

**Comité Technique de Réseau
du 6 juillet 2021**

**Bilan de la crise sanitaire
Fiche n°2 : l'évolution de l'organisation du travail et du rôle du management**

Avant la crise sanitaire, la DGFIP comptait un peu moins de 5 000 télétravailleurs souvent sur des quotités de 1 ou 2 jours. Lors du dernier déconfinement, ils étaient entre 40 et 45 000 à télétravailler au moins une fois par semaine. En quelques mois, la DGFIP a donc transformé profondément son organisation du travail en développant massivement le télétravail à côté du travail dans les services.

Le cahier statistique en fin de fiche présente les chiffres de cette évolution.

1. UNE OPPORTUNITÉ POUR DÉFINIR UNE NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL

Réorganiser un service en quelques jours avec une bascule massive de l'équipe en télétravail : tel a été l'enjeu pour les encadrants lors du premier confinement. Cette expérience brutale a révélé des irritants qui ont été corrigés par la suite au niveau des moyens de communication et sur l'organisation même du travail. Cette période a donc été riche d'enseignements pour la suite.

Face à cette situation, le soutien aux encadrants a constitué une priorité dans le pilotage de cette crise. Une fiche repères a été diffusée dès les premières semaines de crise et régulièrement actualisée par la suite avec des conseils sur le management à distance. Elle a été complétée mois après mois par une documentation très riche mise en ligne sur l'espace Ulysse Cadres (guide de la DGAFP sur le travail à distance, mode d'emploi des outils collaboratifs, repères pour s'organiser en mode hybride) . Elle est désormais complétée par une documentation pérenne dans le cadre du nouveau dispositif de télétravail avec notamment un guide du télétravail dédié aux encadrants.

La formation, malgré les difficultés opérationnelles, n'a pas été négligée. Les e-formations sur le télétravail ont été mises en ligne, en libre-service, dès le mois de mars 2020. La Mission d'Accompagnement des Cadres a lancé début 2021 un parcours de formation « Conduite des Transformations » incluant une séquence importante sur le pilotage d'une équipe hybride. En 2021, plus de 1200 cadres auront bénéficié de ce Parcours. Enfin, une formation des encadrants a été conçue par l'ENFIP. D'une durée de deux jours, elle est actuellement déployée dans le réseau en format présentiel ou distanciel.

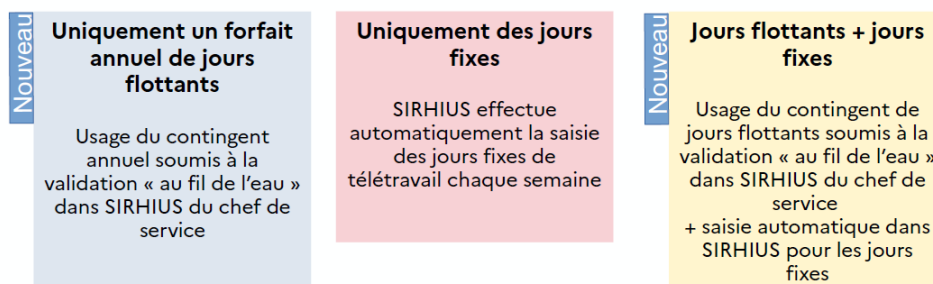
Avec l'aide de la cellule médiation sociale, une fiche a été mise à disposition des cadres à l'été 2020 pour organiser dans les services des temps de retours d'expériences.

2. CAPITALISER SUR LES ACQUIS DE LA PÉRIODE DE CRISE POUR RÉUSSIR LA TRANSITION VERS LE DISPOSITIF PERENNE DE TELETRAVAIL

La DGFIP traverse jusqu'au début du mois de septembre 2020 une phase transitoire de retour progressif sur le lieu de travail marquée par une diminution du télétravail « exceptionnel » (2 jours par

semaine en juillet et août) et la migration des agents volontaires vers les nouvelles formules offertes par le protocole télétravail de la DGFIP du 19 avril 2021 (les premiers ont basculé dans le nouveau dispositif dès la fin juin 2021).

La bascule progressive des agents « en sifflet » dans le nouveau dispositif au cours de l'été permettra aux télétravailleurs de bénéficier du télétravail sans interruption au moment où le dispositif exceptionnel disparaîtra. Elle permettra également aux télétravailleurs de bénéficier, dès validation de leur demande cet été, des nouvelles options offertes :



Le nombre de jours de télétravail par semaine **ne doit pas être supérieur à 3**.

Cette évolution permise par un palier technique de SIRHIUS le 15 juin dernier inscrit désormais le télétravail comme une procédure « banalisée » dans la gestion des services. Elle s'appuie sur une déconcentration de la décision au niveau le plus opérationnel : celui du chef de service. Elle est enfin assortie de garanties pour l'agent notamment grâce au dispositif de suivi des refus de télétravail qui permettra de s'assurer d'une application homogène du dispositif sur l'ensemble du territoire.

Des réunions ont été menées et sont actuellement menées dans les services. Elles ont pour objet d'informer les agents sur les nouvelles formules de télétravail, d'anticiper collectivement la façon d'accueillir dans les meilleures conditions à leur retour les collègues éloignés du service depuis plusieurs mois en raison de leur situation de vulnérabilité (étant précisé que, pour ces agents, le dispositif demeure inchangé jusqu'à nouvel ordre) et d'évoquer le vécu de chacun lors des derniers mois.

La DGFIP, avec un télétravail qui est désormais entré dans la culture commune grâce à l'expérience vécue par plusieurs dizaines de milliers d'agents pendant plusieurs mois, va donc construire un nouveau modèle d'organisation du travail. Le protocole du 19 avril en constitue la base juridique. Il permet aux agents de bénéficier dès à présent des nouvelles modalités de télétravail.

Cependant, de nombreux points mériteront d'être discutés dans les prochains mois. En effet, plusieurs thématiques émergent déjà du terrain :

- comment suivre efficacement l'activité d'une équipe « hybride » en évitant le sur contrôle et en privilégiant tout à la fois l'autonomie et la responsabilité ?
- comment faire évoluer nos outils pour qu'ils soient davantage collaboratifs ?
- comment optimiser davantage les outils de visio conférence et la capacité des réseaux ?
- quelles sont les besoins d'adaptation de nos locaux pour mieux accueillir les équipes « hybrides » ?
- comment mieux prendre en compte les besoins des télétravailleurs en matière de conditions de vie au travail à leur domicile ?
- comment adapter le modèle managérial de la DGFIP à ces nouveaux enjeux ?

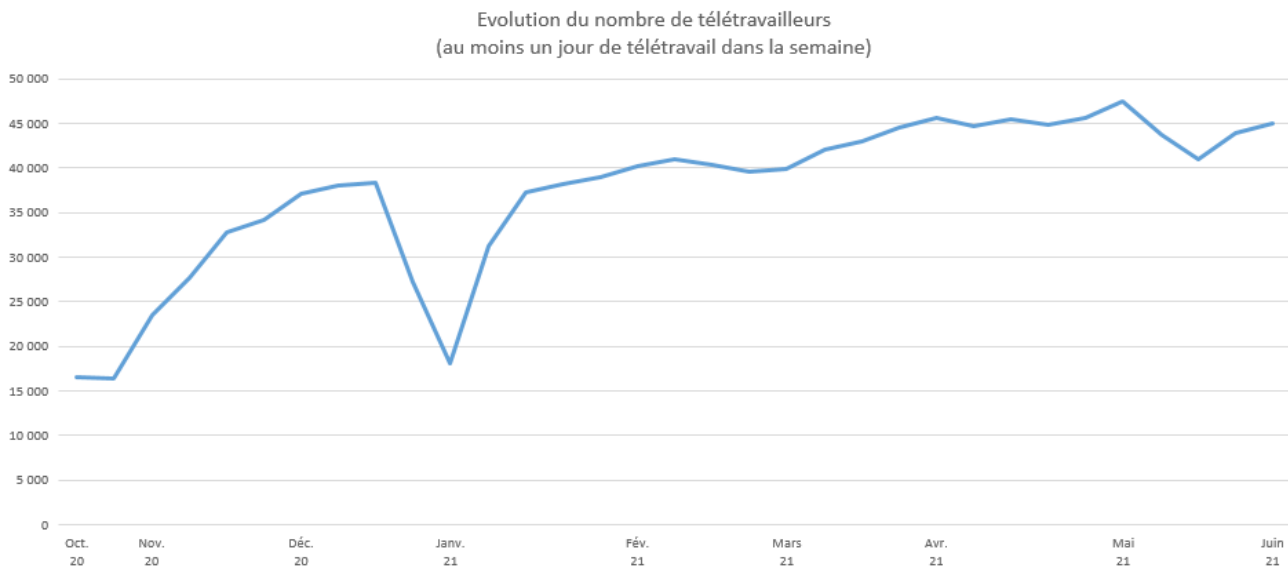
Cahier statistique sur le télétravail

Avec la crise épidémique, la DGFIP a transformé profondément son organisation du travail en développant massivement le télétravail à côté du travail dans les services.

Depuis plusieurs mois, ce sont entre 25 000 à 30 000 agents qui télétravaillent un jour donné.

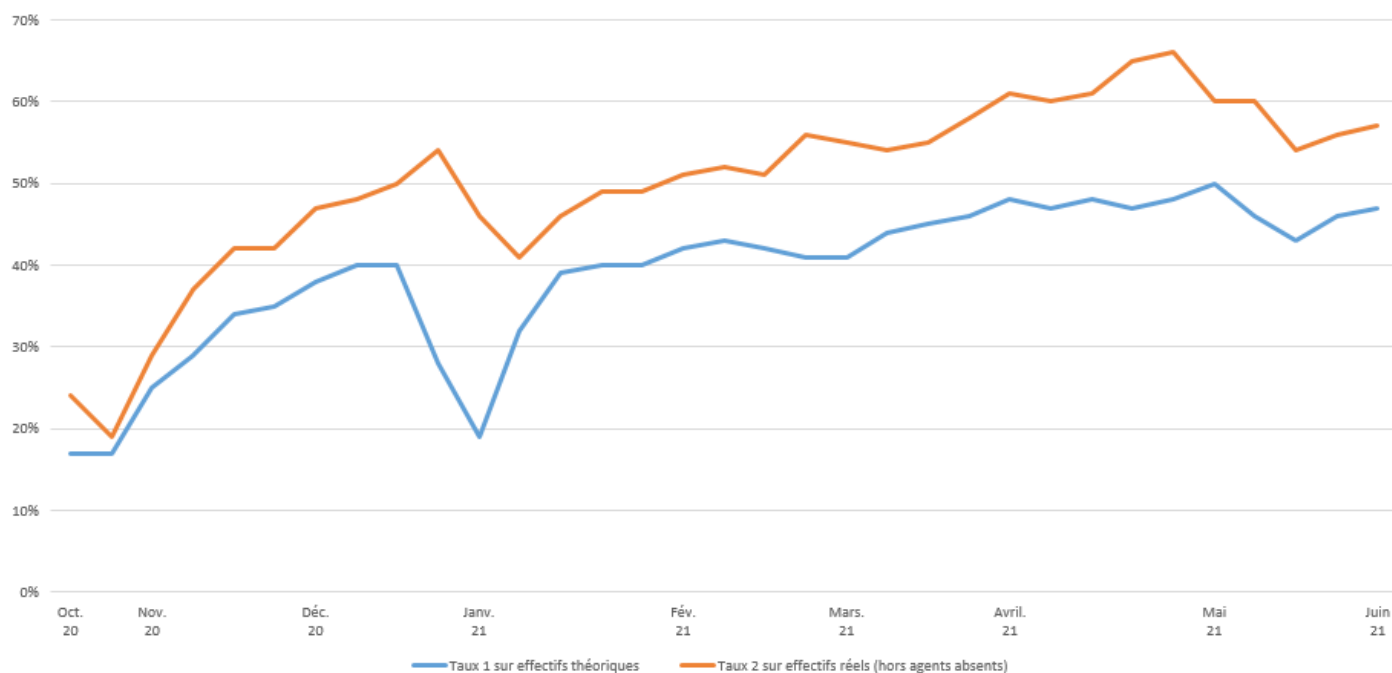


Dans la fonction publique, le taux de télétravail correspond au nombre d'agents qui ont télétravaillé au moins un jour sur une semaine ouvrée. Cette donnée, disponible depuis octobre 2020, illustre qu'en moyenne 40 à 45 000 agents ont télétravaillé au moins une fois par semaine depuis le début de l'année 2021.



Le taux de télétravailleurs atteint 50 % début mai 2021. En excluant les agents absents, le taux de télétravailleurs a dépassé les 50 % dès le début du mois de février 2021 pour atteindre son maximum (66%) fin avril 2021.

Taux de télétravailleurs sur une semaine



En mars 2021, lors du 3ème confinement, la photographie des télétravailleurs était la suivante :

	Répartition des effectifs DGFIP (1)	Répartition des télétravailleurs	Répartition des télétravailleurs par sexe (mars. 2021)
Cat. A	31 %	40 %	62 % sont des femmes (elles représentent 59 % des effectifs au 31.12.19)
Cat. B	41 %	39 %	38% des sont des hommes (ils représentent 41 % des effectifs au 31.12.19)
Cat. C	28 %	21 %	

(1) Source: bilan social 2019 – effectifs payés – la catégorie A comporte les A+ et les A.

Enfin, la quotité de télétravail a été variable selon les services. En mars 2021, 51 % des agents des services centraux étaient sur une quotité hebdomadaire de 4 ou 5 jours contre 21 % dans le réseau.

