).

Des évolutions logicielles majeures donc, qui étaient déjà enclenchées mais se sont accélérées sous la pression de la pandémie.

### LA COMPÉTENCE NUMÉRIQUE DES TÉLÉTRAVAILLEURS

La plupart des métiers télétravaillables sont des métiers où la pratique informatique est courante. Ce point présente donc peu de difficultés en principe, sauf pour l'utilisation d'outils nouveaux mis en place dans l'urgence. De nouveaux outils de coopération et de co-construction en ligne ont également émergé afin de rendre plus efficaces les réunions à distance, là aussi les nouveaux outils ont dû être rapidement assimilés. (Cf. Fiche enjeu conditions de télétravail)

**[L'AMI "Outiller la médiation numérique"](#), lancé par l'ANCT dans le cadre du plan France Relance, a pour objectif de subventionner et d'accompagner le développement des projets favorisant l'inclusion numérique. Le développement numérique des territoires ruraux est un thème abordé fréquemment par l'ANCT en raison de sa mission d'assurer la cohésion entre les territoires (Aide à destination des porteurs de projet)**

## 2 / Le numérique levier d'attractivité pour donner à voir les atouts du territoire

### LA PRÉSENCE EN LIGNE D'OUTILS À DESTINATIONS DES HABITANTS

Le serviciel a une importance majeure pour les habitants, et sa présence en ligne que ce soit: une présentation (indication de la présence de tel ou tel service sur le territoire) ou, sur un (marketplace de commerces locaux, réservation des personnels de santé...). La modernité des services, leur clarté et leur facilité d'accès sont des arguments à l'installation de ménages.

**Le [site internet](#) de la commune de Bras-sur-Meuse est très complet. Il permet une présentation précise du Territoire et de ses équipements, mais en plus propose de nombreux services en lignes, des démarches et des outils accessibles à tous les habitants.**

**Les communes de Luzy et des alentours dans la Nièvre se sont organisées pour déployer la plateforme collective en ligne ["Achetez à Luzy"](#) regroupant l'offre commerciale, artisanale, associative et les services du territoire et la rendant accessible en quelques clics pour favoriser la consommation locale.**

### LA PRÉSENCE NUMÉRIQUE DU TERRITOIRE: OUTIL D'ATTRACTIVITÉ ET DE DIFFÉRENCIATION TERRITORIALE

La mise en valeur du territoire passe pour beaucoup aujourd'hui, par la présence en ligne. Après avoir défini quel type de population je veux capter sur mon territoire et quel est le type de territoire, de terroir, de communauté que j'ai à leur offrir, il faut savoir mettre en valeur sa présence numérique. (Cf. Fiche enjeu attractivité) La base de cette présence est un [site internet bien référencé](#) (que ce soit celui de la commune, de territoire, de l'Office de tourisme, de l'agence de développement...).

**Pour favoriser l'installation et la bonne intégration des nouveaux télétravailleurs sur son territoire, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Gers a mis en place le dispositif Solo-Soho ([voir le site internet](#)) pour l'accueil, l'accompagnement et la mise en réseau des entrepreneurs indépendants arrivant sur le territoire.**

**Pour cela, la plateforme met à disposition de nombreux outils et informations parmi lesquels:**

- **Un recensement des télétravailleurs solos du réseau qui favorise le partage d'expériences**
- **Une carte interactive des tiers-lieux et services existant dans le Gers organisée par thématiques**
- **Un mode d'emploi pour favoriser l'installation des télétravailleurs et les accompagner dans leurs démarches (élaboration de business plan, conseils juridiques, mise en relation avec des partenaires locaux...)**
- **Une présentation précise du territoire et de ses atouts pour une nouvelle installation dans le but de télétravailler**

### LE NUMÉRIQUE COMME PILIER D'UNE DYNAMIQUE DE VIVRE ENSEMBLE ET DE LIEN

La présence numérique pour les habitants et futurs habitants est une réelle opportunité pour créer communauté, ce que l'on cherche ce sont des habitants qui vont habiter le territoire, y consommer, y vivre, y participer... Internet peut être un outil de démocratie participative, d'informations aux citoyens, de mise en relations des habitants avec les commerçants ou les services publics. Les entreprises et les possibles tiers-lieux du territoire (Cf. [fiche Enjeu Tiers Lieux](#)) sont des vecteurs de vivre ensemble, l'animation du tiers-lieux, la présence d'un concierge peut faire une réelle différence

# QUELQUES RECOMMANDATIONS DE SÉCURITÉ NUMÉRIQUE POUR DÉPLOYER UNE POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL DE CONFIANCE

Bénédicte Pilliet, Présidente du Cybercercle

**Si ce travail à distance présente des avantages concrets, il représente également un facteur de risque en augmentant l'exposition des systèmes aux risques numériques.**

## LES 8 ENJEUX DE REDÉFINITION ET DE RENFORCEMENT DE LA POLITIQUE INTERNE EN MATIÈRE DE NUMÉRIQUE POUR PROTÉGER LES USAGERS

### 1/ Définition et mise en œuvre d'une politique d'équipement des télétravailleurs

● L'utilisation de moyens mis à disposition, sécurisés et maîtrisés par l'organisation. Lorsque ce n'est pas possible, et que les outils numériques personnels sont utilisés pour des missions professionnelles, des directives d'utilisation et de sécurisation claires aux agents doivent être mises en place. Il s'agirait donc là d'un mode dérogatoire et il sera nécessaire d'adapter la charte informatique pour inclure ce mode dérogatoire.

### 2/ Gestion des mots de passe

● Les mots de passe doivent être suffisamment longs, complexes et uniques sur chaque équipement ou service utilisé. La majorité des attaques est due à des mots de passe trop simples ou réutilisés.

● Au moindre doute ou même régulièrement en prévention, il faut donc les changer et activer la double authentification (MFA pour Multi-Factor Authentication).

● La mise en place d'un verrouillage automatique des comptes lorsque plusieurs tentatives de connexion ont échoué suite à la saisie d'un mauvais mot de passe peut également prévenir d'une attaque.

### 3/ Maîtriser et sécuriser les accès extérieurs

● Mise en place d'un dispositif de filtrage (un pare-feu par exemple) pour limiter l'ouverture des accès extérieurs aux seules personnes et services indispensables. Une attention toute particulière doit être portée sur les éventuels accès de télémaintenance qui peuvent présenter une vulnérabilité importante s'ils sont compromis.

● Utilisation d'un "VPN" (*Virtual Private Network* ou "réseau privé virtuel" en français) pour systématiser les connexions aux infrastructures.

● Cloisonnement des systèmes pour lesquels un accès à distance n'est pas nécessaire pour les préserver, surtout s'ils revêtent un caractère sensible pour l'activité (comme les réseaux de sauvegardes et les réseaux d'administration informatique par exemple).

### 4/ Mise en place d'une politique stricte de déploiement des mises à jour de sécurité

● Mise en place des mises à jour de sécurité dès qu'elles sont disponibles et sur tous les matériels et logiciels accessibles du système d'information (postes nomades, de bureau, tablettes, smartphones, serveurs, équipements réseaux ou de sécurité...).

● Un défaut de mise à jour d'un équipement est souvent la cause d'une intrusion dans les systèmes des organisations. Les équipements exposés et les équipements de sécurité sont à traiter en priorité.

### 5/ Politique de sauvegarde des données

- Les sauvegardes sont parfois le seul moyen de retrouver des données suite à une cyberattaque.
- Les sauvegardes doivent donc être réalisées et testées régulièrement pour s'assurer qu'elles fonctionnent. Des sauvegardes déconnectées sont indispensables pour faire face à une attaque destructrice par rançongiciel (ransomware).
- S'assurer du niveau de sauvegarde des données de ses hébergements externes (cloud, site Internet de l'organisation, service de messagerie...) pour vérifier que le service souscrit est bien en adéquation avec les risques encourus.
- Ne jamais stocker de données sur leurs postes nomades qui ne sont pas sauvegardés. Les données doivent être stockées sur l'infrastructure de l'entreprise.

### 6/ Solutions de protection contre les codes malveillants (malware)

- Des solutions (EDR, Antivirus, etc.) permettent de protéger les organisations de nombreux malware/ codes malveillants, mais également parfois des messages d'hameçonnage, voire de certains rançongiciels.
- Utilisation de différentes solutions pour la protection des infrastructures et pour les terminaux peut s'avérer complémentaire et démultiplier ainsi l'efficacité de la protection dans un principe de défense en profondeur.

### 7/ Journalisation de l'activité de tous les équipements d'infrastructure

- La journalisation est à configurer systématiquement et sur une durée de rétention suffisamment longue pour tous les accès et activités des équipements d'infrastructure (serveurs, pare-feu, proxy...), voire des postes de travail.
- Souvent le seul moyen de pouvoir comprendre comment a pu se produire une cyberattaque et donc de pouvoir y remédier, ainsi que d'évaluer l'étendue de l'attaque. Les traces collectées peuvent aussi aider dans le cas d'un dépôt de plainte.

### 8/ Soutien réactif aux collaborateurs en télétravail

- Des consignes claires et formalisées doivent être données aux télétravailleurs sur ce qu'ils peuvent faire ou ne pas faire, avec pédagogie et afin de les faire adhérer à ces consignes. Ces utilisateurs coupés de leur organisation ont besoin d'un soutien de qualité et réactif pour éviter toute dérive.
- La sensibilisation aux risques de sécurité liés au télétravail doit être également prise en compte. Un des avantages du télétravail est d'offrir davantage de temps supplémentaire aux collaborateurs, ces derniers n'ayant plus à se déplacer chaque jour au bureau. Comment tirer parti de ce temps? Pourquoi ne pas en profiter pour renforcer ses compétences? Il est par exemple possible de se former en ligne à la cybersécurité afin de garder une longueur d'avance sur les menaces. Les utilisateurs sont souvent le premier rempart pour éviter, voire détecter les cyberattaques.

## PROGRAMME CYBER CANTAL, PIONNIERS DU TÉLÉTRAVAIL EN MILIEU RURAL



L'UNDES PLUS ANCIENS exemples de l'utilisation du numérique comme levier de développement des territoires ruraux est le programme 7 CyberCantal, initié en 1998 par le Conseil Départemental, afin de favoriser l'appropriation des TIC sur le territoire. Il a permis de couvrir le territoire en infrastructures (très haut débit, téléphonie), mais aussi de créer 300 espaces publics numériques proposant des équipements informatiques et un accès stable à internet. En 2008, le Cantal crée les télécentres, des espaces de travail dédiés aux télétravailleurs et actifs du numérique avec des équipements de bureau mutualisés (visio-conférence, reprographie, salle de réunion) Un salarié est employé dans chaque télécentre pour assurer son animation et sa gestion. Afin d'encourager la fréquentation de ces lieux par les télétravailleurs et leur installation sur le territoire, le volet "Cybercantal Télécentres" est lancé en 2011. Le département agit notamment auprès des demandeurs d'emploi, en les formant aux outils numériques et en les guidant vers l'autoentrepreneuriat notamment, mais aussi auprès des entreprises, par la sensibilisation aux avantages du télétravail. Pour les groupes de télétravailleurs, issus d'une même entreprise, qui souhaiteraient s'implanter dans le Cantal en accord avec leur DRH, l'agence de développement économique du Conseil Général prend en charge les négociations avec l'entreprise. Sont aussi proposées des demi-journées dédiées à la découverte des zones touristiques alentours, ainsi qu'une aide à la recherche de logement ou de crèche, afin d'assurer le bon déroulement de l'installation et de l'intégration des télétravailleurs sur le territoire.

Le programme est toujours en cours, il s'est adapté aux enjeux actuels du numérique en milieu rural.

# LES TIERS-LIEUX L'AVOIR NUMÉRIQUE DES TEMPS MODERNES

Dominique Valentin, Président Directeur Général Relais d'Entreprises

## CONTEXTE

Le terme “tiers-lieu” apparu dans les années 90 pour définir le troisième lieu à savoir ni la maison, ni le bureau est devenu générique du fait des nombreuses thématiques susceptibles d'y être accueillies/animées.

À ce titre, les espaces d'innovations ou de production locale du type fablab, manufacture de proximité, l'utilisation des outils numériques au profit de la culture (micro-folie), le partage de surfaces mais surtout de techniques agricoles... sont autant d'illustrations des différentes composantes d'un tiers lieu.

Mais derrière ces déclinaisons, la motivation première, dont l'expression s'est accélérée depuis la COVID 19, est assurément celle du “vivre et travailler autrement”.

S'inscrivant dans l'esprit de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, l'immobilier de travail à usage flexible plus communément appelé espace Coworking ou encore Tiers-Lieux d'Activité est l'une des formes les plus répandues dans un premier temps dans les villes et depuis ces dernières années en territoire de plus faible densité. Motivée par la nécessité de rationaliser les surfaces de bureaux, ou simplement les utiliser au plus juste de ses besoins notamment par les entrepreneurs, la fréquentation des tiers lieux d'activité apparaît, avec la montée en puissance du télétravail comme une véritable alternative au télétravail à domicile.

## OBJECTIFS

Cette fiche a pour objectif de vous indiquer les enjeux liés à la question du télétravail en tiers lieu d'activité / espace Coworking:

- 1/ Mettre à plat les principaux arguments en faveur du télétravail en tiers lieux d'activité
- 2/ Lister les conditions clés de la réussite d'une telle offre
- 3/ Mettre en avant les cadres juridiques et les financements directs et indirects

# TROIS ENJEUX LIÉS À LA CRÉATION ET AU FONCTIONNEMENT DES TIERS-LIEUX

## 1/ L'équité sociale au cœur des usages des tiers lieux d'activité

### TOUT LE MONDE N'A PAS LA CHANCE DE POUVOIR TRAVAILLER À LA MAISON

De moins en moins vrai du fait que la fibre tend à se déployer partout en France, le faible débit était initialement le frein à la pratique du travail à distance. La mutualisation d'une connexion plus musclée au sein d'espaces coworking permettait alors de résoudre la question.

En péri-urbain, là où la pression immobilière est forte, l'habitat comporte rarement une pièce dédiée au télétravail ce qui contraint alors les salariés à utiliser les espaces de vie tels que la cuisine, le salon, la salle à manger. Satisfaisant en mode éphémère lors du confinement, une telle organisation est jugée inadaptée sur le long terme.

En milieu rural, alors que les habitats sont plus spacieux, force est de constater que le nombre de jours de télétravail par semaine est plus important (pouvant même être de 5 jours/semaine). La motivation première de l'usage d'un espace coworking et notamment au-delà de 3 jours / semaine est donc celle du lien social. S'affranchir du sentiment d'isolement et surtout pouvoir dissocier vie privée et vie professionnelle sont assurément les principaux arguments.

## 2/ Le dimensionnement et le maillage d'espaces

Quelle surface pour quels besoins?

### ADAPTER LA RÉPONSE AU POTENTIEL DU TERRITOIRE

À la question: "y a-t-il une demande d'espace de travail à usage flexible sur mon territoire?" la réponse est forcément: OUI!

Mais comme dans le secteur de l'hébergement de sommeil, il convient de mesurer le profil et le nombre de demandeurs de sorte à proposer la réponse la plus adaptée et donc viable.

Le dimensionnement va donc dépendre:

- **De l'éloignement d'un pôle d'attractivité**  
Plus on s'approche d'une Métropole, Agglomération, et plus la surface pourra d'une part être importante mais surtout dédiée aux espaces de travail à usage flexible du type coworking, centre d'affaires.

À l'inverse en territoire de faible densité, l'hybridation de l'espace avec d'autres thématiques sera nécessaire voire incontournable pour d'une part rendre l'espace attractif et par ailleurs viable

- **Du public ciblé**

Principalement utilisé par les micro entreprises, professions libérales, les tiers lieux d'activité cherchent à attirer les salariés et ce pour les raisons évoquées précédemment

Au-delà des nomades et des actifs en vacances désireux de prolonger leurs séjours en travaillant à distance, la cible des salariés est celle assurément la plus difficile à capter.

Pour apprécier le potentiel, les principales méthodes sont :

- **Analyser** les données INSEE des mobilités pendulaires en prenant les actifs dont les métiers peuvent s'effectuer à distance et qui résident à plus de 30 mn de leur lieu de travail. Un chiffre auquel il convient d'appliquer le pourcentage de télétravailleurs constaté sur le territoire. À noter que plusieurs Start-UP commercialisent les données issues des applications qui revendent la géolocalisation des détenteurs de smartphones
- **Interroger** la population locale à travers un questionnaire en ligne et ainsi identifier la communauté des premiers utilisateurs
- **Impliquer** les principaux employeurs vers lesquels se rendent les habitants du bassin de vie ciblé afin de recueillir la géolocalisation de leurs salariés et notamment ceux autorisés à télétravailler

### CONFIGURER L'ESPACE EN FONCTION DES USAGES

Le choix du lieu et assurément son aménagement sont déterminants pour la réussite d'un projet de tiers lieux d'activité. Des retours d'expérience il en ressort :

- Un aménagement qui puisse à la fois proposer des espaces privatifs (bureaux fermés) offrant calme et confidentialité mais également des espaces plus ouverts propices aux échanges et à la convivialité
- Un emplacement central, idéalement proche des commerces et des lieux de vie (école, crèche...) avec facilité d'accès et de stationnement
- Un design soigné avec un soin particulier accordé à la luminosité et à l'acoustique
- Une grande flexibilité d'usage avec des formules à la demi-journée, journée, plusieurs jours/semaine ou mois et des amplitudes horaires très souples.

Quelle zone d'influence? Substituer une mobilité subie à 7 lieux par une mobilité choisie à 2 pas.

Lorsqu'il s'agit de s'affranchir d'un déplacement vers son lieu de travail, la localisation du tiers lieu devra assurément être proche des bassins de vie :

- 10 mn (maxi 15) est la limite d'éloignement acceptée par les télétravailleurs salariés
- Le maillage d'un réseau d'espaces devient alors essentiel et ce d'autant plus pour que la réponse soit exhaustive et de fait adaptée à l'ensemble des salariés d'une même entreprise

La **Coopérative Tiers-Lieux** située en Nouvelle-Aquitaine est une plateforme réunissant les outils nécessaires favorisant l'implantation et la gestion de tiers-lieux sur le Territoire. Elle propose notamment une [carte interactive](#) des Tiers-lieux déjà implantés, [des formations](#) pour "piloter un tiers-lieu" et la délivrance de compétences, ou encore [des conseils](#) pour créer un tiers-lieu.

À noter cependant que l'approche de la Coopérative des Tiers Lieux d'Aquitaine est exclusivement tournée vers les espaces hybrides où la dimension communautaire est très importante. La configuration d'espaces de travail à usage flexible / tiers lieux d'activité peut dans certains cas et en fonction du public ciblé, s'affranchir de cette dynamique d'animation qui souvent pèse sur l'équilibre économique et donc la viabilité d'un projet.

### QUEL NIVEAU DE SERVICE ET SURTOUT D'ANIMATION? PROMOTION – COMMERCIALISATION – GESTION – ANIMATION

La question de l'animation revient systématiquement lorsqu'il est question de tiers lieux. Mais qui dit animation dit animateur et sauf en cas de bénévolat, le sujet de la rémunération de cette fonction s'invite souvent dans le débat autour de l'équilibre économique et donc la viabilité de l'espace.



Au-delà de l'animation de l'espace, et pour que le lieu rencontre le succès attendu, il convient déjà de s'assurer :

● **Que l'offre soit lisible et visible auprès du public des télétravailleurs :**

- Le choix du nom du lieu aura alors son importance car il peut assurément véhiculer une image plus ou moins adaptée aux publics ciblés (les espaces dénommés Le Poolailler ou le CowLanta peuvent-ils objectivement rassurer un manager?)
- Le référencement dans des plateformes du type NEO-NOMADE ou UBIQ ou l'adhésion à des réseaux et notamment le seul véritablement positionné sur la promotion des espaces de télétravail à savoir Relais d'Entreprises... permet de bénéficier d'une force de frappe nationale

● **Qu'il y ait une politique tarifaire et des modalités adaptées :**

Pris en charge par les salariés eux-mêmes ou plus généralement par les employeurs, les tarifs devront tenir compte d'une réalité qui se heurte à la nécessité d'attendre que progressivement les entreprises puissent se désengager de leurs immobiliers dans les villes pour ainsi pouvoir plus facilement prendre en charge des bureaux déportés

● **Que la gestion puisse s'appuyer sur les outils numériques**

Le nombre de solutions de réservation, paiement et surtout accès à distance grâce à des clefs connectées se multiplient. Une organisation indispensable pour apporter la flexibilité recherchée sans avoir à supporter les charges d'un gestionnaire qui néanmoins se devra de tenir à minima des permanences pour s'assurer du confort des locataires

● **Que le lieu ait été pensé pour naturellement favoriser les échanges**

- L'espace "tisanerie", le fait d'intégrer une petite baie vitrée y compris dans les bureaux fermés... sont autant d'astuces qui créent la convivialité de l'espace
- En parallèle et à une fréquence bien rythmée en fonction de la taille de l'espace, quelques animations ponctuelles du type, Petit Déj, After Work peuvent assurément renforcer le lien entre les utilisateurs de l'espace

### 3/ La gouvernance et le modèle économique

#### LE LIEN VILLE – CAMPAGNE

Public / Privé quelle articulation?

Force est de constater que tous les schémas sont en place avec des initiatives :

- Communales: Sans intervention de l'EPCI avec comme point de départ un bâtiment disponible et une volonté d'un élu de le réhabiliter (saisissant l'opportunité des subventions proposées au titre de la DETR ou certains fonds départementaux ou régionaux)

➤ <https://www.haute-garonne.fr/service/le-developpement-des-tiers-lieux>

➤ <https://www.isere.fr/soutien-aux-tiers-lieux>

- Intercommunales.: Considérant la nécessité de proposer un maillage cohérent de solutions couvrant ainsi les différents bassins de vie et usages des tiers lieux

- À l'échelle d'un Pôle d'Équilibre: D'autant plus lorsqu'un contrat de réciprocité a été signé avec une Métropole et que la question de la mobilité pendulaire est au cœur d'un enjeu commun

Lorsque des initiatives privées s'invitent dans cette réponse à l'intérêt général, là également les collectivités peuvent décider d'adopter différentes postures :

- Les ignorer et avancer en parallèle au risque de se retrouver en concurrence frontale
- Collaborer en jouant la complémentarité des offres et en laissant aux privés le segment du marché qui puisse alimenter un modèle économique là où la collectivité pourra se satisfaire des retombées indirectes (cf. externalité positive)
- Engager un partenariat public privé, pouvant donner lieu à une délégation d'exploitation, de gestion ou simplement d'animation

Indépendamment de l'exploitation / gestion d'un espace et lorsqu'il s'agit de tiers lieux d'activité pour télétravailleurs, la bonne organisation est assurément celle qui permet de fédérer autour d'un pôle d'attractivité le maximum d'acteurs de sorte à pouvoir :

- Mutualiser les actions à destination des employeurs et en limiter l'impact financier.
- Muscler l'impact d'une offre afin de la rendre plus exhaustive.
- S'inscrire dans une vraie stratégie d'aménagement du territoire.

**La dynamique des AMI “Fabrique de territoires” : Les fabriques de territoire sont des tiers-lieux “ressources” qui assurent l’orientation des porteurs de projet de tiers-lieu, les accompagnent, et participent activement au réseau régional des tiers-lieux. L’État a lancé un appel à manifestation d’intérêt (AMI) permanent doté de 45 millions d’euros, pour identifier 300 fabriques, existantes ou en projet, dont 150 seront implantées dans les territoires ruraux. L’État soutient à hauteur de 75 000 à 150 000 euros sur trois ans les Fabriques de territoire, le temps pour ces structures de conforter leur équilibre économique. Le financement proposé par l’État tient compte de l’offre de services et du lieu d’implantation.**

**Relais d’Entreprises est à ce jour la seule Enseigne nationale en mesure de fédérer les Tiers Lieux d’activité / Espace Coworking désireux d’accueillir des télétravailleurs salariés. Tout en permettant aux affiliés de ce réseau de garder leur identité et autonomie de Gestion, Relais d’Entreprises renforce la lisibilité et surtout la visibilité des espaces auprès des Employeurs. Cette capacité à réunir aussi bien des tiers lieux d’activité privés que publics facilite la mutualisation d’actions et la valorisation de certaines externalités positives et notamment celle relative à la réduction des mobilités (via les CEE d’EDF et le Label Bas Carbone du Ministère)**

**<https://reseau.relais-entreprises.fr/rejoindre-le-reseau/>**

## LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Un projet de tiers lieux d’activité ou espace Coworking contrairement à d’autres espaces du type culturel présente l’avantage de bénéficier de sources de revenu liées à la location des espaces.

Mais au-delà du revenu locatif qui doit permettre de couvrir:

- Les investissements (travaux de rénovation de la bâtisse)
- L’exploitation (le ménage, les fluides...)
- La promotion, commercialisation, gestion, animation de l’espace

Une collectivité peut assurément apprécier les externalités positives et notamment celles évoquées comme:

- Le soutien des commerces locaux
- L’attractivité de son territoire
- L’impact environnemental
- Les retombées fiscales au titre de la CVAE

**<https://apc-climat.fr/la-methodologie-tiers-lieux-label-bas-carbone/>**

**La Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) d’un salarié qui fréquente au moins 3 jours / semaine un tiers lieu d’activité peut être ventilée à la collectivité territoriale sur laquelle se trouve cet espace et donc constituer un avantage fiscal.**

**Voir article [↗ Relais d’entreprises](#)**

## UN ESPACE COOPÉRATIF À SAINT-MESMIN POUR ENCOURAGER LE TÉLÉTRAVAIL ET DÉPLOYER UNE NOUVELLE OFFRE DE SERVICES



LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES Seine et Aube a acquis en 2018 une ancienne usine-relais située à côté de la déchèterie de Saint-Mesmin, pour la convertir en espace multifonctionnel de services à la population. Ce projet s'inscrit dans une démarche de structuration et de maillage de l'offre servicielle sur le territoire intercommunal. L'espace coopératif a ouvert en 2021, il propose des conditions propices à la pratique du télétravail: haut débit, équipement informatique, imprimantes, salles de réunions et bureaux privatifs à louer à journée, à la semaine ou au mois. Le système fonctionne, les bureaux sont, pour la plupart, loués, par des télétravailleurs réguliers du lieu. Le financement du lieu a été appuyé par l'État, la région le département. C'est aujourd'hui la communauté de communes qui s'occupe de la gestion des réservations.

La spécificité de cet espace est de proposer, en plus d'une offre de coworking, un bouquet de services de proximité à destination des particuliers.

La communauté de communes est située à proximité de Troyes, une situation géographique propice au développement du télétravail. Le PETR Seine en Plaine Champenoise auquel elle appartient est par ailleurs situé dans la zone d'influence de la région parisienne et compte plusieurs gares sur le territoire (Nogent, Romilly-sur-seine, etc.). L'arrivée de télétravailleurs est donc anticipée par certaines communautés de communes voisines. Ainsi, la CC du Nogentais réhabilite un ancien garage, dans la ville de Nogent, afin d'y implanter les locaux de la collectivité, ainsi qu'un espace de coworking ouvert à tous. De même, à Romilly-Sur-Seine, un espace de 800m<sup>2</sup> est en cours de construction. Il accueillera des bureaux dédiés au coworking ainsi qu'une offre de restauration en rez-de-chaussée

# MARKETING TERRITORIAL, MISE EN VALEUR DU TERRITOIRE LE TÉLÉTRAVAIL, ARGUMENT D'ATTRAC- TIVITÉ DU TERRITOIRE

## CONTEXTE

L'idée même de territoire traduit une conjugaison entre des hommes et leur environnement. L'attractivité d'un territoire tient dans sa capacité à raconter cette histoire singulière. La place du travail pèse lourd dans les déterminants du choix d'un territoire rural pour y vivre. Un territoire n'attire pas seulement par une image façonnée par l'alchimie du temps et des hommes mais autant par ses offres d'emploi que sa promesse d'être en capacité d'offrir une qualité de vie.

La communication d'un territoire ne se décrète pas à coup de messages publicitaires mais repose sur un récit de territoire, fondé sur une réalité. Un récit de territoire n'est pas un construit artificiel mais exprime une alchimie locale qui est explicitée mais qui doit aussi être intériorisée par les habitants et acteurs ; attirer dans son territoire au motif que le télétravail est encouragé et facilité à l'orée de la pandémie ne se fera pas sans créer les véritables conditions d'un écosystème favorable au télétravail.

Un exemple de département qui mise sur le télétravail pour renforcer l'accueil de nouvelles populations

**Ariège Télétravail a vu le jour après le premier confinement, en mai 2020. Mis en place par le département, ce dispositif propose de déconnecter lieu de travail et lieu d'habitation il s'agit à**

## OBJECTIFS

Cette fiche enjeu a pour objectif de vous indiquer les enjeux liés à la question du marketing territorial dans le développement d'une démarche liée au développement du télétravail, d'accompagnement des télétravailleurs :

1/ Montrer en quoi le télétravail est un enjeu d'attractivité du territoire: favoriser le télétravail n'est pas seulement une condition d'accueil sur les territoires, cela peut devenir un argument de mise en valeur du territoire

2/ Dans quelles conditions? Le télétravail n'est cependant pas un argument en soi pour rendre un territoire attractif ; cela devient vrai si celui-ci est vraiment pensé pour créer des conditions favorables au télétravail: qualité des lieux, qualité du numérique, accessibilité du territoires, qualité des services médicaux, éducatifs, culturels, publics sont des autres clefs de l'attractivité

3/ Des lieux, une diversité de possibilités, un ensemble de services reliés les uns aux autres, c'est un écosystème propice au télé travail qu'il faut construire.

**la fois de recenser ou d'accompagner la création de lieu de télétravail durables et confortables, de proposer des conventions aux entreprises toulousaines, notamment pour encourager le télétravail à leur salarié et enfin de proposer un accompagnement local à l'installation de nouveaux habitants qui souhaitent télétravailler.**

### TROIS ENJEUX AUTOUR DU TÉLÉTRAVAIL COMME VECTEUR D'ATTRACTIVITÉ TERRITORIAL

#### 1/ Dépasser la communication liée à l'imaginaire de la ruralité pour traduire une réalité de territoire qui repose sur une stratégie:

l'attractivité réelle d'un territoire pour y vivre, ne peut pas reposer juste sur des outils de communication, sur une image projetée dans les couloirs du métro parisien qui renvoie au grand air et aux grands espaces.

Le marketing territorial, l'attractivité d'un territoire repose sur sa capacité réelle à accueillir mais aussi à faire connaître sa réelle valeur ajoutée, son offre de service.

Faire connaître son territoire, c'est développer une réelle stratégie en ce sens: diagnostic, axes de priorité, plans d'action sont à établir.

#### 2/ Créer un écosystème propice au télétravail:

mettre en avant le télétravail pour attirer sur son territoire, ne peut être juste un argument, il faut que cela corresponde à une réalité d'accueil. Pour se faire, cela induit une réelle offre de services territoriale qui passe par une diversité de lieux d'accueil, de connexion avec le monde du travail, une diversité de modalités aussi de collectifs de travail: cela peut vouloir dire un territoire maillé de tiers-lieux, espace de coworking, mais aussi de réseaux et d'outils de proximité en connexion avec les acteurs du travail, des coopératives d'activité d'emplois, par exemple.

#### 3/ Enfin, accueillir dans un territoire au motif de la facilité qu'il proposerait pour télétravailler doit s'accompagner de tous les services classiques d'accueil de la population:

services de santé, qualité éducative pour les enfants, services aux familles, offre culturelle, proximité des services publics... Les publics candidats au télétravail sont majoritairement des CSP+ qui auront de fait un haut niveau d'exigence de services de la vie quotidienne.

### DES RESSOURCES POUR ALLER PLUS LOIN

Livret Leader et le marketing territorial:

➤ <https://leaderfrance.fr/2022/04/08/livret-marketing-territorial-leader-du-reseau-rural-national/>

À propos de la veille territoriale:

➤ <http://intelligence-territoriale.fr/outils/veille-territoriale/veille-economique-territoriale>

### QUESTIONS/MÉTHODE AUTOUR DU MARKETING TERRITORIAL POUR FAIRE DU TÉLÉTRAVAIL UN ARGUMENT D'ATTRACTIVITÉ

- Quelle image de mon territoire? quels sont les mots clefs qui reflètent mon territoire? en quoi sont-ils des atouts pour le télé travail?
- Quelle est ma cible d'attractivité? d'où peuvent provenir les télé travailleurs intéressés pour venir sur mon territoire? quels sont les axes de mobilité?
- Quels sont les outils de mon territoire en faveur du télétravail?:
  - Les lieux identifiés, espace de coworking, tiers lieux, autres lieux possibles d'accueil
  - Les outils collectifs facilitant le travail nomade: conciergeries, coopératives d'activité et d'emplois
  - Les réseaux d'acteurs professionnels: chambres consulaires,
- Quels outils de communication autour des services disponibles sur mon territoire?

À propos du marketing territorial:

➤ <http://ddata.over-blog.com/xxxxxyy/1/19/97/12/articles-de-fond/Le-marketing-territorial--V-Gollain---mars2013.pdf>

Site du réseau rural national:

➤ <https://www.reseaurural.fr/>

Des ressources sur le travail dans le développement local: le site de cap rural:

➤ <http://www.caprural.org/des-ressources/metiers-rh>

À propos des tiers lieux en milieu rural:

➤ <https://www.reseaurural.fr/centre-de-ressources/documents/projet-portil-federation-nationale-familles-rurales>

À propos de la protection des nouvelles formes d'emploi:

➤ <https://www.rtes.fr/l-economie-so-ciale-et-solidaire-pionniere-des-nouvelles-protections-du-travail>

# ZONE D'ACTIVITÉ NUMÉRIQUE DE LA COMMUNE D'ARVIEU, UN PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ POUR METTRE LE DÉVELOPPEMENT NUMÉRIQUE AU SERVICE DU RAYONNEMENT ET DE L'ANIMATION DU TERRITOIRE



À LA VEILLE DES ANNÉES 2000, la commune d'Arvieu en Aveyron (12), voit s'installer plusieurs autoentrepreneurs qui souhaitent développer leur activité numérique dans ce territoire rural. Ces derniers mobilisent la commune pour promouvoir le numérique dans un lieu public dédié, une cyber base est créée dès le début des années 2000. Les autoentrepreneurs se maintiennent sur le territoire, ils créent l'agence Laetis (agence de solutions numériques) et sont très régulièrement en contact avec les pouvoirs publics sur des questions d'animation du territoire et d'inclusion numérique. En 2019, la communauté de communes Lévézou-Pareloup, en partenariat avec l'agence Laetis, met en service une Zone d'Activité Numérique (ZAN) dans l'ancien couvent de la commune d'Arvieu, afin de faire du numérique un vecteur d'attractivité et de développement local.

La ZAN voit donc le jour par une coopération forte entre les pouvoirs publics et certains acteurs privés du territoire. Son développement s'appuie également sur une démarche participative, les habitants sont invités à exprimer leurs propositions et envies quant à l'offre de services proposée. Elle propose aujourd'hui des espaces de coworking, des bureaux privatifs, des salles de réunions et de conférence, et des espaces communs variés (cuisine et bar collaboratif, parc, salle de jeux...), une offre de formation numérique et accueillent certains événements culturels.

# MOBILITÉS

Alexandre Magny, Directeur Général Adjoint du GART  
(Groupement des Autorités Responsables de Transport)

## CONTEXTE

Les enjeux d'attractivité liés au développement du télétravail dans les territoires ruraux rencontrent ceux du développement durable des solutions de mobilité, ré-interrogés par les évolutions de notre rapport au travail, au territoire, et aux déplacements. Si le télétravail a régulièrement été présenté comme une solution miraculeuse en faveur d'une réduction ou d'un verdissement des transports, l'Enquête nationale mobilité et mode de vie (mars 2020), révélait au contraire que ses effets étaient plus mitigés qu'annoncé: "lorsque le télétravail est pratiqué moins de deux jours par semaine, les distances et les temps de déplacement pour le travail et les autres déplacements augmentent considérablement <sup>1</sup>".

Le développement du télétravail depuis 2 ans a ainsi eu des effets contrastés. Il a permis de décongestionner les axes de communication, de réduire les émissions de GES, et de développer des habitudes de mobilités plus durables de manière générale<sup>2</sup>. Mais il a aussi eu pour conséquence l'augmentation de mobilité de longue distance, notamment

en augmentant le télé-étalement<sup>3</sup>, avec de plus en plus de travailleurs faisant le choix de télétravailler depuis leur résidence secondaire, ou de villégiature. D'autres y ont même vu l'opportunité de déménager, de s'éloigner des centres urbains.

Pour autant, les néo-ruraux attendent généralement de bénéficier d'un niveau de services et d'une facilité d'accès aux biens similaire à ce qu'ils connaissent en ville: notamment en termes de mobilités et d'accès aux autres services, commerces, etc.

Il y a donc non seulement un défi d'assurer un niveau de service à la hauteur des espérances, mais une carte à jouer pour les territoires ruraux, puisque le télétravail est une opportunité pour attirer de nouveaux travailleurs – le plus souvent hautement qualifiés – qui ne pourraient autrement trouver d'emplois dans ces zones peu denses.

1 Dans <https://cremtl.org/publication/editoriaux/2020/quelle-est-place-teletravail-ville-demain>

2 Gilles Bentayou, Emmanuel Perrin. Les impacts du développement du télétravail sur la mobilité quotidienne. JM-RST: Journées Mobilités du Réseau Scientifique et Technique, Sep 2021, (visioconférence), France. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03574698>

3 Tendence à prendre un travail éloigné de son lieu de résidence ou à déménager loin de son lieu de travail grâce au développement des mesures de télétravail, responsable de nouvelles mobilités à grandes distances

# LES DEUX ENJEUX EN TERME DE MOBILITÉ DANS LE DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL, CARTES À JOUER POUR L'AOM, LES ENTREPRISES ET LES SOLUTIONS DE COWORKING

## 1/ Rôle des AOM et spécificités des mobilités en territoires peu denses

### AOM ET TÉLÉTRAVAIL (AAP, ...)

Avec la crise sanitaire, les usagers des transports en commun ont sensiblement modifié leurs habitudes de déplacement, notamment du fait de la généralisation durable du télétravail. Les AOM ont alors dû adapter leur offre, en proposant de nouvelles solutions de mobilité.

Les moyens mis en œuvre par les AOM:

- À court terme: la réduction de capacité et des fréquences des lignes de transport collectifs, puis l'aide à l'achat de vélo à assistance électrique, ou encore la gratuité partielle des transports collectifs pour lutter contre résurgence de l'autosolisme
- À moyen terme: la création d'infrastructures de stationnement sécurisé et développement de services de vélos partagés ; le financement de l'autopartage ; la création de coronapistes, des subventions pour le covoiturage, la dématérialisation des titres de transport, ou encore la collecte de donnée pour connaître les nouveaux besoins des usagers.

Pour mettre en place les bons outils au bon endroit, il est nécessaire pour les AOM de débiter par un diagnostic du territoire, des usagers, des besoins... Penser les mobilités du futur ne peut se faire qu'en collaboration avec l'ensemble des acteurs privés et publics du secteur. Dans cette optique, les comités de partenaires jouent alors un rôle essentiel pour permettre le dialogue entre les régions, les groupements de communes, les usagers, les employeurs et les habitants.

**CovidMob: Évaluer les nouvelles pratiques de mobilité et proposer de nouvelles solutions**

➤ **CovidMob “crise sanitaire et mobilité” dans la métropole du Grand Lyon et département du Rhône est un projet mis en place dans le but d'étudier la manière dont la crise sanitaire et les différents contextes qui en ont découlé transforment les pratiques de mobilité. Concrètement, cela consiste à collecter les données des usagers pour comprendre les nouvelles habitudes et pouvoir proposer une offre de transports adaptée: indicateurs de comptages pour les transports en commun, le vélo et le trafic routier, données mobiles, entretiens qualitatifs, et données d'enquêtes quantitatives par questionnaires.**



## DANS LES ZONES PEU DENSES

Alors que de nombreux Français quittent les grandes villes pour s'installer à la campagne, le télétravail en zone rurale offre de nombreux avantages aux employés. Des trajets moins longs, moins de stress, moins d'agitation, plus de temps pour soi, pour sa famille<sup>1</sup>...

Les acteurs ruraux des mobilités l'ont bien compris et mettent aujourd'hui tout en œuvre pour soutenir le télétravail dans ces territoires peu denses. Les AOM par exemple, ont à cœur d'encourager la création de solutions innovantes pour rendre leur territoire accessible et attractif et permettre aux usagers et habitants de travailler, vivre et se déplacer sur le territoire. Les intercommunalités, les régions et même l'Etat se mobilisent pour cela, en encourageant les entrepreneurs à proposer de nouvelles solutions de mobilité qui répondent aux besoins de ces territoires. Ce soutien à l'entrepreneuriat, et à l'innovation se présente bien souvent sous la forme d'appels à projets et les idées sont nombreuses.

### Appel à projet annuel TENMOB

**Les [7 objectifs AMI TANEMOD](#) étaient de faire émerger des solutions innovantes de mobilité et déployer massivement une mobilité durable et solidaire. Grâce à cet AMI, 140 projets lauréats étudient, planifient et expérimentent des solutions de mobilités adaptées à leurs territoires**

**Le CEREMA a réalisé [une boîte à outils Mobilités en zones peu denses](#) qui est constituée d'une série de fiches synthétiques organisées par thématiques (mobilités actives, solidaires, partagées, transports collectifs et intermodalités) pour présenter les différents services qui peuvent être proposés en matière de mobilité dans les zones peu denses. (par thématiques: mobilités actives, solidaires, partagées, transports collectifs, intermodalité).**

**[7 Ruralinnov'2021](#): 7 projets autour de la mobilité sont récompensés:**

**Le fonds de dotation de Familles Rurales RuralMouv soutient avec son appel à initiatives Ruralinnov' des projets innovants en milieu rural.**

Exemple de projets récompensés:

**Energie Moov: bougeons-nous! un food-truck écologique qui permettra de développer les mobilités alternatives sur le territoire de St Christo en Jarez (Monts du Lyonnais dans la Loire): promotion du vélo et de la trottinette électrique, location de vélos remis en état et atelier participatif pour les familles autour de la mobilité électrique.**

**Le transport solidaire en véhicule électrique sans permis. Depuis plusieurs années, cette association porte un service de transport solidaire grâce à des bénévoles qui transportent des personnes peu ou pas mobiles pour leurs besoins du quotidien.**

**Aujourd'hui, Familles Rurales Surques souhaite développer un service complémentaire en mettant à disposition des voitures électriques sans permis à disposition des personnes qui ont besoin de se déplacer de façon plus régulière, voire quotidienne, (recherche d'emploi, travail, trajet vers une gare, etc.). Elles pourront ainsi bénéficier d'un moyen de transport plus autonome, et cela même si elles ne sont pas titulaires du permis de conduire. L'objectif est de pallier le manque de solutions en matière de transport collectif sur le territoire de la Communauté de Communes du Pays de Lumbres.**

<sup>1</sup> Ortar, N. (2009). Entre choix de vie et gestion des contraintes: télétravailler à la campagne. Flux, 78, 49-57.  
<https://doi.org/10.3917/flux.078.0049>

## 2/ Rôle de l'employeur et enjeux spécifiques du coworking

Au regard des enjeux environnementaux, et économiques avec la hausse du prix des énergies – notamment les hydrocarbures –, la tendance est à la réduction des flux de déplacements<sup>1</sup>. Sans aller forcément jusqu'à la démobilité, il s'agit de mieux se déplacer. Le télétravail est ainsi un levier pour limiter ou optimiser la mobilité entre les lieux de vie des individus, qu'il ait lieu à domicile ou en tiers-lieux.

### LE RÔLE DE L'EMPLOYEUR: TITRE MOBILITÉ, TÉLÉTRAVAIL ET COMITÉ DES PARTENAIRES

Comme pour la mise en place du télétravail, l'employeur a une responsabilité dans le développement de solutions de mobilités. Il y a notamment un enjeu de financement des déplacements, de la même manière que les coûts des trajets domicile-travail sont en partie pris en charge par l'employeur.

La loi LOM a instauré le forfait-mobilité en 2020, qui permet à l'employeur d'aider ses salariés à payer leurs dépenses de mobilité durable. Il peut contribuer à financer les titres de transports en commun mis en place par les AOM, mais aussi contribuer à l'achat ou l'assurance d'équipements (vélo, trottinette, véhicule, ...)². Le lancement en janvier 2022 du titre mobilité permet de le faire plus simplement, de manière dématérialisée. Dans le cadre du développement du télétravail, il a été précisé que le forfait mobilité, notamment via le titre-mobilité pouvait servir à financer les déplacements entre le domicile et le lieu de travail quel qu'il soit, y compris pour télétravailler³.

Cette promotion des alternatives à l'autosolisme passe également par des mesures incitatives non financières et la promotion de mobilités et d'habitudes de travail plus vertueuses, notamment par le télétravail. La mise en place de stationnements dédiés au covoiturage, de bornes de recharge pour véhicules électriques, de défis inter-entreprises pour réduire les déplacements, ou de mesures propices au développement du vélo⁴ et du vélotaf en font partie. Pour les mettre en place, les employeurs peuvent bénéficier d'accompagnements financier ou technique par les acteurs publics⁵.

Pour définir et répondre au mieux aux besoins du territoire, un dialogue entre AOM et employeurs est ainsi nécessaire pour faire évoluer l'offre et les services. Les comités de partenaires, également mis en place par la LOM, ont été justement pensés pour favoriser les échanges entre acteurs sur les besoins du territoire. D'autres initiatives existent pour accompagner les entreprises et les collectivités dans leurs actions en faveur d'une mobilité durable, et pour promouvoir notamment le télétravail: à titre d'exemple, le réseau des CCI sensibilise les employeurs et travaille à la réalisation de plans de mobilités locaux⁶. L'objectif est d'adapter les solutions, offres et services de mobilité, pour permettre le télétravail et privilégier des mobilités plus responsables, durables.

### LES LIEUX DU TÉLÉTRAVAIL: VERS DE NOUVELLES PRATIQUES ET OFFRES DE MOBILITÉ

Le télétravail a bien entendu des conséquences sur les habitudes de vie – les rythmes de travail sont souvent modifiés pour faire ses courses, récupérer les enfants à l'école, aller à un rendez-vous médical... – et sur les habitudes de mobilité. En effet, 75% des télétravailleurs le font à domicile⁷, ce qui

1 Julien Damon. "Des avantages de la démobilité". Le Point, 2021. [https://www.lepoint.fr/dossiers/hors-series/route-voiture-voyage-futur/des-avantages-de-la-demobilite-02-12-2021-2454864\\_4423.php](https://www.lepoint.fr/dossiers/hors-series/route-voiture-voyage-futur/des-avantages-de-la-demobilite-02-12-2021-2454864_4423.php)

2 <https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A14046>

3 <https://coworkinfrance.org/wp-content/uploads/2020/10/Document-décret-ticket-mobilité-LOM-tiers-lieux-22-oct-2020.pdf>; ainsi que la réponse du Ministère auprès de la ministre de la transition écologique – Transports, suite à la question écrite n° 18500 de M. Patrick Chaize, publiée dans le JO Sénat du 09/12/2021 – page 6825, concernant l'extension de la portée du "titre-mobilité" au télétravail en tiers-lieux: <https://www.senat.fr/questions/base/2020/qSEQ201018500.html>

4 <https://employeurprovelo.fr>

5 Cf. Mesures prises en coopération entre acteurs publics et privés dans la Métropole du Grand Lyon ci-après.

6 <https://www.cci.fr/ressources/developpement-durable/mobilite-durable>

7 Étude de LBMG Worklabs, cabinet de conseil spécialisé dans sa mise en œuvre et la création d'espaces de travail flexibles <https://www.actu-environnement.com/ae/dossiers/territoires-ruraux/teletravail-levier-peu-exploite-collectivites-reduire-flux-deplacement.php>

a des effets sur la mobilité de proximité, pour l'accès aux services. Pour les 25% qui ne télétravaillent pas depuis chez eux, on parle de tiers-lieux<sup>1</sup>. L'offre d'espaces de coworking s'est ainsi considérablement développée ces dernières années, et la crise sanitaire a accéléré la tendance. Pour continuer à encourager le recours au télétravail des néo-télétravailleurs, en particulier en zones éloignées des centres urbains, des solutions de mobilités vers les lieux de télétravail doivent être garanties.

Une offre de mobilité durable doit donc être développée vers et autour des espaces tiers-lieux. Elle doit s'accompagner de mesures annexes qui viennent soutenir le recours à de nouvelles mobilités: sécurisation des espaces de dessertes en transports en commun, aires de covoiturage, pistes cyclables et stationnement vélo, autres mobilités douces, voirie accueillante pour les piétons, solutions d'autopartage, etc. L'offre doit aussi être adaptée, en termes d'horaires et de lieux de dessertes, pour correspondre aux besoins des télétravailleurs qui se rendent dans des espaces de coworking<sup>2</sup>.

En parallèle des solutions mises en œuvre par les acteurs publics du territoire et les employeurs, une offre privée de mobilité vient compléter le dispositif de promotion du télétravail. Les espaces de coworking eux-mêmes contribuent à structurer l'offre de mobilité: à Toulouse, l'espace de coworking Ô local met des vélos en libre-service à disposition des télétravailleurs depuis 2020, dans le cadre d'un partenariat avec une entreprise privée, spécialiste de l'autopartage<sup>3</sup>.

### Pour aller plus loin sur ce sujet:

- CEREMA, "Les espaces de coworking: des outils au service de la mobilité durable?", 2019: [http://www.cerema.fr/system/files/documents/2019/10/coworking\\_mobilite\\_rapport\\_final.pdf](http://www.cerema.fr/system/files/documents/2019/10/coworking_mobilite_rapport_final.pdf)
- Aurore Flipo, "Tiers-lieux, mobilité et durabilité en territoire peu dense: quelles configurations et quels impacts?", Saint-Quentin-en-Yvelines, France, 2020. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02899519>

<sup>1</sup> Ces espaces "tiers", qui ne sont ni le lieu de résidence, ni le lieu de travail. (Cf. Fiche sur les tiers-lieux)

<sup>2</sup> ADEME, Télétravail, (im)mobilité et modes de vie, 2022

<sup>3</sup> [https://www.gart.org/wp-content/uploads/2022/03/Creer-un-bureau-des-temps\\_7-propositions-du-GART-en-faveur-de-la-mobilite.pdf](https://www.gart.org/wp-content/uploads/2022/03/Creer-un-bureau-des-temps_7-propositions-du-GART-en-faveur-de-la-mobilite.pdf)

### ALLER PLUS LOIN

- Aurore Flipo, Nicolas Senil. "Premiers résultats de l'enquête Mobilités rurales en période de confinement". 2020. [↗ https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02865034](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02865034)
- Olivier Klein, Stéphanie Vincent, Emmanuel Ravalet, Adrien Beziat, Yassine Eddarai, et al. "Crise sanitaire et mobilité dans la métropole de Lyon et le département du Rhône – Développement des pratiques de télétravail et mobilité domicile-travail", Note d'analyse n°2 du projet COVIMOB. [Rapport de recherche] 2, LAET. 2020, pp.34. [↗ https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03183568](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03183568)
- Observatoire partenarial des mobilités. "Mobilité et Covid: l'avènement du télétravail". Urbalyon, 2022. [↗ https://www.urbalyon.org/fr/Mobilite-CovidTeletravail](https://www.urbalyon.org/fr/Mobilite-CovidTeletravail)
- Région Auvergne-Rhône-Alpes: création d'une plateforme pour aider les collectivités évaluer les besoins et à trouver des actions à mettre en place pour garantir la mobilité pour tous: [↗ https://www.auvergnerhonealpes-ee.fr/passer-a-laction/mobilite-pour-tous](https://www.auvergnerhonealpes-ee.fr/passer-a-laction/mobilite-pour-tous)

# COMMUNAUTÉ DE COMMUNES VENDÉE SÈVRES AUTISE, LE DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL POUR RÉDUIRE LE NOMBRE DE DÉPLACEMENTS



L'ENJEU DU TÉLÉTRAVAIL est un des enjeux de son Plan Climat Air Energie territorial (PCAET). L'enjeu général porté par la collectivité est de réduire l'utilisation de la voiture individuelle pour faciliter la transition énergétique. Le développement du télétravail est associé au développement du covoiturage, avec l'objectif d'une réduction de 24 millions de kilomètres annuels parcourus en voiture à l'horizon 2026.

La collectivité prévoit d'impulser la création de tiers-lieux et d'espaces de coworking, qui proposeront une offre de restauration afin de limiter les trajets pour la pause déjeuner. En plus d'encourager le télétravail, la création d'espaces de travail mutualisé peut encourager la pratique du covoiturage entre les télétravailleurs du territoire, qui ne travaillent pas forcément dans la même entreprise.

# HABITAT & CADRE DE VIE

Fiche réalisée en collaboration avec Véronique TIRANT, Directrice des études et de l'innovation, ANAH et Esther LEVINE, Fondatrice et Dirigeante, Lundi en 8

## CONTEXTE

Le télétravail n'est pas une finalité, il est une opportunité et un outil qui permet aux individus de changer de rythme, de cadre de travail, voire (de cadre) de vie. En somme, on ne déménage pas dans le but de télétravailler mais pour une évolution plus profonde de son quotidien...

A ce titre, en matière d'habitat, l'attractivité d'un territoire pour les télétravailleurs ne se construit pas seulement sur la seule promotion de l'offre immobilière locale disponible mais plutôt sur la composition d'un "package" incluant la mise en valeur des actifs dont le territoire dispose en matière de cadre de vie (nature et qualité de l'environnement bâti, paysager et des aménagements publics, dynamique d'animation locale: tissu associatif, activités de loisirs, sportives ou culturelles, diversité et accessibilité aux services publics, hospitalité et facilité d'intégration à la communauté territoriale...) et la prise en compte des nouveaux besoins liés au télétravail que la crise sanitaire consécutive au COVID-19 a profondément recomposé.

Si la possibilité d'exercer son activité en télétravail peut présider au choix d'implantation d'un individu sur tel ou tel territoire, c'est bien la qualité de sa vie au quotidien et donc l'offre globale lui permettant d'occuper le reste de son temps hors activité professionnelle qui déterminera son implantation durable sur ce territoire.

## PRÉALABLE

Le territoire qui souhaite être identifié comme "apte" à l'accueil de télétravailleurs sédentaires (vs télétravailleurs de passage) doit aborder la question de l'habitat et du cadre de vie comme l'une des composantes d'une démarche d'attractivité qui s'appuie sur la qualification des cibles qu'on souhaite atteindre et de leurs attentes spécifiques, la structuration d'une offre adaptée à ces attentes et la formalisation d'un discours "promotionnel" et d'actions de communication pour les atteindre.

Intégrer l'habitat et le cadre de vie dans sa stratégie d'attractivité requiert préalablement de se fixer des ambitions (quantitatives et qualitatives) à la mesure des capacités d'accueil actuelles ou futures du territoire, de confronter la réalité de son offre au cadre "rêvé" par ses cibles et, le cas échéant, de déterminer les actions à mettre en oeuvre pour s'adapter à la demande.

Pour ce faire, il est important de s'interroger et confronter:

1/ Les perspectives d'évolution démographique souhaitées pour le territoire (Quel seuil de population actuel et à atteindre? En combien de temps? Quelle(s) typologie(s) de population visée(s)?)

2/ Les perspectives d'évolution souhaitables pour le territoire (Quelle est la "jauge" de nouveaux arrivants "absorbable" et soutenable pour le territoire en termes de disponibilité foncière (bâtie et non bâtie), d'impact potentiel sur l'urbanisation, de capacité des services (publics notamment) à monter en puissance et s'adapter pour répondre à un plus grand nombre d'usagers aux exigences potentiellement différentes de celles des locaux...)

# ENJEU 1: QUALIFIER L'OFFRE FONCIÈRE DE SON TERRITOIRE EN TENANT COMPTE DES ATTENTES DES TÉLÉTRAVAILLEURS

## 1/ Inventorier le foncier territorial disponible

Pour attirer et accueillir de nouveaux habitants télétravailleurs, il est nécessaire de pouvoir proposer une offre de logements disponibles et adaptés et/ou d'engager l'adaptation de son offre foncière (bâtie et non bâtie) pour répondre à cet objectif. Cela passe en premier lieu par un inventaire chiffré et localisé des biens susceptibles de constituer une réserve à proposer aux nouveaux arrivants. → Les Établissements Publics Fonciers (EPF) peuvent jouer un rôle dans cette analyse territoriale.

L'Établissement Public Foncier de Bretagne met à disposition sur son site internet un [Référentiel Foncier](#) permettant d'identifier les biens, bâtis et non bâtis, pouvant évoluer (bâtiment vacant pouvant être réhabilité, friche à urbaniser...). Ce référentiel foncier porte à la fois sur la localisation des biens, leur qualification et la définition des outils permettant leur évolution.

L'identification des biens en renouvellement urbain potentiellement mobilisables permet ensuite d'alimenter une stratégie foncière qui, en se focalisant prioritairement sur ces biens, limitera de fait la consommation des terres agricoles, enjeu majeur au plan national.

L'EPF Bretagne met également à disposition d'autres outils utiles aux collectivités du Territoires tels que des [Fiches sur le développement du territoire grâce au foncier](#) ou encore des [Retours d'expériences sur la revitalisation des centres bourgs](#).

Il existe également des outils particuliers destinés à faciliter l'acquisition, par les collectivités territoriales, de biens fonciers et le développement d'une stratégie foncière.

Les Offices Fonciers Solidaires (OFS) et le Bail Réel Solidaire créés récemment ont pour objectif de permettre aux collectivités de mener une stratégie foncière à moindre coût et de favoriser le logement pour tous.

Ainsi, un OFS peut assurer l'acquisition de terrains, bâtis ou non, qu'il finance et porte. Il met ensuite ces terrains à disposition sous forme de baux de longue durée. Il bénéficie de conditions de financement favorables pour l'achat des terrains (décote sur les terrains publics, accès au prêts Gaïa Foncier long terme de la Caisse des Dépôts). Il veille au caractère abordable dans le temps des logements produits en assurant le suivi des immeubles et des habitants, assure le suivi social des ménages propriétaires et sécurise la vie de la copropriété en pouvant se porter acquéreur des logements.

## 2/ Diagnostiquer son offre foncière "télétravaillable"

### A. La maison individuelle en tête des biens recherchés

Les confinements et couvre-feux successifs liés à la pandémie de COVID 19 qui ont induit le recours massif au télétravail ont également profondément modifié notre rapport à l'habitat.

Selon une étude réalisée par l'ARACT (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail) de la Région PACA<sup>1</sup>, "en janvier 2021, 81% de acquéreurs de logements cherchaient une maison individuelle contre 64% avant la crise."

Les périphéries urbaines et la campagne ont ainsi ressenti un regain d'intérêt de la part des citoyens à la recherche d'un espace de vie et de travail répondant à 3 exigences prioritaires:

<sup>1</sup> <https://paca.aract.fr/teletravail-comment-le-teletravail-change-notre-habitat>

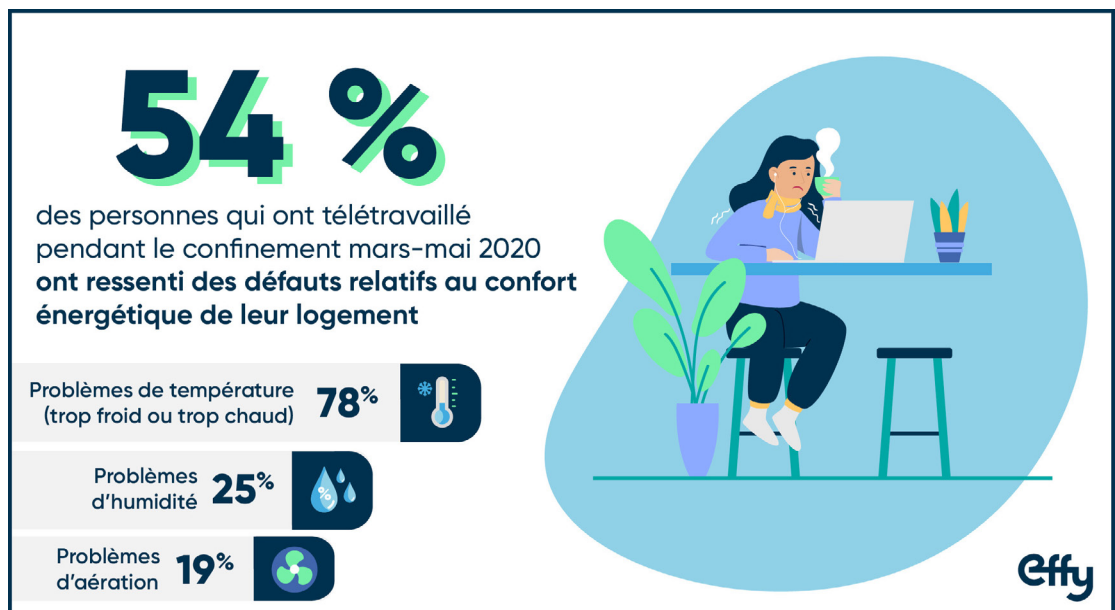
- un accès internet fiable et performant,
- une surface suffisante pour disposer d'un coin réservé au télétravail (40% des français ne disposent pas de coin bureau dans leur logement et, parmi eux, 59% souhaiteraient pouvoir en disposer),
- un accès à l'extérieur.

Au regard de ces critères, le "mirage" de la revitalisation des bourgs centres par l'arrivée en nombre de télétravailleurs est à reconsidérer et à pondérer notamment en fonction de la trame urbaine et de la typologie de bâti du territoire concerné.

Les bourgs centres anciens, dont le parcellaire resserré induit souvent une urbanisation en îlots et des immeubles mitoyens dépourvus d'espaces verts attenants, impliquent des ré-aménagements préalables (curetage d'îlots, création de jardins partagés ou familiaux, d'espaces verts...) ou de réfléchir au développement du nouveau modèle d'aménagements.

## B. Performance énergétique et confort de travail

En outre, l'étude [↗ Confinement, télétravail et intentions de travaux de rénovation](#) conduite par l'IFOP en partenariat avec Effy en 2020 a révélé l'insatisfaction de 54% des français sur leurs conditions de télétravail à domicile du fait du manque de performance énergétique de leur habitat, les incitant à envisager ou engager des travaux de rénovation et d'amélioration des performances de leur logement.



L'expérience de la multifonctionnalité du bâti

Dans le cadre d'une expérimentation menée par l'ANAH à la suite d'un décret du 22 mai 2019 l'y autorisant, celle-ci mène des opérations de transformation d'usage des pieds d'immeubles inactifs, et de restructuration de lots inactifs à usage initial d'activités/commercial, afin de leur donner un usage commun au sein d'une copropriété.

Ces opérations peuvent alors permettre une densification de l'offre de logement et contribuer à l'attractivité du territoire pour les télétravailleurs. [↗ Pour en savoir plus.](#)

Voir aussi l'analyse de Guy Tapie, sociologue de l'architecture à l'Ecole nationale supérieure d'architecture et de paysage de Bordeaux (EnsapBx) dans Les Échos [↗ "Le télétravail remet en cause la symbolique de l'habitat"](#)

### ● Accompagner la rénovation énergétique des logements

Pour accompagner les acquéreurs ou propriétaires dans l'adaptation de leur logement, les collectivités peuvent notamment avoir recours à une opération programmée d'amélioration de l'habitat (OPAH) qui porte sur la réhabilitation de quartiers ou centres urbains anciens, de bourgs ruraux dévitalisés, de copropriétés dégradées, d'adaptation de logements pour les personnes âgées ou handicapées. Matérialisée par une convention signée entre l'Etat, l'Anah et la collectivité contractante, une OPAH est programmée pour une durée de 3 à 5 ans et comprend une phase de diagnostic, de définition des objectifs et du programme local d'actions. Elle précise également les engagements de chacun des signataires.

+ d'infos sur [www.anah.fr](http://www.anah.fr):

➤ [Qu'est-ce qu'une opération programmée?](#)

### ● Relayer les dispositifs nationaux et régionaux en faveur de la rénovation énergétique

L'État, les Régions ou certains établissements bancaires mettent en place des dispositifs d'aides en subvention ou crédits mobilisables par les particuliers:



France Rénov': le service public de rénovation de l'habitat

➤ [france-renov.gouv.fr](http://france-renov.gouv.fr)



➤ [Le Prêt Avance Rénovation \(PAR\)](#) de la Banque Postale

Un financement accordé aux personnes souvent exclues des emprunts bancaires classiques pour réaliser des travaux d'amélioration de leur logement.

## ENJEU 2: STRUCTURER ET PROMOUVOIR L'OFFRE EN MATIÈRE DE CADRE DE VIE

### A. Rendre visible (et étoffer) son offre de services "de base"

Le choix de quitter la métropole pour la campagne ou une ville moyenne repose, pour la plupart des individus, sur le projet d'une nouvelle vie... Cependant, il n'est pas rare que ce projet repose sur une vision bucolique et rêvée du changement de vie et le fantasme d'une ➤ ["countryfication"](#) facile: le syndrome de "la petite maison dans la prairie"!

Outre la déception qu'un retour manqué à la ruralité (et à sa réalité) peut représenter pour les familles non préparées, une mauvaise expérience sur un territoire peut se traduire par un message négatif véhiculé par les déçus...

Il incombe aux territoires "d'accueil" de donner une vision la plus réaliste possible des conditions de vie que trouveront les nouveaux arrivants sur place en exposant notamment la proximité des écoles, l'accès aux loisirs et aux activités culturelles, aux commerces, aux soins médicaux, aux services bancaires...

Cf. Fiche enjeu marketing territorial p.35



## B. Soigner le cadre de vie “élargi”

Les affinités entre les nouveaux arrivants et le lieu de leur installation sont l'un des premiers critères de la décision de partir... Au-delà des attaches familiales, du “coup de cœur lors d'un weekend ou de vacances, la qualité de l'environnement global de la commune ou du territoire choisi(e) compte dans la construction de ce lien affinitaire.

Extension du logement et du foyer, les espaces publics ou les aménagements urbains constituent également un caractère distinctif à ne pas négliger pour l'attractivité de son territoire et le développement du sentiment d'appartenance des nouveaux arrivants.

Les Conseils Régionaux et/ou Conseils Départementaux proposent, pour la plupart, des programmes d'appui aux collectivités qui souhaitent réaliser des travaux d'embellissement et de valorisation.

**En Occitanie, une aide financière régionale pour “aménager et qualifier des espaces publics pour embellir et valoriser les communes de moins de 3000 habitants”**

**La [Région Occitanie Pyrénées-Méditerranée](#) propose aux communes de moins de 3000 habitants un accompagnement financier pour les opérations d'aménagements urbains et paysagers des espaces publics, de requalification des centres anciens et des centres villes, d'aménagements qualitatifs des entrées de villages ou de villes.**

**Dans le département de la [Charente](#), un programme départemental d'aide pour “soutenir l'aménagement et l'embellissement des bourgs” et du cadre de vie du territoire**

## C. Favoriser l'intégration des nouveaux arrivants et lutter contre l'isolement des télétravailleurs

Quelques principes:

- Prendre en compte l'ensemble des membres de la famille dans le processus d'accueil et d'accompagnement: appui à la recherche d'emploi pour le/la conjoint(e), mise en valeur de l'offre enfance / jeunesse et aide à l'inscription...

**Le service du Conseil départemental de l'Aveyron [l'Aveyron Recrute](#) propose un accompagnement particulier aux candidats à l'installation**

- Assurer un “SAV de l'accueil” en proposant un suivi individuel et personnalisé lors et après l'installation, en prenant régulièrement des nouvelles des nouveaux installés ou en proposant un accompagnement temporaire personnalisé (conciergerie, identification d'un référent accueil sur le territoire...)

- Offrir aux télétravailleurs l'occasion de se retrouver pour travailler ou pour “réseauter” par exemple en ouvrant un espace de télétravail au sein de votre mairie par exemple en rentrant dans le réseau [RuraConnect](#) lancé par l'Association des Maires Ruraux de France ou en développant un dispositif de mise en relation tel que [Soho Solo](#).

Cf. Fiche enjeu numérique p.23

## POUR ALLER PLUS LOIN

**Télétravail: des subventions pour s'installer à la campagne en Italie, Irlande, au Portugal ou en Espagne...**

**“En Italie, en Irlande, au Portugal, en Espagne, en Grèce, en Croatie comme aux États-Unis, des municipalités proposent des aides aux télétravailleurs prêts à quitter les métropoles, rapporte le “Financial Times”.”**

Lire l'article publié par Courrier International (31/03/2022):

[↗ https://www.courrierinternational.com/article/tendance-teletravail-des-subventions-pour-s-installer-a-la-campagne](https://www.courrierinternational.com/article/tendance-teletravail-des-subventions-pour-s-installer-a-la-campagne)

et Géo (01/04/2022):

[↗ https://www.geo.fr/voyage/teletravail-des-subventions-pour-les-personnes-souhaitant-vivre-a-la-campagne-209089](https://www.geo.fr/voyage/teletravail-des-subventions-pour-les-personnes-souhaitant-vivre-a-la-campagne-209089)

### **Proposer une offre attractive tout en luttant contre la spéculation immobilière**

Certains Territoires attractifs (dans lesquels on peut compter les Territoires les plus touristiques et les Territoires qui accueillent de plus en plus de nouveaux habitants) doivent faire face à un enjeu réel de spéculation foncière et immobilière. Cela d'autant plus dans certains Territoires ruraux qui bénéficient d'une nouvelle attractivité ces dernières années. Pour y faire face, les collectivités peuvent faire le choix d'utiliser différents types d'outils tels que des propositions fiscales pour empêcher l'accaparement des biens fonciers et immobiliers en imposant une taxe importante sur les résidences secondaires ou de tourisme pour privilégier l'installation durable d'habitants télétravailleurs.

Il existe également une réflexion à propos de la prise en compte des prix de l'immobilier pour les télétravailleurs pour permettre de s'offrir un espace télétravaillable par les entreprises.

**Petites villes de demain: bâtir une stratégie d'attractivité efficace pour dynamiser votre territoire**

Le [↗ CNER](#) (Fédération Nationale des Agences d'Attractivité) propose une formation ainsi qu'un accompagnement à l'élaboration d'une stratégie d'attractivité bâtie sur les questionnements suivants:

- Choisir ses cibles: familles, entreprises, tourisme d'agrément ou d'affaires, événements, culture, talents, emplois en tension, médico-social, commerçants, artisans...?
- Construire ses offres: comment transformer ses actifs actuels et à venir en offre?
- Approcher ses cibles = Comment? Qui? Quand? Effort?
- Éclairage sur les acteurs à mobiliser: élus, ambassadeurs, niveaux territoriaux, gouvernance
- Éclairage sur les stratégies et outils de communication

# TROUVER DES ACCOMPAGNEMENTS FINANCIERS ET EN INGÉNIERIE POUR DÉVELOPPER LE TÉLÉTRAVAIL DANS LES TERRITOIRES

L'équipe Aides-territoires

## OBJECTIFS

Cette fiche vous donne des pistes d'aides mobilisables, ainsi que les clefs pour mettre en place une veille sur les dispositifs financiers et d'ingénierie disponibles pour développer le télétravail dans votre territoire.

Plusieurs acteurs nationaux et locaux peuvent vous accompagner comme le Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, la Banque des Territoires, l'Agence nationale de la cohésion des territoires, l'Association des maires ruraux, votre Conseil régional, votre Conseil départemental, votre Communauté de communes, votre Pays, votre Opérateur de service public numérique, le réseau EUROPE DIRECT, votre Chambre de commerce et d'industrie... et bien d'autres!

Pour simplifier vos recherches, ces acteurs publient<sup>1</sup> leurs accompagnements sur [Aides-territoires](#). Grâce à un système de géolocalisation, de thématiques et de mots-clefs dans les fiches aides, vous retrouvez simplement les aides liées au télétravail pour votre territoire!

<sup>1</sup> Aides-territoires construit des partenariats avec les porteurs d'aides pour vous permettre de trouver de plus en plus d'aides sur la plateforme. Aides-territoires ne garantit pas l'exhaustivité des aides, retrouvez les porteurs ayant déjà contribué sur la [cartographie](#).

# EXEMPLES DE DISPOSITIFS LOCAUX ET NATIONAUX

## RECRECITER UN FACILITATEUR

### ➤ Conseiller numérique

Aide financière de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) - Recruter et accueillir des conseillers numériques.

Pour les communes intercommunalités et pays – permanente

## ACCOMPAGNER LES ÉQUIPES ET LES ADMINISTRÉS AUX USAGES NUMÉRIQUES

### ➤ Médiation numérique

Aide financière de l'Agence nationale de la cohésion des territoires - Financer et accompagner des dispositifs d'inclusion numérique ancrés dans un territoire - Médiation numérique

Tout public – clôture décembre 2022

### ➤ Usages numériques

Aide en ingénierie de l'Association des Développeurs et Utilisateurs de Logiciels Libres pour les Administrations et les Collectivités Territoriales (ADULLACT) - Encourager les usages numériques libres, ouverts et collaboratifs au sein des collectivités territoriales

Tout public – permanente

### ➤ Formation numérique (citoyens)

Aide en ingénierie du Ministère de la Cohésion des Territoires et des relations avec les collectivités territoriales - Formation aux usages du numérique

Pour les particuliers – permanente

### ➤ Formation numérique (collectivités)

Aide financière de la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) du Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques - Soutenir l'ingénierie, le déploiement, l'accompagnement ou la formation au numérique des collectivités

Pour les collectivités – clôture le 31/12/2022

## PROMOUVOIR LE TÉLÉTRAVAIL

### ➤ Simulateur CO<sub>2</sub>

Outils de Datagir de l'ADEME - Le simulateur CO<sub>2</sub> pour sensibiliser les citoyens aux avantages du télétravail

Tout public – permanente

## DÉVELOPPER DES LIEUX OÙ TÉLÉTRAVAILLER

### ➤ Tiers lieux

Aide financière de la Banque des Territoires - Bénéficiaire de financements pour investir dans des tiers lieux

Tout public – permanente

### Tiers lieux

Aide financière de l'Union européenne - FEDER Variable suivant programme opérationnel régional 2021-2027

### ➤ Tiers lieux en Mairie

Aide en ingénierie de l'Association des Maires Ruraux de France (AMRF) - RuraConnect: ouvrez les portes de votre mairie aux télétravailleurs

Pour les collectivités – permanente

Sur le territoire de la Manche:

### ➤ Espace de télétravail

Aide financière du Conseil départemental de la Manche - Développer des espaces de télétravail

Pour les communes, intercommunalités et pays – permanente

Sur le territoire du Vaucluse:

### ➤ Bibliothèques

Aide financière du Conseil département du Vaucluse - Aider le développement de pratiques numériques dans les bibliothèques/médiathèques

Pour les communes de moins de 15 000 habitants – permanente

Sur le territoire d'Occitanie:

### ➤ Tiers lieux

Aide financière du Conseil régional d'Occitanie - Construire des espaces associatifs et/ou mutualisés

Pour les communes, intercommunalités et pays – dispositif en cours de révision

# POUR ALLER PLUS LOIN: LE TUTORIEL AIDES-TERRITOIRES

Aides-territoires est une plateforme numérique centralisant les aides à destination des collectivités et de leurs partenaires locaux. Aides-territoires est portée par la Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature (DGALN) avec le soutien de l'Agence Nationale de Cohésion des Territoires (ANCT) et de la Direction Générale des Infrastructures de Transport et de la Mer (DGITM).

## METTEZ FACILEMENT EN PLACE UNE VEILLE AVEC [AIDES-TERRITOIRES](#).

1/ [Inscrivez-vous](#) sur la plateforme

### Une fois connecté :

- 2/ Cliquez sur "Gérer mes projets"
- 3/ Créez votre projet, par exemple "Développer le télétravail"
- 4/ Accédez aux résultats proposés sur la base du titre de votre projet ET/OU redémarrez une recherche via [le moteur de recherche](#)
- 5/ Affinez-les résultats grâce aux filtres : territoire, structure, mots-clefs, thématiques, types d'aides...
- 6/ Consultez les aides qui vous intéressent et sauvegardez-les dans votre projet (en bas de fiche, bouton "ajoutez cette aide à un projet")
- 7/ Restez en veille grâce à la possibilité de créer une alerte sur la page de résultats.

Vous pouvez également faire une recherche pour les acteurs que vous accompagnez : particuliers, associations, entreprises via [le moteur de recherche](#).

## QUELQUES CONSEILS DE RECHERCHE SUPPLÉMENTAIRES:

### Quelles thématiques choisir?

- Thématique Développement économique/ production et consommation: Revitalisation, Technologies numériques et numérisation, Tiers-lieux, Innovation et Créativité et recherche.
- Thématique Solidarité / lien social: Accès aux services et Inclusion numérique.
- Thématique Mobilité: Limiter les déplacements subis et Modes actifs: vélo, marche et aménagements associés

### Quels mots-clefs utiliser?

télétravail numérique tiers lieux  
coworking

Attention, le filtre "territoire" est important car beaucoup d'aides sont locales.

Pour vous guider en images retrouvez le [tutoriel vidéo sur notre page collectivité](#).

**L'équipe Aides-territoires et son réseau d'animateurs territoriaux sont disponibles pour vous accompagner sur l'outil, contactez-nous sur:**

[aides-territoires@beta.gouv.fr](mailto:aides-territoires@beta.gouv.fr)

## PETR VIDOURLE-CAMARGUE, LE SOUTIEN AUX PORTEURS DE PROJET DANS LE CADRE DU PROGRAMME “LEADER”



LE TERRITOIRE À DÉDIÉ une fiche-action de son programme LEADER au développement de nouveaux modes de travail dans l'objectif de faciliter l'accès à l'emploi en réduisant les inégalités territoriales liées à l'éloignement aux lieux de travail. Sont ainsi subventionnés les projets proposant des espaces accueillant les télétravailleurs. Le PETR a associé l'enjeu de la formation à distance avec celui du télétravail, il s'agit d'amener la formation et l'emploi aux personnes qui en sont trop éloignées, afin de lever les freins physiques et psychologiques à l'accès à l'emploi. Pour le moment, un tiers-lieu et un espace de formation à distance ont ouvert sur le territoire, deux autres sont en projet et seront financés au cours de la prochaine période LEADER. Les espaces dédiés aux télétravailleurs et aux étudiants localisés au sein des médiathèques peuvent également être subventionnés.

L'enjeu du télétravail est par ailleurs inclus dans le projet de territoire, en réponse aux problématiques de mobilité, mais avec une approche spécifique: non pas directement selon un objectif de réduction des déplacements mais comme un moyen de pallier le manque d'offre de transports en commun sur le territoire. C'est ici la volonté d'améliorer l'équité territoriale qui motive principalement l'accompagnement du développement du télétravail par le PETR.

# LE CADRE JURIDIQUE DU TÉLÉTRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

Maître Anne GARDERE et Maître Delphine TARDIEU, Avocats au Barreau de Lyon

## TEXTES DE RÉFÉRENCE:

- art. L. 430-1 du code général de la fonction publique,
- décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature<sup>1</sup>,
- accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique du 13 juillet 2021, NOR: TFPF2207324O, JORF n° 0079 du 3 avril 2022<sup>2</sup>.

1 <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032036983/2022-06-07/>

2 <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045464407>

## CONTEXTE

Depuis la loi Sauvadet n° 2012-347 du 12 mars 2012, les fonctionnaires et les agents publics contractuels peuvent exercer leurs fonctions dans le cadre du télétravail.

Le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 est venu poser le cadre du télétravail dans la fonction publique.

La crise sanitaire ayant bouleversé ce cadre, un accord a été signé entre la ministre de la transformation et de la fonction publique, les organisations syndicales des trois versants de la fonction publique et les employeurs territoriaux et hospitaliers.

Cet accord vise expressément, outre l'impact environnemental et le renforcement de l'attractivité du secteur public, l'impact territorial du télétravail.

## OBJECTIFS

La présente fiche vise à présenter le cadre juridique du télétravail dans la fonction publique territoriale, dans lequel chaque collectivité devra s'inscrire tout en l'adaptant aux nécessités locales.

# POUR ALLER PLUS LOIN: LE TUTORIEL AIDES-TERRITOIRES

## 1/ Délibération “cadre” obligatoire en amont (art. 7 Décret)

L'organe délibérant doit obligatoirement prendre une délibération “cadre”, après avis du comité technique (NB: CST à compter des prochaines élections professionnelles). A défaut, l'administration pourra y être enjoindre par le juge administratif<sup>1</sup>.

Cette délibération fixe:

- Les activités éligibles au télétravail ;
- La liste et la localisation des locaux professionnels éventuellement mis à disposition par l'administration, le nombre de postes de travail qui y sont disponibles et leurs équipements ;
- Les règles à respecter en matière de sécurité des systèmes d'information et de protection des données ;
- Les règles à respecter en matière de temps de travail, de sécurité et de protection de la santé ;

**“Les risques liés aux postes en télétravail sont pris en compte dans le document mentionné à l'article R. 4121-1 du code du travail”, à savoir un document transcrivant les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs** (art. 9 Décret).

- Les modalités d'accès des institutions compétentes sur le lieu d'exercice du télétravail afin de s'assurer de la bonne application des règles applicables en matière d'hygiène et de sécurité ;

**“Le télétravail fera l'objet d'un bilan annuel présenté aux comités techniques et aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail compétents”** (art. 9 Décret)

- Les modalités de contrôle et de comptabilisation du temps de travail ;
- Les modalités de prise en charge, par l'employeur, des coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment ceux des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci ;

**L'accord du 13 juillet 2021 recommande une indemnisation des frais liés au télétravail par l'allocation d'une indemnité forfaitaire. Pour la FPT, l'indemnisation s'inscrit dans le cadre du principe de libre administration des collectivités territoriales. Pour la FPE et la FPH, l'accord fixe une indemnité de 2,5 € par jour de télétravail, sans seuil de déclenchement, dans la limite d'un montant de 220 € par an. Quant à l'équipement informatique, il est en principe pris en charge par l'administration s'agissant du télétravail récurrent. A défaut, l'administration pourra être enjoindre de fournir les moyens nécessaires. Toutefois, lorsqu'un agent demande l'utilisation des jours flottants de télétravail, l'administration pourra autoriser l'utilisation de l'équipement informatique personnel de l'agent.**

- Les modalités de formation aux équipements et outils nécessaires à l'exercice du télétravail
- Les conditions dans lesquelles l'attestation de conformité de l'installation aux spécifications techniques est établie.

## 2/ Autorisations au cas par cas pour les demandes de télétravail (art. 5 Décret)

### DEMANDE DE L'AGENT

Le télétravail ne peut être imposé: il doit émaner d'une demande de l'agent.

L'autorité territoriale peut, en revanche, organiser une campagne de recensement des demandes.

La demande doit être écrite et doit préciser les modalités d'organisation souhaitées: s'il souhaite télétravailler à son domicile ou dans un autre lieu privé, il doit joindre une attestation de conformité de son installation aux spécifications techniques.

En cas de changement de fonctions, l'agent devra présenter une nouvelle demande.

### EXAMEN DE LA DEMANDE

<sup>1</sup> CE, 10 juin 2020, n° 435574



Si un entretien n'est imposé par le décret qu'en cas de refus de la demande, la DGAFP conseille l'organisation d'un entretien d'examen initial.

L'autorité territoriale devra apprécier la compatibilité du télétravail avec la nature des activités exercées et l'intérêt du service, et donner une réponse écrite dans un délai d'un mois.

En l'absence d'autorisation expresse, l'agent n'est pas autorisé à télétravailler: dès lors, l'administration sera fondée à opérer des retenues sur traitement pour absence.

### **Autorisation** (art. 8 Décret)

L'autorisation de télétravail peut être délivrée pour un recours régulier ou ponctuel au télétravail, avec des jours fixes (hebdomadaires ou mensuels) et/ou flottants (art. 2-1 Décret).

Sauf dérogation, l'agent ne pourra pas télétravailler plus de 3 jours par semaine et ne pourra pas travailler en présentiel moins de 2 jours par semaine (ces seuils pouvant s'apprécier sur une base mensuelle) (art. 3 Décret).

Les agents exerçant leurs fonctions en télétravail bénéficient des mêmes droits (déconnexion, droits syndicaux, formation, promotion...) et obligations (probité, discrétion, réserve...) que les agents exerçant sur leur lieu d'affectation.

L'autorisation devra mentionner:

- Les fonctions de l'agent exercées en télétravail ;
- Le lieu, ou les lieux, d'exercice en télétravail ;

**Le télétravail peut être organisé au domicile de l'agent et/ou dans un autre lieu privé<sup>1</sup> et/ou dans tout lieu à usage professionnel (art. 2 Décret).**

**L'administration peut mettre à disposition des "tiers-lieux" (cf. délibération "cadre"). L'accord du 13 juillet 2021 encourage d'ailleurs la "mutualisation de locaux publics ou associatifs, de différentes administrations, afin d'offrir aux agents une alternative au travail à leur domicile, de leur permettre de maintenir un lien social et de participer à la dynamisation de certains territoires".**

- Les modalités de mise en œuvre du télétravail et, s'il y a lieu, sa durée, ainsi que les plages horaires durant lesquelles l'agent exerçant ses activités en télétravail est à la disposition de son employeur et peut être joint ;

**Le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 a supprimé la durée maximale d'un an: rien ne s'oppose donc à ce que l'autorisation soit donnée pour une période supérieure à une année, voire pour une durée indéterminée.**

- La date de prise d'effet de l'exercice des fonctions en télétravail ;

- Le cas échéant, la période d'adaptation, qui est de 3 mois maximum.

Devront également être remis à l'agent intéressé:

- un document d'information indiquant les conditions d'application à sa situation professionnelle de l'exercice des fonctions en télétravail,

- une copie de la délibération "cadre",

- un document rappelant ses droits et obligations en matière de temps de travail et d'hygiène et de sécurité.

<sup>1</sup> Selon la DGAFP, "l'employeur peut par ailleurs refuser qu'une résidence soit choisie par l'agent si la distance entre celle-ci et son lieu d'affectation met l'agent dans l'impossibilité de rejoindre son site dans des délais raisonnables en cas de nécessité de service"

**Refus** (art. 5 Décret)

Le refus opposé à une demande d'autorisation de télétravail doit être précédé d'un entretien et la décision doit être motivée.

La décision de refus de télétravail pourra être contestée par l'agent:

- Devant la commission administrative / consultative paritaire ;
- Par le biais d'un recours gracieux et/ou contentieux devant le tribunal administratif.

**3/ Mécanismes pour mettre fin au télétravail**  
(art. 5 Décret)

L'administration comme l'agent peuvent mettre fin à tout moment à l'autorisation, par écrit.

Lorsque l'interruption du télétravail est de l'initiative de l'administration, elle doit, comme le refus de la demande initiale, être précédée d'un entretien et être motivée.

Le délai de prévenance est en principe de 2 mois. Ce délai est ramené à un mois pendant la période d'adaptation. Il peut également être réduit en cas de nécessité du service dûment motivée justifiant la fin du télétravail, à l'initiative de l'administration.

L'autorisation pourra également devenir "caduque" en cas de changement de lieu d'exercice ou de poste: l'agent devra alors effectuer une nouvelle demande d'autorisation.

Ce Guide est porté par l'Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays (ANPP- Territoires de projet). Il s'appuie sur les travaux menés par l'association en 2021 et 2022 en partenariat avec la l'Agence Nationale de Cohésion des Territoires dans le cadre du projet OPTER Télétravail.

ANPP / 22 rue Joubert – 75009 Paris / [www.anpp.fr](http://www.anpp.fr) / [contact@anpp.fr](mailto:contact@anpp.fr)

Direction de publication:  
Josiane CORNELOUP et Nicolas SORET

Direction de rédaction:  
Michael RESTIER

Réalisation et rédaction:  
Lisa LABARRIERE, Emma LESOUEF et Léonie RIMETZ.

Rédacteurs et contributeurs:  
Patricia ANDRIOT, Astrid BOUZARD, Olivier CHARBONNIER, Sébastien CÔTE, Maître Anne GARDERE, Sophie HOUZET, Léa LANDRIEU, Esther LEVINE, Alexandre MAGNY, Bénédicte PILLIET, Elie de SAINT-MARTIN, Claire SARDA-VERGES, Maître Delphine TARDIEU, Véronique TIRANT, Dominique VALENTIN et Romain VILLION.

Mise en page:  
Emma CORBIQUE

Dépôt légal: Juin 2022.  
Tous droits réservés © 2022

Avec le soutien de l'Agence Nationale de Cohésion des Territoires et de la Présidence française de l'Union Européenne.

Remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à ce guide et au projet OPTER Télétravail.