

**Groupe de travail  
du 6 septembre 2018**

**Fiche 1- le télétravail à domicile  
Le bilan de la préfiguration**

Le périmètre de la préfiguration du télétravail à la DGFiP engagée depuis novembre 2016, a été étendu le 6 novembre 2017 auprès de 17 directions et services volontaires, portant ainsi à 30 le nombre de structures participant à cette opération<sup>1</sup>.

**I. Le recensement des candidatures**

Pour procéder à cette étape, les nouvelles directions préfiguratrices ont adopté des stratégies différentes : certaines ont ainsi constitué leur panel après avoir recensé les chefs de service intéressés. De fait, ces directions ont prononcé peu de refus contrairement aux directions ayant préféré ouvrir l'appel à candidature à l'ensemble de leurs personnels.

Les candidatures non retenues ont été principalement motivées par le nombre de télétravailleurs au sein de l'équipe, la réalisation d'activités non éligibles et l'impossibilité d'accéder aux applications nécessaires à l'activité. Le manque d'autonomie de l'agent, la composition de l'équipe<sup>2</sup> et la taille du service ont également été évoqués pour motiver certains refus. Ces refus n'ont pas soulevé de contestations particulières.

L'information des représentants des personnels a été assurée par les directions dans le cadre de comités techniques dédiés ou de groupes de travail informels ; les organisations syndicales de l'administration centrale ont pour leur part été conviées à une présentation des modalités de mise en œuvre de la seconde phase de la préfiguration le 27 novembre 2017.

Les conventions individuelles ont été établies pour l'essentiel au cours du mois de janvier 2018 et les situations de télétravail se sont mises en place dans le courant du mois de février 2018.

**II. Le nouveau panel des télétravailleurs**

A l'issue de l'élargissement du périmètre de la préfiguration, le volume global du panel s'établit à **358 agents** (dont 212 au titre de la seconde phase de l'opération).

---

<sup>1</sup> **Phase 1** : DDFiP Cantal, Essonne, Hauts-de-Seine, Savoie, Seine-et-Marne, SDNC, SARH, DINR, DISI Paris-Normandie et Paris Champagne, Cap numérique, SRE sous-direction 1, Bureau RH-2C.

**Phase 2** : DR/DDFiP du Bas-Rhin, Seine-Maritime, Ille et Vilaine, Ardèche, Vaucluse, Corse du Sud, Gironde, Vienne, Gers, DIRCOFI Centre-Ouest et Ile de France, DNID, DNVSF, DGSSI, Bureau RH-2B, MRDCIC, Bureau DIE-3A.

L'intégration de la DDFiP des Yvelines au périmètre de la préfiguration est en cours.

<sup>2</sup> Equipe composée majoritairement d'agents peu expérimentés ou spécialisés ou travaillant à temps partiel.

Les caractéristiques de cet échantillon sont les suivantes :

- **49%** des agents du panel relèvent d'une direction ou d'un service implanté en **Ile de France et 51% d'une structure de province** (hors départements d'outre-mer), avec une représentation plus marquée des départements de l'ouest et du sud de la France.

Une cartographie présente en annexe 1 détaille cette répartition géographique.

- Les télétravailleurs sont très **majoritairement des femmes (71%)**.
- **79 %** (contre 77% en première phase) **sont âgés de 40 ans et plus**. Les agents âgés de 50 à 59 ans représentent ainsi 32% du panel contre 24% lors du lancement du test. La part des jeunes agents âgés de 20 à 29 ans (moins expérimentés) reste à un niveau assez faible (2%).
- **81%** des télétravailleurs exercent leurs activités **à temps plein**. 15 % des télétravailleurs sont en temps partiel à 80 %, 2% en temps partiel à 90 %. Dans le cadre du questionnaire adressé aux télétravailleurs en avril 2018, aucun agent ne signale avoir renoncé à son temps partiel. L'impact du dispositif de télétravail sur le choix d'un temps partiel n'est pas mesurable à ce stade.
- **75%** des agents du panel **travaillent à domicile une journée au plus par semaine**.
- **La répartition par corps est plus favorable aux inspecteurs**, qui représentent désormais 49 % du panel (contre 34% en première phase) ; les contrôleurs et les agents de catégorie C constituent respectivement 28% et 11% des agents préfigurateurs (contre 35% et 14% en première phase) ; les cadres supérieurs, à partir du grade d'ldiv, représentent 11% de l'échantillon. 1% du panel est composé de contractuels et d'ouvriers de l'état (SDNC).

Cette répartition peut s'expliquer, en partie, par une plus forte représentation dans ce nouveau panel des services spécialisés (Dircofi, DNVSF, DNID), des services centraux (les deux sous-directions du SRE sont désormais associées, ainsi que la DGSSI et RH-2B) dont les effectifs sont plus fortement composés d'agents de catégorie A.

Le détail de ces données statistiques est présenté en annexe 1.

### **III. Les mesures d'accompagnement de cette nouvelle phase**

- **Des modules d'e-formation désormais disponibles**

Conçus par l'IGPDE avec la participation de la DGFIP, de la DGDDI et de l'administration centrale du Secrétariat général, des **e-formation à destination des chefs de service et des télétravailleurs** sont disponibles depuis janvier 2018.

D'une durée d'une heure chacun, les modules de formation se composent de séquences consacrées à la définition et aux enjeux du télétravail, aux conditions et modalités de mise en œuvre du dispositif et enfin à un rappel des règles de déontologie et de sécurité dans un contexte de travail à distance. Un quiz final conclut chaque parcours de formation et permet aux apprenants d'évaluer les acquis de cette formation.

114 agents de la DGFIP ont bénéficié à ce jour de ce dispositif de formation (56 encadrants et 58 télétravailleurs).

- **La poursuite des travaux informatiques**

Les travaux menés en collaboration avec le Service des Systèmes d'information dans le cadre d'un comité de pilotage dédié se sont poursuivis ; les solutions techniques mises en place sont présentées dans la fiche n°3.

Une réflexion a été également conduite en liaison avec les bureaux métier en charge de la maîtrise d'ouvrage afin de déterminer une liste des applications métier non accessibles en télétravail en raison de la confidentialité des données. Ainsi, à titre d'exemple, l'accès depuis le domicile à l'application MEDOC est proscrit à ce stade.

Dans le prolongement de ces travaux, le bureau GF-1B en charge de la maîtrise d'ouvrage de l'application ILIAD s'est engagé à dresser une liste des activités exécutables à distance à l'aide de cette application (il procédera ensuite à une analyse identique pour l'application RAR) ; pour l'aider dans cette tâche, le bureau RH-2C a mis à sa disposition une grille d'activités « télétravaillables » avec HELIOS établie par le bureau CL-2C dans le cadre d'une étude visant à apprécier la faisabilité de chacune d'entre elles avec ou sans double écrans.

Par ailleurs, l'AIFE sera saisie prochainement concernant l'accès à l'application CHORUS.

- **Poursuite de la réflexion sur le management à distance**

**Pour mémoire :**

Un groupe de travail réunissant une trentaine de chefs de service des directions préfiguratrices en situation de manager à distance (c'est-à-dire encadrant des télétravailleurs ou une équipe sur site distant) a été constitué au cours du premier semestre 2017, le bureau RH2C, les délégations d'Ile-de-France et Centre- Est étant chargés de son animation

Les travaux ont été réalisés dans le cadre de deux ateliers et d'un séminaire organisés respectivement le 31 mars, le 4 mai et le 30 juin 2017. La première journée d'études a permis aux participants d'échanger sur le sujet du management à distance et d'identifier les quatre grandes thématiques managériales suivantes (et les sous-thèmes associés) : « fixer les objectifs et évaluer » ; « organiser l'activité et coordonner » ; « animer et communiquer » et enfin « soutenir et prévenir ».

L'atelier du 4 mai 2017 a concentré ses travaux sur 6 sous-thèmes jugés essentiels (« définir et planifier le travail avec les équipes » ; « assurer un suivi adapté et pertinent de l'activité » ; « veiller à maintenir la cohésion d'équipe » ; « partager l'information au sein de l'équipe » ; « prévenir l'isolement et les difficultés que pourrait rencontrer un managé à distance ») et arrêté une liste de 26 actions que des chefs de service volontaires ont accepté de documenter et de tester avant la fin des travaux.

Enfin, une restitution d'une dizaine de retours d'expérience a été organisé le 30 juin 2017.

Les travaux pilotés par le Bureau RH2C se poursuivent en liaison avec les délégations d'Ile-de-France et Centre-Est : une boîte à outils dédiée au management du télétravail et du travail à distance, est en cours d'élaboration (sa livraison est prévue pour l'automne 2018, lors du déploiement du télétravail). Organisée autour de trois axes (« organisation et pilotage du service » ; « relations avec les télétravailleurs et le reste de l'équipe » et enfin « manager tout en télétravaillant »), cette boîte à outils comportera des préconisations, des bonnes pratiques, des témoignages de chefs de service en situation d'encadrer des agents télétravailleurs ainsi que

des équipes sur site distant. Des outils pratiques (tableaux de bord, outils d'auto-évaluation...) seront également mis à la disposition des managers.

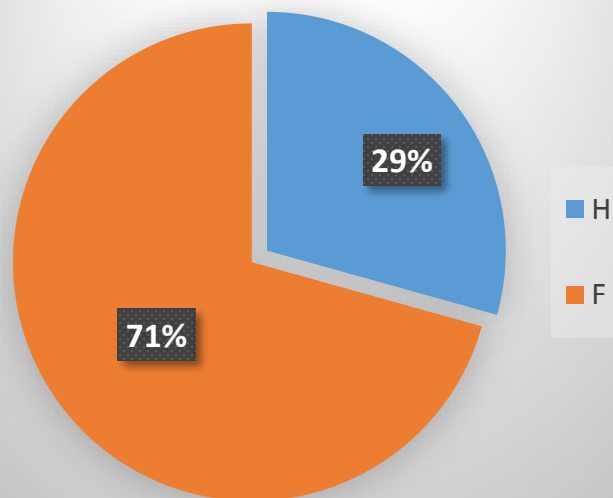
La boîte à outil sera accessible dans l'Espace manager d'Ulysse cadres qui comportera également un kit documentaire composé notamment de liens vers les textes juridiques de référence, d'un guide manager, des formulaires utiles.



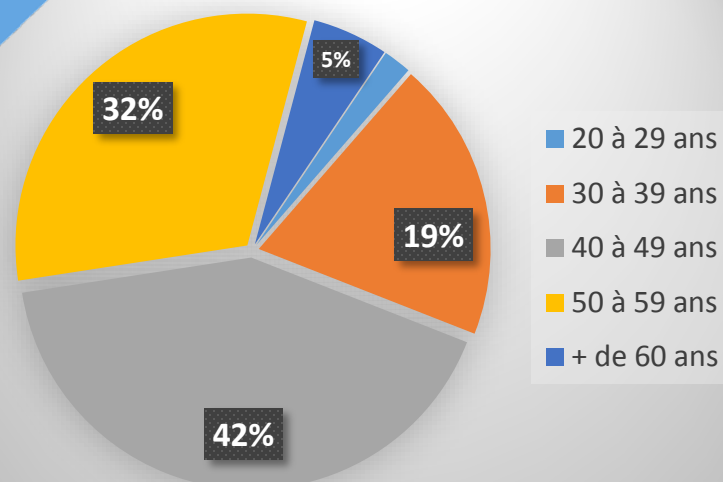
# LA PRÉFIGURATION DU TÉLÉTRAVAIL À LA DGFIP

Données statistiques – mars 2018  
358 agents préfigurateurs

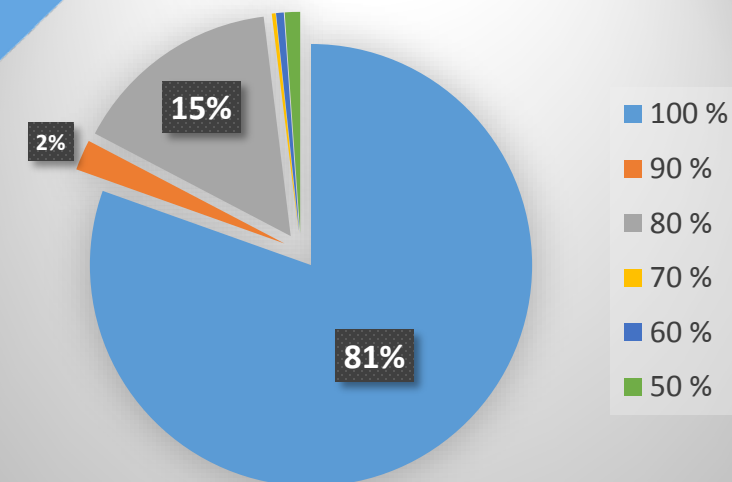
## RÉPARTITION PAR GENRE



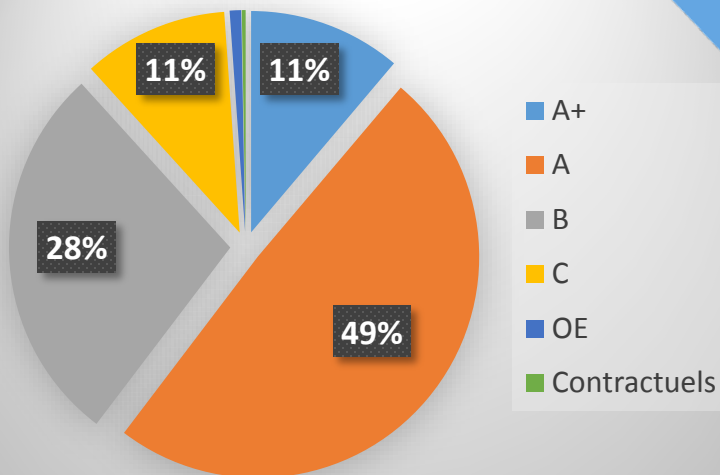
## RÉPARTITION PAR AGE



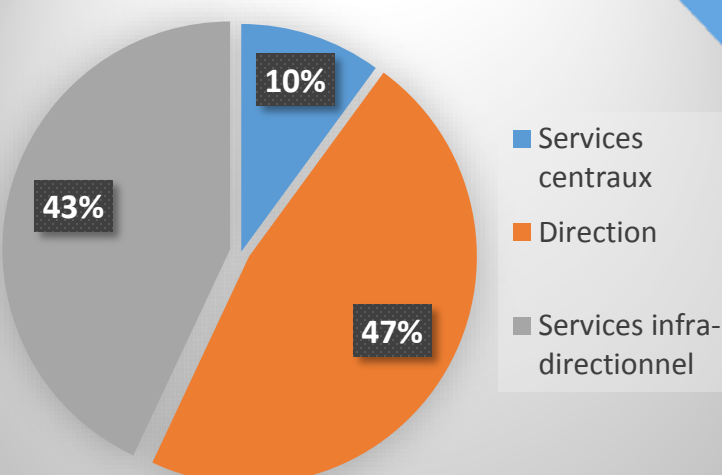
## RÉPARTITION PAR QUOTITÉ DE TRAVAIL



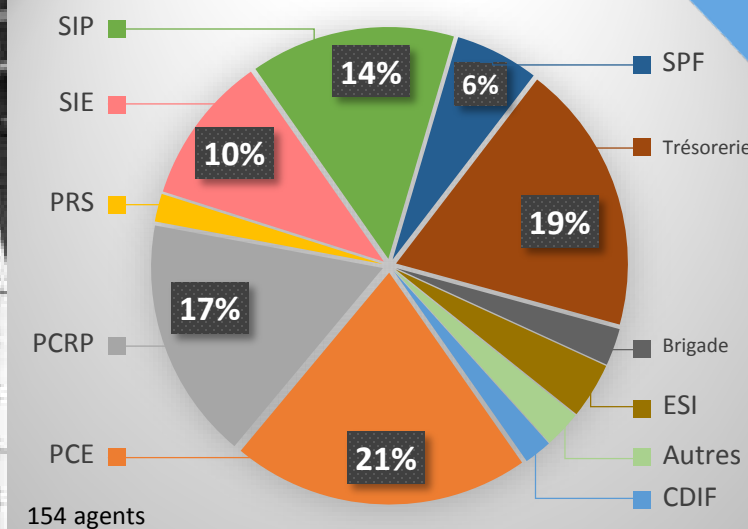
## RÉPARTITION PAR CORPS



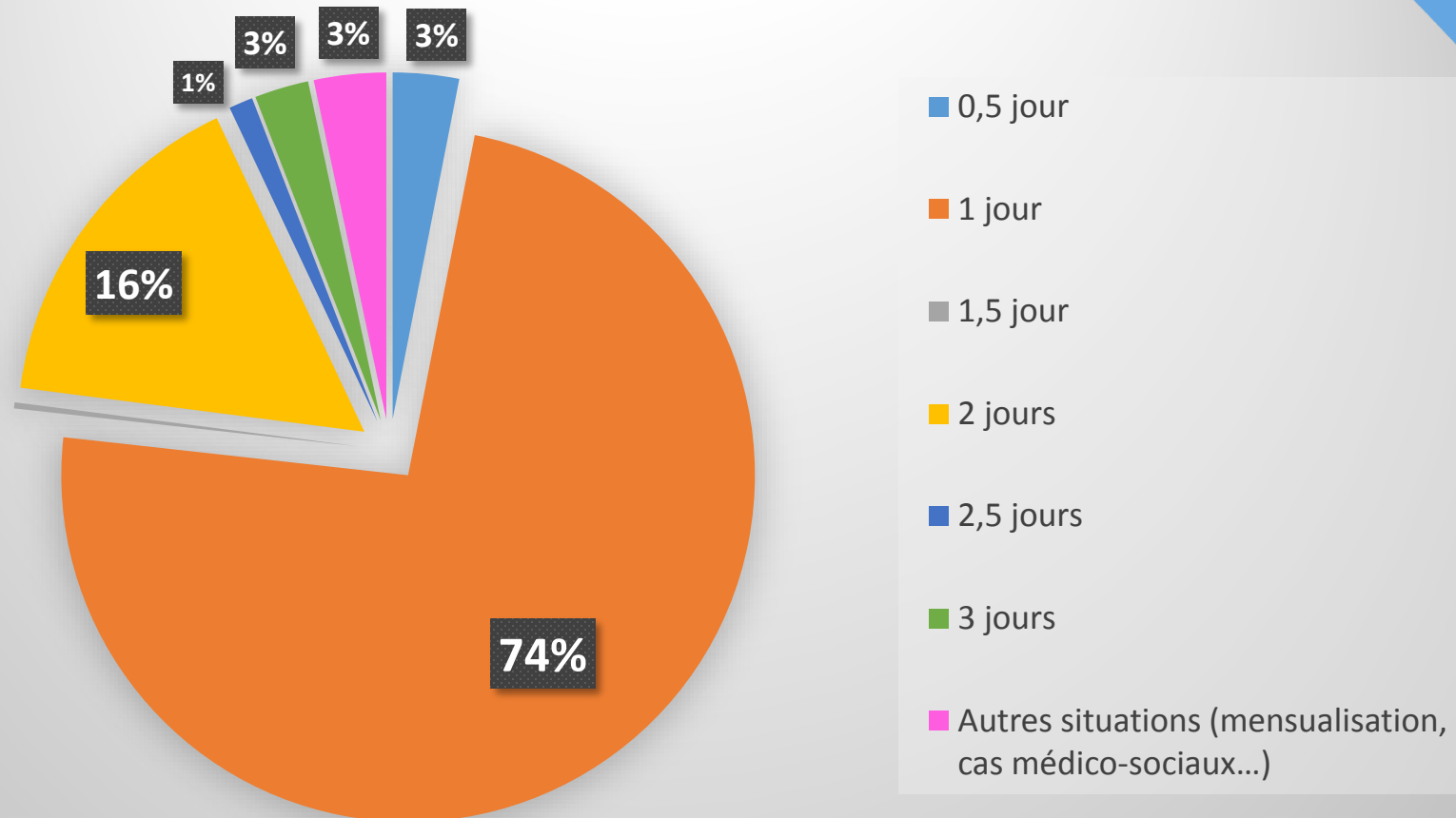
## RÉPARTITION PAR NIVEAU D'AFFECTATION



## RÉPARTITION AU SEIN DES SERVICES INFRA-DIRECTIONNELS



## RÉPARTITION PAR NOMBRE DE JOURS TÉLÉTRAVAILLÉS





## RÉPARTITION PAR NOMBRE DE JOURS TÉLÉTRAVAILLÉS

