

LE TRAVAIL A DISTANCE A LA DGFIP : GUIDE RH

2019



Le travail à distance se définit comme une organisation de travail qui dissocie, grâce à la digitalisation, l'implantation géographique de l'agent de l'activité réalisée.

Dans le cadre du déploiement du Nouveau Réseau de Proximité (NRP), notamment pour les situations où la mobilité ne pourra pas être envisagée, chaque direction devra étudier la possibilité de recourir aux nouveaux modes d'organisation des services que sont le télétravail et le travail à distance. Chaque direction aura la possibilité d'ouvrir aux agents concernés par une réorganisation la possibilité de recourir au télétravail (travail au domicile de l'agent) et au travail à distance.

Fruit de la réflexion d'un groupe de travail associant des délégués du DG et des représentants du réseau, le présent guide s'attache à définir les règles du travail à distance à la DGFIP et à détailler, pour chaque typologie de travail à distance, les modalités de déclinaison applicables en matière de ressources humaines.

Ce guide a vocation à s'appliquer aux situations de travail à distance organisées à compter du **1er janvier 2020**.

La situation particulière des agents de la DGFIP exerçant au sein des Maisons France Services (MFS) n'est pas traitée dans ce document. Elle fera l'objet d'une documentation séparée élaborée par la Mission Stratégie Relations aux publics (SRP).

SOMMAIRE

Partie 1 – Les règles du travail à distance

1. Les modèles d'organisation du travail à distance 4
2. Les droits et obligations du travailleur à distance, de l'administration et de ses partenaires..... 6
3. Les principes de mise en place du travail à distance..... 7

Partie 2 – Les modalités pratiques du travail à distance

1. La procédure de mise en œuvre 9
2. Les règles de gestion RH..... 11
3. L'accompagnement personnalisé du travailleur à distance et de son encadrement.....12
4. Le management du travail à distance..... 15

Glossaire 20

Les interlocuteurs en administration centrale..... 21

Annexe 1 - Modèle de protocole collectif 22

Annexe 2 - Modèle de protocole individuel 25

Partie 1

Les règles du travail à distance

1. Les modèles d'organisation du travail à distance

Le travail à distance qui résulte de progrès informatiques, permet de répondre à la demande des agents de réduire la durée des trajets et d'améliorer leur qualité de vie au travail.

A la DGFIP, le travail à distance permet de décorrélérer la localisation géographique de l'agent de la structure pour laquelle il réalise une activité donnée ; ce dispositif, qui ne s'accompagne pas d'une mobilité imposée, participe à l'amélioration des conditions de vie au travail. **Il se distingue du télétravail à domicile, déjà traité par ailleurs.**

⇒ Actuellement, le travail à distance est essentiellement mis en place dans une optique de soutien et d'assistance à distance :

- **un agent peut travailler à distance pour une partie de ses missions** tout en restant affecté et rattaché fonctionnellement à une structure.

Exemples :

- les dispositifs d'entraide SPF et SIE,
- le contrôle sur pièce à distance entre SIP ou le contrôle sur pièce à distance par le PCRCP pour le compte du SIP

- **un agent peut travailler exclusivement à distance** pour le compte de structures situées sur un autre site du même département ou pour le compte d'autres directions.

Exemples :

- ce soutien peut être infra départemental, ce sont les services d'appui au réseau.
- il est aussi supra-départemental, c'est par exemple le pôle de contrôle à distance des DFE ou des évaluateurs du Domaine autorisés à travailler dans un département non siège du Pôle d'Evaluation Domaniale dont il relève.

⇒ Dans le cadre de la mise en place du NRP, de nouveaux modes d'exercice du travail à distance (infra ou supra-départemental) sont appelés à se développer :

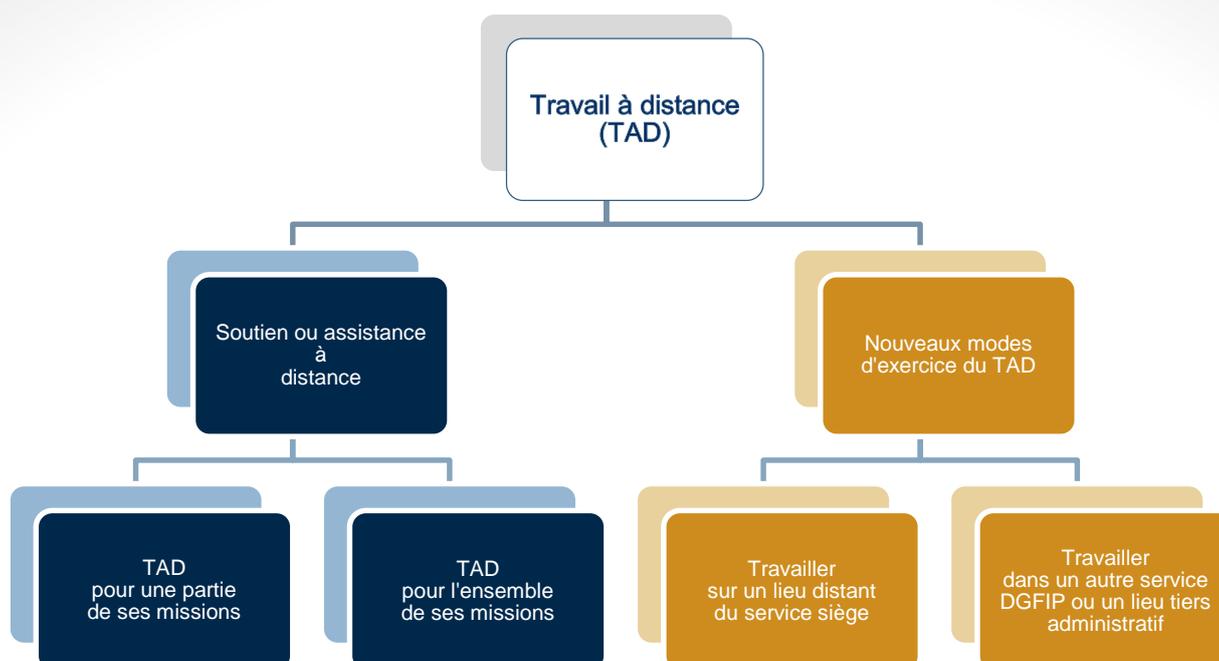
- dans le cadre d'une fusion de services, **une équipe pourra travailler sur un lieu distant du service « siège »**.

Exemple : après accord du directeur, des agents travaillent dans un local distant pour le compte d'un SGC.

- **un agent pourra travailler également dans un lieu tiers administratif** pour le compte du service « siège ».

Exemples :

- accueil de proximité,
- permanence en mairie ou au sein des Maisons France Services,
- espace de coworking.



Ainsi, selon les choix opérés, différents lieux d'exercice du travail à distance sont identifiés au sein :

- du **service d'affectation** de l'agent : travail pour le compte d'autres structures ;
- d'une **antenne** ;
- d'un **autre service sans lien avec le service de l'agent** (centre des Finances publiques autre qu'une antenne) ;
- dans un **lieu tiers administratif** (collectivités locales, espaces de coworking, maisons France Services).

2. Les droits et obligations du travailleur à distance, de l'administration et de ses partenaires

L'administration s'engage à :

- Mettre à disposition du travailleur à distance les **moyens matériels et techniques** pour l'accomplissement de ses activités
- Assurer la **maintenance du poste de travail** du travailleur à distance et à le remplacer en cas de dysfonctionnement
- Contacter le travailleur à distance **pendant ses plages horaires de travail** (respect du droit à la déconnexion)
- Organiser l'information professionnelle, sociale et syndicale du travailleur à distance

Le travailleur à distance s'engage à :

- **Être joignable** pendant ses plages horaires de travail
- **Assurer la bonne garde** de son poste de travail
- **Une utilisation exclusivement professionnelle** de son poste de travail
- Ce que **les informations qu'il traite** à distance **demeurent confidentielles** et ne soient pas accessibles à des tiers
- **Ne pas sous-traiter les travaux** qui lui sont confiés par son supérieur hiérarchique ou de proximité
- **Respecter les règles** en matière de confidentialité des données et de sécurité informatique
- **Assister aux réunions** organisées au service « siège ».

Les partenaires (Maisons France services, collectivités locales, EPCI) s'engagent à :

- Mettre à disposition du travailleur à distance des **moyens immobiliers, mobiliers et techniques pour l'accomplissement de ses activités**
Exemple : mise à disposition d'un Espace confidentiel avec le matériel et les équipements associés (bureau, chaises, connexion internet)
- Assurer les **bonnes conditions de vie au travail** du travailleur à distance
- **Ne pas communiquer les coordonnées de référents opérationnels DGFIP aux usagers**
- Assurer **un suivi régulier des travaux** réalisés à distance
- Garantir la protection de l'agent travaillant à distance

Les conditions d'accueil du travailleur à distance seront fixées dans le cadre d'une convention passée entre la DGFIP et la structure d'accueil.

3. Les principes de mise en place du travail à distance

- Le travail à distance n'est pas limité par une durée maximale hebdomadaire contrairement au télétravail¹. Le travailleur à distance ne doit cependant pas se retrouver isolé de son collectif de travail.
- Le travail à distance n'est pas exclusif du télétravail : un agent peut tout à fait être en télétravail une partie de la semaine et en travail à distance l'autre partie de la semaine.
- L'agent qui travaille à distance est placé sous la responsabilité hiérarchique du chef de service du service d'affectation.
- Le travail peut être exercé sur site distant ou lieu tiers de manière permanente ou ponctuelle (dans ce dernier cas, l'agent exerce ses activités pour partie dans le service siège et pour partie à distance).
- La cohésion du collectif de travail doit être maintenue par la mise en place de liaisons régulières, la participation des agents aux réunions de service, la venue régulière du responsable de service sur le lieu distant...

¹ Cf [article 3 du décret n°2016-151 du 11 février 2016](#)

Partie 2

Les modalités pratiques du travail à distance

1. La procédure de mise en œuvre

NB : cette procédure est applicable pour le travail à distance mis en place à compter du 1^{er} janvier 2020.

La décision d'ouvrir à un agent ou à une équipe la possibilité de recourir au travail à distance est prise par le directeur. En effet, le travail à distance ne constitue pas un droit mais une forme d'organisation du travail. Sa mise en œuvre est donc subordonnée aux nécessités de service.

La possibilité de recours au travail à distance doit donc être évaluée le plus en amont possible et en tout état de cause dès la constitution, en direction, du groupe projet de mise en œuvre de l'opération de réorganisation.

1.1 Une analyse préalable de faisabilité

La direction locale procède à une analyse préalable de l'environnement organisationnel et humain du site distant :

- estimation de la volumétrie des agents concernés par le travail à distance après s'être rapproché de chaque agent du site distant pour savoir s'ils souhaitent suivre ou non la mission ;
- analyse multifactorielle de l'environnement du site distant (au regard notamment du risque d'isolement, de la sécurité, de l'autonomie de l'équipe...).

1.2 Un protocole pour encadrer le travail à distance

Après cette analyse préalable, si les conditions sont réunies, le directeur retrace les modalités du travail à distance dans un protocole :

- collectif lorsque le travail à distance est appliqué pour l'ensemble d'une équipe sur un site distant (voir modèle de protocole p 22) ;
- individuel lorsqu'un seul agent est concerné par la mise en œuvre du travail à distance (voir modèle de protocole p 25).

Le protocole de travail à distance est renouvelable annuellement par tacite reconduction sans limitation de durée (sauf exceptions : voir cas particuliers ci-dessous).

Le directeur peut y mettre fin sous réserve d'une information des agents concernés à une date leur permettant de participer au mouvement de mutation suivant (exemple : information des agents avant le 31 décembre N-1 pour une fin de mise en œuvre de la convention au 1^{er} septembre N).

Une clause de sortie individuelle du protocole est également prévue (généralement sur départ de l'agent de la structure dans le cadre d'une mutation).

Cas particuliers :

- dans le cadre du nouveau réseau de proximité, les agents auront la garantie de pouvoir rester travailler dans les locaux d'une *antenne provisoire* jusqu'au 1^{er} septembre 2026. Le protocole fera mention de cette garantie ;

- *sites distants pour lesquels une garantie de maintien de la possibilité de travailler à distance a été acté (par exemple les antennes provisoires pour lesquelles le maintien sera garanti jusqu'en 2026) : le protocole sera signé pour la durée de la garantie. Quelques mois avant que le protocole ne devienne caduc, le directeur informera les travailleurs à distance concernés pour leur permettre de participer au mouvement de mutation suivant;*
- *dans l'hypothèse où un agent d'un service travaille à temps partiel ou complet pour un autre service (soutien à distance) un protocole individuel doit être élaboré et signé par les deux chefs de service (un protocole collectif sera signé dans le cas où le soutien à distance est assuré par une équipe).*

1.3 Le dialogue social

La mise en place du travail à distance est susceptible de faire évoluer les conditions de vie au travail des agents concernés. Ces évolutions sont retracées dans le dossier de présentation de chaque opération :

- la rubrique « 3.1 Le travail réel » renverra au protocole qui sera joint en annexe et qui comportera une description de l'organisation du travail (missions effectuées, conditions matérielles et informatiques) ;
- la rubrique « 4.2 accompagnement RH » précisera que le travail à distance sera mis en place sur le site de X.

Pour mémoire, le dossier de présentation constitue le document préparatoire unique de présentation des opérations de réorganisations dans les instances de dialogue social. Le protocole est intégré dans le dossier pour présentation uniquement et ne fait pas l'objet d'un vote.

Lorsque le travail à distance s'organise entre deux directions, un dossier de présentation unique est constitué. La présentation (sans vote) est effectuée dans chaque CTL, sans ordre prédéfini.

La liste des agents en travail à distance dans la direction est transmise, pour information, une fois par an après le mouvement de mutation de septembre aux représentants du personnel.

1.4 L'information des agents

Après passage en CTL, l'agent est informé de l'accord de la direction pour la mise en œuvre du travail à distance :

- s'il relève d'un protocole collectif, celui-ci s'applique à l'ensemble de l'équipe présente sur le site distant et ne requiert donc pas la signature de chaque agent. L'agent est destinataire, par courriel, d'une copie du protocole collectif ;
- s'il relève d'un protocole individuel, il signe le protocole et est destinataire d'une copie de la version finale du document.

2. Les règles de gestion RH

2.1 L'évaluation professionnelle

L'évaluateur (le supérieur hiérarchique direct dans EDEN-RH) est le responsable du service d'affectation de l'agent (ou son représentant) quelle que soit la quotité de travail pour ce service. La direction gestionnaire de l'évaluation est la direction de rattachement de l'agent.

L'entretien est organisé en présentiel.

Une fiche préparatoire à l'entretien professionnel est établie par le chef de service ayant bénéficié, au titre de l'année écoulée, de l'appui de l'agent, afin d'apporter des éléments d'appréciation de la valeur professionnelle de l'agent au chef de service de la structure d'affectation de l'agent, évaluateur de l'agent.

2.2 Le temps de travail

La gestion des demandes de congés et des anomalies de pointages est assurée par le responsable de la structure absorbante ou le relais désigné par lui sur le site distant.

Le responsable de la structure absorbante a en effet la possibilité de déléguer dans SIRHIUS (pour une période déterminée) un ou plusieurs rôles de responsable à un adjoint ou à un agent de son choix parmi ses collaborateurs au sein de l'antenne².

Sur un site distant, le pointage peut s'effectuer par web pointage.

Dans le cadre de missions ponctuelles (permanence hebdomadaire par exemple), l'agent est considéré comme étant en mission.

2.3 Les règles indemnitaires

Le régime indemnitaire attribué est celui correspondant aux fonctions effectivement exercées.

L'indemnité de résidence est attachée à la commune dans laquelle l'agent est affecté et qui constitue sa résidence administrative.

L'agent peut, le cas échéant, bénéficier des dispositifs indemnitaires visant à accompagner les agents dans leurs transitions professionnelles (complément indemnitaire d'accompagnement, prime de restructuration de service).

Enfin, le travailleur à distance peut bénéficier des frais de déplacement. Ainsi, la résidence administrative est la commune où l'agent exerce ses fonctions. Il bénéficiera donc de la prise en charge de ses frais de déplacement lorsqu'il se déplacera pour les besoins du service hors de cette commune et hors de sa commune de résidence familiale.

² Cf. pas à pas SIRHIUS : <http://nausicaadoc.appli.impots/2018/002839>.

3. L'accompagnement personnalisé du travailleur à distance et de son encadrement

3.1. La formation professionnelle

Les travailleurs à distance peuvent, le cas échéant, être confrontés aux mêmes écueils que les télétravailleurs. Par conséquent, ces agents ont accès, dans un premier temps, à l'offre de formation de la DGFiP portant sur le télétravail, préalablement à la mise en place du travail à distance.

L'offre de formation disponible se compose de deux modules d'e-formation d'une durée d'une heure chacun, à savoir : « devenir télétravailleur » et « manager des télétravailleurs ».

Le premier module permet d'aborder notamment les règles déontologiques et de sécurité technique dans le contexte du télétravail.

Le second s'adresse à des managers d'un ou plusieurs télétravailleurs ou à des managers souhaitant développer le télétravail au sein de leur structure. Au-delà de la définition des concepts du télétravail (enjeux, cadre réglementaire, règles déontologiques notamment), il aborde les fondamentaux d'organisation et de gestion du télétravail au travers de la formalisation des objectifs et de leur suivi en termes de traçabilité et d'appréciation des résultats. Aussi, cette e-formation rappelle la nécessité de veiller à la sûreté des données aux encadrants de télétravailleurs.

En tout état de cause, lorsque le travail à distance se traduit par un changement de métier ou un élargissement du portefeuille d'activités, l'agent bénéficie d'un accompagnement individualisé : définition d'un parcours de formation par le Chef de service en lien avec le Responsable Local de Formation et formalisation dans un passeport de formation au sein de l'application OCAP.

Par ailleurs, une "journée de sensibilisation à la conduite du changement" à destination des cadres du réseau sera programmée dans l'ensemble des directions à compter de la fin de cette année 2019 et tout au long de l'année 2020.

Deux thèmes seront abordés au cours de cette journée :

- le management de la conduite des transformations,
- l'accompagnement des cadres aux nouvelles méthodes de management (essentiellement travail à distance et Télétravail).

En complément, la MASEE animera des séminaires de cadres à partir de 2020 dans toutes les directions.

Des modules de formation au management seront dispensés aux cadres supérieurs nouvellement affectés suite à une promotion/sélection (stages PRE 601 et ORG 601 inscrits au plan national de formation).

Enfin, des travaux sont engagés à l'ENFiP afin de proposer en 2020 aux cadres encadrants une formation spécifique au management des nouveaux modes d'organisation du travail (télétravail et travail à distance).

3.2. Les conditions de vie au travail

Les conditions de vie au travail sur site distant doivent être prises en compte dès l'origine de chaque opération de réorganisation.

Elles sont décrites dans le dossier de présentation de l'opération. Elles nécessitent une analyse globale des risques professionnelles sur le site distant : risques psychosociaux mais également l'ensemble des autres risques (risques routiers, risques de chutes, etc...).

Une attention particulière doit être portée sur les conditions matérielles d'installation des postes de travail et sur les dispositifs de sécurité.

En cas de travail en lieu tiers administratif (permanences en mairies, etc...) : il convient d'ajouter dans le protocole individuel de l'agent un paragraphe spécifique prévoyant une double responsabilité en matière de santé et sécurité au travail avec l'organisme accueillant.

3.3. Les outils informatiques

⇒ Équipement du travailleur à distance, accès aux applications et sécurisation des échanges

L'agent qui exerce une activité de soutien et d'assistance ou travaille sur un lieu distant du service « siège » conserve en principe son poste de travail à l'identique. Il aura donc accès à l'ensemble des applications informatiques correspondant à son profil métier.

A l'inverse, l'agent amené à travailler en lieu tiers administratif doit disposer du matériel nécessaire pour exercer ses missions :

- Un poste informatique de travail de type portable (avec sa housse de transport).
- Une connexion au réseau DGFIP via un VPN Anyconnect (profil « Télétravail » P10) donnant accès à la messagerie, aux serveurs partagés, à l'internet filtré par la DGFIP, à l'intranet DGFIP et aux applications métiers autorisées.

Le poste du travailleur à distance est complété, selon les besoins, d'outils supplémentaires pour la réalisation de ses activités :

- Matériel d'impression
- Scan ...

Les solutions techniques peuvent être différentes selon le caractère permanent ou occasionnel du travail à distance et suivant le nombre de personnes concernées.

La liste des matériels mis à disposition est détaillée dans le protocole (collectif ou individuel) de travail à distance.

⇒ Maintenance et sécurité

La cellule informatique départementale (CID) installe et entretient l'équipement nécessaire au travail à distance. Elle assure au travailleur à distance, durant les heures de travail, un appui technique. Si une intervention est nécessaire sur son poste de travail, le travailleur à distance le ramènera dans sa structure administrative.

Par mesure de sécurité, aucun document professionnel sensible ne doit être déplacé hors des locaux de l'administration. Il est rappelé que seuls les documents relatifs aux dossiers en cours ont vocation à être conservés sur le poste de travail de l'agent, la capitalisation se faisant sur les partages bureautiques du service.

Le travailleur à distance s'engage pour sa part à :

- à ce que les informations qu'il traite sur le lieu tiers administratif demeurent confidentielles et ne soient pas accessibles à des tiers
- à respecter la confidentialité des informations obtenues ou recueillies dans le cadre de son travail et à ne pas les utiliser à des fins personnelles
- à assurer la bonne conservation des matériels qui lui sont confiés
- à une utilisation exclusivement professionnelle de son poste de travail.

En cas de manquement à l'un de ces engagements, le travailleur à distance s'expose à des poursuites disciplinaires.

⇒ Assistance informatique en cas de panne ou d'incident de connexion

En cas de problème technique sur le poste de travail ou de difficulté rencontrée, le travailleur à distance doit :

- informer en priorité son supérieur hiérarchique
- puis contacter le service d'assistance informatique : le parcours d'assistance rénové (PAR) est accessible via le bouton cliquable du tAToo situé en bas à droite de l'écran.

L'agent mentionnera à l'assistance qu'il s'agit d'un cas de travail à distance.

En cas d'impossibilité de connexion (VPN par exemple) ou de difficultés nécessitant une intervention sur le poste, le travailleur à distance rapporte son poste de travail dans sa structure administrative.

En cas de vol, le chef de service doit faire appel à l'assistance pour réinitialiser le mot de passe messagerie de l'agent et demander la révocation du certificat d'authentification présent sur l'ordinateur.

L'assistance retrouvera le nom de la machine volée dans ASSET MANAGER et le transmettra à l'ESI de Lille (esi.lille.gestionaccesnomades@dgifp.finances.gouv.fr) pour révocation du certificat.

⇒ Habiller un travailleur à distance avec MADHRAS

- La gestion des habilitations nécessaires, ou modifications à réaliser pour la mise en œuvre de la nouvelle organisation, est assurée par le responsable hiérarchique de l'agent ou par l'administrateur MADRHAS de la direction. L'intervention de l'administrateur MADRHAS de la direction sera nécessaire si la mission de l'agent nécessite une extension de ses habilitations (par exemple pour obtenir un profil national).
- Le travailleur à distance exerçant en lieu tiers administratif sera habilité via MADRHAS à l'application "VPN agent" sur le profil « Télétravail ». Cette habilitation devra être demandée au correspondant nomadisme de la direction. Sur le PC portable de l'agent, le CID devra avoir installé un certificat.

⇒ Outils collaboratifs à la disposition du travailleur à distance

Une expérimentation d'outils collaboratifs répondant à des premiers besoins identifiés (un outil de visio-conférence (Jitsi), un outil de co-édition de documents (Collabora Next Cloud) et une messagerie instantanée sécurisée (Tchap) est organisée par Cap Numérique depuis septembre 2019 auprès de travailleurs à distance et de leurs chefs de service.

A l'issue et en fonction des retours, ces outils seront proposés pour accompagner le déploiement du travail à distance.

4. Le management du travail à distance

Le travail à distance nécessite la mise en œuvre d'un management adapté aux exigences de cette nouvelle modalités d'organisation.

En effet, le responsable de service doit être capable de favoriser la cohésion de l'équipe, d'assurer le pilotage quotidien à distance et de permettre les échanges entre collaborateurs.

L'enjeu majeur du management à distance est de réussir à maintenir la proximité avec chaque membre de son équipe, malgré la distance, ceci afin de leur transmettre les informations et les objectifs du service, de suivre et contrôler leur activité tout en veillant à leur évolution et à leur développement professionnel.

Le travail à distance nécessite un recours plus prononcé à l'écrit dans la communication (email, échanges de documents). De ce fait, la distance conduit chaque collaborateur à expliciter et structurer ses idées.

La distance favorise aussi la prise d'initiatives et le travail en autonomie. L'agent développe ainsi ses compétences.

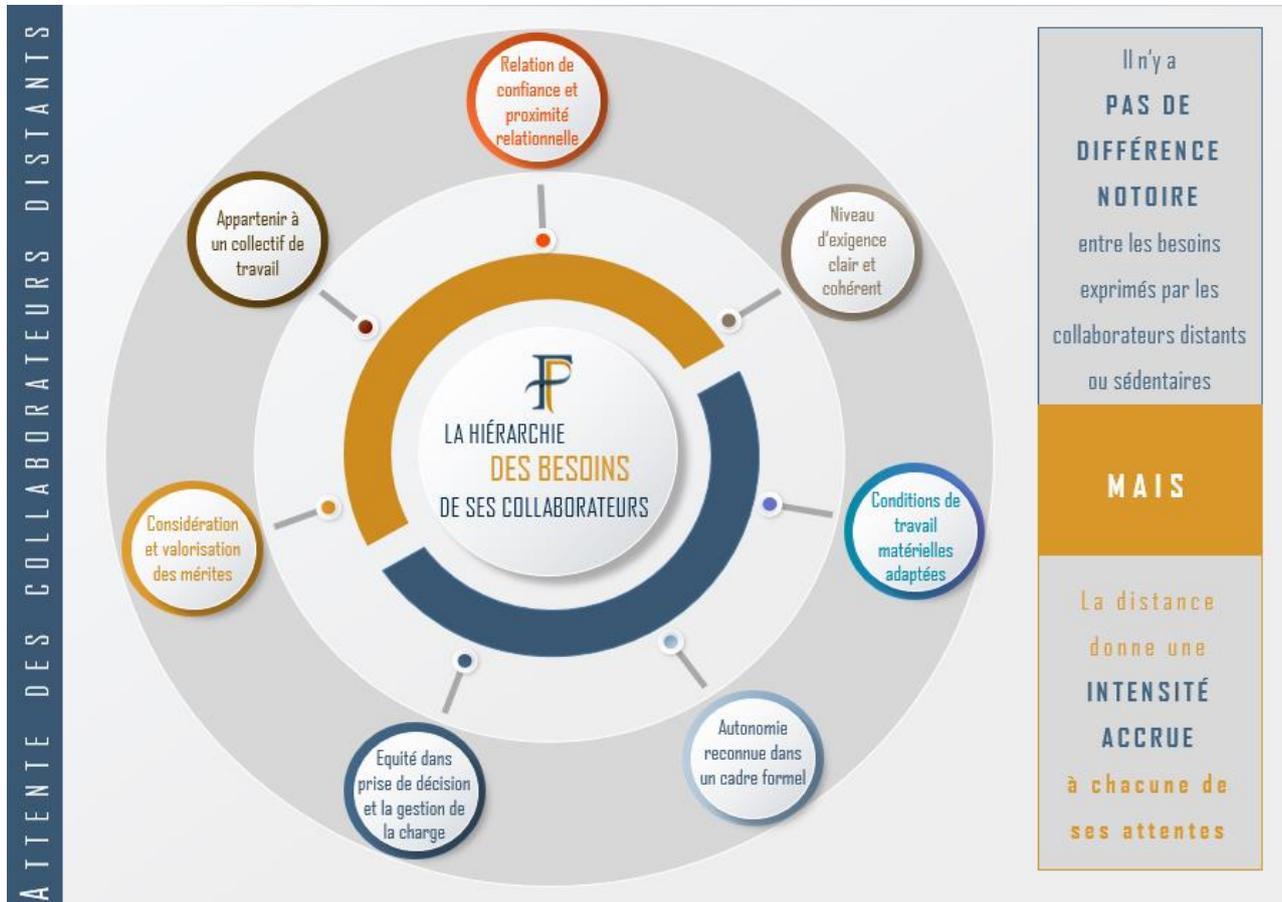
La distance oblige également le manager à privilégier le pilotage et l'animation de l'équipe davantage que les opérations de gestion qui imposent une réactivité parfois difficile à assurer dans un contexte de management à distance.

Le tableau page suivante présente les différentes dimensions managériales du travail à distance et les leviers à disposition du manager.



Des repères pour l'action

Les actions managériales doivent avoir pour objectifs de maintenir la cohésion du collectif de travail, d'assurer un pilotage quotidien de la mission, de gérer les situations individuelles et de développer une communication efficace.



Objectif n°1 : Maintenir la cohésion du collectif de travail

- Suppose une présence régulière de l'encadrement sur le site distant (l'encadrement du service d'affectation se rendra régulièrement sur le site distant afin, notamment, d'apporter son soutien, de suivre la réalisation des travaux et d'apprécier les difficultés rencontrées)
- Suppose des réunions régulières au siège avec l'ensemble de l'équipe
- Mettre en place un partage d'agenda entre l'ensemble des membres de l'équipe (équipe d'encadrement et collaborateurs)
- Développer les moments de convivialité

Outre la cohésion du collectif de travail, ces bonnes pratiques permettent au manager de transmettre les objectifs de la semaine, les informations importantes ainsi que s'assurer que chaque agent est opérationnel.

Objectif n°2 : Assurer le pilotage quotidien à distance

- Tenue d'un planning / calendrier des activités à disposition de l'équipe
- Définir des procédures de travail (règles de classement format des documents...)
- Pilotage des applications
- Disponibilité de l'encadrement pour répondre aux sollicitations du site distant

Le chef de service fixe les objectifs de manière réaliste et il détermine les priorités. Il adapte les travaux en fonction des flux et de la complexité. Il veille à une formation adaptée des agents, à la mise en œuvre des méthodes appropriées aux enjeux et au suivi d'activité. Il s'assure que les moyens nécessaires sont disponibles (habilitations, accès à l'information...). Il privilégie les échanges dématérialisés.

Le travail à distance nécessite un partage constant d'informations et l'acceptation par l'encadrant de ne pas pouvoir contrôler autant qu'en présentiel les collaborateurs à distance.

La réussite du travail à distance nécessite de faire confiance à ses collaborateurs et de mettre en place un management par objectifs. Le responsable de service peut demander à chaque collaborateur un plan de travail hebdomadaire.

Son rôle consiste à identifier les incohérences et les redondances et à responsabiliser ses agents sur les délais en proposant de manière concertée un nombre d'heures pour chaque activité.

- Désignation d'un relais sur le site distant (gestion des congés, incidents...)

Il peut s'agir d'un référent au sein de l'antenne ou d'un cadre exerçant dans une autre structure :

- Le manager peut désigner un référent au sein de l'antenne permettant à ce dernier d'être son interlocuteur privilégié. Il constitue le point d'entrée du manager sur les questions de logistique, de ressources humaines ou autres ainsi qu'un relais des consignes données par le manager sur les questions professionnelles.
 - Les responsables des autres structures exerçant sur le même site géographique que celui de l'antenne peuvent constituer un relais, notamment en matière de problématiques RH ou logistique qui ne peuvent être résolues à distance et/ou rapidement.
- Rencontre régulière avec le gestionnaire de site, le cas échéant.

Objectif n°3 : Gérer les situations individuelles

- Un principe : présence sur place régulière de l'encadrement

La distance renforce la nécessité pour le manager de prendre en compte des particularités et la personnalisation du management.

Le management à distance renforce le besoin d'un suivi individualisé dans l'animation quotidienne du collectif de travail tout en s'assurant du respect de la cohérence globale.

Dans sa démarche d'accompagnement, le manager doit savoir utiliser trois leviers pour s'adapter aux modes de fonctionnement de chaque collaborateur.

- ☐ **Concertation** : prise en compte des besoins et motivations des collaborateurs. L'objectif est de rechercher le consensus en co-construisant un projet commun.
 - Approche orientée sur l'écoute
 - Capacité à créer une relation de confiance

- **Responsabilisation** : démarche par objectifs en recherchant l'engagement du collaborateur
 - Approche par la négociation des moyens à utiliser pour atteindre les objectifs attendus

- **Pratique normative** : mise en application de procédures et de normes de travail
 - Approche centrée sur la réalisation des activités
 - Respect strict de l'organisation mise en place

L'efficacité requiert pour le manager d'actionner ces différents leviers au regard du contexte. Le travail à distance nécessite toutefois une démarche de responsabilisation accrue dans l'approche relationnelle du manager vis-à-vis de ses collaborateurs.

Objectif n°4 : Etre attentif à la communication

Le travail à distance impose une réflexion quant à l'utilisation des outils technologiques les plus adaptés en fonction des besoins.

S'agissant des courriels, le manager doit veiller à respecter certaines règles :

- être accessible et réactif ;
- à distance les messages sont souvent sur-interprétés et les silences perçus comme de l'indifférence ;
- soigner l'objet de ses messages notamment le titre des courriels qui doit être compréhensible immédiatement ;
- personnaliser ses messages ;
- utiliser, dans la mesure du possible, les outils de visioconférence ;
- afficher un message d'alerte en cas d'absence et la procédure à suivre en cas d'urgence.

L'usage du téléphone est à privilégier pour lever toute ambiguïté ou incompréhension et pour dialoguer plutôt que la messagerie électronique.

Le retour d'expérience régulier est primordial pour s'assurer du bon déroulement des missions de son collaborateur. Il permet de voir si ce dernier n'est pas débordé ou bloqué sur un problème, qu'il n'aurait pas forcément fait remonter.

Le manager doit définir clairement les règles sur la manière de communiquer avec ses travailleurs à distance : technologie utilisée, fréquence, délais de réponse requis, etc. Il doit ensuite veiller au respect des règles définies.

Enfin, il est très efficace d'inciter les collaborateurs à communiquer entre eux en s'appuyant sur un outil collaboratif. Il présente l'intérêt de rassembler au même endroit toutes les informations, documents et discussions.

GLOSSAIRE

Antenne

Une antenne est un démembrement d'une structure (SIP, SIE, SPF, SGC, services administratifs...) implantée sur un lieu géographique différent. Elle agit toujours pour le compte et sous la responsabilité de sa structure de rattachement. Elle est donc hiérarchiquement dépendante de cette dernière.

Coworking

Le coworking ou cotravail est un type d'organisation du travail qui regroupe deux notions : un espace de travail partagé mais aussi un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture. Il est un des domaines de l'économie collaborative.

Un espace de coworking peut être créé dans un site administratif.

Lieu tiers administratif

Le lieu tiers administratif est un espace de travail distinct du site sur lequel est installé le service d'affectation de l'agent. Il s'agit d'un espace hors DGFIP.

Nomadisme

Le nomadisme décrit une forme de travail où les agents exercent leurs activités sur place ou en itinérance par nature (auditeur, vérificateur, huissier...).

Soutien à distance

Le soutien à distance décrit une forme de travail dans laquelle les agents, placés sous l'autorité hiérarchique d'un responsable local (SIE, SPF, SAR, PED), travaillent à distance dans une structure de la DGFIP pour le compte d'une autre structure située sur un autre site du même département ou pour le compte d'autres directions.

Résidence administrative

La résidence administrative correspond au territoire de la commune sur lequel se situe le service où l'agent est affecté et exerce ses fonctions, à titre principal.

Résidence familiale

La résidence familiale correspond au territoire de la commune sur lequel se situe le domicile de l'agent.

Tiers-lieu

Le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) définit les tiers-lieux comme « des espaces physiques partagés pour télétravailler, accéder à des services, transmettre des connaissances, démarrer une activité économique ou une création culturelle... Soutenus par des entreprises, des collectivités, des associations ou des particuliers, ils se sont développés en s'appuyant sur le déploiement du numérique.

Ce sont des lieux labellisés à ne pas confondre avec lieux tiers administratifs.

Pour en savoir + sur le label tiers-lieu : [« Dossier de presse »](#)

LES INTERLOCUTEURS EN ADMINISTRATION CENTRALE

Bureau RH-1A

Dialogue social : bureau.rh1a-dialogue-social@dgfip.finances.gouv.fr

Temps de travail : bureau.rh1a-statuttempstravail@dgfip.finances.gouv.fr

Rémunération/Frais de déplacement/PRS : bureau.rh1a-prs@dgfip.finances.gouv.fr

Bureau RH-1C

Mutations et affectations des inspecteurs : bureau.rh1c@dgfip.finances.gouv.fr

Bureau RH-2A

Mutations et affectations des agents de catégorie B : bureau.rh2a-pole-b-mutation@dgfip.finances.gouv.fr

Mutations et affectations des agents de catégorie C : bureau.rh2a-pole-c-mutation@dgfip.finances.gouv.fr

Bureau RH-2B

Déontologie : bureau.rh2b@dgfip.finances.gouv.fr

Bureau RH-2C

Conditions de vie au travail, santé et sécurité au travail : bureau.rh2c@dgfip.finances.gouv.fr

Formation : bureau.rh2c-formation@dgfip.finances.gouv.fr

Accidents de service : bureau.rh2c-etudes.animation@dgfip.finances.gouv.fr

Modalités d'organisation du travail à distance : bureau.rh2c-etudes.animation@dgfip.finances.gouv.fr

Annexe 1 - Modèle de protocole collectif (travail à distance en antenne)



TRAVAIL A DISTANCE Protocole collectif

Article 1er : Objet

Le présent protocole collectif a pour objet de décrire les conditions de mise en œuvre et les règles de fonctionnement du travail à distance entre :

Service d'affectation		Site distant	
Structure		Structure	
Responsable		Responsable	
Adresse		Adresse	

Les agents concernés par ce protocole seront informés nominativement par courriel (avec en copie le présent protocole).

Article 2 : Organisation du travail à distance

Les principales missions exercées sur le site distant sont les suivantes :

- à lister

Les agents exerçants sur le lieu distant peuvent être amenés à participer à des réunions au service siège. De même, l'encadrement du service d'affectation est appelé à se rendre régulièrement sur le site distant.

Les jours de présence sur le site distant sont les suivants :

Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi

Décrire ici les modalités de liaison entre le service d'affectation et le site distant (diffusion de l'organigramme fonctionnel, mise en place de réunions régulières, désignation d'un agent ou d'un cadre « relais », horaires de travail...)

Article 3 : Environnement matériel et informatique

La composition du poste du travailleur à distance consiste à doter l'agent des moyens d'exercer son activité à distance, à savoir :

<i>Matériel mis à disposition (poste de travail informatique, serveurs partagés, matériels d'impression, scan, etc...)</i>	<i>Principales applications</i>

L'administration met à disposition le poste ainsi défini et en conserve la propriété intégrale. Elle prend à sa charge les frais d'acquisition et d'utilisation du matériel qui sera uniquement destiné à couvrir des besoins professionnels. Le travailleur à distance s'engage à en assurer la bonne conservation.

Le travailleur à distance bénéficie, à l'aide de la messagerie, d'internet et des serveurs partagés, des flux d'information professionnelle, sociale et syndicale.

Le travailleur à distance doit veiller à la bonne garde du poste de travail. La maintenance et l'assistance technique sont assurées par les services logistiques, techniques et informatiques rattachés auprès de la direction.

En cas de dysfonctionnement du poste de travail impliquant cette solution, le remplacement de celui-ci est acquis de plein droit.

Le poste de travail peut donner lieu à un aménagement, voire une substitution dans le cadre de l'évolution des tâches, qui sera à la charge de la direction.

En cas d'utilisation des biens de l'administration à des fins non professionnelles ou de faute intentionnelle, le travailleur à distance s'expose à des poursuites disciplinaires.

Article 4 : Sécurité et confidentialité des données dans un lieu tiers

Le traitement des données et le maintien de leur intégrité sont réalisés dans un cadre sécurisé, notamment par l'utilisation d'un mot de passe et une sauvegarde des documents. Le travailleur à distance s'engage à respecter les règles de confidentialité auxquelles il est soumis dans le cadre de son activité professionnelle.

Le travailleur à distance s'engage à ne pas sous-traiter les travaux qui lui sont confiés par son supérieur hiérarchique, à respecter la confidentialité des informations obtenues ou recueillies dans le cadre de son travail et à ne pas les utiliser à des fins personnelles.

Le travailleur à distance s'engage à respecter la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, ainsi que les dispositions relatives à l'usage des technologies de l'information et des communications en vigueur à la DGFIP.

Il ne peut se faire assister dans son travail que par les personnes de son service de rattachement ou les personnes habilitées à la maintenance de son poste de travail.

Article 5 : Accident de service ou de trajet – santé et sécurité

En l'absence de faute personnelle ou de toute autre circonstance particulière détachant l'accident du service, les accidents survenus pendant les horaires de travail sont en principe imputables à l'activité professionnelle et réparés selon les règles applicables aux accidents de service.

En pratique, le travailleur à distance doit, dans les délais requis, en informer ou en faire informer l'administration par l'intermédiaire de son supérieur hiérarchique.

Il devra fournir à l'administration, à l'appui de sa déclaration d'accident, toutes les pièces et informations nécessaires à l'examen de son dossier, dont notamment un certificat médical indiquant la nature et le siège des lésions résultant de l'accident.

L'administration reconnaît être son propre assureur pour les dommages subis aux biens de toute nature mis à la disposition du travailleur à distance dans le cadre de son activité professionnelle sur site distant ainsi que pour les dommages causés aux tierces personnes si ces dommages résultent directement de l'exercice du travail ou sont causés par les biens qu'elle met à la disposition du travailleur à distance.

En matière d'accident de trajet, les conditions de droit commun seront applicables.

Article 6: Suivi de l'activité

Le responsable de service doit être en mesure d'exercer un suivi de l'activité exercée sur site distant et du temps de travail effectué. Ce suivi est adapté au travail à distance (identification des travaux concernés, estimation du temps de travail nécessaire...). Un point régulier est programmé entre le responsable de service et l'équipe sur l'avancement des travaux réalisés à distance.

Article 7 : Obligations de l'administration et engagement du travailleur à distance

L'administration s'engage à :	Le travailleur à distance s'engage à :
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à disposition du travailleur à distance les moyens matériels et techniques pour l'accomplissement de ses activités • Assurer la maintenance du poste de travail du travailleur à distance et à le remplacer en cas de dysfonctionnement • Contacter le travailleur à distance pendant ses plages horaires de travail (respect du droit à la déconnexion) • Organiser l'information professionnelle, sociale et syndicale du travailleur à distance • Assurer un suivi régulier des travaux réalisés à distance • Garantir la protection de l'agent travaillant à distance 	<ul style="list-style-type: none"> • Être joignable pendant ses horaires de travail • Assurer la bonne garde de son poste de travail • Avoir une utilisation exclusivement professionnelle de son poste de travail • Ce que les informations qu'il traite à distance demeurent confidentielles et ne soient pas accessibles à des tiers • Ne pas sous-traiter les travaux qui lui sont confiés par son supérieur hiérarchique ou de proximité • Respecter les règles en matière de confidentialité des données et de sécurité informatique • Assister aux réunions organisées au service « siège »

Article 8 : Durée

Toute modification substantielle des conditions ou des modalités d'exécution du présent protocole fera l'objet d'un avenant.

Le travail à distance prendra effet sur le site distant à compter du *à préciser*.

L'application de ce protocole devient caduque pour le travailleur à distance dès lors qu'il quitte le site distant.

Paragraphe suivant à personnaliser :

Option 1 : travail à distance sans garantie de durée initiale

Le protocole sera renouvelé annuellement par tacite reconduction.

Le directeur pourra y mettre fin sous réserve d'une information des travailleurs à distance concernés à une date leur permettant de participer au mouvement de mutation suivant.

Option 2 : travail à distance avec garantie de durée initiale (antennes provisoires)

Le présent protocole garanti le maintien de la possibilité de travailler à distance sur le site distant jusqu'au XX. A cette date, il deviendra caduc. Le directeur en informera les travailleurs à distance concernés à une date leur permettant de participer au mouvement de mutation suivant.

A _____, le

Le directeur départemental

Le responsable du service d'affectation

Annexe 2 - Modèle de protocole individuel (travail à distance en lieu tiers administratif)



TRAVAIL A DISTANCE

Protocole individuel

Article 1er : Objet

Le présent protocole individuel a pour objet de décrire les conditions de mise en œuvre et les règles de fonctionnement du travail à distance entre :

Direction		Travailleur à distance	
Libellé		Nom Prénom	
Directeur		Grade	
Adresse		Service d'affectation	
		Adresse du site distant	

Le travailleur à distance désigné ci-dessus sera destinataire d'une copie de l'exemplaire signé de ce protocole.

Article 2 : Organisation du travail à distance

Les principales missions exercées par le travailleur à distance sur le site distant sont les suivantes :
- à lister

L'agent exerçant sur le site distant est placé sous la responsabilité hiérarchique du responsable du service de à préciser. Il est appelé à participer à des réunions dans ce service. De même, l'encadrement du service d'affectation est appelé à se rendre régulièrement sur le site distant.

Les jours de présence sur le site distant sont les suivants :

Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi

Décrire ici les modalités de liaison entre le service d'affectation et le site distant (diffusion de l'organigramme fonctionnel, mise en place de réunions régulières, désignation d'un agent ou d'un cadre « relais », horaires de travail, etc...)

Article 3 : Environnement matériel et informatique

La composition du poste du travailleur à distance consiste à doter l'agent des moyens d'exercer son activité à distance, hors réseau DGFIP, à savoir :

<i>Matériel mis à disposition (poste de travail informatique, serveurs partagés, matériels d'impression, scan, etc...)</i>	<i>Principales applications</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Un ordinateur portable qui constitue le poste unique de l'agent - Une connexion sécurisée au réseau DGFIP <p><i>à compléter</i></p>	

L'administration met à disposition le poste ainsi défini et en conserve la propriété intégrale. Elle prend à sa charge les frais d'acquisition et d'utilisation du matériel qui sera uniquement destiné à couvrir des besoins professionnels. Le travailleur à distance s'engage à en assurer la bonne conservation.

Le travailleur à distance bénéficie, à l'aide de la messagerie, d'internet et des serveurs partagés, des flux d'information professionnelle, sociale et syndicale.

Le travailleur à distance doit veiller à la bonne garde du poste de travail. La maintenance et l'assistance technique sont assurées par les services logistiques, techniques et informatiques rattachés auprès de la direction.

En cas de dysfonctionnement du poste de travail impliquant cette solution, le remplacement de celui-ci est acquis de plein droit.

Le poste de travail peut donner lieu à un aménagement, voire une substitution dans le cadre de l'évolution des tâches, qui sera à la charge de la direction.

En cas d'utilisation des biens de l'administration à des fins non professionnelles ou de faute intentionnelle, le travailleur à distance s'expose à des poursuites disciplinaires.

Article 4 : Sécurité et confidentialité des données dans un lieu tiers

Le traitement des données et le maintien de leur intégrité sont réalisés dans un cadre sécurisé, notamment par l'utilisation d'un mot de passe et une sauvegarde des documents. Le travailleur à distance s'engage à respecter les règles de confidentialité auxquelles il est soumis dans le cadre de son activité professionnelle.

Le travailleur à distance s'engage à ne pas sous-traiter les travaux qui lui sont confiés par son supérieur hiérarchique, à respecter la confidentialité des informations obtenues ou recueillies dans le cadre de son travail et à ne pas les utiliser à des fins personnelles.

Le travailleur à distance s'engage à respecter la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, ainsi que les dispositions relatives à l'usage des technologies de l'information et des communications en vigueur à la DGFIP.

Il ne peut se faire assister dans son travail que par les personnes de son service de rattachement ou les personnes habilitées à la maintenance de son poste de travail.

Article 5 : Accident de service ou de trajet – santé et sécurité

En l'absence de faute personnelle ou de toute autre circonstance particulière détachant l'accident du service, les accidents survenus pendant les horaires de travail sont en principe imputables à l'activité professionnelle et réparés selon les règles applicables aux accidents de service.

En pratique, le travailleur à distance doit, dans les délais requis, en informer ou en faire informer l'administration par l'intermédiaire de son supérieur hiérarchique.

Il devra fournir à l'administration, à l'appui de sa déclaration d'accident, toutes les pièces et informations nécessaires à l'examen de son dossier, dont notamment un certificat médical indiquant la nature et le siège des lésions résultant de l'accident.

L'administration reconnaît être son propre assureur pour les dommages subis aux biens de toute nature mis à la disposition du travailleur à distance dans le cadre de son activité professionnelle sur site distant ainsi que pour les dommages causés aux tierces personnes si ces dommages résultent

directement de l'exercice du travail ou sont causés par les biens qu'elle met à la disposition du travailleur à distance.

En matière d'accident de trajet, les conditions de droit commun seront applicables.

Article 6: Suivi de l'activité

Le responsable de service doit être en mesure d'exercer un suivi de l'activité exercée sur site distant et du temps de travail effectué. Ce suivi est adapté au travail à distance (identification des travaux concernés, estimation du temps de travail nécessaire...). Un point régulier est programmé entre le responsable de service et le travailleur à distance sur l'avancement des travaux réalisés à distance.

Article 7 : Engagements respectifs de l'administration et du travailleur à distance

L'administration s'engage à :	Le travailleur à distance s'engage à :
<ul style="list-style-type: none">• Mettre à disposition du travailleur à distance les moyens matériels et techniques pour l'accomplissement de ses activités• Assurer la maintenance du poste de travail du travailleur à distance et à le remplacer en cas de dysfonctionnement• Contacter le travailleur à distance pendant ses plages horaires de travail (respect du droit à la déconnexion)• Organiser l'information professionnelle, sociale et syndicale du travailleur à distance• Assurer un suivi régulier des travaux réalisés à distance• Garantir la protection de l'agent travaillant à distance	<ul style="list-style-type: none">• Être joignable pendant ses horaires de travail• Assurer la bonne garde de son poste de travail• Avoir une utilisation exclusivement professionnelle de son poste de travail• Ce que les informations qu'il traite à distance demeurent confidentielles et ne soient pas accessibles à des tiers• Ne pas sous-traiter les travaux qui lui sont confiés par son supérieur hiérarchique ou de proximité• Respecter les règles en matière de confidentialité des données et de sécurité informatique• Assister aux réunions organisées au service « siège »

Article 8 : Durée

Toute modification substantielle des conditions ou des modalités d'exécution du présent protocole fera l'objet d'un avenant.

Le travail distance prendra effet sur le site distant à compter du à *préciser*.

Paragraphe suivant à personnaliser :

Option 1 : travail à distance sans garantie de durée initiale

Le protocole sera renouvelé annuellement par tacite reconduction.

Le directeur pourra y mettre fin sous réserve d'une information des travailleurs à distance concernés à une date leur permettant de participer au mouvement de mutation suivant.

Option 2 : travail à distance avec garantie de durée initiale

Le présent protocole garanti le maintien de la possibilité de travailler à distance sur le site distant jusqu'au XX. À cette date, il deviendra caduc. Le directeur en informera le travailleur à distance concerné à une date lui permettant de participer au mouvement de mutation suivant.

En cas de mutation, la participation au dispositif du travail à distance cesse à la date d'effet du changement de service et/ou de direction de l'agent.

La direction comme l'agent ont la faculté de mettre fin à l'application de protocole au terme d'un préavis de 2 mois, sauf si l'intérêt du service ou le non-respect des termes du protocole exige une réduction du délai de prévenance

A _____, le

Le directeur départemental

Le responsable du service

Le travailleur à distance



Direction générale des Finances publiques

Service des Ressources humaines

Sous-direction de la Gestion des personnels et des parcours professionnels

Bureau RH-2C