

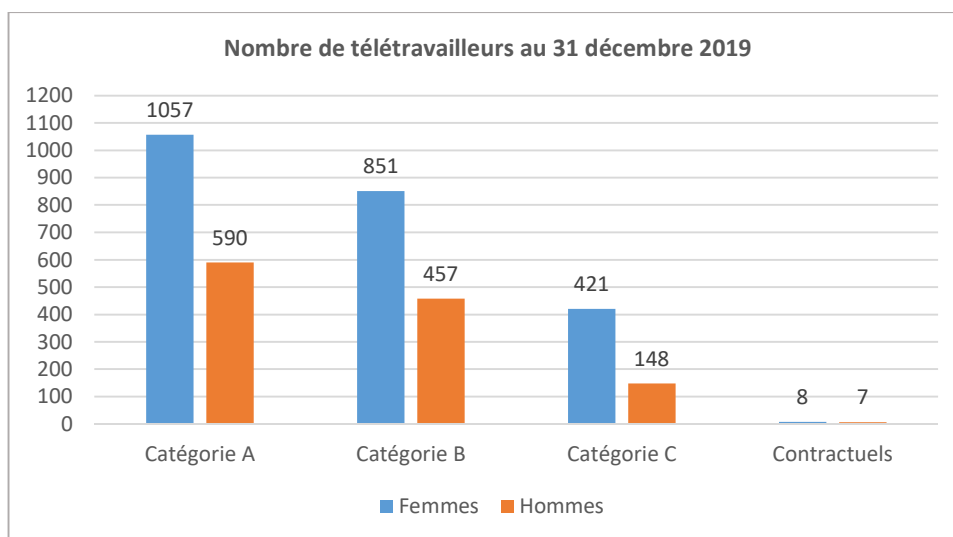
Groupe de travail Télétravail du 5 octobre 2020

FICHE 1 – BILAN D'ETAPE QUANTITATIF ET QUALITATIF (2019 ET PERIODE DE CRISE SANITAIRE)

BILAN D'ETAPE QUANTITATIF

a) UN BILAN 2019 POSITIF

La DGFiP recensait au 31 décembre 2019, 3 539 agents bénéficiant du télétravail à domicile, dont 2337 femmes et 1202 hommes (contre 473 au 31/12/2018). Les personnels de catégorie A et B représentaient respectivement 46,5% et 37% des bénéficiaires.



Outre un engouement avéré pour le dispositif, l'évolution constatée en 2019 s'explique également par les autorisations de télétravail accordées à titre exceptionnel en raison des difficultés rencontrées par les agents pour se rendre sur leur lieu de travail du fait du mouvement de grève survenu en décembre 2019 et affectant le fonctionnement des transports en commun.

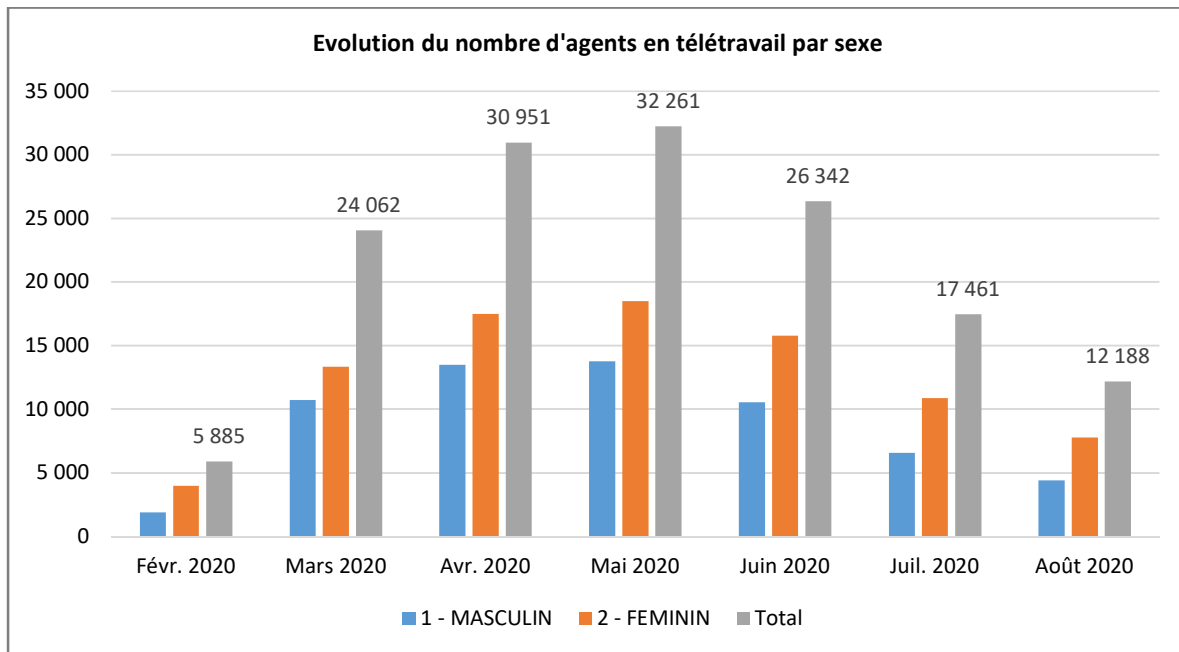
b) UNE TRES FORTE PROGRESSION DU NOMBRE DE TELETRAVAILLEURS PENDANT LA CRISE SANITAIRE

D'une situation initiale où n'étaient en mesure de télétravailler que les agents préalablement autorisés – sur demande et dans un cadre réglementaire – ou en situation de nomadisme, la DGFiP

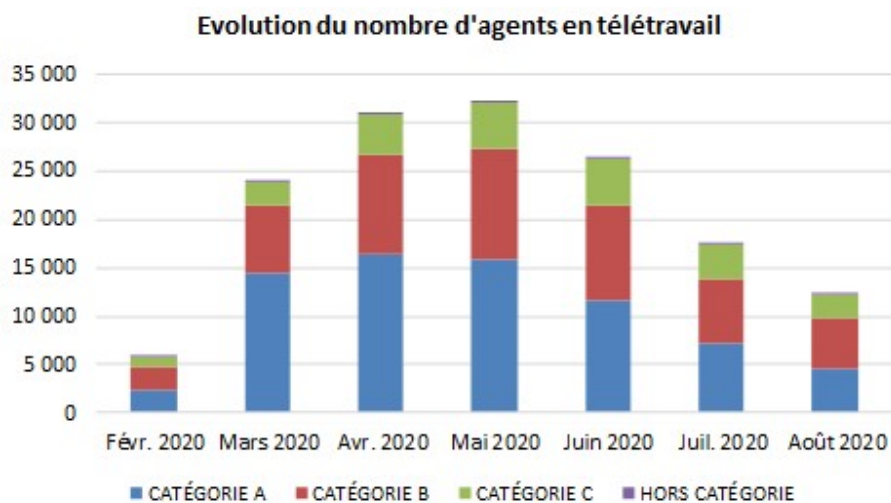
a su s'adapter pour augmenter rapidement le nombre de télétravailleurs, en priorisant les agents identifiés sur la liste du plan de continuité d'activité (PCA).

Entre février et mai 2020, une forte augmentation du nombre de télétravailleurs a été comptabilisée dans SIRHIUS : en effet, le nombre de télétravailleurs, en constante augmentation sur les quatre mois, a été multiplié par 5,5 passant de près de 6 000 à plus de 32 000 agents en télétravail. Leur nombre a ensuite régulièrement décliné pour s'établir à plus de 12 000 en août 2020.

Le graphique ci-dessous présente cette évolution :



La représentation des catégories a également évolué au cours de la période : environ 60% des télétravailleurs recensés en mars 2020 appartenaient à la catégorie A, 30% à la catégorie B et 10% à la catégorie C. En mai 2020, la part des agents de catégorie B s'établissait à 35%, celle des agents C à 15% et celle des agents de catégorie A à 49%.



BILAN D'ETAPE QUALITATIF

a) ENSEIGNEMENTS DE LA CRISE SANITAIRE

Le Secrétariat Général des ministères économiques et financiers a organisé du 9 au 24 juin 2020 une enquête auprès des agents des ministères afin d'établir un bilan factuel sur la manière dont cette période a été vécue par les agents qui ont télétravaillé pendant la période de confinement.

- **Un nombre de participants à l'enquête SG très représentatif**

20 288 agents de la DGFIP ont répondu à ce questionnaire parmi lesquels 17 200 ont effectivement télétravaillé (à titre permanent ou ponctuel) pendant le confinement (soit plus de 60% des travailleurs à distance recensés au 5 mai 2020).

Le profil de ces télétravailleurs est le suivant :

- 17 % étaient affectés au sein des services centraux et 83 % dans un service déconcentré
- 72 % n'avaient jamais télétravaillé auparavant
- 68 % ont télétravaillé depuis leur domicile
- 23 % étaient en situation d'encadrer une équipe de travail
- 34 % ont été en charge de la garde d'un ou plusieurs enfants de moins de 16 ans : 83 % d'entre eux reconnaissent que cette situation a impacté leur organisation de travail et leur travail
- **Le bilan de cette enquête**

Un dispositif répondant aux attentes tant professionnelles que personnelles des agents

→ Un dispositif bien maîtrisé pour 89% des télétravailleurs

84% reconnaissent disposer de plus de liberté pour s'organiser et gérer leurs priorités et 74% conservent des relations satisfaisantes avec leur équipe de travail ; enfin 69% ont disposé du soutien et de l'appui nécessaires pour accomplir leur mission.

→ Un équilibre vie professionnelle/vie privée globalement assuré

34% des travailleurs à distance rencontrent des difficultés pour établir une frontière entre vie privée et vie professionnelle et 30% rencontrent des difficultés pour se déconnecter (travail le week-end ; tard le soir...).

→ Un dispositif bien adapté à nos métiers

86% des télétravailleurs considèrent que le travail à domicile est bien voire très bien adapté à leurs activités professionnelles et 79% des agents ayant découvert le dispositif pendant le confinement souhaitent le poursuivre à l'issue de la crise, de manière régulière ou ponctuelle.

Une limite s'agissant des outils collaboratifs jugés insuffisants ou méconnus des agents

→ Des agents suffisamment équipés pour travailler

80 % des personnes interrogées ont considéré avoir disposé des moyens et outils professionnels nécessaires pour exécuter correctement leur travail ; 87% disposaient d'un ordinateur portable professionnel avec VPN (résultat à mettre en parallèle avec le calendrier de réalisation de l'enquête).

Cependant, 70% des télétravailleurs interrogés considèrent que la fourniture d'un matériel adapté constitue l'un des principales améliorations que la DGFIP doit apporter pour mieux gérer le télétravail.

→ En revanche, des agents insuffisamment outillés pour communiquer à distance

Seulement 14% des agents disposaient d'un téléphone professionnel, 79% ont utilisé leur téléphone portable personnel pour leurs activités.

→ Des outils collaboratifs méconnus des télétravailleurs

Alors même que les ordinateurs portables des agents télétravailleurs sont depuis la fin d'année 2019 équipés de l'offre de webconférence JITSY Internet¹, 66% des télétravailleurs interrogés déclarent n'avoir disposé d'aucun moyen technique pour réaliser des réunions à distance (micro, casque, application de visio ou audio conférence ...).

Des formations et des actions de communication à prévoir

→ Une communication pour mieux identifier le service d'assistance

38% des télétravailleurs déclarent n'avoir disposé d'aucun service ou personne ressource dédiée en de difficultés techniques ; 27% ne se prononcent pas.

→ Une formation nécessaire aux outils collaboratifs

Parmi les 32% d'agents ayant disposé au moins d'un outil de visio/audio/messagerie instantanée, 62% ont appris seuls à utiliser ces outils, 8% ont bénéficié de l'aide de leur collègue et 6% ont utilisé des tutoriels ou des modes d'emplois et fiches en ligne.

→ Une formation indispensable des encadrants à l'animation d'équipe à distance

55% des télétravailleurs en charge de l'encadrement d'une équipe reconnaissant en effet ne pas avoir mis en place un nouveau fonctionnement collectif, 54% ne pas avoir réussi à utiliser des outils collaboratifs et à les déployer au sein de l'équipe et 52% n'ont pas organisé plus de points bilatéraux qu'en temps normal.

b) RESULTATS D'UNE ENQUETE DGFIP MENEES AUPRES DES REFERENTS TELETRAVAIL

Les référents télétravail des directions et des services centraux² ont été invités à répondre à un questionnaire en ligne. Ce sondage anonyme avait pour objectif la réalisation d'un bilan du dispositif exceptionnel mis en place durant la crise sanitaire et de recueillir l'avis des directions et des services centraux sur les évolutions attendues du dispositif.

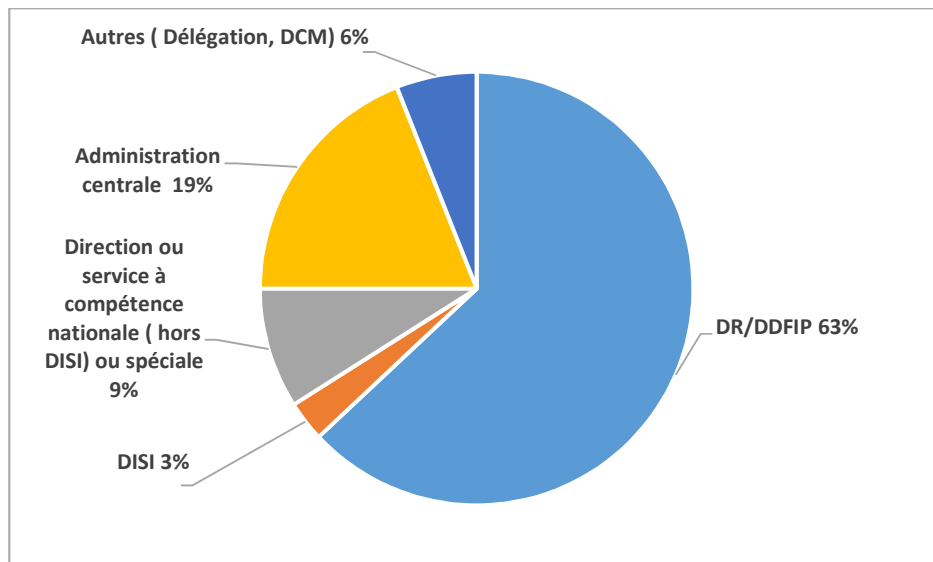
¹ cf. [note de service SI-2B/Cap agents n°2019/10/11859 du 27 novembre 2019](#)

² Un référent télétravail désigné par direction et par sous-direction dans les services centraux

- **Le profil du référent télétravail**

124 réponses ont été enregistrées, soit un taux de réponse de 70 %.

Environ 63% des référents télétravail qui ont répondu à l'enquête appartiennent à une DR/DDFiP et 9% à une direction ou un service à compétence nationale (hors DISI) ou spéciale. 19% sont des référents de l'administration centrale. 6% exercent en Délégation ou DCM.



Plus de 78% sont affectés dans un service RH.

63% sont chargés des fonctions de référent télétravail depuis environ 2 ans.

- **La situation pendant la crise sanitaire**

Pendant la crise, les agents ont majoritairement bénéficié d'un télétravail à temps complet (5 jours sur 5) ; une présence sur site s'est parfois avérée nécessaire selon les missions effectuées.

L'absence d'équipement informatique et les activités (non prioritaires) exercées par l'agent sont les raisons les plus fréquemment évoquées pour expliquer pourquoi le télétravail ne s'est pas mis en place dans certains cas.

Les services ont bénéficié d'outils collaboratifs et de moyens de communication adaptés (messages à l'ensemble des agents (pour 88% des répondants), fichiers partagés (pour 79%), JITS (pour 54%) et communication via l'intranet local (pour 51%).

Toutefois d'autres outils ont également été utilisés au cours de la période, tels que la messagerie instantanée Tchap, WhatsApp, Zoom, Facetime, l'audioconférence SFR Business, les messageries et/ou lignes téléphoniques personnelles des agents.

Plus de 60% des référents considèrent avoir été davantage sollicités durant la crise, principalement pour assurer le lien avec les équipes chargées d'équiper les télétravailleurs en matériels et pour répondre aux sollicitations des chefs de service (fonction de conseil).

79% des référents interrogés précisent avoir régulièrement consulté la communauté wiFiP dédiée au télétravail, les réponses et retours d'expérience apportés via la communauté ayant été utiles dans leur activité de référent pour 90% d'entre eux.

Enfin, près de 72% indiquent n'avoir rencontré aucune difficulté dans la gestion du télétravail.

- **Les principales améliorations souhaitées par les directions**

Outre une forte attente pour un dispositif plus souple (jours flottants de télétravail), trois principaux axes d'amélioration ont été identifiés :

Axe 1 - Les modalités d'instruction des demandes

- ✓ **Simplifier la procédure d'autorisation de télétravail** en remplaçant l'actuelle convention de télétravail par un simple courriel du chef de service dès lors que l'équipement informatique du futur télétravailleur est disponible
- ✓ Permettre un traitement au fil de l'eau des demandes de télétravail
- ✓ Alléger significativement les travaux des services en prévoyant une reconduction tacite des conventions sous réserve d'un bilan annuel positif du chef de service
- ✓ Mettre en place une procédure dématérialisée dans SIRHIUS pour traiter les demandes de télétravail et formaliser l'autorisation de télétravail.

Axe 2 - Les outils du télétravailleur, de son manager et de la direction

- ✓ **Doter les télétravailleurs et les chefs de service d'outils collaboratifs (téléphone professionnel, outils de visioconférence et d'audioconférence performants...)**
- ✓ En l'absence de téléphone professionnel, autoriser le renvoi d'appels téléphoniques professionnels vers la ligne (fixe ou mobile) personnelle du télétravailleur pendant le ou les jours de télétravail
- ✓ Améliorer les postes de télétravail (écran plus grand pour limiter la fatigue visuelle ; fourniture de double écran pour l'exercice de certains métiers)
- ✓ Equiper les agents situés en zone blanche de clefs 4G
- ✓ Prévoir dans le cadre du renouvellement courant du parc informatique DGFIP, le remplacement systématique des ordinateurs fixes par des PC portables pour une mise en place plus rapide du télétravail
- ✓ Disposer d'un nombre de PC portables suffisant pour équiper rapidement les télétravailleurs
- ✓ Rendre accessible en télétravail davantage d'applications
- ✓ Doter les référents télétravail d'un outil de suivi intégré à SIRHIUS
- ✓ Mettre à disposition des chefs de service des outils de suivi de l'activité.

→ **Axe 3 - Les principales mesures d'accompagnement souhaitées par les référents télétravail**

- ✓ **Mieux communiquer auprès des chefs de service sur le dispositif** et le management à distance
- ✓ Prévoir des formations au management à distance en faveur des chefs de service
- ✓ Rendre obligatoire les formations des télétravailleurs et de leurs chefs de service
- ✓ Dédommager le télétravailleur pour ses dépenses.

• **D'autres propositions d'amélioration formulées par les référents télétravail**

- ✓ **Accompagner le changement** pour un chef de service : pilotage et animation d'un service composé d'agents travaillant à distance (domicile, espace DGFIP, hors DGFIP...)
- ✓ Permettre aux chefs de service de mieux coordonner l'activité en présentiel et en télétravail
- ✓ Faciliter les relations de travail entre télétravailleurs et collègues en présentiel
- ✓ Mettre à disposition un logigramme détaillé par processus des activités ouvertes au télétravail pour faciliter l'intégration télétravail / présentiel entre les agents
- ✓ Créer un référentiel des types de télétravail (régulier, médico-social, Covid, post-Covid...)

Pour discussion :

- Réactions sur le résultat du sondage.
- Autres points d'attentions