

GT TELETRAVAIL DDFiP 34

Février 2021

Mars 2021

SOMMAIRE

I- Les principales évolutions du cadre réglementaire du télétravail

II- L'évolution du télétravail à la DGFIP

III- Les outils du télétravail mis à la disposition des agents et des cadres

IV- Les objectifs du GT télétravail mis en place à la DDFIP de l'Hérault

V- Le bilan des participations au GT télétravail

VI- La synthèse des réunions

Le télétravail

- des impacts humains et organisationnels
- de nouveaux modes de management
- des pistes d'améliorations

VII- Conclusion

I- Les principales évolutions du cadre réglementaire du télétravail :

- **Loi Sauvadet n° 2012-347 du 12 mars 2012** relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.
- **Décret de la fonction publique n°2016-151 du 11 février 2016** relatif à l'exercice du télétravail dans la fonction publique.
- **Arrêté ministériel du 22 juillet 2016** relatif aux conditions et aux modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.
- **Circulaire du 10 décembre 2018**, n° RH2C/2018/07-5260, relative au déploiement du télétravail à domicile à la DGFIP.
- **Décret 2020-524 du 5 mai 2020** instaurant un nouveau cadre réglementaire.
- **Circulaire du premier Ministre du 5 février 2021** sur le renforcement du télétravail dans la fonction publique d'État.

II- L'évolution du télétravail au sein de la DGFIP

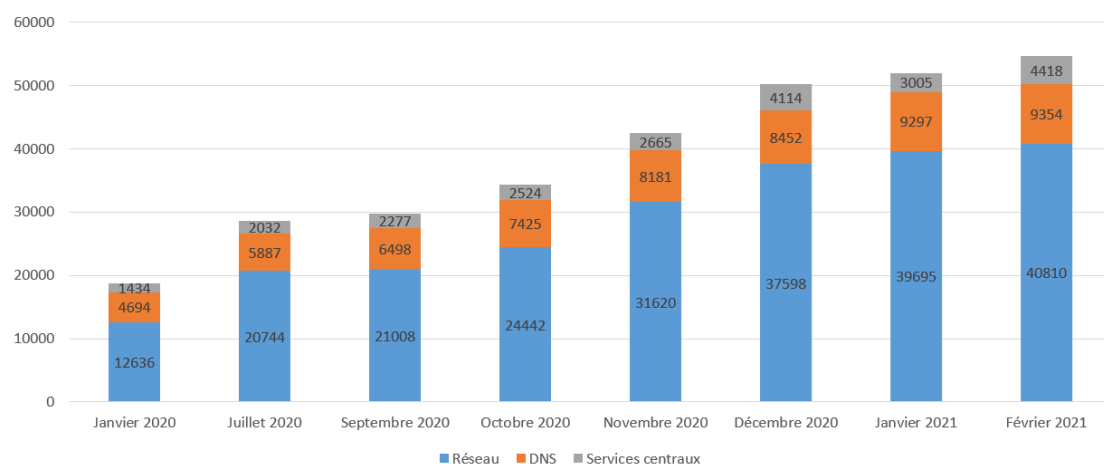
Les équipements :

Il y a un an, la DGFIP comptait un peu moins de 19 000 équipements nomades compatibles avec le télétravail. L'effort d'équipement a permis de porter ce nombre à près de 55 000 équipements début février 2021.

Le parc nomade est composé actuellement de 71 % de portables, 18 % d'ultra-portables et de 11 % de Tiny et plus de 300 applications sont désormais accessibles en télétravail.

Pour faire face aux besoins liés au télétravail, l'effort d'équipement a concerné l'ensemble des structures de la DGFIP. Le taux d'équipement a doublé pour les directions nationales, il a progressé de 208 % pour les services centraux et de 223 % pour le réseau.

Evolution des équipements informatiques nomades



Au niveau local, les équipements en PC portables sont passés, en un an, de 200 à près de 800 couvrant ainsi plus de 50 % des effectifs de la DDFiP34. 70 Tinys ont par ailleurs été attribués pendant cette période ; ces matériels ont vocation à être remplacés par des PC portables à moyen terme.

L'approvisionnement en grand écran est quant à lui effectué au fil de l'eau, au regard du stock disponible, pour tous les télétravailleurs qui en font la demande.

Enfin, en matière de téléphonie mobile, 597 agents de la DDFiP34 bénéficient aujourd'hui d'un téléphone portable professionnel contre 204 agents bénéficiaires en février 2020.

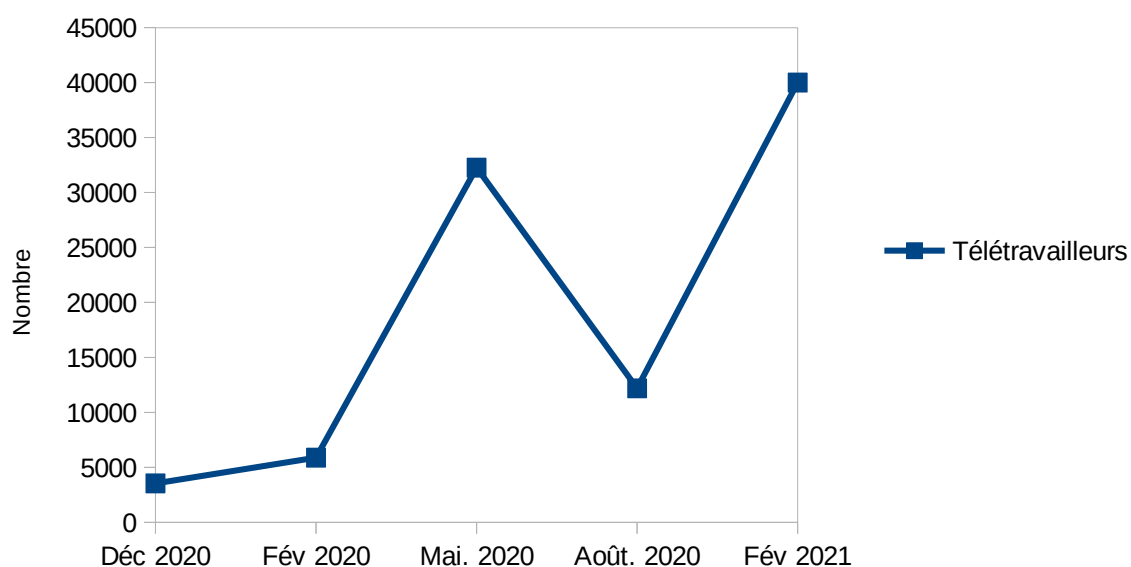
Les agents en télétravail :

D'une situation initiale où n'étaient en mesure de télétravailler que les agents préalablement autorisés, la DGFIP a su s'adapter pour augmenter rapidement le nombre de télétravailleurs, en priorisant, au début de la crise sanitaire, les agents identifiés au PCA.

Le taux de télétravailleurs à la DGFIP est ainsi passé de 17 % avant le début du second confinement à 42 % début février 2021.

Le contexte sanitaire actuel nécessitant toujours de limiter l'activité en présentiel, le télétravail a été généralisé. La DGFIP compte ainsi aujourd'hui plus de 40000 télétravailleurs.

Evolution du nombre de télétravailleurs au niveau national



Au niveau local, sur 1461 agents identifiés au Tagerfip, 292 agents sont actuellement sous convention de télétravail (dont 289 dématérialisées) contre 122 au titre de la précédente campagne. Les chefs de services en direction et dans le réseau ainsi que les personnels nomades, bien que travaillant à distance, ne sont pas inclus dans ces données.

Sur la période 2021, 699 agents à la DDFiP34, figurent dans Sirhius comme ayant été au moins une fois en télétravail.

Toutefois, l'autorisation de télétravail n'est pas toujours formalisée lors de l'accord entre le chef de service et l'agent, ce qui ne permet pas de disposer, en temps réel, du nombre précis de télétravailleurs.

Ainsi, la comparaison entre le nombre de personnels équipés en PC portable au sein de la DDFiP34 (**800**) et le nombre de télétravailleurs sous convention (**292**) auquel s'ajoute le nombre de chefs de services (direction et du réseau) ainsi que les agents nomades (environ **150**) amène à constater que plus de 350 agents disposent de matériel pour télétravailler, mais ne sont pas identifiés au service RH comme effectuant du télétravail.

Cette situation peut s'expliquer pour partie par le fait que la division RH n'est pas destinataire de l'ensemble des conventions de télétravail conclues entre les chefs de service et les agents bien que les mesures de déconcentration mises en place en octobre 2020 prévoyaient notamment que ces conventions allégées soient retournées complétées à la division RH.

III- Les outils du télétravail mis à la disposition des agents et des cadres

Les services RH de la DDFiP34 gèrent actuellement toutes les demandes de télétravail sous convention et disposent dans ce cadre d'un référent télétravail. De même, le suivi des agents en difficulté est assuré par un cadre dédié en lien avec le médecin de prévention.

Un espace réservé au télétravail est par ailleurs disponible sur l'espace du service RH de la DDFIP34.

De même, le site Ulysse 34 a diffusé, le 5 février 2021, le lien permettant d'organiser des audioconférences de façon simple et sécurisée (<https://www.numerique.gouv.fr/outils-agents/audioconference-etat/>).

La documentation sur le télétravail est par ailleurs accessible via le site Ulysse/Les agents/ Vie de l'agent (<http://ulyссе.dgfip/metier/teletravail>) et dans l'espace du manager sur Ulysse cadres (http://ulysssecadres.appli.impots/manager/j_accompagne/teletravail.htm) :

- le guide DGFIP à l'attention des télétravailleurs, qui comporte notamment une présentation du dispositif et des conseils pratiques relatifs au temps de travail,
- le guide DGAFP sur le télétravail et le travail en présentiel à l'intention des agents et des managers,
- le guide DGFIP relatif aux mesures de prévention des risques psychosociaux et des risques physiques en matière de télétravail,
- le guide DGFIP : Conseils pratiques à l'intention des managers
- une fiche relative au droit à la déconnexion,
- les coordonnées de la plateforme d'écoute et de soutien psychologique,
- le dispositif exceptionnel de crise sanitaire (protocole, foire aux questions...),
- la liste des applications ouvertes au télétravail :
(http://nausicaadoc.appli.impots/doc/2018/012937/liste_applications_permises_V33_10_02_21.pdf)
- les outils collaboratifs mis à disposition des chefs de service pour aider au maintien du collectif de travail (JITSI, GoToMeeting, Tchap , Audioconf de l'État, wiFIP – le mode d'emploi de chacun d'entre eux est accessible dans l'espace du manager sur Ulysse

cadres) :(http://ulysses cadres.appli.impots/manager/j_accompagne/teletravail.htm#outils_collaboratifs)

- les e-formations et formations organisées par l'ENFiP.

IV-Les objectifs du GT télétravail mis en place à la DDFiP34

La crise sanitaire a nécessité de développer rapidement le télétravail et par conséquent de nouveaux modes de management. Les conclusions des retours d'expériences post crise sanitaire faisaient état de la forte attente des agents dans le domaine du télétravail notamment au niveau des équipements informatiques et des modalités de travail à domicile.

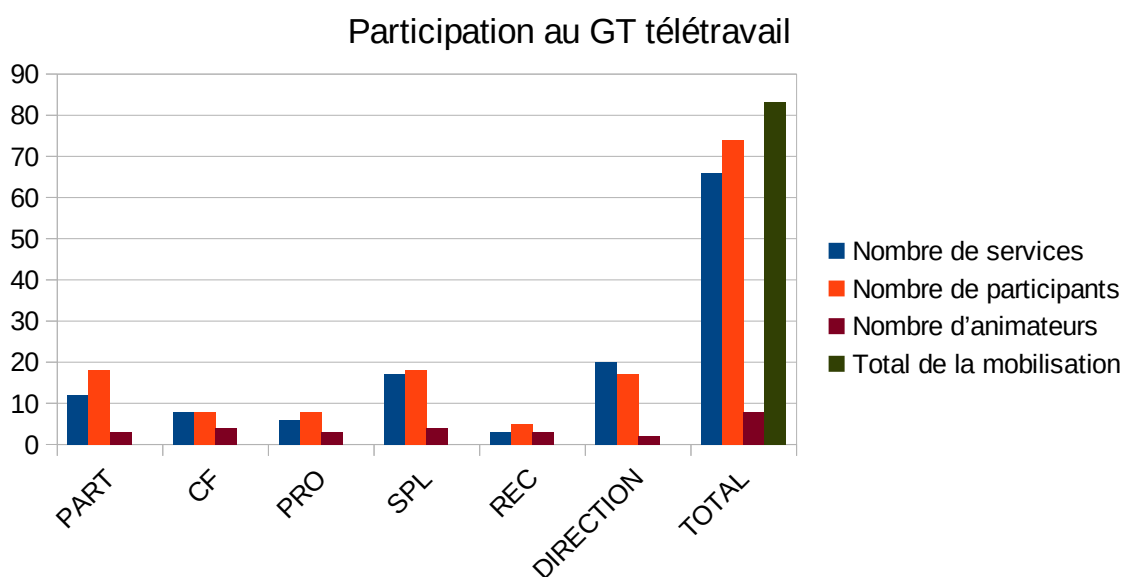
Un an après le début de la pandémie, les conditions sanitaires nécessitent toujours une vigilance accrue et le télétravail répond pleinement à cette exigence de sécurité sanitaire.

La mise en œuvre du télétravail ayant modifié en profondeur les organisations, le GT a eu pour objectif d'analyser son impact sur la gestion RH et sur la conduite des missions afin de mutualiser les pratiques innovantes en la matière et identifier les pistes de réflexion permettant d'intégrer pleinement le télétravail dans l'activité en veillant aux conditions de vie au travail des agents et en assurant la continuité et la qualité des missions.

V- Le bilan des participations au GT télétravail

Les groupes de travail se sont réunis du 4 février 2021 au 25 février 2021 par sphère « métier », sous forme de visioconférence.

Ces réunions ont représenté plus de 10 heures d'échanges avec 74 chefs de service et adjoints, représentant un taux élevé de participation.



Un compte rendu des réunions a été effectué le 4 mars 2021 lors d'un collège des chefs de service et le 5 mars 2021 au cours d'un CHSCT. Des échanges lors de cette dernière rencontre, qui s'est déroulée en audioconférence, ont complété ces travaux.

Les membres du CHSCT ont souligné l'importance de ce groupe de travail et apprécié la qualité des restitutions.

Les nombreuses contributions des participants ont ainsi permis de dresser un état des lieux, un an après le début de la crise, sur les effets de la forte hausse du télétravail au niveau personnel et professionnel.

Ainsi, si l'intérêt du télétravail au regard des contraintes sanitaires est reconnu et partagé par tous, il apparaît que son fort développement en période de pleine activité impose aux services des adaptations et des ajustements permanents pour garantir l'exercice des missions dans un cadre conforme aux conditions de travail de chacun.

Le télétravail dans son dispositif initial repose sur un volume minimal de présentiel et suppose en amont un rapport de confiance entre le chef de service et son collaborateur. Toutefois sa pérennisation, dans son volume actuel, rend complexe le pilotage des missions.

En l'absence d'outils adaptés pour échanger à distance avec les collaborateurs et piloter l'activité, les services mettent en place des mesures locales pour s'adapter.

VI- La synthèse des réunions :

Le télétravail, des impacts humains et organisationnels

Le télétravail participe pleinement à la démarche de prévention et demeure, à ce stade, la règle pour l'ensemble des activités qui le permettent.

Son impact sur le plan humain et sur le plan métier est très important et impose de repenser les organisations mises en place.

Si le télétravail participe à l'amélioration des conditions de vie au travail des agents, en limitant leur trajet et en leur permettant de mieux concilier vie personnelle et obligations professionnelles, le **besoin d'échanger avec le groupe** est essentiel.

Il apparaît ainsi que les télétravailleurs (hors les agents exerçant à domicile pour raison médicale) ne souhaitent pas, de façon générale, s'extraire totalement de la communauté professionnelle.

Le télétravail 5j/5 doit, à ce titre, être réservé aux situations médicales qui le justifient et aux situations particulières identifiées par les acteurs de prévention.

En effet, en l'absence de cadre structurant, certains agents rencontrent des difficultés pour trouver un **rythme de travail adapté** et pour scinder vie professionnelle et vie personnelle ; ils ne disposent plus d'aide instantanée en cas de problème sur un dossier ou en cas de dysfonctionnement informatique.

Ces situations, auxquelles peuvent se rajouter des conditions d'installation plus défavorables au domicile, peuvent engendrer un **sentiment d'isolement** et une **perte de repère**.

La **difficulté pour échanger** a été une problématique récurrente tout au long du GT.

Pour limiter ces risques, les chefs de service ont instauré des **rendez-vous réguliers** avec les télétravailleurs, par mail et par téléphone principalement ; l'utilisation d'outils de visioconférence reste encore accessoire du fait de leur complexité ou de leur manque de sécurité alors même que ce type d'outils est largement utilisé par les institutionnels et les ordonnateurs depuis le début de la crise sanitaire.

De même, le **temps passé** au téléphone et la **surcharge** des messageries sont de nouveaux sujets à prendre en compte dans l'organisation des journées de travail des managers.

L'**absence d'outil de pilotage intégré** rend complexe l'**accompagnement des agents et le suivi des missions** des télétravailleurs.

La quotité de travail à distance est par ailleurs une donnée déterminante. Un nombre de jours élevé en télétravail fragilise la **cohésion de groupe** et le télétravail imposé s'avère alors source de démotivation. Les chefs de service constatent ainsi une perte du **sens du métier** pour certains agents.

L'absence de **dispositif de formation** des nouveaux agents empêche aussi de les intégrer dans les missions du groupe et de les faire bénéficier d'un mode de travail mixte.

De même, le **déport des tâches matérielles** sur les agents en présentiel est un réel sujet de préoccupation. L'accueil physique ou téléphonique et plus largement toute la logistique d'un service reposent principalement sur les agents présents et sur le chef de service, ce dernier étant peu en télétravail pour assurer le relais et faire le lien entre les différentes équipes.

Dans ce cadre, la mise en place des **transferts d'appels** vers les téléphones portables professionnels des agents en télétravail s'avère positive pour réduire la charge de travail des agents en présentiel et assurer la qualité de l'accueil des usagers.

Par ailleurs, en l'absence d'une dématérialisation totale des pièces, et malgré l'emport autorisé pour certains documents, il est constaté un **allongement des délais des procédures** lié notamment à la rotation des agents en télétravail, lesquels traitent les dossiers « papier » à leur retour au bureau.

Ainsi, outre la gestion du travail des agents en rotation (présentiel/télétravail), les chefs de service, s'ils portent une attention toute particulière aux agents **en télétravail 5j/5**, ne sont pas toujours en mesure de s'assurer de leurs conditions de vie au travail et de juger de leur capacité à télétravailler ; un renforcement du rôle **des acteurs de prévention** est attendu afin de disposer de plus de visibilité sur la situation personnelle et professionnelle et adapter au mieux les missions confiées.

Enfin, le ressenti des télétravailleurs, la qualité des travaux et le niveau d'activité des agents en télétravail sont très variables selon les fonctions exercées. Ainsi, si une **baisse de l'activité** et une **dégradation des missions** peuvent être constatées dans certaines sphères

métier, à l'inverse, d'autres services observent une augmentation de l'activité des agents travaillant à distance.

La pérennisation du télétravail nécessite de revoir les modes de gouvernance et oblige à développer des échanges en dehors des canaux habituels pour conserver le **collectif de travail** nécessaire au bon fonctionnement des services.

Le télétravail, de nouveaux modes de management

La DGFIP a une forte tradition de management en présentiel. Or, les **formes hybrides** d'organisation du travail exigent une relation de confiance renforcée et une plus grande disponibilité. L'évolution du télétravail impose donc de tenir compte des situations individuelles et dans le même temps de maintenir une **dynamique collective**.

La recherche permanente d'un **équilibre** entre les travaux à mener à distance et les travaux à conduire sur place s'avère être une nouvelle donne du management.

Ainsi, pour s'assurer de la pertinence et de l'efficacité des travaux conduits, il est mis en place un **double pilotage**, pour accompagner d'une part les agents en télétravail et d'autre part pour gérer l'activité des agents présents au bureau. Il est donc nécessaire, en amont, de clarifier les missions et les objectifs des agents et opérer s'il y a lieu les ajustements nécessaires.

Par ailleurs, certaines missions devant être conduites par une **chaîne d'acteurs interactifs**, le télétravail complexifie encore davantage la répartition des travaux.

Ainsi, certains métiers ne sont pas télétravaillables mais certaines activités, à l'intérieur de ces métiers, peuvent l'être.

Cette situation impose aux chefs de services une analyse des activités particulièrement fine, en amont, pour **optimiser l'organisation** du travail au sein de leur service.

La planification des travaux et la distribution des tâches en fonction des priorités et de la saisonnalité des missions sont les principes appliqués dans les services. Pour éviter que des agents ne puissent exercer leur activité à distance du fait de dysfonctionnements informatiques notamment, certains managers attribuent, en plus des travaux habituels à effectuer, des **missions optionnelles** pouvant être réalisées sans les applicatifs.

De même le contexte actuel amène à développer la **polyvalence des agents** pour permettre une certaine variété dans les travaux et éviter que ne s'installe un sentiment de routine et donc de lassitude.

Le télétravail pour être efficace et compatible avec l'exercice des missions, nécessite donc d'être très organisé. Des **plannings** (agendas) ont ainsi été mis en place au sein des services. Ils intègrent les journées des agents en présentiel, en télétravail et en congés, et pour certains, les plages horaires des agents en télétravail ainsi que leurs coordonnées téléphoniques. Ce support permet de donner de la visibilité aux équipes et de conserver un certain **collectif de travail**.

La **communication vis-à-vis du public** évolue aussi afin de tenir compte des contraintes liées aux organisations mixtes. Ainsi, les messages d'accueil sur les répondeurs des Centres des Finances Publiques ont été aménagés dans certains services pour informer et orienter les usagers. De même, la communication aux tiers du numéro de téléphone professionnel des agents s'est largement développée.

Les **espaces partagés** sur les serveurs informatiques se sont aussi généralisés au sein des structures pour permettre notamment à des agents d'un même service de disposer d'un fonds documentaire commun et d'échanger sur leurs missions. Ces fichiers sont aussi utilisés dans certains services pour attribuer les différents travaux et suivre leur réalisation.

Ces espaces, même s'ils peuvent permettre un certain suivi de l'activité, ne compensent pas toutefois l'absence **d'outils de reporting intégrés aux applications métier**.

Par défaut, et afin de garder le contact avec les agents en télétravail et réussir à piloter au plus près les missions, certains services ont donc mis en place des **comptes rendus** à compléter par les télétravailleurs selon des périodicités différentes.

Outre le suivi de l'activité, ces comptes rendus permettent de mieux connaître l'**état d'esprit des agents** en télétravail et de **détecter les éventuelles difficultés**, tant personnelles que professionnelles, rencontrées.

La pertinence et l'intérêt de ces comptes rendus ne sont néanmoins pas partagés par tous les encadrants, que ceux-ci portent sur les seuls télétravailleurs ou qu'ils s'adressent à tous les membres d'une équipe ; la rédaction et l'exploitation de ces supports risqueraient par ailleurs d'alourdir encore la charge de travail.

La plupart des participants privilégient plutôt des **points d'étape réguliers**, par mail ou par téléphone, voire sous forme de visioconférence (TCHAP notamment).

Le retour en **mode présentiel au moins un jour par semaine** (hors télétravail pour motif médical) est aussi plébiscité par les chefs de service pour favoriser les échanges ; cette journée en présentiel permet de retrouver le collectif et de faire participer tous les agents aux fonctions d'accueil physique ainsi qu'aux tâches matérielles sur le site.

De nouvelles organisations propres à chaque service sont ainsi mises en place pour associer des agents en télétravail et des agents en présentiel (gestion des econtact, participation à un pool téléphonique, transfert aux agents absents de certaines problématiques soulevées lors de l'accueil des usagers, alimentation d'un fichier « traitement des télé@ctes » sur un fichier commun...) et témoignent des changements managériaux à venir.

Ces différentes initiatives locales démontrent la nécessité de laisser des **marges de manœuvre** à l'encadrement afin de disposer de suffisamment de souplesse dans l'organisation des équipes et dans la conduite des missions.

Le télétravail, des pistes d'améliorations

Au plan humain et organisationnel

Le télétravail et les organisations hybrides de façon plus globale rendent plus complexes la gestion et le suivi RH.

Ainsi, si les responsables mettent en place des moyens de communication pour échanger avec les agents à distance et organisent, le plus en amont possible, les tâches à répartir, le rôle des **acteurs de prévention** et plus particulièrement celui du **médecin de prévention** et des **assistantes sociales** demeure primordial notamment pour les agents en télétravail 5J/5.

Des **contacts réguliers des acteurs de prévention et des services RH** avec ces agents permettraient de détecter plus facilement leurs éventuelles difficultés, de les aider, et potentiellement de les accompagner vers un retour en présentiel.

Ce suivi individuel personnel permettrait aussi de s'assurer des **conditions de vie au travail des personnels** et donnerait, à l'agent, à l'encadrement et à l'ensemble de son service, une meilleure **visibilité**.

Une réflexion sur la mise en place d'une **mission dédiée**, comprenant notamment les acteurs de prévention, le conseiller RH et le référent télétravail pourrait répondre aux besoins exprimés en la matière lors des débats.

Les **recensements RH bi-hebdomadaires** sont aussi jugés redondants et lourds pour les services. Des évolutions de l'**outil Sirhius** pour disposer de requêtes automatiques en la matière sont très attendues.

Ces recensements s'avèrent néanmoins nécessaires au niveau national pour suivre le nombre de télétravailleurs, car la statistique issue des outils RH ne s'avère pas suffisamment fiable à ce stade.

A ce titre, et afin de simplifier et de sécuriser ce recensement, il est nécessaire de s'appuyer sur le **planning consolidé des équipes figurant dans Sirhius** sur lequel figure (en couleur « rose ») les agents identifiés en position de télétravail.

De même, la mise à jour des **agents équipés de PC portables** dans l'outil de recensement est déterminante pour fiabiliser les données.

Par ailleurs, le nombre de télétravailleurs recensés (hors chefs de service et agents nomades) apparaît très inférieur au nombre d'agents équipés en PC portables.

Aussi, outre la mise en place d'une **saisie rigoureuse dans Sirhius**, la mise en place d'un **fichier commun BIL/RH** centralisant les données inhérentes au télétravail (équipements, nombre d'agents en télétravail...) permettrait de suivre l'état d'avancement des demandes et sécuriserait le processus. Ce fichier permettrait par ailleurs de corroborer les données de l'ESI concernant le déploiement de PC portables.

Enfin, un **fort besoin de formation** est ressorti des échanges lors du GT. Les **nouveaux agents** ne peuvent pas toujours être formés par leurs collègues (eux même en télétravail) et peu de formation leur est actuellement proposée. Cette situation ne permet pas de les rendre rapidement autonomes au niveau professionnel et les exclus de fait de l'activité en télétravail.

Un **recensement par la formation professionnelle** auprès des services apparaît nécessaire pour pallier ce type de difficulté et permettra par ailleurs de détecter les besoins de formation liés à l'**utilisation des outils numériques**.

De même, la mise à disposition d'équipements **adaptés** à la formation professionnelle à distance faciliterait le déploiement des sessions de formations.

Un allègement des modalités d'**entretien professionnel** aurait aussi été apprécié au regard du contexte sanitaire et des organisations hybrides mises en place.

Ainsi, si le pilotage de proximité nécessite de disposer de souplesse, l'**accompagnement et le soutien de l'encadrement** demeurent nécessaires et les échanges avec tous les acteurs (service RH/acteurs de prévention, formation professionnelle, BIL, divisions métiers...) indissociables du bon fonctionnement des services dans le contexte actuel.

Au plan matériel

La mise à disposition d'**outils de visioconférence, avec une bonne qualité du réseau**, demeure la principale demande en matière d'équipement afin de pouvoir échanger le plus régulièrement possible avec les équipes.

L'outil d'**audioconférence de l'État** mis à disposition de tous les agents de la DGFIP devrait faciliter l'organisation des conférences téléphoniques. D'autres outils peuvent aussi être utilisés comme **JITSI et Gotomeeting**.

La présentation de ces outils et leur mode de fonctionnement sont disponibles sur Ulysse cadres/ outils du manager.

Par ailleurs, pour participer, dans des conditions satisfaisantes, aux échanges en visioconférence, des **dotations de casques et de micros** pourront être effectuées en fonction des besoins et des matériels disponibles.

Si le développement des équipements informatiques est très apprécié, les délais de livraison apparaissent trop longs et les **équipements parfois inadaptés aux missions**.

Ainsi, les difficultés liées à la connexion **VPN 15** (connexion qui oblige à avoir 2 postes de travail) sont récurrentes et peuvent être un frein à l'activité en télétravail.

La généralisation du **VPN10**, au fur et à mesure des approvisionnements, devrait permettre de faciliter l'accès aux fonctionnalités des PC portables et d'utiliser les outils collaboratifs. Toutefois, certaines applications n'étant télétravaillables qu'avec un VPN 15, les avantages attendus pourraient être plus limités pour certaines sphères d'activité.

L'impossibilité d'accéder à certaines applications métiers selon le mode de VPN utilisé, comme Xémélios notamment, fera l'objet d'une information au niveau des bureaux de centrale via une fiche MATIS.

De même, la mise à disposition de **Windows 10** et de **grands écrans** serait de nature à améliorer les conditions de travail des agents tant en présentiel qu'en télétravail.

Enfin, les dysfonctionnements informatiques et l'indisponibilité des applicatifs sont des irritants récurrents pour les services.

Une réflexion sur la mise en place au niveau local d'une « **hot line** » **dédiée** est en cours et devrait permettre d'accompagner les agents vers une solution rapide et de libérer les chefs de service sollicités à ce titre. Ce dispositif, qui pourrait être mis en place au niveau national, fera l'objet d'une demande auprès des bureaux de centrale.

L'équipement en **téléphones portables** professionnels doit aussi se poursuivre pour donner de la souplesse dans la répartition des tâches entre les agents en présentiel et ceux en

télétravail. Il s'avère ainsi que les **EDR** notamment ne disposent pas tous d'un téléphone portable malgré l'activité itinérante liée à leur fonction. Un point sera effectué pour doter ces agents des équipements nécessaires.

Enfin, permettre le **transfert d'appel** d'un poste fixe professionnel vers un portable professionnel serait une avancée significative dans l'organisation des tâches.

Cette opération permettrait d'une part de mieux partager la charge de travail, notamment celle liée à l'accueil, et d'autre part d'être contacté sans difficulté par les autres services de la DDFiP.

Une étude sur les modalités de mise en œuvre de ce transfert d'appel devra être effectuée au niveau de chaque type de structure pour s'assurer de sa faisabilité technique.

Au-delà de ces pistes d'améliorations, de nouvelles organisations ont été évoquées lors du GT et méritent d'être développées à l'occasion des **réunions métiers** pour être plus largement valorisées et mutualisées.

De même, une réflexion plus large sur les **conditions de vie au travail** des agents exerçant à distance est attendue, notamment sur les **équipements ergonomiques** et sur les **coûts** engendrés par l'activité à domicile (chauffage, électricité...) ainsi que sur les **gains** apportés par ce mode de travail (réduction du temps de transport et des frais inhérents notamment).

Enfin, la pérennisation du télétravail modifie les conditions matérielles d'exercice de l'activité et nécessitera, à ce titre, de repenser les **espaces de travail**.

VII- Conclusion

La crise sanitaire a accéléré la généralisation du travail à distance dans un contexte hors normes et a créé des attentes nouvelles. Les nouveaux modes de management ainsi que les aspirations des agents invitent à repenser l'organisation du travail et le rapport au mode présentiel tout en préservant la performance des politiques conduites.

Si, à l'issue du premier confinement en 2020, les attentes en matière de télétravail étaient principalement axées sur les conditions d'exercice de l'activité des télétravailleurs et sur les besoins d'équipements informatiques, on constate aujourd'hui que l'essentiel des besoins portent sur l'accompagnement des agents et sur la mise en œuvre de nouveaux modes de management.

Ainsi, l'évolution des états d'esprit (passage d'une culture de contrôle à une culture de confiance), la nécessité de disposer d'outils numériques adaptés et la recherche de l'équilibre entre travail à distance et présentiel demeurent les grands défis pour 2021.

Un plan d'action sera mis en œuvre à l'issue de ce groupe de travail afin de suivre les propositions d'améliorations. Un retour sera effectué à l'ensemble des participants.

**Direction départementale
des Finances publiques de l'Hérault**

334 Allée Henri II de Montmorency
CS 17888
34954 MONTPELLIER CEDEX 2

*Remerciements à tous les participants et aux animateurs
ainsi qu'à la BIL, au référent télétravail et à l'ESI pour leur
collaboration*