

## **QUEL EST L'ÉQUIPEMENT MINIMUM QUE VOUS JUGEZ NÉCESSAIRE À L'EXERCICE DE VOS MISSIONS EN TÉLÉTRAVAIL ?**

- Tiny + grand écran (21 pouces) + clavier + souris
- Ordinateur portable (Tiny ou ultra portable)
- Sacoche de transport pour PC
- 1 écran
- Souris, clavier, double écran, téléphone pour APRDV, tapis de souris
- Pour les agents équipés d'un ultra portable, 2 écrans (le 1er étant trop petit pour travailler) et un clavier car l'ultra n'a pas de pavé numérique
- Papier, crayon
- Un fauteuil de bureau confortable
- Un téléphone mobile professionnel
- Matériel de nettoyage et désinfection (quand matériel en rotation)

## **QUEL EST L'ÉQUIPEMENT IDÉAL QUE VOUS JUGEZ NÉCESSAIRE À L'EXERCICE DE VOS MISSIONS EN TÉLÉTRAVAIL ?**

- Ultra portable avec à domicile et sur le lieu de travail un grand écran (21 pouces) + clavier + souris
  - Un ordinateur portable + 1 écran
  - Double écran
  - Bureau 1PC et sacoche de transport
  - 1 souris ergonomique
  - Tapis de souris et souris.
  - Ordinateur (Tiny ou ultra portable)
  - Téléphone mobile professionnel
  - Un téléphone portable à partager entre télétravailleurs lors des rotations de matériel
  - Papier, crayon
  - 1 fauteuil adapté au travail de bureau, lampe de bureau, marchepied
  - Un fauteuil de bureau sélectionné par l'agent
  - Un "réhausseur" pour mettre le portable afin que les 2 écrans soient au même niveau
  - Une très bonne connexion Internet
  - Une livraison de repas à domicile
  - (à la demande du télétravailleur en fonction de l'espace disponible, la résolution de TMS potentiels pouvant générer des RPS, comme un "envahissement" du professionnel sur l'espace personnel)
- Mettre à disposition des agents des conceptions d'aménagement type d'espaces conçus dans nos habitations pour intégrer une zone de télétravail dédiée, compatible avec les contraintes professionnelles et familiales (plusieurs télétravailleurs dans un même foyer, « cohabitation » avec des membres de la cellule familiale ayant des occupations dans les pièces de vie, etc)

## **AUTRES BESOINS SPÉCIFIQUES ÉVENTUELS ?**

- Fauteuil ergonomique, surtout si télétravail à plein temps
  - Un téléphone portable
  - Participation aux frais liés à l'impression des documents
  - 1 grand écran pour certains métiers
  - Une prise en charge des frais (Internet, électricité, chauffage...)
  - Equipement de transport (mallette à roulette, sac à dos ergonomique...)
  - Imprimante (si nécessaire)
  - Solution alternative d'accès au réseau internet (style clé 4G) autre que box personnelle du télétravailleur (quand réseau avec faible débit ou sans réseau)
  - Outils indispensables : outil pour visioconférence permettant échanges avec les autres télétravailleurs, les collègues en présentiel et l'encadrement
- L'outil proposé actuellement n'est pas satisfaisant (déconnexion intempestive, nombre de conférenciers limité à 20)

## **COMMENT ANIMER L'ÉQUIPE (BESOINS ET ATTENTES) ?**

- Veiller à avoir un présentiel actif
- Les responsables ont un devoir d'exemplarité: participer et favoriser les pauses, soutien, accompagnement des agents
- Avoir une bonne organisation avec des tâches bien définies et bien réparties
  - 1 Les tâches en télétravail doivent avoir été définies de manière stricte
  - 2 Les télétravailleurs doivent adhérer pleinement au plan d'exécution des tâches
  - 3 Il est attendu de l'encadrement le même travail qu'en présentiel
  - 4 Un point de situation doit être fait au moins une fois par semaine sur les travaux effectués par le télétravailleur (10 minutes maximum) à son initiative
- Déterminer clairement et collectivement les missions télétravaillables et non télétravaillables
- Veiller à organiser de manière précise l'articulation des missions réalisées par les équipes en présentiel et celles en télétravail, en maintenant un équilibre pour assurer en socle les missions en présentiel (accueil sous toutes ses formes, par exemple)
- Indiquer à chacun les travaux qui lui sont attribués :
  - \* répartition tâches TELET / Présentiel
  - \* actions spécifiques à mener
  - \* réponses à apporter aux problèmes spécifiques
- Communication (échanges selon les besoins par différents canaux : téléphone, mail, audio, visio, messagerie instantanée)

## **COMMENT SOUTENIR LES COLLABORATEURS EN TÉLÉTRAVAIL ET EN PRÉSENTIEL (AIDER À DISTANCE, MOTIVER MES COLLABORATEURS INDIVIDUELLEMENT ET COLLECTIVEMENT, RECENSER LES DIFFICULTÉS, ETC) ?**

- Garder le lien par des appels téléphoniques et des échanges de mails : du télétravailleur vers le responsable et l'inverse
- Être à l'écoute

- Le minimum pour un manager est de passer tous les jours dans les bureaux des agents en présentiel. Le temps passé n'est pas perdu, au contraire, il stimule les équipes qui se sentent valorisées
- De même, un message régulier du chef de service est fortement souhaité par les télétravailleurs
- Communiquer le plus possible, par tous moyens
- Réunion hebdomadaire en présentiel afin d'échanger et de faire le point sur les éventuelles difficultés rencontrées
- Avoir de bons moyens de communication (messagerie, téléphone portable...)
- Avoir un échange très régulier (notamment en situation de crise sanitaire avec les télétravailleurs "fragiles")
- Point régulier en présentiel ou téléphone, dans l'attente d'un outil visio plus performant, minimum une fois par semaine
- Répondre aux questions des télétravailleurs au fil de l'eau
- Organisation de réunions régulières avec les télétravailleurs, idéalement par visio
- Alternier télétravail/présentiel (en situation "normale")
- Etablir un planning consensuel (en temps normal) présentiel/télétravail
- Envisager des moments de convivialité dans le respect sanitaire
- Ne pas hésiter à dire ce que l'on pense
- Les agents les plus en souffrance sont ceux qui restent en présentiel-  
Ils sont contraints d'exécuter toutes les tâches que les autres ne peuvent plus faire (téléphone, guichet, courrier, et tout ce qui ne peut être fait à la maison)
- Le soutien du télétravailleur ne peut être que technique ; il a été volontaire pour travailler à distance.
- Le soutien psychologique des agents en présentiel peut être problématique  
Le ressenti d'avoir encore des tâches supplémentaires à exécuter est stressant  
Le ressenti d'injustice est exacerbé

## **COMMENT ASSOCIER LES COLLABORATEURS EN TÉLÉTRAVAIL À LA VIE DU SERVICE POUR MAINTENIR LE COLLECTIF ET UNE BONNE CIRCULATION DE L'INFORMATION ?**

- Appel téléphonique du chef de service au télétravailleur au moins une fois par semaine pour lui donner une existence au sein de la DDFIP
- Réunion, appels téléphoniques
- Assurer la communication par tout moyen selon le sujet, courriel, visio, téléphone si nécessaire
- Transmission à tous les agents d'un service ou d'un site le planning des personnes en télétravail ou présentiel
- Faire comme si l'agent n'était pas en télétravail, continuer à communiquer et prendre les rendez-vous efficacement et intelligemment. L'information circule via la messagerie sans difficulté
- Maintenir le présentiel à minima une fois par semaine
- Dans tous les cas le collectif est altéré  
Le niveau d'altération dépend de la quotité de temps télétravaillé  
Au delà de deux jours par semaine, le contact entre les agents est rompu  
Le télétravailleur perd en crédibilité

La dynamique de groupe diminue à cause de la mise en instance de toute difficulté notamment

## **COMMENT PRÉVENIR LES INCOMPRÉHENSIONS QUANT À LA RÉPARTITION DU TRAVAIL ENTRE TÉLÉTRAVAILLEURS ET AGENTS EN PRÉSENTIELS ?**

- Hors motif médical, tous les agents peuvent télétravailler
- La répartition du travail est faite en fonction de la possibilité technique...  
Pour les métiers non télétravaillables, il n'y a pas de sujet de discussion.
- Lors des réunions en présentiel, expliquer les tâches de chacun et évoquer les difficultés de chacun (présentiel ou télétravail) afin de trouver des solutions collectives
- Transparence et échange sur cette répartition
- Communiquer sur la répartition des tâches et être transparent sur les difficultés et les organisations adoptées
- Les agents en présentiel savent parfaitement les difficultés qu'ils auraient à distance pour effectuer certaines tâches  
Cette difficulté ne semble pas être perçue par les agents en télétravail
- A chaque chef de service de connaître les activités des uns et des autres afin d'éviter les surcharges de travail pour certains collègues que ce soit en télétravail ou en présentiel
- La répartition ne peut qu'être imposée

## **COMMENT ORGANISER LE RETOUR D'UN TÉLÉTRAVAILLEUR EN CAS D'URGENCE ?**

- L'informer, dès que possible, de la modification de l'organisation liée à une urgence
- Le télétravailleur dispose toujours de son espace de travail
- Pour les TT 5/5, prévoir un retour en présentiel par palier : 1/5 puis 2/5  
La reprise totale en présentiel serait impossible à gérer
- Organisation du bureau en imaginant la présence de tous les agents en même temps  
(espace entre les personnes, mise en place de protection...)
- Cela dépendra du cas d'urgence et de la gestion par la hiérarchie de ce cas d'urgence
- Aucune organisation n'est à mettre en place
- En cas de besoin, le télétravailleur doit pouvoir être appelé  
Les télétravailleurs ont été informés qu'ils pouvaient être appelés à tout moment pour être en présentiel si nécessité de service

## **COMMENT PRENDRE EN COMPTE LE TÉLÉTRAVAIL DANS LA GESTION DES CONGÉS ?**

- Le jour de télétravail est équivalent à un jour de travail

- En cas de congés, il doit être comptabilisé dans le nombre de jours d'absence. Les télétravailleurs sont des agents en fonctions comme les autres
  - La différence se fait uniquement pour l'accueil du public et la caisse  
Il faut adapter les horaires d'ouverture et/ou d'accueil, afin de ne pas surcharger les personnes en présentiel
  - Possibilité de retour sur site à la demande le cas échéant
  - Considérer le télétravail comme du présentiel étant donné que la masse de travail est la même que l'on soit en télétravail ou en présentiel
  - Le chef de service doit accepter la contrainte de ne plus avoir d'agent présent dans le service
  - La durée de cette absence est à définir
  - La difficulté dans la gestion des congés réside dans le fait qu'un télétravailleur ne peut pas assurer des tâches assurées par les agents en présentiel (accueil physique et flux téléphonique, courrier)
- En conséquence, sur un planning de congé il est difficile d'établir un quota de présents sans prendre en compte la proportion de télétravailleurs
- En conséquence, pour simplifier la gestion des congés sans imposer de contraintes supplémentaires aux équipes, je suggère d'appliquer une règle plus souple permettant d'ajuster le télétravail pendant les périodes les plus tendues pour exercer en présentiel, voire de le neutraliser si nécessaire
- L'idéal étant de sortir d'une quotité hebdomadaire de télétravail pour appliquer une quotité annuelle à répartir en concertation avec l'agent

## **AUTRES SUGGESTIONS ?**

- Organiser des e-formations sur le télétravail
- Fiche sur les bonnes pratiques du télétravail
- Harmoniser le télétravail au niveau national en mettant en place une note bien détaillée. Ce n'est pas aux Directions locales de prendre certaines décisions qui peuvent différer d'un département à l'autre
- La communication et l'accompagnement sont les deux piliers fondateurs du pilotage d'une équipe composée de télétravailleurs et d'agents en présentiel

## **COMMENT ÉVITER L'ISOLEMENT DES TÉLÉTRAVAILLEURS ?**

Ce sentiment est réel, peu ou pas de contact avec l'extérieur, plus de sociabilisation, le télétravailleur "imposé" se voit comme mis à l'écart. Au delà de deux jours par semaine, le télétravailleur perd toute notion d'organisation, d'existence de priorités et de son propre rôle au sein d'une équipe de travail.

Peu à peu, le télétravailleur est oublié tant que ne ressortent pas des problèmes. De facto, le télétravailleur se met à l'écart d'une équipe de travail.

Les présents aussi peuvent être isolés.

A l'évidence, le collectif de travail est bousculé dans sa manière habituelle de fonctionner.

- Contacts téléphoniques individuels réguliers, voire journaliers, avec encadrement, collègue en présentiel, autres télétravailleurs ; contacts éventuellement imposés :

faire un point régulier sur l'avancement des travaux et sur l'état de forme (physique et/ou mentale)

Chacun, présentiel, télétravailleur, équipe d'encadrement doit rester attentif et vigilant à l'état de santé moral des individus du collectif

À adapter en fonction des besoins de chacun (certains se sentent mis à l'écart en l'absence de contact quotidien, d'autres peuvent vivre ces appels comme intempestifs)

- Eviter d'être trop intrusif (sentiment de surveillance plus important en télétravail pouvant altérer la confiance)

- Écouter davantage : les CDS doivent savoir se rendre disponibles

- Climat de confiance, relancer toujours par de petits objectifs et procéder par étapes

- Pour les télétravailleurs permanents, il serait souhaitable de faire une visioconférence bimensuelle

- S'assurer que le télétravail soit un choix

- Assurer une meilleure souplesse (que le télétravailleur qui, un jour, ressent le besoin de venir au bureau puisse le faire, éventuellement qu'il puisse changer sa fréquence de télétravail)

Le télétravailleur peut rentrer en présentiel dès qu'il le souhaite

- La rotation des équipes en télétravail/présentiel est très appréciée des équipes

- Proposer à l'agent en télétravail des tâches variées afin qu'il ne soit pas confronté à une monotonie et un sentiment de moindre utilité par rapport au reste de l'équipe  
Lui rendre compte des tâches effectuées par les agents en présentiel ; le tenir au courant de la poursuite des missions, de ce qui se passe dans le service

- Instaurer des visio sous forme de « pause café » où l'on discute de tout (pas que du travail)

- Garder le lien par plusieurs canaux (mail, appels téléphoniques entre collègues)

Les appels aux usagers permettent aussi de ne pas passer la journée dans le silence

- Supprimer le télétravail 5j/5 pour éviter la désocialisation : un jour par semaine en présentiel pour rester en contact avec ses collègues

Pour les non fragiles : limitation du nombre de jours télétravaillés (ex, 3 jours max)

- Un contact régulier pourrait être aussi envisagé avec la médecine de prévention afin de s'assurer de l'état psychologique de ces agents (intervention potentielle d'un psy dans le cadre de la médecine de prévention ?)

- Donner les moyens aux télétravailleurs pour communiquer (visio de qualité, téléphone professionnel)

## **COMMENT IDENTIFIER UNE SITUATION D'ISOLEMENT OU DE SURCHARGE ?**

Isolement : absence de contact et manque de communication avec les équipes et la hiérarchie, repli sur soi ; perte de discernement sur les notions d'urgence ou de priorisation des tâches à exécuter

Surcharge : tensions, signes de fatigue nerveuse et physique, agressivité, trop d'heures travaillées conduisant à des écroulements...

La surcharge existe déjà pour les agents en présentiel. Elle est simplement exacerbée par l'absence au bureau des collègues en télétravail.

- Etablir une relation de confiance, avoir de la disponibilité. Etre attentif et à l'écoute. Instaurer un dialogue, des échanges et discussion entre l'agent et sa hiérarchie. Faire régulièrement des points de situation, afin de suivre son travail et les difficultés rencontrées par ce dernier
- Garder des contacts réguliers ; interroger régulièrement le télétravailleur au moyen de questionnaires ou d'appels téléphoniques ; visites chez le télétravailleur
- Par la communication entre les duos ou équipes
- Repérer les signes : isolement, coupe les ponts, changement brutal de comportement, agressivité ; moindre intérêt pour les missions confiées, absentéisme inhabituel

Pour les présents, ne pas attendre que l'agent se manifeste, entretenir un dialogue quotidien avec chacun pour permettre de détecter des situations de fragilité.

Télétravailleur : contact téléphonique quasi quotidien ou contact par courriel, minimum hebdomadaire ; point de synthèse au retour du télétravailleur en présentiel dans le service permettant de détecter une fragilité dans l'exercice des missions en télétravail

- Pour les télétravailleurs : détection d'un mal être ou une démotivation identifiable dans le cadre d'un échange informel

Pour tous les télétravailleurs : s'assurer, quand cela est possible, des temps de connexion aux applications métiers.

- Pour les présents : si surcharge, détection au travers d'horaires excessifs. Aux chefs de service et RH d'y veiller
- Panacher télétravail et présentiel, faire des points d'étape, apporter de la souplesse pour télétravailleur et travailleur présentiel
- Faire revenir un à deux jours par semaine les personnes en télétravail, bon pour le moral des télétravailleurs et le service.
- Etablir une feuille de route (fréquence journalière ou mensuelle, outil, approche métier...)
- Contrôler et intervenir en cas de difficultés perçues
- Indiquer réellement la quantité de travail attendue par les chefs de service, par des exigences chiffrées (contre la sensation que le travail produit ne sera jamais suffisant)
- S'assurer que les tâches confiées aux télétravailleur soient effectivement réalisables dans le temps imparti.

Pertinence de la fixation des "objectifs" s'applique également aux agents en présentiel : échanger sur le ressenti de chacun quant au télétravail

- La restitution d'un temps de connexion actif permettrait d'identifier les situations de surcharge. Ce qui pourrait être considéré comme un "mouchard" peut aussi être favorable au télétravailleur pour identifier les risques de surcharge professionnelle.
- Intervention de la psychologue dans les services : signal d'alerte, mais aussi soutien et conseil voire si possible quantifier les tâches en attentes
- Si besoin, appel à la médecine de prévention et/ou les autres acteurs sociaux
- Surcharge évoquée pour la gestion du téléphone en présentiel, l'effectif étant peu étoffé, les tours de téléphone reviennent plus souvent

## **COMMENT EXPRIMER UNE SITUATION D'ISOLEMENT OU DE SURCHARGE ?**

- Pour le télétravailleur comme pour le travailleur en présentiel : mettre des mots sur le problème et chercher la solution ; apprendre à dire non, développement personnel
  - L'agent en télétravail permanent peut faire remonter les problèmes à l'encadrement et à ses collègues en présentiel.
- Il faut que tous les numéros de téléphone personnels soient connus de tous y compris celui du chef de service et de l'adjoint.
- En s'exprimant sur la chose et la faire remonter à son interlocuteur par tous moyens de communication écrite et/ou verbale ; en discutant régulièrement avec son responsable hiérarchique ; pouvoir parler librement à un responsable
  - Prévoir un retour sur le résultat du travail réalisé à distance (notamment si difficultés identifiées)
  - En restant régulièrement en contact avec le responsable du service et ne pas hésiter à exprimer les difficultés rencontrées : problèmes de connexion, lenteur des applications...
  - Impression que le télétravailleur est un privilégié, il est important de venir vers l'agent en télétravail et non que le télétravailleur vienne vers la DDFIP, il sera alors sûrement trop tard car cela sera fait en dernier recours
- Les présentsiels peuvent plus facilement s'exprimer auprès de leurs collègues ou de la hiérarchie.
- Discussion entre télétravailleurs, même par groupe selon les affinités
  - Être disponible et à l'écoute, repérer rapidement les problèmes et les faire remonter
  - Alerter la direction immédiatement si isolement constaté et assurer liaison avec le médecin du travail
  - Incitation à libérer la parole (intervention de l'assistance de prévention et/ou médecine de prévention pour cela. On se confie souvent plus facilement).
  - Visite chez les télétravailleurs des services sociaux ou création d'une cellule dédiée aux télétravailleurs extérieure au service d'affectation,
  - Rôle du CHS-CT à renforcer ? Modèle des visites de services à adapter aux télétravailleurs ? (en visio ou audio par exemple).
  - Une cellule de "veille" réunissant CDS et Direction pour recenser les problèmes récurrents (par type de service par exemple)
  - Sollicitation directe de la part du télétravailleur des acteurs de prévention (qui doivent être connus), des représentants des personnels, des collègues, des chefs de service
  - Communiquer auprès de son CDS, l'AP, le médecin du travail si vraiment situation grave
  - Intégrer le travail à distance dans l'évaluation des risques professionnels (transcription dans le DUERP)
  - L'isolement existe aussi en présentiel, l'ambiance s'étant globalement détériorée au fil du temps
  - Dans le cadre de nos activités qui supposent un contact direct avec le contribuable (téléphone ou accueil physique), l'activité du télétravailleur doit être réglée en fonction de ces impératifs qui sont le socle de la cohésion sociale professionnelle.



## **QUEL EST SELON VOUS LA DURÉE MAXIMUM DE JOURS TÉLÉTRAVAILLÉS ENVISAGEABLE PAR SEMAINE ?**

- 1 à 2 jours : cité 2 fois
- 2 jours : cité 3 fois
- 2 à 3 jours : cité 3 fois
- 3 jours : cité 9 fois
- 3 à 4 : cité 2 fois
- 4 jours : cité 5 fois
- 5 jours : cité 1 fois

- Idéal : 2/3 en télétravail ; 1/3 en présentiel, mais cela dépend du service ; de retour au bureau, il y a des choses à gérer pour les jours de télétravail (impression, classement)

- Les règles sont posées : 5 jours pour personnes fragiles ; 2 à 3 jours pour les autres personnes en fonction de la mission confiée, charges de travail et de maintien d'un contact avec le service par du présentiel occasionnel

- Il faut absolument qu'une personne revienne dans son service un jour par semaine

- Variable selon la motivation du télétravailleur et sa capacité à travailler seul

- 4 jours pourraient s'envisager dans les services sans accueil physique et/ou sans accueil téléphonique (pas de report de travail sur les présentsiels)

- 3 jours en période post covid afin que les télétravailleurs puissent effectuer en présentiel leurs tâches non faisables en télétravail et que cela ne retombe pas uniquement sur les autres collaborateurs

- 1 jour pour les personnes nouvelles dans le service la première année, le temps qu'elles soient autonomes et aient effectué leur stage

- Tout dépend des effectifs du service et du nombre de personnes (suite à la crise sanitaire) en 100% télétravail car "à risque"

- Certaines personnes peuvent faire 4 jours de télétravail sans aucun problème ; d'autres ne peuvent pas

- 2 à 4 jours selon l'appétence des collègues au télétravail et selon la situation personnelle de l'agent, particulièrement au regard de l'isolement personnel

- Un équilibre naturel doit se faire sur la base du volontariat

- Il est difficile de répondre à cette question pour la période post covid car nous n'avons pas de vision précise sur la place du télétravail vue par Bercy pour la période post covid

- Période Post COVID : adopter un quota annuel de jours télétravaillés

## **AUTRES SUGGESTIONS ?**

- Les compétences mises en œuvre en fonction des postes sont importantes à appréhender

Ne jamais chercher à uniformiser les collaborateurs étant humains et en pleine expérience de vie, la réalité, c'est qu'en télétravail nous faisons entrer le monde du travail dans la sphère familiale qui dans notre société est culturellement prioritaire

- Instaurer un climat de confiance pour que les agents sachent qu'en cas de problème ou simplement de questionnement, ils seront écoutés
  - Ne pas négliger l'aspect relationnel avec les usagers et les possibilités d'agression dont les agents peuvent être victimes par téléphone
- Dans le cadre du télétravail, le sentiment d'isolement peut être plus durement ressenti qu'en présentiel
- Beaucoup de bonne volonté et de solidarité entre les personnels placés en situation différente et avec son équipe d'encadrement
  - La confiance doit être le maître mot : un CDS ne surveille pas ses agents en présentiel (les statistiques du service suffisent souvent à le renseigner). Par conséquent, inutile de "traquer" un télétravailleur. Une sortie de la logique d'horaires à effectuer doit pouvoir s'appliquer au télétravail et être remplacée par une logique de travail rendu (missions précises)
  - La question de l'installation des télétravailleurs handicapés doit faire l'objet d'une attention toute particulière
  - Le télétravail ne doit pas être considéré comme une solution aux problèmes de crise ou d'effectifs mais comme un mode de travail à part entière s'inscrivant dans le cadre de la modernisation de notre administration
- Il va falloir commencer à nous parler des règles applicables pour le post covid : les télétravailleurs contractuels n'ont pas renouvelé de demande pour 2021 ; les agents placés en télétravail 5 jours (personnes à risque) pourront-elles postuler et être admises en télétravail ?
- Possibilité de réversibilité : la télétravailleur doit avoir la possibilité de garder son poste de travail sur site et pouvoir revenir occasionnellement les jours prévus de télétravail (pour diverses raisons, en ayant prévenu son chef de service au préalable), voire arrêter définitivement de télétravailler en cas de sentiment d'isolement ou de démotivation
  - Renforcer les qualités et les connaissances des chefs de service...c'est de l'humain et prendre un peu le temps
  - Dans l'idéal, et dans la mesure du possible, jours télétravaillés non consécutifs.

## **COMMENT ORGANISER L'ACTIVITÉ AVEC UN TAUX DE TÉLÉTRAVAILLEURS DE PLUS DE 40% ?**

- En anticipant les échéances, en faisant circuler l'information (mail, téléphone, réunions ponctuelles en présentiel), des RDV d'échanges / donner du temps à l'organisation et la réflexion sur la mise en œuvre des travaux, des journées dédiées (ex. un jour par équipe)
  - En organisant en amont pour l'ensemble du collectif les diverses tâches à effectuer. Un réglage pertinent permettra de créer un climat de confiance au sein de l'équipe
  - Identifier les missions, recenser le travail et organiser la répartition des tâches. Etablir des plannings détaillés des travaux à réaliser
  - Planifier les missions et prioriser les travaux en associant les agents
  - Définir clairement les tâches de chacun. Documenter les procédures de travail
- Evaluation et identification des pics d'activité sur certains secteurs

- Selon la taille du service, garder en présentiel un ou deux agents par mission et effectuer une rotation pour garder le contact et partager les différentes tâches
- Fixer des objectifs quotidiens quantifiés sans exagération grâce aux échanges plus réguliers avec les services ; indiquer clairement sur une session de télétravail les temps de pause

- Organiser une rotation (seul les courriers et les tâches papier sont traitées en présentiel)

Recenser les tâches non faisables en télétravail et les répartir sur les personnes en présentiel et effectuer un roulement des télétravailleurs

- Les chefs de service sont en charge de l'organisation des tâches et doivent connaître exactement les charges de travail en fonction des dossiers. En conséquence, le chef de service doit équitablement répartir les tâches de son service

- Inclure l'impact du travail hors site dans la réorganisation du service (ex : accueil sur RV)

- Actuellement où les conditions sanitaires sont particulières et le télétravail renforcé, le planning de répartition des tâches permet de gérer le travail. Pour la campagne d'impôt sur le revenu, ce sera beaucoup plus difficile car elle va beaucoup solliciter les agents en présentiel pour l'accueil physique et les appels téléphoniques. A continuer avec planning de répartition

- Tenter d'orienter les contribuables vers plus de dématérialisation

- Réorganiser le travail en présentiel (limiter les plages d'accueil, réduire les canaux d'entrée)

- Simplifier la manière de travailler

Le taux de télétravailleurs ne peut évoluer qu'avec les méthodes de travail et leur "dématérialisation". En temps de crise, un plan de continuité d'action doit être clairement fixé et tenu. Si la situation oblige à un taux important de télétravail, alors l'administration devra renoncer à certaines de ces missions, voire à les déporter (accueil physique et téléphonique).

Jours de télétravail à limiter en période post covid selon les besoins en présentiel (téléphone, accueil, courrier) ; il faut un télétravail ajustable

- Augmenter le nombre de tâches télétravaillables dans certains services

- En période normale, le travail en présentiel doit rester prépondérant (préservation du collectif de travail) et la répartition du télétravail doit rester équitable et partagée dans le cadre d'une rotation et ne doit pas être une forme d'organisation du travail privilégiée

- En période de crise sanitaire, de nombreuses missions étant télétravaillables, l'organisation de l'activité doit s'appuyer sur un PCA détaillé et communiqué à tous (transparence = confiance) et le télétravail peut alors être privilégié au motif, entre autres, de préserver la santé des agents

- Pour donner plus de souplesse à l'organisation du travail, revoir la règle des jours fixes en télétravail pour permettre d'exercer en télétravail en quantité différente selon les nécessités du service ou le souhait de l'agent

Cela permettrait également de revoir la quotité de télétravail aux périodes de charges qui nécessitent d'avantage d'effectifs en présentiel (accueil physique et téléphonique, courrier, encaissement notamment)

- Suspendre le télétravail lors des grandes campagnes

- Mettre en place un binôme (service / hors service)

Définir le nombre de jours télétravaillés supportable par l'activité du service et répartir selon le nombre de postulants au télétravail

- 1) Définir précisément les tâches qui peuvent être télétravaillées
- 2) Définir en concertation les jours qui seront télétravaillés
- 3) Obtenir l'approbation des agents qui vont rester au bureau
- 4) Limiter le nombre de jours télétravaillés à deux jours par agent au maximum

## **COMMENT ORGANISER LES MODALITÉS D'ÉCHANGES PROFESSIONNELS ENTRE TÉLÉTRAVAILLEURS ET AGENTS EN PRÉSENTIELS ?**

- Par mail, téléphone, réunions ponctuelles en présentiel, moments de convivialité réguliers (dans le respect des gestes barrières) et avec possibilité de se contacter en visio entre agents en plus des visio régulières, voire journalières, avec chef et adjoint
- Mettre en place des boîtes de dialogues
- Installer JITSY sur tous les postes de travail et ouvrir une session journalière permettant d'être en contact quotidien
- Convenir de plages horaires pour les communications téléphoniques
- Partage au sein de l'équipe des coordonnées téléphoniques du télétravailleur (laissé à la discrétion du télétravailleur)
- En utilisant les moyens modernes de communication (par ex jitsi, ou tchap) ; pour cela, chacun doit être équipé de caméra individuelle ; cela permet de maintenir une cohésion d'équipe
- Des applications de "tchat" doivent être créées
- Pour ces échanges, les agents et l'encadrement ne peuvent pas compter sur un outil fiable de visio conférence. Cet outil est une nécessité
- L'Administration doit fournir les outils de communication adéquat (téléphone portable, ordinateur avec messagerie, caméras...)
- Agenda partagé de l'équipe (y compris le chef de service) sur Thunderbird
- Créer des tableaux partagés sur un espace partagé pour suppléer le manque de bloc-notes et favoriser les compte-rendus ou les échanges dématérialisés avec les télétravailleurs (ex: scanner le courrier relatif aux dossiers du portefeuille du télétravailleur)
- Privilégier les échanges par scan, par envoi postal au domicile si nécessaire
- Annotation des infos sur les blocs notes des appli et partage des serveurs/fichiers
- Les télétravailleurs se contactent entre eux spontanément et avec les présentsiels dans la continuité des échanges existants au sein du collectif de travail, avec le risque que les liens se distendent du fait des moindres échanges en présentiel qui sont le lien fondateur (dans la sphère professionnelle comme dans la sphère privée)
- Limiter le nombre de jours de télétravail
- Mettre en place un binôme (service / hors service)

## AUTRES SUGGESTIONS ?

- Arrêter de "stigmatiser" le télétravail ; un télétravailleur fait le même travail, les mêmes tâches, simplement il le fait chez lui
- Le fait que le responsable ne l'ait pas physiquement "sous ses yeux" n'empêche en rien le suivi et l'organisation de l'activité
- Le télétravail nécessite de l'autonomie et une relation de confiance
- En fonction des tâches dévolues au télétravailleur, il est possible d'arriver qu'une perte de connaissance professionnelle émerge (par ex, si un agent de SIP télétravailleur ne s'occupe que des contacts, il est certain que sa technicité sera impactée et à terme l'agent sera démotivé)
- Concernant les 4 sections de questions : pour répondre sur la période "post covid" qui semble loin d'être proche s'il s'agit d'un retour à la normale, il me semble qu'un autre GT pourrait être organisé ultérieurement, l'expérience de l'organisation du présentiel/télétravail pendant la période covid pouvant servir de référence à suivre....ou pas
- Avoir un interlocuteur unique auquel envoyer un courriel en cas de difficultés
- Avoir un répertoire de procédures TROUVABLE et à jour avec les formulaires adéquats
- Augmenter les possibilités d'envoi de documents par clic'esi
- Donner des habilitations nationales
- L'emport de documents à domicile peut permettre une extension du télétravail, mais doit être très encadré (question d'assurance juridique, déontologie...)
- Une imprimante à domicile peut s'avérer utile, mais cela est conditionné aux possibilités d'installation matérielle du télétravailleur
- Ce qui pèse le plus sur le service c'est l'accueil du public, un public de plus en plus difficile ; un allègement des ouvertures au public serait un soulagement
- Nous doter de téléphones portables corrects (cela serait utile et moins coûteux que la dotation des bouteilles en verre)