

Montreuil, le 19/07/2021

BILAN DE LA CRISE SANITAIRE : GESTION DE LA CRISE, ÉVOLUTIONS, TENDANCES ET PERSPECTIVES

Ce CTR devait être l'occasion de tirer collectivement un bilan de la crise sanitaire, force est de constater que même sur ce sujet les désaccords persistent.

La CGT Finances Publiques estime que dans l'ensemble la crise sanitaire a plutôt été bien gérée par la direction générale, en lien avec les organisations syndicales, surtout en comparaison avec les autres administrations. Néanmoins, il a persisté des problèmes dans la déclinaison au niveau local, des décisions prises au plan national.

La CGT Finances Publiques est en désaccord avec l'affirmation considérant que les leçons de la crise ont été tirées par la direction générale. En effet, **cette crise a montré l'impérieuse nécessité de la présence des services de la DGFIP de proximité et de pleine compétence. Le NRP vient à l'encontre de ce qu'a démontré la crise et doit donc être stoppé.** Les services publics de la DGFIP méritent au contraire, d'être renforcés tout comme les droits et garanties des agents qui en assument les missions.

Pour la CGT Finances Publiques toutes les missions de la DGFIP sont essentielles, certaines n'ont simplement pas pu être accomplies du fait de la crise. La CGT se félicite que soit réaffirmé son rôle indispensable dans la continuité de l'État. Plus qu'une affirmation sur le papier, cela doit se concrétiser par l'arrêt des suppressions d'emplois et un recrutement à la hauteur des besoins et missions.

La CGT réfute l'idée que la résilience durant la crise s'est en premier lieu appuyée sur les cadres. S'il est vrai qu'une partie d'entre eux a pu s'adapter avec intelligence et humanité face cette crise, les remontées et interventions de la CGT à ce sujet démontre l'existence de certaines défaillances. La responsabilité ne peut être individuelle, elle met en lumière le besoin prégnant de formation des cadres à la gestion des crises.

La CGT Finances Publiques interroge la DG sur les retours d'expérience des cadres, se sont-ils sentis soutenus, informés et aidés dans cette crise sanitaire ?

La CGT Finances Publiques est d'accord avec la DG sur l'investissement sans relâche des collègues des CID durant toute la période de crise.

Le PCA intégrant le PRA en court de construction aura valeur à être mis en œuvre pour l'ensemble des crises susceptibles d'apparaître à l'avenir. On parle même de « culture de crise ».

La CGT Finances Publiques sera donc particulièrement vigilante sur l'évolution de la notion même de crise. Nous avons pu constater dans un passé pas si lointain que, certaines mesures soi-disant sérieuses à des situations exceptionnelles de crise ont pu être pérennisées par intégration dans la loi, par exemple en matière de sécurité. Nous veillerons donc à ce que les mesures préconisées dans le cadre du PCA ne soient pas instrumentalisées et pérennisées pour accélérer les contre-réformes à la DGFIP.

Cela vaut pour l'évolution de nos espaces de travail au regard du développement du télétravail au court de la crise. À l'inverse des projets de modularité et réversibilité des espaces de travail prônée par la DG, nous réaffirmons la nécessaire préservation des collectifs de travail, le maintien des postes de travail fixes sur les bureaux des télétravailleurs et des écrans nécessaires, le maintien de l'affectation de l'agent et son retour sur son poste en présentiel dès qu'il est mis fin au télétravail. Nous revendiquons une politique immobilière permettant d'assurer toutes nos missions de service public, incluant le service au public : un service public de proximité avec des services de pleine compétence, capables de maintenir à plein notre capacité de réception du public, de tout les publics, même les plus précaires.

La CGT Finances Publiques prend acte du fait que les indicateurs existants avant la crise n'étaient pas forcément adaptés pour suivre l'activité en mode PCA. Pour autant, cela n'a pas empêché de maintenir les résultats grâce à l'engagement des agents, au nom du service public et de notre rôle dans la continuité de l'État. Ce sont les missions qu'il faut piloter, pas les indicateurs !

Pourtant, les propositions qui sont faites dans la fiche en vue d'améliorer l'efficacité au moyen d'un atlas de la performance et des moyens, font abstraction de la notion de service public qui n'est jamais mentionnée. L'objectif est la recherche de l'adéquation des moyens aux enjeux et le suivi de l'activité.

La crise constituerait-elle une opportunité en matière de gains de productivité grâce, ou à cause de, la conscience professionnelle des agents ?

La CGT Finances Publiques s'inquiète des solutions qui vont être proposées : transférer des emplois d'un service à un autre ou les supprimer, recruter des contractuels, supprimer ou externaliser des missions ? En d'autres termes est-ce la prochaine réforme après le NRP, puisque le directeur général considère qu'il est d'ores et déjà derrière nous ?

AU COURS DU CTR, LA DIRECTION GÉNÉRALE A APPORTÉ QUELQUES PRÉCISIONS :

« Il ne faut pas se flageller lorsqu'une maison marche bien, parce que ce serait renvoyer un mauvais message aux agents ».

Il y a eu un moment de sidération collective, entretenu par la chaîne de gestion de la crise qui comprenait une multiplicité d'instances. Il entend l'impact du PCA (plan de continuation d'activité) sur les agents mis en ASA (autorisation spéciale d'absence). Pour autant la gestion ne s'est pas si mal passée que cela, surtout si l'on compare aux autres administrations.

REFORMES : depuis trop longtemps il y a de l'attente et de l'anxiété pour savoir quand cela allait se déclencher après la connaissance des cartes. Le fait de passer à l'acte dans des périodes de relâche de la pandémie (avec une suspension en mars) a été de nature à rassurer. Il faudra arriver à intégrer la gestion de crise dans la formation du management.

Plus de plus 50 % des CHSCT ont été réunis mais tous nos outils de suivi sont parfois un peu trop statiques. Lorsqu'ils se mettent en mouvement ils arrivent à gérer la crise et permettent de marier l'ensemble les sujets d'organisation et santé au travail. C'est d'ailleurs une force du nouveau modèle des CSA. (Comité social d'administration).

S'agissant de la gestion des cas contacts et du lien avec les

médecins de prévention : il y a des normes pour déterminer un cas contact, mais il faut standardiser le cadre dans le lequel on fonctionne. Ce n'est pas toujours simple et cela explique les distorsions entre médecins.

CELLULE DE CRISE ET PCA : faire de l'adaptation au coup par coup est naturel dans le fonctionnement d'une organisation comme la nôtre, il y a un sujet inhérent à n'importe quelle crise en termes de continuité. On retrouvera toujours les fondamentaux qui devront être protégés (salaires, impôts...). Notre organisation a su se déformer pour déporter certaines activités et que tout le monde se sente utile.

Une cellule de crise a été mise en place pour le suivi pendant les premières de mois de confinement, mais ce n'est pas ça qui nous a sauvé. C'est la mobilisation collective.

ÉTUDES sur le management et perception pendant la crise : selon l'observatoire, les cadres ont été plus ouverts aux nouvelles méthodes de travail, doivent être davantage à l'écoute et plus autonomes avec des marges de manœuvres. C'est une attente des agents en matière de pratique managériale (enjeux de formation et marges de manœuvre pour l'encadrement).

ACTUALISATION DU PCA : la mise à jour était en retard, il a donc fallu faire appel à des professionnels pour arriver plus vite dans une organisation de 100 000 agents. C'était plus naturel aux douanes, habituées à gérer des situations de crise.

En mars 2020, il y avait une forme de dette organisationnelle et documentaire en matière de PCA car celui de la DGFIP datait de 2009 (mis à jour de la crise H5 N1). La mise à jour a été amorcée en 2016 mais non aboutie du fait de la difficulté à mobiliser les autres bureaux métiers.

En l'absence de PCA opérationnel une boussole (différente d'un PCA) comprenant une liste de missions essentielles a été rédigée en quelques heures et diffusée dès l'ordre de confinement. Cela a généré un sentiment d'imprévision, d'absence de maîtrise et de manque d'instructions de la centrale. Les directions locales ont dû travailler en ordre dispersé en attendant. De fait c'était un document très synthétique avec plus de questions que de réponses.

Une FAQ (foire aux questions) a été mise à disposition comme point de redescende unique : bibliothèque constituant une sorte de doctrine de crise. C'est un bien commun sur lequel on pourrait capitaliser. Il a été plébiscité par le réseau, parce qu'il a permis d'avoir des réponses rapides sur des questions existant avant la crise.

Aujourd'hui le travail qui nous occupera dès septembre 2020 sera la rédaction d'un nouveau PCA autour de deux éléments :

- ➡ Premièrement, les besoins de continuité d'activité synthétisés (impact d'une suspension d'une activité essentielle en fonction de la durée) et les besoins minimaux d'effectifs pour la reprise d'activité.
- ➡ Deuxièmement, les fiches réflexes par types d'indisponibilité : bâtimentaire, Ressources Humaines, applicatives, partenaires essentiels...

Pourquoi avoir fait appel à un cabinet privé plutôt qu'aux grands corps d'audit de l'État ?

Les travaux seront amorcés en centrale à l'automne, mais cela obéit à un système de management de la qualité de la mise œuvre, ce qui n'est pas le rôle des grands corps.

La cartographie est terminée (bilan d'impact) et les fiches réflexes sont en cours.

Le kit PCA est très opérationnel. Il contient les obligations réglementaires mais pas seulement (ex : liste des actions avec une ligne de temps).

Le début des travaux a été fait avec quatre directions expérimentatrice : Île et Vilaine, Vosges, La Réunion et Nièvre.

La généralisation est prévue en septembre pour être opérationnelle en fin d'année, y compris dans les DNS. Ces fiches décrivent le fonctionnement en mode dégradé, mais le PCA doit contenir aussi le PRA et être autosuffisant sur les deux éléments.

Des exercices réguliers obligatoires sont réalisés en collaboration avec la préfecture (ex : (cyberattaque, accident nucléaire), mais il n'y a pas de fréquence normalisée. Un retour sera fait sur la Cyberattaque.

Les fiches réflexes seront communiquées aux OS (organisations syndicales) quand elles seront stabilisées.

Il n'y a pas de lien entre les activités essentielles et la boussole : l'exercice est lancé sur toutes les missions et c'est aux directions locales de décider celles qu'elles considèrent comme essentielles. Il n'y a pas d'autocensure dans la boussole.

Concernant les besoins en personnel, on raisonne sur la montée en charge (ex : indisponibilité de 2 jours ou 2 mois...).

INDICATEURS : Pour les indicateurs, la version cartographie existe déjà aujourd'hui, mais il faut faire mieux plutôt que plus. C'est-à-dire s'interroger plutôt sur les écarts de réalisation par rapport aux objectifs et comprendre pourquoi. Les DDG

(délégués du directeur général) font déjà les dialogues de performance, il est donc normal de les associer à la démarche de soutien et d'analyse des écarts.

L'objectif n'est pas de rendre l'indicateur comme l'alpha et l'oméga. Il doit être adapté à l'analyse pour comprendre les causes, s'interroger sur nous-mêmes et pas seulement faire confiance aux indicateurs.

En mode TT tout le collectif de travail doit se sentir dans une harmonisation et doit être jugé. Les personnels doivent être jugés sur ce qu'ils ont réalisé : ex évaluer les risques de déport de charge sur le présentiel. C'est une vision consolidée sur tout un service. Le TT ne doit pas être un travail à deux vitesses.

Il n'y a pas de nouvelle réorganisation, mais il faut se concentrer sur la compréhension fine des métiers et moins sur les structures. Nous devons rendre des comptes à la nation, y compris sur l'aspect qualitatif du service public rendu et perçu par l'utilisateur.

L'objectif c'est d'écarter ceux qui ne servent à rien : par exemple pour le taux de décrocher, la réponse d'attente améliore le taux... Mais on ne sait pas si la qualité de la réponse est bonne !

L'atlas sera communiqué aux OS. Il s'agira d'une cartographie précise de la maison.

ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE : Il faut rendre hommage aux collègues informaticiens, qui ont permis de basculer en mode crise rapidement. « Si un jour le SI ne fonctionne plus, on ne sait pas ce qu'on fera de nous ! »

Des Travaux de fond sur les infrastructures informatiques sont en cours actuellement ainsi que la formalisation des processus des applications utilisées ;

Portables ou ultra portables (sauf TINI) : 64 à 65 000 attribués et 11 000 en stock qui viendront pour partie remplacer des vieux matériels.

Il y a toujours un peu de latitude, parce que le pic VPN constaté représente la moitié des 65 000 appareils, tout le monde n'étant pas connecté en même temps. Les informaticiens se sont adaptés aux différentes consignes dans le temps, selon les priorités. Maintenant ils reprennent les travaux arrêtés momentanément.

TÉLÉTRAVAIL : La courbe du TT a suivi la crise sanitaire et s'est inscrite dans une sorte de palier à un niveau important. Jusqu'à 66 % des effectifs devant être présents, avec une large majorité en administration centrale par rapport au réseau.

La montée en puissance a été possible grâce aux équipements informatiques et à la mobilisation de l'encadrement qui doit être soulignée. (Mise à disposition de fiches dont instructions Fonction Publiques et rubrique sur Ulysse). L'encadrement des équipes en TT est différent, des séminaires sont en cours par la MAC (mission d'accompagnement des cadres).

Actuellement 6771 demandes de TT ont été recensées, c'est-à-dire un niveau plus élevé qu'avant la crise.

Nous n'avons que les demandes remontées dans SIRHIUS sur le nouveau protocole Comme demandé, un suivi des demandes sur la catégorie C sera fait et les études publiques sur le télétravail seront partagées avec les OS

Il faudra intégrer pour l'avenir les enjeux de nouveaux fonctionnements en mode hybride : pilotage de l'activité, l'évolution des outils, (tel, outils collaboratifs), adaptation des locaux...

Le télétravail est bien sur la base du volontariat en mode pérenne, ce qui n'est pas simple et tout n'est pas totalement possible. Basculer en septembre en mode pérenne n'empêche pas que si la crise revient, on prendra des mesures de TT de crise. Cela suspendra l'aspect contractuel.

FORMATION : Formation initiale : la prise en charge a été assurée pendant la crise, grâce à l'engagement des formateurs

Formation continue/ très impactée, car beaucoup basée sur le présentiel. Des classes virtuelles ont été progressivement mises en place (250 modules ouverts actuellement), mais le niveau 2021 ne rattrapera pas le retard.

L'ensemble des concours et sélections ont été tenus sans décalage dans les calendriers de publication.

Le choix de blackboard en juin 2020 a permis d'ouvrir 230 actions possibles dès fin 2020 La formation n'est pas aussi dense que souhaitée : nous devons travailler sur les outils et les formats très divers ... Un GT est à venir au second semestre (formation initiale rénovée pour les A et B et continue).

Nous serons attentifs aux consignes qui seront données à la rentrée de septembre notamment pour les agents vulnérables.

Un groupe de travail est prévu à l'automne sur formation professionnelle initiale et continue.

IMMOBILIER : 200 opérations sont prévues pour mettre à niveau des bâtiments en terme énergétique.

Les orientations post-crise sont d'améliorer les conditions de travail, dont l'impact du TT sur l'organisation des bureaux. Les agents sont en attente d'espaces de convivialité ; Il faut avancer en associant les agents et les changements de comportement (CF rapport de la DIE de juin 2021) : mieux de m² plutôt que moins de m².

Le sujet de l'immobilier c'est d'inventer un immobilier collaboratif : hors du site, sur le site une communauté de métiers ; à l'image des outils collaboratifs. Le sujet des m² est lié à notre situation excédentaire suite aux suppressions d'emplois. Cette dimension doit être intégrée dans notre politique immobilière : rénovation, cession et modernisation des espaces de travail, selon différents formats plus agiles et flexibles.

C'est un enjeu d'attractivité de notre maison, de qualité de vie au travail pour les agents en place et de travailler entre nous et avec les cadres.