

Groupe de travail
DU 4 DÉCEMBRE 2019

FICHE - LE TRAVAIL À DISTANCE
DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT RH

Dans le cadre du déploiement du nouveau réseau de proximité (NRP), chaque direction devra étudier la possibilité de recourir au travail à distance, notamment pour les situations où la mobilité ne pourra pas être envisagée.

Le travail à distance permet de décorrélérer la localisation géographique de l'agent de la structure pour laquelle il réalise une activité donnée. Il permet notamment à un agent de poursuivre l'exercice d'une compétence professionnelle sans pour autant devoir consentir une mobilité géographique.

En cela, il participe à l'amélioration des conditions de vie au travail (réduction de la durée des trajets, autonomie croissante, souplesse accrue dans l'organisation des tâches quotidiennes,...). Il se distingue du télétravail à domicile déjà traité par ailleurs.

Les progrès techniques et informatiques permettent à la DGFIP de proposer à ses agents de recourir plus largement à cette organisation du travail.

Un guide RH dont l'élaboration a été confiée au bureau RH-2C en raison de son expérience en matière de télétravail, sera mis à la disposition des directions afin de les accompagner dans la mise en place de ce dispositif spécifique et de leur permettre de communiquer sur le sujet auprès de leurs personnels.

Ce document dont la diffusion interviendra dans le courant du mois de décembre 2019, s'appliquera aux situations de travail à distance organisées à compter du 1er janvier 2020.

I. Un livrable issu d'une réflexion partagée

Ce document est le fruit d'une concertation entre des acteurs du réseau et de l'administration centrale.

Un groupe de travail réunissant des représentants de directions pilotes en matière de restructuration du réseau (DRFIP du Nord et DDFIP de la Creuse), les deux Délégués du Directeur Général référents RH, des représentants de directions ayant déjà mis en place du travail à distance sur leurs activités métiers (DR/DDFIP du Finistère, de l'Indre, du Bas-Rhin et de l'Aisne), le Délégué d'Île-de-France ainsi que la Mission Stratégie Relations aux publics s'est réuni à plusieurs reprises. Ces échanges ont permis ainsi au bureau RH-2C de capitaliser sur les retours d'expérience évoqués par les participants et d'identifier clairement les besoins des directions avant la conception du livrable et de ses annexes.

II. Un livrable opérationnel

Le guide de déploiement du travail à distance est organisé en deux parties, complétées d'un glossaire apportant un éclairage sur la définition de termes ou expressions utilisés dans le guide.

1. Les règles du travail à distance

Elles s'attachent à présenter les modèles d'organisation¹ retenus (une distinction est opérée entre les pratiques actuelles de travail à distance à des fins de soutien et d'assistance des formes nouvelles issues de la mise en place du NRP), à définir les droits et obligations du travailleur à distance, de l'administration et de ses partenaires et à préciser les principes de mise en place du dispositif (sur ce point, il est notamment indiqué que le travail à distance n'est pas exclusif du télétravail : un agent pourra tout à fait être en télétravail une partie de la semaine et en travail à distance l'autre partie de la semaine).

¹ Hors télétravail à domicile déjà traité par ailleurs.

La situation des personnels appelés à exercer leurs fonctions au sein des Maisons France Services n'est pas abordée dans le guide et sera précisée par la Mission stratégie Relations aux Publics (SRP).

2. Les modalités pratiques du travail à distance

Elles s'articulent autour des quatre domaines suivants :

→ La procédure de mise en œuvre du travail à distance

Elle est présentée de manière chronologique et s'organise autour d'une analyse préalable de faisabilité du projet par la direction, suivie, si les conditions sont réunies, par la rédaction d'un protocole individuel ou collectif destiné à informer les différents acteurs (agents, chef de service et direction) des conditions et durée de mise en œuvre du dispositif afin de garantir ainsi l'exercice des missions.

Compte-tenu de son impact sur les conditions de vie au travail des personnels, la mise en place du travail à distance retracée dans le dossier de présentation est ensuite présentée en CTL puis l'information des agents concernés est assurée selon des modalités adaptées, précisées dans le guide.

Des modèles de protocole (individuel et collectif) sont proposés en annexe du guide.

→ Les règles de gestion RH applicables en matière d'affectation, d'évaluation professionnelle, de temps de travail et de régime indemnitaires'

Des précisions sont apportées sur les règles de gestion RH notamment en matière d'affectation et d'évaluation professionnelle.

→ Un accompagnement du travailleur à distance et de son encadrement en matière de conditions de vie au travail et de formation professionnelle

Les personnels auront ainsi la possibilité de se sensibiliser aux enjeux du travail à distance grâce au module d'e-formation mis au point pour les futurs télétravailleurs et bénéficieront d'un parcours de formation individualisé lorsque le travail à distance se traduira par un changement de métier ou un élargissement de leurs portefeuilles d'activités. Les cadres encadrants bénéficieront également de formations adaptées à ce nouveau mode d'organisation du travail.

Le travailleur à distance bénéficiera d'un poste de travail adapté à chaque situation professionnelle, lui permettant d'exercer pleinement ses fonctions dans le respect des règles de sécurité. La composition des équipements, l'organisation de la maintenance et de l'assistance informatique ont été définies en liaison avec le SSI à l'issue d'une réflexion nourrie. La mise à disposition d'outils collaboratifs (outil de visio-conférence ou messagerie instantanée sécurisée) est également envisagée.

→ Les enjeux du management du travail à distance

Les principaux enjeux du management du travail à distance sont les suivants :

- maintenir la cohésion du collectif de travail
- assurer un pilotage quotidien de la mission
- gérer les situations individuelles
- développer une communication efficace.

Un dispositif de formation est prévu en faveur des chefs de service articulé principalement autour d'« une journée de sensibilisation à la conduite du changement », programmée dans l'ensemble des directions à compter de la fin de l'année 2019 et tout au long de l'année 2020 et de séminaires de cadres animés par la Mission d'accompagnement et de soutien des équipes d'encadrement (MASEE) à partir de 2020 dans toutes les directions.

III. Des mesures complémentaires à la diffusion du guide

Deux mesures sont prévues pour faciliter la mise en place du dispositif au sein des directions et son appropriation par les chefs de service :

- **la création d'une communauté wiFiP.** Elle sera ouverte aux référents NRP et aux responsables des services RH des directions en leur permettant de poser des questions aux bureaux RH de l'administration centrale concernés qui seront membres mais également animateurs de la communauté. Cette communauté permettra de signaler les difficultés rencontrées et de mutualiser les solutions apportées et les bonnes pratiques ;
- **la mise à jour de l'espace manager de l'intranet Ulysse cadres.** L'espace manager d'Ulysse cadres s'enrichira d'une rubrique dédiée au travail à distance sur laquelle seront mis en ligne les repères d'action définis dans le guide RH à destination des managers de travailleurs ou d'équipes distants.