

GT Télétravail du 30 novembre 2021 : un bilan provisoire en demi-teinte !

Ce GT télétravail auquel nous étions conviés à participer le 30 novembre répondait à notre demande de faire un double exercice à la fois revenir sur le télétravail de crise, mis en œuvre à l'occasion du 1^{er} confinement en mars 2020, faire un premier état des lieux du télétravail pérenne et évoquer les perspectives de ce mode d'organisation du travail pour les mois et années à venir à la DGFIP.

C'était sans compter l'actualité de la pandémie qui évolue au jour le jour et qui ne permet toujours pas de disposer d'une visibilité sur l'avenir. Le directeur général, lui-même, lors de sa dernière visioconférence avec les OS, évoquait sa crainte de voir à nouveau le télétravail impacté par un retour éventuel à des mesures plus contraignantes de gestion de crise.

Les termes du message du Secrétariat Général du MFR du 29 novembre confirmaient une nouvelle inflexion de la stratégie gouvernementale, en précisant que dans un contexte sanitaire qui se dégrade, les personnels de Bercy peuvent **solliciter une augmentation de leur quotité de télétravail**, dans les limites autorisées par la réglementation (3 jours par semaine). Dans ce cas, leur autorisation de TT actuelle sera temporairement rehaussée, jusqu'à ce que la situation sanitaire s'améliore significativement.

Quelle que soit l'évolution de la situation sanitaire future, il reste que la DGFIP a déjà procédé à une évolution profonde de son organisation du travail interne en voyant le nombre de ces agents en télétravail augmenté de manière significative. Le nombre de demandes de bénéficier du télétravail est désormais à un niveau qui dépasse les 40 % ce qui aura un impact important dans les services sous plusieurs aspects.

Nous sommes passés assez vite sur le bilan du télétravail de crise qui avait déjà fait l'objet de nombreux échanges en Comité Technique de Réseau. Cependant, nous avons tenu à dire que nous trouvions que la direction générale avait une manière d'enjoliver les choses en réécrivant l'histoire.

En effet, nous avons rappelé que d'autres directions générales, comme l'INSEE par exemple, avaient permis le développement du télétravail bien avant le début de cette pandémie, ce qui leur avait alors permis une mise en œuvre du télétravail de crise bien plus rapide au printemps 2020.

Nous avons également rappelé notre demande répétée, lors de chaque audio puis visioconférence du DG, afin que des directions locales, qui étaient les plus réticentes vis-à-vis du télétravail, ou qui avaient des difficultés à gérer une situation de crise, prennent les mesures nécessaires pour répondre à la demande de télétravail de leurs personnels.

Même si la DG a considéré à juste titre avoir fait des efforts pour équiper les personnels et permettre à un très grand nombre d'applications d'être télétravaillables, notre délégation a fait observer qu'il restait encore beaucoup à faire dans ce domaine.

C'est pourquoi nous avons indiqué à la DG qu'il était prématuré d'écrire que le télétravail était ancré à la DGFIP. En effet, un grand nombre de télétravailleurs ne veut pas dire que le télétravail est ancré à la DGFIP. Pour ancrer le TT dans notre administration, nous avons fait observer qu'il fallait développer une « culture TT ».

Nous avons ensuite indiqué que le télétravail était un mode d'organisation du travail nécessitant accord de l'encadrement, **confiance managériale et réflexion collective associant responsables et agents de leurs services**. La mise en place de formation est une première étape à cette évolution mais cela ne suffit pas.

Si le TT est par principe une individualisation du travail (dans le temps, dans l'espace et dans l'action), il n'en reste pas moins que les missions de la DGFIP relèvent d'un collectif qu'il faut savoir préserver. Il faut également être très attentif à la prévention des risques, en particulier, au droit à la déconnexion.

Dans chaque service, nous avons estimé utile qu'une fiche technique pour les relations usagers, quand il y en a, devrait être élaborée comme pour les liaisons télétravailleurs / agents en présentiel.

Au niveau du travail, pour notre délégation, chaque responsable se doit d'organiser les tâches pour qu'elles soient réalisées le plus possible de manière identique en présentiel ou en télétravail. Pour cela, nous avons demandé à la DG de pousser la réflexion sur le matériel et les outils individuels et collectifs qui permettent de gommer le différentiel entre les conditions de vie au bureau et celles au domicile.

Nous avons mis en exergue que la réussite du fonctionnement du dispositif sans pénaliser les missions passe par le chef de service. **D'où un accompagnement nécessaire notamment en matière de pilotage**. Les missions doivent pour nous s'adapter aux nouvelles méthodes de travail.

Le TT pose **intrinsèquement** le principe de " l'établissement d'une **culture de confiance managériale** dans la fonction publique". Or, des demandes de comptes rendu spécifiques se sont mises en place pour les télétravailleurs, rompant l'égalité de traitement avec les agents en présentiel créant de fait un climat de suspicion. Plusieurs chefs de service, sans doute inquiets de ne pas avoir de retour visuel des agents, s'orientent vers la recherche d'outils et de méthodes "fines" de suivi du télétravail, au lieu de s'enquérir des conditions d'exercice et limiter l'isolement des personnels éloignés. Notre délégation a pointé cette problématique.

Pour nous, la vision qui consiste à marier "télétravail et contrôle accru sur la quantité des tâches réalisées" est inacceptable car synonyme d'absence totale de confiance vis-à-vis des agents.

Des documents dénommés charte de communication et charte d'équipe établies au sein de services avec les agents dans le but de préserver le collectif de travail et la qualité de l'environnement professionnel en général sont pour nous essentiels pour partir sur de bonnes bases car elles sont le fruit de la réflexion collective des agents et du chef de service.

Nous avons ajouté qu'elles reflètent une adhésion commune sur les règles de vie au quotidien. Le modèle de ces chartes figure dans un guide DGAFP. Nous avons fait observer à la DG qu'il serait intéressant de connaître l'utilisation qui en est faite actuellement par les collègues chefs de service.

En matière de formation au management, nous avons fait remarquer à la DG qu'elle ne devait pas considérer que les encadrants devaient se contenter de deux jours de formation proposées près de 9 mois après le début du télétravail de crise.

Nous avons également rappelé à la DG toute la pertinence de notre demande maintes fois réitérée de création d'une cellule de soutien et d'animation du réseau au niveau de chaque direction locale pour accompagner nos collègues encadrants en matière managériale.

Par ailleurs, nous avons regretté que la DG fasse l'impasse sur les lieux de télétravail dans les différents documents qu'elle a produit jusqu'à ce jour sur le télétravail.

Il n'est pas toujours possible d'avoir un espace dédié au télétravail chez soi. Cela peut expliquer, d'ailleurs en grande partie, les écarts que l'on peut observer entre les taux de télétravailleurs selon les catégories A+, A B ou C. Cela étant, notre délégation a estimé qu'il serait pertinent de prévoir des espaces dans les locaux de la DGFIP (voire d'autres services publics) pour permettre aux agents, qui le souhaitent, de pouvoir travailler à distance à proximité de chez eux.

Mais, peut-être, est-ce trop tôt ou trop « révolutionnaire » pour certains ? Pourtant, après le temps de la pandémie, viendra celui du réchauffement climatique et son lot de mesures de réduction des gaz à effet de serre, avec pour corollaire la réduction des déplacements. Si des espaces de coworking commencent à germer, leur généralisation devrait être intégrée dans la politique immobilière d'occupation des immeubles de l'administration, et pas seulement accolé à des restaurants administratifs.

Nous ne pouvions pas terminer notre déclaration liminaire sans évoquer évidemment le sujet sensible des refus de télétravail, c'est-à-dire, pour nous, le sujet qui fâche !

Là encore, la direction générale a une tendance également à enjoliver la situation. Elle feint à notre avis de signaler que le nombre très réduit de refus n'est que la partie émergée d'un iceberg moins glorieux. Notre délégation a tenu à pointer cette problématique.

En effet, des cadres disent ouvertement à leurs agents qu'ils sont **contre les jours flottants**, (mais que par oral bien sûr !) donc interdiction aux agents d'en faire la demande, et forcément les agents ne vont pas au conflit. Conséquence : ils posent une demande de jours fixes et donc, par miracle, pas de refus de télétravail officiel !

Pour nous, les refus de TT sont donc très très sous-évalués contrairement aux chiffres officiels de la DGFIP.

D'autres témoignages nous ont été remontés récemment : des chefs de service ont réuni leurs agents en refusant de faire des entretiens individuels. Le message est alors du style : si vous demandez 1 jour fixe je dis ok à tout le monde, sinon je refuse. Les agents du coup suivent la directive !

Autre témoignage : des chefs utilisent l'entretien individuel pour imposer leur volonté et faire renoncer l'agent à sa demande initiale (ex : un agent voulait 2 ou 3 jours, mais en entretien le chef dit à l'agent : c'est un jour maximum. Moralité : l'agent pose une demande de 1 jour dans sihris !

Par ces témoignages, notre délégation a voulu montrer que l'esprit de faire un entretien pour dialoguer est détourné par certains chefs de service qui font pression pour convaincre leur agent de déposer seulement la demande qu'eux-mêmes avaient décidé au préalable.

L'analyse des refus de télétravail ne met en exergue que les refus tracés dans SIRHIUS. S'agit-il uniquement de « refus total » ou également de « refus partiel » ? Certains agents ont bien souvent été contraints de demander dans l'application, non pas le nombre de jours de télétravail réellement souhaité, mais celui décidé par la hiérarchie lors de l'entretien préalable. Impossible alors de connaître le nombre de refus tacites.

Nous avons tenu à dresser ce constat pour le moins navrant et inquiétant concernant le niveau de management de certains de nos collègues.

Notre délégation a donc indiqué à la DG que l'alliance CFDT-CFTC Finances publiques attendait beaucoup d'améliorations dans la mise en œuvre du télétravail à la DGFIP.

Enfin, même si de nouvelles négociations se sont ouvertes au niveau ministériel, après celles au niveau Fonction publique, nous avons exprimé une forte attente auprès de la DG afin que les négociations à venir au niveau directionnel permettent de faire avancer un certain nombre de revendications toujours insatisfaites. Parmi elles, celle ayant trait à l'équipement des télétravailleurs est pour nous l'une des plus importantes car elle détermine les conditions de travail de ces collègues. Le niveau d'équipement doit en effet être du même niveau que celui des personnels en présentiel dans les locaux administratifs.

Les réponses de la DG

Le télétravail proposé aujourd'hui à la DGFIP est un vrai succès. La norme est la validation par le chef de service. Si des censures existent, elles s'apparentent à de l'autocensure.

Le présent bilan constitue une présentation factuelle de chiffres, il n'y a pas à ce stade d'analyse qualitative. Cela permet de poser le début d'un débat objectif.

La DG a précisé qu'elle avait fait le choix d'interroger les seuls référents Télétravail et pas des agents pour éviter de peser sur les agents qui sont déjà chargés en activité et qu'il ne faut pas lasser par des enquêtes trop fréquentes. La DG a ajouté cependant que le sujet du télétravail sera abordé dans l'enquête sociale annuelle.

En réponse à nos observations sur l'actualité, la DG a indiqué que le gouvernement ne s'orientait pas vers un télétravail de crise. Elle a fait observer que l'évolution éventuelle évoquée dans le message du secrétariat général du ministère était à la seule demande des agents. Concernant la situation sanitaire, la DG a rappelé que la vigilance devait être accrue sur le respect des gestes barrières, en particulier, s'agissant du port correct du masque.

Concernant nos observations sur les chiffres de refus de télétravail, la DG a indiqué que l'application RH Sirhius a donné une codification qui excédait la réalité des refus. Les données brutes intégrant le nombre de refus bruts (un même agent peut avoir deux refus pour une demande), les données corrigées limitent les refus au calcul des seuls agents destinataires d'un refus.

En réponse aux observations des OS sur la mise en place d'un protocole national DGFIP, diffusé dans le réseau il a plusieurs mois, alors que les négociations directionnelles n'ont pas encore eu lieu, la DG a indiqué qu'il avait le mérite de donner un cadre général pour éviter la multiplication des pratiques. Elle a ajouté que ce document était perfectible et évolutif.

Sur le décalage entre réalité du terrain ressentie et la vision centralisée prise de haut. L'administration valide ces différences d'approches en constatant qu'un bilan au bout de 3 mois ne peut permettre une vision qualitative. Des outils devront être développés pour une approche plus fine de l'évolution du télétravail à la DGFIP.

Le bilan de l'observatoire interne devrait ouvrir les pistes pour aller plus loin dans les analyses.

Les guides et formations sont certainement à affiner, car commandés avant la mise en place du télétravail en mode croisière. Des bilans plus qualitatifs pourront par la suite être présentés.

Le management doit être formé, acquérir les capacités et savoir utiliser les outils.

Il n'y a pas de droit au télétravail, certaines activités ne sont pas compatibles ou des personnels non adaptés. Le management comme le tutorat ont une forte obligation de présence.

Concernant notre demande d'un état des lieux géographique, par type de structure, soit en quelque sorte par famille de métier exercé, la DG s'est limitée à nous indiquer que le télétravail était présent sur l'ensemble du territoire et que le taux minimum se situait au niveau de 25 % pour le département le moins avancé dans ce mode d'organisation du travail.

Concernant le niveau d'équipement en matériel, et sa qualité, la DG a confirmé qu'elle n'était pas homogène.

Sur le sujet immobilier, la DG a estimé prématuré d'ouvrir la discussion sur ce point car elle estime devoir disposer de davantage de visibilité et de stabilité.

La DG a par ailleurs convenu que le télétravail avait modifié sa façon d'apprécier les PCA (plan de continuité d'activité).

Enfin, la DG a fait observer que les jeunes agents étaient les moins enclins à demander le télétravail que leurs collègues plus anciens. S'agissant également du taux plus faible de télétravailleurs en catégorie C, la DG n'a pas nié le fait que d'autres paramètres extérieurs influent comme le niveau de vie en moyenne inférieur des agents de cette catégorie. Conséquence : dans les agglomérations urbaines, le logement étant plus cher, les conditions de travail à domicile étaient objectivement plus difficiles compte tenu des surfaces très réduites des appartements.

Le service informatique n'étant pas représenté à cette réunion pourtant dédiée au sujet télétravail, la DG n'a pas pu répondre dans le détail aux observations sur les applications télétravaillables ainsi que sur les évolutions attendues en termes d'accès aux applications.