

FORUM SUR L'ADMINISTRATION FISCALE

Administration fiscale : vers des conditions de télétravail pérennes à l'ère du COVID-19

19 juillet 2021

Administration fiscale : vers des conditions de télétravail pérennes à l'ère du COVID-19

19 juillet 2021



Administration fiscale : vers des conditions de télétravail pérennes à l'ère du COVID-19

19 juillet 2021

Dans la plupart des administrations fiscales, la pandémie de COVID-19 a entraîné une généralisation du télétravail pour une grande partie du personnel. Alors que ces administrations s'interrogent sur les contours de l'environnement de travail après la pandémie, nombre d'entre elles envisagent la possibilité de pérenniser en partie le travail à distance sur le long terme. La présente note passe en revue certaines questions qu'elles pourraient souhaiter examiner lors de la définition des mesures, procédures et directives applicables en matière de télétravail, afin de s'assurer, le cas échéant, qu'une pérennisation du télétravail est viable pour l'administration fiscale dans son ensemble comme pour chacun de ses agents considéré individuellement.

Aucune mesure particulière n'est recommandée, dans la mesure où la situation sera différente d'une administration à l'autre. Les informations fournies dans cette note visent plutôt à stimuler la réflexion afin d'amener les administrations fiscales à s'interroger sur l'intérêt de modifier ou de compléter les stratégies existantes, et elles sont à cette fin étayées par des exemples de mesures prises ou planifiées par des membres du Forum sur l'administration de l'impôt.

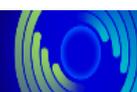
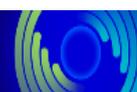


Table des matières

Résumé	5
1 . Technologies de l'information et de la communication	8
Problématique 1 : l'accès des agents aux appareils informatiques	9
Problématique 2 : l'assistance informatique	11
Problématique 3 : la sécurité des informations	12
2 Conséquences sur les politiques en matière d'emploi	15
Problématique 1 : la réévaluation des attentes	16
Problématique 2 : les obligations contractuelles	17
Problématique 3 : le devoir de diligence	17
3 Vers une culture institutionnelle pérenne, indépendante de toute localisation	20
Problématique 1 : favoriser la collaboration	21
Problématique 2 : l'inclusivité	22
Problématique 3 : composer avec les différents points de vue des collaborateurs à l'égard du télétravail	24
Problématique 4 : intégration des nouveaux collaborateurs	24
4 Assurer le maintien du niveau des performances	26
Problématique 1 : Évaluer les performances en toute impartialité	27
Problématique 2 : Élaborer des approches plus flexibles de la gestion des performances	27
5 Conséquences sur les services aux contribuables	29
Problématique n° 1 : Aider les contribuables à appréhender les nouvelles possibilités qui leur sont offertes	30
Problématique n° 2 : Communiquer efficacement avec les contribuables dans un environnement de travail à distance	31
Problématique n° 3 : Mettre en place des boucles de rétroaction efficaces avec les contribuables	34
6 Veiller au bien-être du personnel	35
Problématique n° 1 : Recenser les problèmes en matière de bien-être	36
Problématique 2 : utiliser efficacement la technologie	38
Problématique 3 : continuer à encourager la formation des collaborateurs	39
Problématique 4 : préserver le bien-être physique	41



Références	42
Annex A. Entretiens entre hauts responsables d'administrations fiscales	43
Réflexions à mener pour assurer la réussite du télétravail : entretien entre Fernando Barraza and Markku Heikura	43



Résumé

En réponse à la pandémie de COVID-19, de nombreuses administrations fiscales ont dû fermer leurs bureaux et généraliser le télétravail pour leurs agents, ce qui a nécessité des ajustements rapides pour adapter de nombreuses procédures ainsi que le développement de nouvelles politiques et pratiques. Dans de nombreux cas, ce changement d'organisation a coïncidé avec la période des déclarations fiscales, qui est particulièrement chargée en termes d'échanges avec les contribuables et de traitement des déclarations. La plupart des administrations fiscales ont rapidement pris des mesures pour alléger la charge administrative pesant sur les contribuables touchés par la pandémie, et dans de nombreux pays, ont pris part à la mise en œuvre de programmes publics de soutien économique déployés à l'échelle de l'ensemble de l'administration. Soutenues dans leurs efforts par la généralisation et la conversion réussie au télétravail, les administrations fiscales ont ainsi continué d'exercer efficacement leurs fonctions essentielles malgré ces difficultés importantes, ce qui atteste de leur résilience.

Bon nombre d'entre elles commencent désormais à s'interroger sur les contours de l'environnement de travail après la pandémie, et sur les possibilités qui s'offrent à elles et à leurs agents de pérenniser en partie le télétravail et les modalités de travail flexible à l'avenir. Les avantages peuvent notamment être les suivants :

- **Amélioration de l'équilibre travail/vie privée** Le travail à distance peut offrir davantage de souplesse au personnel, en particulier en limitant ou supprimant les temps de transport quotidiens et en permettant certains ajustements dans l'organisation de la journée de travail. Cet aspect peut être particulièrement avantageux pour les personnes ayant des responsabilités familiales ou souhaitant travailler à temps partiel, et peut devenir un élément attractif de l'offre d'emploi globale. Il peut également rendre l'administration plus attractive aux yeux des éléments de valeur dont la situation géographique est éloignée des bureaux de l'administration fiscale, et faciliter la fidélisation du personnel.
- **Optimisation de la résilience.** Le télétravail peut aussi conférer à l'administration fiscale l'avantage d'une main d'œuvre plus flexible, capable de s'adapter rapidement aux chocs venant perturber la continuité de l'activité ou aux évolutions rapides de la demande et des priorités. Cette flexibilité accrue se caractérise notamment par la plus grande facilité avec laquelle les agents peuvent venir prêter main forte à d'autres services de l'administration, qui peuvent ne pas être situés au même endroit, et qui nécessitent des ressources supplémentaires. Il peut également être possible d'étendre les services aux contribuables au-delà des jours ouvrés traditionnels, si cela est compatible avec les habitudes de travail des employés. De plus, la présence de certains agents en télétravail peut atténuer les risques inhérents à des événements pouvant survenir sur un site (coupures de courant, perturbations à court terme et catastrophes naturelles).
- **Réductions des coûts.** Après les coûts de personnel, les coûts de maintenance des bâtiments peuvent représenter une part importante des dépenses de fonctionnement et d'équipement d'une administration fiscale. En réduisant l'espace de bureau nécessaire, le passage au télétravail peut permettre aux administrations fiscales de réduire l'empreinte carbone des bâtiments qu'elles occupent. La diminution des trajets quotidiens peut aussi générer des bénéfices environnementaux.

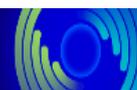
Néanmoins, la concrétisation de ces avantages n'est pas sans poser certaines difficultés, et il peut ne pas être possible ou nécessairement souhaitable de déployer à grande échelle les modifications du modèle opérationnel qui ont été introduites à grande vitesse pour faciliter le passage au télétravail au début de la pandémie. Dès lors qu'elles parviennent à la conclusion que le maintien d'un recours plus étendu au télétravail par rapport à la situation qui prévalait avant la pandémie offre des avantages, les administrations fiscales ont intérêt à envisager un examen plus approfondi des politiques et pratiques en la matière afin de garantir la pérennité du modèle de fonctionnement sur le long terme. Il s'agira de vérifier, entre autres :



- l'accès aux technologies de l'information appropriées et les accords connexes de support informatique à distance ;
- la qualité de l'environnement de travail, qui doit être suffisante pour garantir la santé et la sécurité du personnel et respecter les exigences en matière de sécurité et de protection des données ;
- les révisions éventuelles à apporter aux politiques et contrats de travail, qui peuvent être subordonnées au travail sur site ;
- la culture organisationnelle, qui doit être propice au télétravail, et tenir compte des différents points de vue que peuvent avoir les agents à son égard, ainsi que des différentes possibilités de travail à distance offertes ;
- la présence de mécanismes garantissant une culture créative, collaborative et inclusive dès lors que les agents ne sont pas en mesure d'interagir physiquement comme ils ont coutume de le faire, notamment grâce aux échanges informels plus faciles dans un environnement de bureau ;
- qu'une réflexion est menée pour gérer au mieux la performance, notamment en veillant à ce que le télétravail n'ait pas d'effets préjudiciables sur la carrière et ne soit pas source de stigmatisation ;
- l'existence de dispositifs adaptés pour garantir le bien-être du personnel en dépit des problèmes qu'un télétravail prolongé est susceptible d'occasionner (et notamment le risque de porosité entre le travail et la vie privée) ;
- la prise en considération des questions relatives à la communication et aux échanges avec les contribuables, afin de s'assurer non seulement que leurs données sont sécurisées lorsqu'ils ont affaire à un agent des impôts en télétravail, mais également qu'ils bénéficient du même niveau de professionnalisme et de service.

Selon le contexte, aucune de ces difficultés n'est insurmontable comme le montre les retours d'expérience concluants de certaines administrations fiscales qui ont mis en place le télétravail depuis de nombreuses années (voir, par exemple, l'annexe A, qui porte sur l'expérience de l'administration fiscale finlandaise dans ce domaine). Ces questions requièrent, toutefois, une attention particulière dans la mesure où elles peuvent représenter des changements radicaux par rapport à la situation de *statu quo* d'avant la crise dans laquelle ont été développées les politiques et pratiques actuellement en place. L'objet de la présente note est par conséquent d'aider les administrations fiscales dans leur réflexion sur les questions en jeu dans la transition vers un équilibre différent des conditions de télétravail qui soit pérenne pour les responsables, les agents et les contribuables. Ce rapport s'articule autour de six chapitres.

- Le chapitre 1 examine certains des principaux obstacles relatifs aux **technologies de l'information et des communications**, qui peuvent rendre difficile la généralisation du télétravail de manière sécurisée.
- Le chapitre 2 passe en revue les **questions relatives aux politiques en matière d'emploi** que les administrations fiscales devront traiter au vu des différences entre travail au bureau et télétravail.
- Le chapitre 3 porte sur la **culture institutionnelle**, et les mesures envisageables par l'administration fiscale pour préserver une culture collaborative dès lors que les collaborateurs sont éloignés physiquement. Il analyse comment les administrations fiscales peuvent apporter une réponse adaptée aux différentes positions des agents à l'égard des conditions de travail flexibles, et comment les nouvelles recrues peuvent intégrer efficacement l'organisation dans un environnement de travail à distance.
- Le chapitre 4 s'intéresse aux différentes **problématiques de gestion des performances** soulevées par le télétravail, notamment dès lors que les personnes ont moins d'interactions physiques avec leurs supérieurs et leurs autres collègues et qu'ils ont moins de visibilité sur de nombreux aspects du travail et de l'environnement de travail. Il aborde également la difficile question du maintien de la motivation des équipes sur le long terme.



- Le chapitre 5 examine l'**impact sur les services aux contribuables** que pourrait avoir le télétravail et les mesures et procédures que les administrations pourraient envisager de mettre en place à cet égard.
- Le chapitre 6 porte sur la question du respect du **bien-être des collaborateurs** lorsque les équipes sont davantage fragmentées et que les limites entre vie professionnelle et vie privée se brouillent. Il aborde également la question du bien-être physique des agents, qui peuvent ne pas disposer chez eux de l'installation nécessaire pour télétravailler à domicile sur le long terme.

L'annexe A reproduit l'entretien entre Fernando Barraza, directeur général de l'administration fiscale chilienne, et Marku Heikura, directeur général de l'administration fiscale finlandaise. Elle aborde certaines des questions soulevées par la concrétisation des nombreuses possibilités d'extension du recours au télétravail dont dispose l'administration fiscale finlandaise.

Enfin, un modèle a été créé afin d'aider les administrations fiscales dans l'examen des risques associés à ces enjeux. Ce modèle s'inspire de l'outil d'évaluation de l'exposition et de la tolérance aux risques développé par l'Agence de revenu du Canada, et est pré-rempli avec un certain nombre de risques suggérés. Ce modèle offre aux administrations fiscales un cadre très modulable pour l'analyse des risques créés par le passage au télétravail et les stratégies d'atténuation de ces risques. Une copie de cet outil peut être consultée à l'adresse suivante <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/risk-exposure-and-tolerance-assessment-tool-RETA.xlsx>.



1. Technologies de l'information et de la communication



Pour que les administrations fiscales puissent exercer leurs activités et accomplir les tâches (internes et externes) qui leur incombent sans heurts, il est indispensable qu'elles soient dotées de systèmes fondés sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) fiables. Les systèmes TIC sont présents à tous les niveaux de l'administration fiscale, puisqu'ils englobent notamment :

- les systèmes informatiques (matériel, logiciels, réseaux, etc.) ;
- les systèmes des communications internes et externes (télécommunications, transmission de données, etc.) ;
- les systèmes d'information (collecte, traitement, stockage et recherche de données).

Toute défaillance de ces systèmes peut avoir de lourdes conséquences, en particulier lorsque celle-ci ne peut être corrigée rapidement. Dans le pire des cas, elle peut porter gravement atteinte à la réputation de l'administration, accroître les risques de non-respect de la discipline fiscale et entamer la confiance des contribuables¹.

Certaines administrations fiscales avaient engagé une adaptation progressive aux pratiques de télétravail avant la pandémie, mais la crise a accéléré cette évolution. Dans son rapport de 2021 intitulé *Administration fiscale : la résilience numérique dans le contexte du COVID-19* (OCDE, 2021^[11]), l'OCDE indique que si les capacités informatiques consacrées au télétravail ont été considérablement accrues au cours de la pandémie, des difficultés ont persisté. Cela ne signifie pas que les administrations fiscales n'ont pas été opérationnelles durant la pandémie, mais plutôt qu'il a été difficile d'assurer toute la palette de services aux contribuables et d'activités de contrôle.

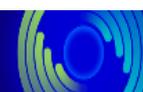
Pour faire face à ce changement soudain, les administrations fiscales ont mis en place nombre de solutions innovantes, ce qui a parfois nécessité de collaborer étroitement avec des experts et des prestataires tiers. Ce chapitre s'intéresse à trois grandes problématiques que doivent traiter les administrations fiscales pour permettre d'inscrire le développement du télétravail dans la durée :

Employee's access
to ICT devices

ICT support

Information security

¹ Pour en savoir plus sur la gestion du risque d'atteinte à la réputation dans le contexte du COVID-19, voir le chapitre 8 du rapport de 2020 intitulé *Améliorer la gestion du risque d'atteinte à la réputation*. (OECD, 2020^[6]).



Problématique 1 : l'accès des agents aux appareils informatiques

Durant la pandémie, de nombreux agents se sont mis à télétravailler à plein temps et, pour nombre d'administrations, la présence d'employés au bureau est devenue l'exception. Toutes les administrations n'étaient toutefois pas préparées à un tel bouleversement et certaines ont éprouvé des difficultés à fournir à leur personnel l'équipement informatique nécessaire ou un accès à distance à leur environnement informatique interne.

L'amélioration des capacités s'explique en grande partie par la rapidité de réaction des administrations fiscales. Le rapport de l'OCDE sur la résilience numérique (OCDE, 2021[1]) précise en effet que deux tiers des administrations déclarent avoir modifié leur système pour permettre la mise en place rapide du télétravail et avoir acheté ou loué du matériel informatique supplémentaire pour leur personnel.

Encadré 1. Exemples nationaux – accès des agents aux TIC

Australie – Solutions différenciées pour permettre le télétravail

Pour favoriser la mobilisation de son personnel en réponse à la pandémie de COVID-19, l'administration fiscale australienne (Australian Taxation Office, ATO) a fait l'acquisition de 2 000 ordinateurs portables peu puissants à coût réduit qui ont été configurés, au moyen d'un logiciel de gestion des périphériques, pour faire office de « client léger » permettant uniquement aux agents de se connecter à une solution d'accès à distance aux postes de travail. Quelque 1 800 ordinateurs de ce type ont été déployés à l'échelle du pays durant les trois à six premiers mois de la pandémie, en particulier pour les employés qui n'avaient pas ou peu accès à du matériel informatique à domicile. Les appareils étaient accompagnés d'écrans, de casques et de smartphones en fonction de la situation et des besoins professionnels de l'employé concerné. Cette solution s'est avérée particulièrement utile pour les agents des centres d'appels ou ceux en contact avec les contribuables, parmi lesquels se trouvent de nombreux travailleurs occasionnels, lesquels sont moins susceptibles de disposer de matériel informatique personnel adapté au télétravail.

L'ATO a autorisé le personnel à conserver ce matériel à court terme, ce qui s'est révélé pratique lorsque des foyers de COVID se sont déclarés par la suite et que des confinements ont été décrétés précipitamment : le personnel a ainsi pu reprendre le travail à domicile rapidement et en évitant les difficultés logistiques liées à la redistribution du matériel.

Hongrie – Accès amélioré à la téléphonie

L'administration hongroise des impôts et des douanes propose à tous ses employés un service de téléphonie mobile à coût réduit en exploitant un contrat existant conclu avec une entreprise de télécommunications. Les membres du personnel peuvent ainsi s'appeler gratuitement en utilisant leur téléphone portable personnel, un service très apprécié des employés. Durant la pandémie, ce tarif « flotte » de l'administration a permis aux nombreux agents en télétravail de se contacter sans frais, ce qui a contribué au maintien d'une communication efficace entre collègues, sans compter que les appels téléphoniques sont souvent plus fiables que les solutions internet (Wi-Fi).

Italie – Recyclage des appareils

Par le passé, les ordinateurs de bureau et portables dont les services fiscaux n'avaient plus besoin étaient généralement réaffectés à d'autres organes des pouvoirs publics. Pendant la crise, ces ordinateurs ont toutefois été reconfigurés, en les équipant de nouveaux systèmes d'exploitation et logiciels, pour ensuite être confiés aux agents de l'administration fiscale afin qu'ils puissent se connecter aux systèmes en toute sécurité à partir de chez eux. Cette solution a permis à quelque 4 100

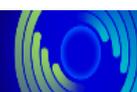


employés de télétravailler à l'aide de ces appareils fournis par l'administration plutôt qu'en utilisant des ordinateurs personnels, avec des économies de temps et d'argent à la clé.

Source : administration fiscale australienne (2021), administration hongroise des impôts et des douanes (2021) et autorités fiscales italiennes (2021).

Dans le cadre de leur réflexion sur l'environnement de travail qui sera le leur après la pandémie, il est important que les administrations fiscales s'interrogent sur la manière de mettre à la disposition des agents les outils et équipements informatiques adéquats afin d'assurer la durabilité et la productivité du travail. Elles peuvent notamment envisager les solutions suivantes :

- **Kits de télétravail.** Étant donné que des agents intègrent l'administration et que d'autres la quittent, il conviendra de mettre en place des procédures de mise à disposition de matériel adéquat aux employés qui en ont besoin ainsi que des mécanismes de restitution des équipements. Des kits de télétravail, comprenant notamment un ordinateur portable (qui peut aussi être utilisé dans les locaux de l'administration), un clavier, un écran, etc. peuvent permettre de répondre à ces besoins de manière normalisée. En ce qui concerne les agents qui ont des difficultés à accéder à internet, les administrations fiscales peuvent envisager de fournir ou de financer des « points d'accès Wi-Fi mobiles » exploitant les réseaux de données mobiles afin d'apporter une solution efficace aux problèmes de connectivité.
- **Choix des agents.** Les administrations fiscales peuvent juger plus efficace d'affecter des fonds et de mettre en place des procédures ou des protocoles afin que les agents puissent eux-mêmes choisir et acheter le matériel permettant d'améliorer leur environnement de travail (un écran, un clavier, une souris ou une imprimante, par exemple). Cette démarche présente l'avantage de permettre aux agents de trouver la solution qui leur convient le mieux. Elle requiert certes de procéder à l'examen et à la vérification des demandes, ce qui peut alourdir les charges administratives qui pèsent sur l'employeur, mais peut néanmoins s'avérer plus efficace qu'un dispositif nécessitant d'organiser toute la logistique liée à la distribution d'importantes quantités de petits appareils. En outre, cette solution peut offrir une plus grande souplesse lorsqu'il s'agit de faire face à des pénuries mondiales de matériel causées par une généralisation du télétravail.
- **Utilisation d'appareils personnels.** Les solutions « Bring Your Own Device » (BYOD), qui consistent à permettre aux agents d'accéder aux systèmes de l'administration fiscale en utilisant leur ordinateur personnel via un réseau privé virtuel (VPN), peuvent offrir une solution rapide et économique pour résoudre les problèmes liés aux TIC. À cet égard, certaines administrations fiscales ont d'ailleurs fait savoir que, dans leur pays, les agents qui font l'acquisition de matériel destiné au télétravail peuvent prétendre à des déductions fiscales. Cette solution n'est toutefois pas dépourvue de risques ; les administrations doivent donc définir des critères clairs afin d'élaborer des politiques tenant compte de l'équilibre entre la sécurité du réseau et le niveau de productivité.



Encadré 2. Australie – Renforcer les capacités informatiques pour permettre le télétravail

L'ATO a renforcé l'accès, la résilience et les moyens permettant le télétravail. Avant la pandémie, le nombre d'agents qui pouvaient effectivement travailler à domicile était limité. Désormais, presque tous les employés ont la possibilité de télétravailler et la plupart d'entre eux disposent de deux types d'accès. L'administration s'est notamment employée à accroître l'accès aux réunions en ligne et aux outils collaboratifs afin de permettre aux agents de travailler de concert, qu'ils se trouvent au bureau ou à domicile. L'ATO continue d'étudier les possibilités d'améliorer les capacités de son matériel informatique et de ses infrastructures pour rendre le télétravail possible à plus long terme.

Source : administration fiscale australienne (2021)

Problématique 2 : l'assistance informatique

Pour être efficace et préserver à la fois la productivité des agents et la confiance des contribuables dans la fiabilité des systèmes de l'administration fiscale, le télétravail doit impérativement s'appuyer sur une infrastructure informatique performante, sécurisée et sûre. Dans le cadre de leur réflexion sur l'environnement de travail qui sera le leur après la pandémie, les administrations peuvent devoir procéder à des changements pour garantir que les mises à jour et les correctifs réguliers puissent être effectués à distance, et que les ressources affectées à l'infrastructure informatique, y compris à l'assistance technique, soient suffisantes pour permettre de télétravailler plus fréquemment. Par ailleurs, le fait de disposer d'un système informatique performant permet de préserver le bien-être des agents et de réduire leur niveau de stress.

Les domaines sur lesquels les administrations fiscales peuvent être amenées à se pencher sont notamment les suivants :

- **Investir davantage dans l'assistance informatique à distance.** Cet investissement peut être nécessaire pour recruter davantage de personnel ou de prestataires de services ayant les compétences requises pour assurer une assistance à distance, voire sur site. Il peut aussi être nécessaire de doter les logiciels d'une fonctionnalité sécurisée permettant au personnel de l'assistance de voir l'écran des agents en télétravail ainsi que de surveiller et de gérer leur ordinateur à distance (y compris, au besoin, de bloquer l'accès aux systèmes de l'administration pour des raisons de sécurité).
- **Réécrire les directives destinées au personnel de l'assistance informatique pour les ajuster aux besoins du télétravail.** Il se peut que les procédures existantes aient été élaborées sur la base de connaissances techniques détaillées ou résultent de l'intervention d'un ingénieur physiquement présent dans les locaux. Or, l'assistance informatique à distance peut nécessiter une approche relevant davantage du service à la clientèle et, partant, la formation du personnel d'assistance à cette nouvelle façon de travailler ainsi que la réécriture des directives existantes pour les rendre plus accessibles aux employés non spécialisés. Il peut aussi être envisagé de proposer une assistance à différentes heures de la journée, puisque les agents peuvent être amenés à modifier leurs horaires de travail, et d'en faire de même pour le moment et la notification des mises à jour automatiques, en permettant aux employés de choisir quand celles-ci ont lieu.
- **Investir dans le « libre-service ».** À mesure que les TIC gagnent en sophistication, il peut être possible de permettre aux agents d'effectuer les mises à jour et les correctifs nécessaires sur le matériel qui leur est fourni. Il peut notamment être envisagé, pour être en phase avec les nouveaux modes de travail, de laisser aux employés le choix du moment des mises à jour informatiques, pourvu qu'elles soient effectuées à une certaine date, ou de laisser aux agents une plus grande latitude quant aux logiciels installés sur leurs appareils.



En ce qui concerne les changements visant à résoudre les difficultés liées au système informatique de manière plus générale, les administrations fiscales ont déjà fait savoir qu'elles ont adopté des méthodes plus agiles et les ont intégrées à leurs systèmes internes. Ces dernières reposent généralement sur une cocréation entre les fonctions opérationnelles et informatiques, avec une prise de décision conjointe, et une adaptation et une expérimentation dans le respect de délais serrés. Cette démarche a permis le déploiement et le développement rapides de solutions informatiques, et certaines administrations fiscales ont fait part de leur intention de continuer à utiliser ces méthodes après la pandémie. Cette approche peut être utile pour permettre aux administrations fiscales de répondre rapidement aux difficultés qui pourraient surgir dans le contexte du télétravail.

Problématique 3 : la sécurité des informations

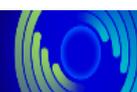
La sécurité des informations est au cœur du travail des administrations fiscales. Avec la pandémie, l'un des défis qui s'est immédiatement posé a été de garantir que le télétravail n'entraînait aucune violation des protocoles de sécurité, notamment les obligations légales relatives à la confidentialité et à la protection des données. Le fait de travailler à partir d'un endroit peu sécurisé tel que le domicile des agents accroît les risques que des informations confidentielles soient divulguées en raison de faiblesses potentielles des systèmes utilisés pour se connecter à l'administration, que du matériel ou des informations soient dérobés et que des personnes extérieures à l'administration fiscale voient ou entendent des informations confidentielles².

Au début de la pandémie, par exemple, nombre d'administrations fiscales se sont tournées vers des solutions de vidéoconférence et de téléconférence pour assurer le maintien des communications internes et externes. La sécurité de ces services a toutefois suscité des interrogations et l'on s'est demandé s'ils offraient un degré de protection suffisant pour des discussions confidentielles. Le rapport de l'OCDE sur la résilience numérique a révélé que plus de 80 % des administrations avaient trouvé des services de vidéo ou de téléconférence suffisamment sûrs pour que leurs agents les utilisent (OCDE, 2021^[11]), ce qui a contribué à la mise en place d'une infrastructure durable favorisant la continuité des communications après la pandémie.

Alors que le télétravail s'inscrit progressivement dans la longue durée, les administrations fiscales peuvent réfléchir aux éléments suivants :

- **Révision des accords et protocoles de confidentialité conclus avec les agents pour tenir compte des nouvelles méthodes de travail.** Cet aspect est particulièrement important pour préserver la confiance dans le système fiscal et rassurer les contribuables quant au maintien de la confidentialité. Il peut s'agir de réviser les protocoles régissant l'accès aux documents sensibles et leur stockage afin d'empêcher les consultations, les copies ou les suppressions de fichier non autorisées. À cet égard, il sera essentiel de formuler des directives et de poursuivre la formation en ligne à distance en ce qui concerne les risques pour la vie privée et la sécurité ainsi que les meilleures pratiques. Les types de données qui peuvent être accessibles dans le cadre du télétravail et l'exclusion potentielle de certaines données fiscales sensibles peuvent faire l'objet d'une attention particulière.
- **Évaluations de la sécurité des postes de télétravail.** Il peut être indiqué de demander aux agents de soumettre leur environnement de télétravail à une évaluation des risques de sécurité à l'aide d'une liste de contrôle commune (éventuellement enregistrée au niveau central) et de consigner les mesures d'atténuation qu'ils ont prises. Cette démarche servira d'outil de pédagogie et de sensibilisation pour les agents, en plus de permettre à l'administration de mieux surveiller les

² Pour de plus amples informations sur les risques liés à la protection de la vie privée et à la confidentialité des données dans le contexte du COVID-19, voir le rapport de 2020 intitulé *Administration fiscale : Risques liés à la pandémie de COVID-19 en matière de protection de la vie privée, de confidentialité des données et de fraude*. (OECD, 2020^[4]).



conséquences du télétravail sur la sécurité et donc de formuler des directives appropriées. Il est par ailleurs essentiel d'assurer une connexion sécurisée entre le domicile de l'agent et les systèmes de l'administration fiscale, par exemple au travers d'un réseau privé virtuel (VPN), et de définir les moyens d'étendre les pratiques sûres du bureau au domicile en ce qui concerne la protection antivirus, les mises à jour logicielles, les correctifs, la solidité du système et la gestion des supports amovibles tels que les clés USB. Il peut notamment s'agir de renforcer les mécanismes d'authentification à distance, par exemple au moyen de l'« authentification à deux facteurs ».

- **Investissement dans les logiciels.** Les logiciels peuvent constituer un outil de défense lisible contre les atteintes à la sécurité et permettre une surveillance plus rigoureuse des accès aux systèmes afin de détecter les connexions ou activités inhabituelles. Ils peuvent également être utilisés pour empêcher les appareils personnels, tels que les imprimantes ou les clés USB, d'accéder aux systèmes de l'administration fiscale. En outre, les administrations fiscales peuvent envisager d'évaluer et de tester les vulnérabilités informatiques potentielles plus régulièrement, et de prendre des mesures appropriées pour régler rapidement les problèmes recensés.
- **Surveillance des employés.** Il peut également être envisagé de mettre en place des protections supplémentaires pour favoriser le contrôle des activités de télétravail. Certaines administrations ont indiqué utiliser des logiciels de surveillance permettant d'enregistrer de façon centralisée les frappes effectuées sur le clavier par les agents et de les retrouver en cas d'activité suspecte. La question nécessiterait toutefois d'être abordée attentivement avec les employés pour s'assurer de la prise en compte de leurs préoccupations en matière de vie privée. Elle est débattue plus amplement dans la conversation entre les directeurs des administrations fiscales chilienne et finlandaise figurant à l'annexe A.
- **Accès sécurisé aux documents.** La protection des divers documents que les contribuables doivent souvent fournir à l'administration fiscale dans le cadre de leurs échanges avec elle constitue un autre élément critique de la sécurité des informations. Pour établir un plan de télétravail dans la durée, il sera essentiel de s'assurer de l'existence d'une solution de gestion des documents numériques permettant aux agents, où qu'ils se trouvent, d'accéder en toute sécurité aux documents pertinents.
- **Sensibilisation à la sécurité et remontée des incidents.** Pour réunir tous les éléments ci-dessus, il est important de réfléchir à la façon de s'assurer que les employés sont suffisamment sensibilisés aux pratiques de sécurité requises ainsi qu'aux risques spécifiques du télétravail. Il faut également qu'ils soient conscients de la nécessité de faire remonter les incidents qui surviennent dans le cadre du télétravail et qu'ils sachent comment se faire aider pour y répondre.

Afin d'aider les administrations fiscales à garantir la confidentialité des données et à mettre en place des mesures de protection adéquates, le Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales (Forum mondial) a publié une boîte à outils sur la gestion de la confidentialité et de la sécurité de l'information (OCDE, 2020^[2]) contenant des orientations sur la mise en œuvre de différents contrôles techniques et organisationnels. En outre, le Forum mondial a recueilli auprès de ses membres des informations sur les bonnes pratiques mises en place par ces derniers pour assurer la sécurité du télétravail. Les conclusions seront présentées dans un rapport à paraître qui viendra compléter la boîte à outils.

Encadré 3. Canada – Salle de courrier numérique

Le projet de salle de courrier numérique, une initiative lancée avant la pandémie, vise à doter l'Agence du revenu du Canada (ARC) d'une solution de prestation de contenu numérique à l'échelle de l'organisation (la salle de courrier numérique) dont les secteurs de programme peuvent tirer parti pour



assurer la transition à partir d'un processus papier ou améliorer les processus numériques existants. Les ressources d'information (papier et numérique) sont converties en un format numérique standard dans lequel la ressource d'information numérisée remplacera le dossier source physique. Ce processus de numérisation produit un dossier numérique stocké et géré dans un système électronique de gestion des documents et des dossiers appelé le portail de gestion des documents. En raison de la pandémie, les capacités de numérisation ont été renforcées afin de faciliter le télétravail sur la base de dossiers papier. Les agents peuvent ainsi accéder aux documents papier par voie électronique, ce qui révolutionne leur manière de travailler sur un dossier en particulier.

Source : Agence du revenu du Canada (2021).



2. Conséquences sur les politiques en matière d'emploi



Les politiques en matière d'emploi constituent un élément important de la relation entre employeur et agent, et font souvent partie des conditions régissant celle-ci. Elles définissent les attentes mutuelles de l'employeur et de l'agent ainsi que les procédures de contrôle de la mise en œuvre effective de ces politiques.

Si de nombreuses administrations fiscales disposaient déjà de politiques relatives au travail à distance avant la pandémie³, celles-ci n'avaient, le plus souvent, pas été élaborées dans la perspective d'un télétravail généralisé et prolongé. Par conséquent, nombre d'administrations fiscales se sont empressées de mettre en place de nouvelles pratiques et d'assouplir les politiques existantes pour faire face aux défis posés par la pandémie et rassurer les employés quant aux attentes à leur égard. Ces politiques ont souvent été adaptées pour répondre aux contraintes de la pandémie, souvent changeantes.

Après la pandémie, alors que l'on envisage de plus en plus d'inscrire le télétravail dans le long terme, les administrations fiscales peuvent envisager de revoir leurs politiques en matière d'emploi pour s'assurer qu'elles restent adaptées à leur finalité et que les réponses immédiates apportées dans le contexte de la pandémie se prêtent à une application dans la durée. Cette révision peut contribuer à garantir l'existence, en ce qui concerne le télétravail, de paramètres clairement définis entre l'employeur et l'agent, ainsi que l'équité des politiques, que le travail soit effectué au bureau ou à domicile. Une telle démarche permettrait non seulement aux administrations de marquer un changement dans les pratiques de travail après la pandémie, mais aussi, au besoin, de formaliser et de réviser l'ensemble des procédures et processus mis en place lors de la crise.

Des changements de cette nature peuvent nécessiter de réévaluer des pratiques de longue date, qui ont peut-être été élaborées en partenariat avec des syndicats et d'autres groupes de représentants des agents, si bien qu'il est important, dans le cadre d'un processus de ce type, d'envisager de consulter ces groupes. Ces consultations peuvent porter sur des questions telles que les heures de travail, les heures supplémentaires, les congés de maladie ainsi que les problèmes de santé et de sécurité.

Ce chapitre passe en revue trois problématiques stratégiques liées au développement du télétravail en s'intéressant à ses conséquences sur les employés travaillant tant au bureau qu'à domicile :

³ Voir l'Annexe A – Tableau A.48 du rapport de l'OCDE intitulé en anglais *Tax Administration 2019* (OCDE, 2019_[7]).



Reassessing
expectations

Contractual
obligations

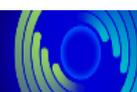
Duty of care

Problématique 1 : la réévaluation des attentes

Les politiques en matière d'emploi peuvent couvrir tous les aspects de la relation entre une administration et ses agents, du recrutement à la démission en passant par la retraite. Dans un environnement où le télétravail est plus fréquent et où les attentes en matière de travail ont évolué, il peut être nécessaire de revoir bon nombre des politiques administratives qui existent de longue date. Pour l'administration, l'un des défis les plus importants consiste à veiller à ce que la politique soit assez souple pour s'appliquer au télétravail, au travail dans les bureaux ou à une combinaison des deux, et à ce que les employés soient traités avec équité quel que soit leur lieu de travail. Les éléments auxquels réfléchir sont notamment les suivants :

- **Comportement sur le lieu de travail.** Les politiques en matière d'emploi abordent souvent la manière dont les employés sont censés se comporter ou interagir avec leurs collègues, de même que des questions telles que le code vestimentaire et les attentes en matière de conduite professionnelle. Dans un environnement qui peut être perçu comme étant plus informel (par exemple, le domicile), il s'agira pour l'administration d'examiner s'il convient de modifier les politiques ou, dans le cas contraire, de définir la meilleure façon de diffuser et de renforcer les politiques existantes.
- **Comptabilisation du temps travaillé.** La flexibilité des heures de travail est l'un des avantages dont bénéficient les employés en télétravail : ils ont ainsi plus de possibilités de concilier les contraintes de la vie professionnelle et personnelle. Durant la pandémie, les administrations fiscales peuvent avoir accordé à leurs salariés un surcroît de flexibilité pour leur faciliter la prise en charge des tâches familiales. Après la pandémie, cette flexibilité devra toutefois être soigneusement équilibrée pour tenir compte des besoins de l'employeur ou de collègues qui nécessitent l'intervention d'employés travaillant selon un régime flexible. Il s'agira d'élaborer des politiques qui concilient soigneusement ces exigences concurrentes afin que toutes les parties aient une vision claire des horaires de travail et, si nécessaire, que les heures travaillées soient dûment comptabilisées.
- **Inclusivité.** L'après-pandémie pourrait marquer l'avènement du travail hybride, de nombreuses administrations permettant aux employés de travailler en partie au bureau et en partie à domicile. Cette situation entraînera, en matière de politiques, son lot de défis, puisqu'il faudra donner à tous les agents un sentiment d'égalité de traitement, indifféremment de leur lieu de travail, notamment en ce qui concerne les démarches formelles telles que les candidatures à de nouveaux postes ou les promotions.

Toutefois, les activités plus informelles sont tout aussi importantes. C'est particulièrement le cas de la gestion des réunions, puisque le recours à la vidéoconférence s'intègre de plus en plus dans les pratiques de travail hybride. Les employeurs devront réfléchir à des protocoles concernant l'utilisation des caméras et les interactions entre les personnes présentes dans la salle et celles qui travaillent à distance afin d'assurer l'inclusivité et l'égalité de statut entre les unes et les autres.



Encadré 4. États-Unis – Proposer aux employés des horaires de travail « MaxiFlex »

Parmi plusieurs régimes alternatifs, l'Internal Revenue Service (IRS) propose à ses employés une solution appelée « MaxiFlex » en référence à la flexibilité maximale offerte par ces horaires de travail. Les employés à temps plein sont responsables de 80 heures de travail par période de rémunération de deux semaines. En vertu du régime MaxiFlex, les employés effectuent ces 80 heures en travaillant pendant les « heures fixes » (de 9 h 30 à 14 h 30, heure locale, c'est-à-dire celles durant lesquels travaillent la plupart des agents de l'administration et des membres de l'équipe) au moins huit des dix jours ouvrables d'une période de rémunération de deux semaines. En dehors des heures fixes, les agents peuvent moduler le nombre d'heures qu'ils effectuent au cours d'une journée ou d'une semaine de travail.

Cette version du régime MaxiFlex était en vigueur avant la pandémie de COVID-19. L'obligation de télétravail à temps plein affecte grandement les personnes assurant les tâches familiales, parmi lesquels les femmes sont surreprésentées. En conséquence, l'IRS a modifié les règles du régime MaxiFlex en diminuant le nombre d'heures fixes et le nombre de jours où celles-ci sont obligatoires. Les employés relevant du régime MaxiFlex sont désormais tenus de travailler seulement deux heures fixes au minimum deux jours par période de rémunération, par exemple de 9 h à 11 h le premier lundi et le deuxième jeudi. Le reste du temps, ce sont eux qui décident du moment où ils effectuent leurs heures, y compris avant ou après les heures normales, voire pendant le week-end, ce qui permet aux personnes assurant les tâches familiales de s'occuper des jeunes enfants et de ceux qui sont scolarisés.

Source : États-Unis – Internal Revenue Service (2021).

Problématique 2 : les obligations contractuelles

Les politiques en matière d'emploi sont liées aux obligations contractuelles entre employeur et agents. Ces contrats peuvent prévoir pour les deux parties des protections et des droits importants qui sous-tendent l'efficacité de la relation. Étant donné que le développement du télétravail peut avoir des incidences sur ces obligations et en créer de nouvelles, il est important de bien réfléchir à son impact sur les contrats de travail.

Il n'est pas rare que les contrats soient liés à un lieu de travail particulier, et les droits découlant de ce contrat peuvent dépendre de la présence dans un lieu de travail défini. Les administrations fiscales devront peut-être réfléchir aux conséquences du télétravail régulier sur ces définitions ainsi qu'aux réformes nécessaires. Ce pourrait être l'occasion, pour les administrations, de conclure des contrats géographiquement plus mobiles qui permettraient un déploiement rapide des ressources vers les différentes composantes de l'administration en fonction des besoins.

Le salaire et les éventuelles indemnités qui s'y rattachent méritent une attention particulière. En effet, certaines administrations fiscales peuvent prévoir des droits résiduels à un complément de salaire et à des indemnités en fonction de l'emplacement géographique du lieu de travail. Or, si le travail s'effectue à distance ou sous une forme hybride, les conséquences sur ces droits sont évidentes. Ce sujet doit donc être examiné attentivement avec les groupes de représentants des employés.

Problématique 3 : le devoir de diligence

La santé et la sécurité sur le lieu de travail constituent un élément essentiel des responsabilités de l'employeur vis-à-vis des agents, et les administrations fiscales doivent bien réfléchir à la manière dont

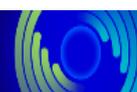


elles s'acquittent de celles-ci lorsque les employés ne se trouvent pas physiquement sur le lieu de travail de l'employeur. Les éléments suivants méritent une attention particulière :

- **Postes de télétravail.** Les administrations fiscales sont souvent attentives aux postes de travail de leurs locaux afin de s'assurer qu'ils sont adaptés aux agents. Elles peuvent par exemple prévoir des chaises ou des bureaux particuliers pour aider à prévenir les blessures musculo-squelettiques. Les administrations fiscales doivent veiller à ce que les employés en télétravail disposent également de matériel qui réponde aux obligations légales relatives à la fourniture d'équipements ergonomiques. Étant donné que leur mise à disposition dans un environnement de télétravail peut s'avérer problématique pour l'administration, celle-ci peut envisager d'affecter aux employés des fonds leur permettant de s'équiper directement du matériel nécessaire. Par ailleurs, les administrations devraient réfléchir à la meilleure façon d'évaluer les risques que présentent les postes de télétravail. Pour ce faire, elles peuvent par exemple demander à l'employé de procéder à une auto-évaluation sur la base de directives appropriées ou solliciter un expert pour réaliser une évaluation guidée (qui peut comprendre une consultation à distance du poste de travail à domicile).
- **Accès aux services de médecine du travail.** Les administrations fiscales doivent vérifier si leurs agents ont droit aux mêmes services de médecine du travail quel que soit leur lieu de travail et réfléchir aux conséquences d'un accident concernant un agent en télétravail. Il importe de préciser clairement les dommages couverts par l'assurance de l'employeur et celle de l'employé.
- **Épuisement professionnel.** S'il a été démontré que le télétravail présente beaucoup d'avantages, de nombreuses administrations fiscales font état de préoccupations concernant le suivi de la charge de travail des agents et leur niveau de stress, qui peuvent entraîner un épuisement professionnel ou d'autres problèmes de santé. Les administrations fiscales doivent s'assurer qu'elles disposent de systèmes permettant de surveiller ces paramètres et peuvent envisager le recours à des logiciels de suivi formels. Les supérieurs peuvent s'appuyer sur les rapports générés par les solutions de suivi pour déterminer la durée des moments pendant lesquels les membres de leur équipe travaillent chaque jour, ce sur quoi ils travaillent et le temps qu'ils y consacrent. Les responsables peuvent ainsi repérer les surcharges de travail, le désinvestissement des agents ainsi que les signes d'épuisement professionnel ou d'autres problèmes de santé, et y réagir. En outre, les administrations fiscales peuvent envisager de proposer des services de soutien complémentaires. L'administration fiscale belge, par exemple, emploie des « conseillers en résilience » qui viennent en aide aux collaborateurs qui éprouvent du stress ou des difficultés à concilier vie professionnelle et vie privée. Les conseillers peuvent par ailleurs être sollicités pour élaborer un plan d'action personnel visant à accroître la résilience. Ils sont facilement joignables, même dans le cadre du télétravail. En ce qui concerne les employés qui ont besoin d'une solution plus complète, l'administration fiscale prévoit également un soutien psychologique pour celles et ceux qui sont aux prises avec le rythme auquel les changements sont imposés.

Encadré 5. Irlande – Protéger les agents qui travaillent dans les locaux pendant la pandémie

Si une très large partie des agents de l'administration fiscale travaillaient à domicile en raison des restrictions sanitaires, un nombre relativement restreint d'entre eux, qui occupent des postes essentiels, ont continué à travailler dans les bureaux. Pour garantir la sûreté des locaux de l'administration fiscale, des mesures appropriées ont été mises en œuvre dans le cadre d'un *Plan de réponse face au COVID-19*. En lien avec la direction des services de la santé, l'Autorité de la santé et de la sécurité ainsi que d'autres ministères, l'administration fiscale a mis au point une approche coordonnée de la prévention du virus sur le lieu de travail. Parmi les mesures prises dans le cadre du plan de réponse figurent la formation d'initiation, la distanciation sociale dans les lieux de travail où se trouvait le personnel



essentiel, la fourniture d'équipements de protection individuelle, le renforcement des procédures de nettoyage et d'assainissement, ainsi que la mise en œuvre de protocoles spéciaux pour aider le personnel à réagir face à des cas potentiels de COVID-19.

Source : Irlande – Direction de l'administration fiscale (2021).



3. Vers une culture institutionnelle pérenne, indépendante de toute localisation



L'instauration et le maintien d'une culture de travail collaborative et efficace sont au cœur de toute organisation performante, et sont traditionnellement favorisés par la présence physique de personnes travaillant ensemble. Une telle culture est propice à des échanges et à une collaboration dynamique, y compris entre des équipes et des services différents, qui peuvent aboutir à des solutions innovantes aux problèmes rencontrés. La pandémie a profondément bouleversé cette culture dans la mesure où les salariés ont dû s'adapter rapidement à la généralisation du télétravail. De tels ajustements attestent de la solidité de la culture des administrations fiscales, qui, confrontées à ces difficultés, ont été pour bon nombre d'entre elles en mesure d'assumer de nouvelles responsabilités importantes dans le cadre des aides publiques de plus grande ampleur apportées aux citoyens et aux entreprises dans le contexte du COVID-19, tout en continuant de s'acquitter avec efficacité des fonctions qui leur sont dévolues.

Le défi qu'elles devront relever après la pandémie consistera à déterminer comment elles peuvent opérer une transition pérenne vers des modalités de télétravail plus étendues, sans rien sacrifier à l'efficacité de la culture institutionnelle même si les équipes se réunissent moins souvent. Une attention particulière devra être accordée à la culture de l'organisation afin de s'assurer que celle-ci, de même que les normes institutionnelles, soit bien comprise par tous les agents, quel que soit le lieu où ils sont situés. Le présent chapitre porte sur les difficultés auxquelles pourra être confrontée l'administration fiscale à mesure qu'elle organise la transition vers le télétravail régulier.



Fostering
collaborationEnsuring an
inclusive
environmentResponding to different
employee attitudes to
remote workingOn-boarding
new team
members**Problématique 1 : favoriser la collaboration**

Une culture de travail réussie va au-delà de l'atteinte des objectifs courants. Elle dépend de la créativité des individus qui collaborent de manière formelle et informelle pour innover et améliorer leur façon de travailler. Au cœur de ce processus dynamique, des collaborations inattendues ou des échanges informels contribuent souvent à rapprocher les organisations de façon inédite. Confrontées aux défis posés par le déploiement massif du télétravail, les administrations fiscales ont adapté leurs systèmes afin d'aider leurs agents à continuer de travailler efficacement ensemble, sans être toutefois toujours en mesure de maintenir les interactions plus informelles que permet un environnement de bureau. Néanmoins, alors qu'elles réfléchissent à la possibilité de s'orienter vers des modalités plus permanentes de travail à distance, elles pourraient avoir intérêt à envisager de :

- **Se convertir aux outils de collaboration numérique.** De nombreux outils et plates-formes sont à même de favoriser de nouvelles formes de collaboration. Ces dispositifs peuvent contribuer à franchir les obstacles créés par la distance physique en tenant compte des modes de travail différents. Les administrations fiscales pourraient envisager à cet effet d'investir dans de nouveaux logiciels ou de repenser les outils existants pour permettre une collaboration accrue.
- **Valoriser la collaboration informelle.** Les outils et techniques formels de collaboration peuvent être des leviers d'amélioration des solutions pour les administrations fiscales comme pour les contribuables. Néanmoins, il serait erroné pour les administrations fiscales de s'appuyer uniquement sur ces techniques pour encourager une culture collaborative, dans la mesure où une collaboration ou des échanges informels peuvent être tout aussi efficaces. Elles pourraient par conséquent s'interroger sur les moyens à leur disposition pour encourager les échanges informels, à la manière des discussions « autour de la machine à café » lorsque les équipes sont éloignées physiquement. Les outils de collaboration numérique peuvent être utiles dans cette optique, mais il est important que les organisations autorisent leur utilisation à cet effet et dégagent le temps nécessaire à cette fin. D'autres techniques peuvent être utilisées, comme l'organisation de « cafés-rencontres aléatoires » consistant à réunir les collaborateurs avec des pairs choisis au hasard, en les incitant à aborder différents aspects de leur travail. Une autre approche consiste à encourager les échanges transversaux lors des réunions d'équipe, afin, là encore, d'obtenir différents points de vue sur les questions en jeu.

Les administrations fiscales peuvent également souhaiter envisager de créer des opportunités de réunions physiques, qui peuvent faciliter l'instauration et le renforcement des relations entre pairs. Ces réunions peuvent être l'occasion de moments de socialisation, autour d'un déjeuner ou d'une pause-café par exemple, afin d'accroître les possibilités de développer les relations.



Encadré 6. Exemples nationaux - Renforcement de la collaboration

Irlande – Favoriser la collaboration

Suite à l'annonce des restrictions sanitaires, l'administration fiscale irlandaise a immédiatement pris des dispositions pour aider ses agents à travailler à distance en toute sécurité, notamment en leur fournissant des logiciels techniques et des solutions de communication, qui n'ont cessé d'être améliorés depuis. Ces solutions sont, entre autres, les suivantes :

- la mise à disposition d'un service d'accès téléphonique aux réunions par vidéo-conférence pour les agents situés dans les zones dans lesquelles la connectivité à haut débit n'est pas bonne ;
- la mise en œuvre de fonctionnalités permettant la réouverture des centres d'appel de l'administration fiscale, tout en donnant la possibilité au personnel de ces centres de travailler à distance ;
- le pilotage d'une solution logicielle permettant aux agents de passer et de recevoir des appels via Internet en utilisant la plateforme virtuelle de l'administration fiscale, plutôt que des combinés téléphoniques ;
- le déploiement d'une plateforme de diffusion par webinaire, afin de pouvoir continuer à associer les parties prenantes et à organiser des conférences, des sessions de formation et des ateliers dans un environnement de travail à distance.

Royaume-Uni – Utilisation de nouvelles techniques de collaboration

Au Royaume-Uni, l'administration britannique des impôts et des douanes (Her Majesty's Revenue and Customs, HMRC) a été au centre de la réponse économique apportée par le gouvernement britannique à la pandémie de COVID-19. HMRC a joué un rôle essentiel en aidant les entreprises, les ménages et l'économie britannique à faire face à la pandémie, notamment en apportant un soutien financier aux personnes les plus vulnérables.

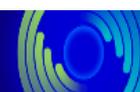
Tout au long de la pandémie, les agents de l'administration des impôts et des douanes ont, pour la plupart, été invités à rester chez eux, ce qui a conduit plus de 90 % du personnel à renoncer à travailler au bureau pour exercer leur activité à domicile. En quelques jours, HMRC a transformé les modalités de soutien accordé aux agents pour leur permettre de travailler efficacement en cette période difficile.

Alors que la pandémie se poursuivait, elle n'a cessé d'améliorer et de faire évoluer sa réponse. L'utilisation de logiciels a permis une collaboration en temps réel, ainsi que la publication de politiques relatives au personnel, d'orientations en matière de santé et de bien-être et d'outils d'appui, qui ont évolué au même rythme que la gestion de la pandémie aux niveaux du pays comme de l'administration. Des communautés ont été créées à l'appui de ces mesures sur la plate-forme de réseaux sociaux d'HMRC afin d'encourager la connectivité et les échanges dans l'ensemble de l'organisation.

Source : Irlande - Office of the Revenue Commissioners (2021) et Royaume-Uni – Her Majesty's Revenue and Customs (2021).

Problématique 2 : l'inclusivité

Comme indiqué plus haut, l'inclusivité est l'un des principaux défis à relever pour garantir l'efficacité et la pérennité du télétravail. L'instauration d'une culture permettant à chacun de trouver sa place quel que soit son emplacement géographique est bénéfique pour le bien-être des salariés comme pour l'organisation. Les risques de cloisonnement des collaborateurs et d'étiollement de leurs réseaux associés au télétravail peuvent entraîner un appauvrissement de la réflexion et des solutions. Les administrations fiscales pourraient souhaiter s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour encourager l'échange d'idées



entre équipes, afin de favoriser la recherche de meilleures solutions. Les techniques mises en avant dans les chapitres précédents, comme le pilotage agile de projets, peuvent être utiles à cet égard.

Outre l'aspect comportemental, et social, de l'inclusivité, les administrations fiscales peuvent également avoir intérêt à prendre en considération l'environnement de travail et la manière dont elles peuvent assurer son bon fonctionnement lorsque les équipes sont susceptibles de partager leur temps entre présence au bureau et télétravail, et dépendent de la technologie de vidéoconférence pour communiquer.

Face à cet enjeu, les administrations fiscales pourraient devoir envisager une réorganisation de l'espace de bureau afin de tirer parti du moindre besoin de postes de travail pour proposer plus d'espaces de convivialité propices à une communication efficace, notamment par vidéo ou audioconférence. Il peut également être nécessaire à cette fin d'améliorer l'équipement existant dans les salles de réunion (en ajoutant des microphones et des haut-parleurs, par exemple) et de fournir des casques de bonne qualité aux collaborateurs. Ces mesures peuvent également contribuer à améliorer la collaboration.

Encadré 7. Inclusivité - Exemples nationaux

Finlande – Campagne sur le bien-être

La Finlande a lancé une campagne intitulée « prenez soin de vous » afin de fournir des informations et des outils destinés à améliorer la résilience, le bien-être et le sentiment d'appartenance des équipes éloignées géographiquement. Cette campagne repose sur :

- des manifestations virtuelles à l'intention du personnel et de la direction (journées virtuelles consacrées au bien-être sur le lieu de travail, journées virtuelles consacrées au management) ;
- l'utilisation d'une application qui offre la possibilité de réserver une station de travail dans un bureau en l'absence de postes de travail attirés dans les locaux, et de voir le taux d'occupation afin d'être certain de pouvoir se rendre sur place pour travailler si la situation l'exige. Ce système contribue à l'efficacité de l'environnement de travail, car les agents peuvent également voir quelles salles de réunion sont libres, et quels espaces peuvent être utilisés pour appeler les autres membres de l'équipe.

Indonésie – Nouvelles façons de penser l'environnement de travail

L'Indonésie développe de nouvelles façons de penser l'environnement de travail en réfléchissant à la façon de créer un environnement collaboratif, en repensant l'open space et l'espace de co-working, en créant un bureau écologique, à forte composante technologique, et en s'appuyant sur un environnement numérique. Toutes ces initiatives sont conçues dans le cadre du programme Activity-Based Workplace ou ABW (environnement de travail axé sur l'activité). L'objectif est d'instaurer un réel équilibre entre vie professionnelle et vie privée, en créant un espace de travail pratique et collaboratif et en diminuant les coûts associés à un bureau fixe.

Le programme ABW permet au personnel de choisir l'environnement et les outils de travail les mieux adaptés selon leurs activités et les missions qui leur sont assignées. Une approche différente doit être adoptée pour chacune de ces tâches (travail effectué seul ou en équipe, formation), et aucune configuration de salle ni espace cloisonné n'est imposé aux agents, qui sont libres de choisir la solution qui leur convient le mieux.

Source : administration fiscale finlandaise (2021) et Direction générale des impôts pour l'Indonésie (2021).



Problématique 3 : composer avec les différents points de vue des collaborateurs à l'égard du télétravail

Les administrations fiscales ont indiqué que l'attitude à l'égard du retour au bureau était très variable selon les agents.

- Certains souhaitent travailler en présentiel à temps plein, car ils préfèrent l'environnement et les interactions sociales offerts par le bureau.
- D'autres préfèrent travailler à distance à temps plein, et apprécient l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée associé au télétravail, ainsi que le fait de ne plus avoir à se déplacer pour aller au bureau.
- Enfin, certains souhaitent avoir la possibilité d'alterner entre travail à domicile et travail au bureau.

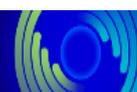
Il est également important de noter que ces préférences peuvent varier selon les étapes de la vie, ainsi que selon le contexte familial et les responsabilités de chacun en dehors du travail. À titre d'exemple, les collaborateurs plus jeunes peuvent valoriser davantage l'aspect social du travail et apprécier le dynamisme du travail de bureau qui peut les aider dans leur formation individuelle et leur développement personnel. Les personnes ayant des responsabilités familiales ou des personnes à charge, en revanche, peuvent accorder davantage d'importance aux modalités de travail flexibles. De plus, les points de vue peuvent évoluer au fil du temps, notamment lorsque l'environnement extérieur, la situation ou les préférences personnelles changent. Un certain nombre d'administrations conduisent régulièrement des enquêtes pour déterminer si et comment ces positions évoluent afin de s'assurer que tout changement dans la stratégie répond bien aux préoccupations du moment.

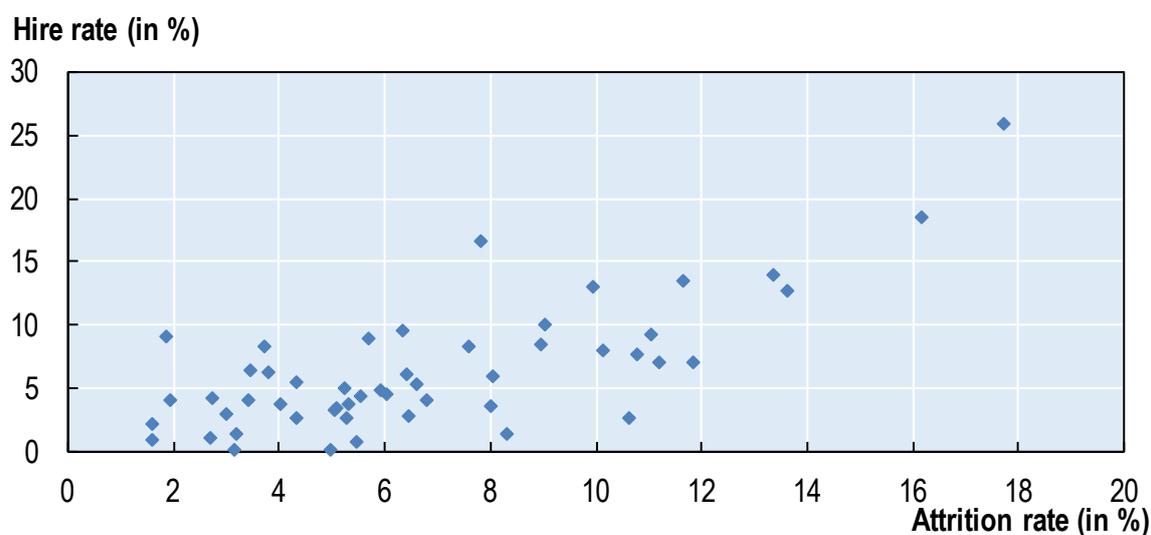
La plupart de ces considérations peuvent être prises en compte dans l'élaboration de politiques claires en matière d'emploi, comme indiqué précédemment. Lorsqu'elles réfléchissent à ces politiques, les administrations fiscales pourraient souhaiter prêter une attention particulière aux questions d'équité (réelle ou perçue) entre les personnes ayant des préférences différentes. Bien entendu, elles devront également s'interroger sur la manière de concilier au mieux ces préférences et les impératifs de l'administration fiscale elle-même.

Il est important toutefois que les agents sachent que les différents points de vue sont respectés et pris en compte de façon équitable, même lorsque les options proposées ne correspondent pas entièrement à leurs préférences. Cet aspect sera abordé plus en détail dans un chapitre ultérieur consacré au suivi des performances. Néanmoins, il est essentiel de bien garder à l'esprit les enjeux associés à l'inclusivité soulignés précédemment indépendamment de tout changement dans les modalités de télétravail, afin que les collaborateurs ne soient pas pénalisés, notamment dans leur évolution de carrière, par leur lieu de travail.

Problématique 4 : intégration des nouveaux collaborateurs

Il ressort des différentes éditions de la série de publications Tax Administration Series de l'OCDE que le taux de rotation des effectifs dans les administrations fiscales se situe en moyenne aux alentours de 7 %, et dépasse largement les 10 % dans certaines d'entre elles (voir graphique 3.1). Autrement dit, en quelques années seulement, l'organisation de ces administrations peut se modifier fortement, et bon nombre des pratiques considérées comme ancrées ou acquises, de même que la culture établie, peuvent se perdre, faute d'être soigneusement entretenues et transmises aux nouveaux arrivants. Les administrations fiscales pourraient peut-être souhaiter par conséquent examiner de près comment sont organisées l'embauche et l'intégration des nouveaux collaborateurs lorsque ceux-ci sont susceptibles de ne pas rencontrer leurs collègues physiquement. Faute de quoi, les nouveaux arrivants pourraient avoir des difficultés à comprendre la culture de l'organisation, et se sentir déconnectés de leurs équipes, ce qui n'est pas sans incidence sur leur moral, leurs résultats et leur fidélisation.



Graphique 1. Taux d'attrition et d'embauche dans les administrations fiscales, 2017

Note : taux d'attrition = nombre de départs de collaborateurs/niveau moyen des effectifs Taux d'embauche = nombre de recrutements de collaborateurs/niveau moyen des effectifs Le niveau moyen des effectifs correspond à : nombre d'employés en début d'année + nombre d'employés en fin d'année/2

Source : OCDE (2019), Tax Administration 2019: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies, Graphique 4.16, <https://dx.doi.org/10.1787/74d162b6-en>.

Les administrations fiscales pourraient également réfléchir aux moyens d'adapter les procédures existantes ou de tirer parti de la technologie pour prendre en compte l'impact potentiel du télétravail sur la culture institutionnelle. À titre d'exemple, l'administration fiscale belge a, pour guider ses nouveaux agents, développé une application d'accueil à l'intention des nouvelles recrues, qui est mise à leur disposition avant leur arrivée pour leur permettre de découvrir leur nouvel environnement professionnel et de s'informer sur certains aspects de l'organisation. Les administrations pourraient également envisager la création de groupes de soutien et d'intérêts ainsi que de systèmes de mentorat afin d'aider les agents à prendre leurs marques dans la nouvelle organisation.

Encadré 8. Canada – Procédures d'embauche virtuelles

Au début de la pandémie, l'Agence du revenu du Canada a pris conscience de la nécessité de continuer à recruter au même rythme qu'auparavant, tout en faisant face aux conséquences logistiques de la crise du COVID-19. Les procédures de recrutement traditionnelles sont jalonnées de nombreux entretiens en face à face, de l'évaluation des candidats jusqu'à la remise des outils et ressources dont ils ont besoin pour démarrer leur activité.

Le projet d'embauche virtuelle a rapidement été lancé afin de répondre à ce besoin, et un groupe horizontal, composé de membres des unités opérationnelles de l'Agence du revenu du Canada et de responsables opérationnels des différentes régions, a été créé. Ce groupe s'est attaqué à plus de vingt problématiques spécifiques liées à l'embauche virtuelle, parmi lesquelles la technologie, la sécurité, les tests normalisés, ou encore le recrutement. Bon nombre des solutions spécifiques créées par les membres de ce groupe ont modifié la façon dont l'Agence du revenu du Canada embauche et intègre les nouveaux collaborateurs.

Source : Agence du revenu du Canada (2021).



4. Assurer le maintien du niveau des performances



De plus en plus d'éléments indiquent que le télétravail généralisé pendant la pandémie n'a pas entraîné de baisse de la productivité, mais, au contraire, qu'il pourrait l'avoir stimulée. Cela peut s'expliquer par diverses raisons, notamment la conversion du temps passé dans les transports en heures de travail, l'accroissement de la productivité due à l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ou l'intensification des efforts déployés par les agents, désireux de venir en aide aux citoyens et aux entreprises. Alors que les administrations fiscales s'orientent vers une nouvelle organisation du travail dans un monde post-COVID-19, des questions subsistent toutefois quant à la pérennité de ces gains de productivité. Les chapitres précédents ont évoqué certains risques liés à l'évolution des pratiques de travail au sein des administrations, notamment en ce qui concerne le maintien du niveau des performances, l'éventuel cloisonnement des agents, susceptible de nuire à la créativité de l'institution, et l'impossibilité, pour les responsables, d'évaluer les problèmes liés au bien-être des employés qui peuvent influencer sur leurs performances, par exemple l'isolement, l'épuisement professionnel ou les troubles mentaux. Pour faire face à ces difficultés, il est essentiel de se doter d'une gestion des performances efficace. Il se peut toutefois que les systèmes existants ne soient pas adaptés au télétravail. (Ce problème a pu revêtir une importance toute particulière pendant la pandémie, puisque le passage au télétravail est parfois intervenu au milieu d'une période d'évaluation, ce qui a pu perturber certaines pratiques de gestion existantes telles que les entretiens réguliers portant sur les performances.) Lorsqu'une partie considérable des agents sont totalement ou partiellement en télétravail, les administrations fiscales peuvent se retrouver, en ce qui concerne la gestion des performances, confrontées à une série de problématiques :

Fairly evaluating
performance

Creating more flexible approaches
to managing performance



Problématique 1 : Évaluer les performances en toute impartialité

La gestion et l'évaluation des performances constituent une tâche délicate que le télétravail rend encore plus difficile, en particulier lorsque les agents organisent leur travail différemment, par exemple parce qu'ils assurent des responsabilités familiales. Les méthodes traditionnelles de gestion des performances s'appuient souvent sur l'observation et les retours d'information des pairs, des responsables et des collègues, ce qui peut être compliqué à mettre en œuvre lorsque la présence physique des employés se fait plus rare. En outre, il peut être plus difficile de procéder à une évaluation des performances fondée sur les résultats lorsque les responsables ne sont pas en mesure d'interagir physiquement avec leurs équipes. Pour faire face à ces difficultés, les administrations fiscales pourraient :

- **Utiliser des logiciels de gestion des performances.** Il existe un certain nombre d'outils qui peuvent s'avérer utiles pour gérer et évaluer les performances des agents en télétravail. Certains d'entre eux permettent aux employés de consigner eux-mêmes le temps consacré aux tâches accomplies, les heures travaillées, etc., tandis que d'autres, plus automatisés, permettent carrément d'enregistrer le travail effectué sur ordinateur. Les outils automatisés rendent possible l'enregistrement des frappes effectuées sur le clavier, du temps de travail (en mesurant le temps actif et non actif), des courriels et des applications utilisées, et permettent d'effectuer des captures d'écran. Ils peuvent toutefois comporter des risques pour la vie privée des agents, en particulier lorsque ces derniers utilisent des appareils personnels à domicile ou autorisent l'utilisation d'équipements professionnels à des fins privées, par exemple pendant les périodes de repos. Lorsqu'elle utilise ces outils, l'administration doit donc faire preuve de transparence en exposant aux agents le type de programme installé, leur fonctionnement et les résultats recherchés ainsi qu'en leur expliquant comment les contourner dans certaines circonstances appropriées (par exemple lorsque des appareils appartenant aux agents sont employés à des fins personnelles).

Dans le cadre de l'utilisation de ces outils, l'administration ne doit pas oublier que certaines tâches administratives ne peuvent pas être effectuées sur un ordinateur. Les travaux liés aux vérifications fiscales, par exemple, peuvent nécessiter l'examen de documents papier, si bien que les systèmes de suivi devraient permettre aux agents d'indiquer ce genre de tâches accomplies hors ligne.

Si l'adoption de ces outils ne se fait pas sans difficulté pour ce qui est de leur acceptation par les agents, ils peuvent être d'une grande aide aux responsables. En effet, ces derniers peuvent s'appuyer sur les rapports générés par les solutions de suivi pour déterminer la durée des moments pendant lesquels les membres de leur équipe travaillent chaque jour, ce sur quoi ils travaillent et le temps qu'ils y consacrent. Les responsables peuvent ainsi repérer les surcharges de travail, le désinvestissement des agents ainsi que les signes d'épuisement professionnel.

- **Renforcer les capacités des responsables.** Les administrations devraient réfléchir à l'impact de la charge de travail que représente, pour les responsables, la gestion des agents en télétravail, et à la façon dont elles peuvent les aider dans ce domaine en mettant à leur disposition des outils et des mécanismes de soutien. Il peut s'agir de dispenser aux responsables une formation spéciale portant sur les interactions avec les agents en télétravail. En effet, certains agents en télétravail peuvent se sentir exclus de certaines interactions et craindre d'être désavantagés par rapport à leurs collègues qui retournent au bureau (ils peuvent par exemple craindre que le fait de ne pas être vus dans les locaux réduise leurs perspectives de carrière). Les sentiments de ce type peuvent avoir une incidence considérable sur le bien-être des agents et nuire à leurs performances.

Problématique 2 : Élaborer des approches plus flexibles de la gestion des performances

Les administrations fonctionnent souvent sur la base d'un cycle annuel d'évaluation des performances. Cette configuration peut donner lieu à une culture dans laquelle la gestion des performances n'est abordée officiellement qu'à un moment donné de l'année, ce qui peut se révéler plus compliqué lorsque les agents sont en télétravail, puisqu'ils sont privés des retours d'information informels qui sont possibles au bureau.



Les administrations fiscales pourraient envisager d'ajuster les méthodes d'évaluation applicables au télétravail afin d'encourager des retours d'information plus réguliers et plus ouverts entre les responsables et les membres de leur équipe. Cela permettrait d'avoir des discussions ouvertes qui seraient autant d'occasions d'évoquer certaines difficultés et de chercher des solutions. Cette démarche peut également contribuer au maintien et au renforcement de la motivation des agents, de leur satisfaction au travail et de leur productivité.

Pour favoriser ce type de relation, les administrations peuvent envisager de communiquer aux agents et aux responsables des directives, des exemples de bonnes pratiques et des formations concernant :

- La tenue de réunions régulières (par téléphone ou vidéo, en équipe ou individuellement, pour parler de travail ou de tout et de rien, etc.) ;
- La nécessité de discuter et communiquer de manière ouverte, y compris au sujet de la résolution des conflits ;
- L'élaboration de plans de perfectionnement professionnel ;
- La fourniture de retours d'informations des agents aux responsables et inversement.



5. Conséquences sur les services aux contribuables



Une relation constructive et basée sur la confiance entre les administrations fiscales et les contribuables est au cœur d'un système fiscal efficace, dont le fonctionnement repose en grande partie sur le respect volontaire des obligations fiscales par les contribuables. Les administrations fiscales ont investi dans ces relations pendant de nombreuses années, et si la pandémie a fait naître des tensions, de nombreuses administrations ont fait savoir qu'elles ont été en mesure de conserver et de renforcer la confiance des contribuables par leur capacité à s'adapter à la crise, le ton et le style des échanges avec les administrés, et en privilégiant des approches centrées sur le contribuable.

Cependant, au moment où l'attention se porte sur l'organisation du travail après la pandémie, il convient de considérer de quelle manière la crise a influé sur

les attentes en matière de communication avec les contribuables, car les modes d'interaction ont évolué, et se sont le plus souvent dématérialisés, y compris les offres de services des administrations fiscales. Les mesures de confinement décidées par les autorités, le passage au télétravail qui en a résulté, et la fermeture des bureaux ont par exemple réduit à néant les échanges interpersonnels dans de nombreux pays. Les communications par téléphone ou par courrier électronique ont pu prendre le relais dans une certaine mesure, mais pour certains, la sensation n'est pas la même.

La pandémie a contribué à généraliser le recours au télétravail, et les administrations fiscales devront peut-être examiner comment ce nouvel environnement a modifié la relation entre leurs agents et les contribuables. Les administrations fiscales pourraient ainsi être confrontées à un certain nombre de défis, mais aussi à de nouvelles opportunités.

Encadré 9. Exemples de mesures nationales prises pour limiter les conséquences sur les services aux contribuables

Australie – Passage du travail à distance au télétravail et inversement en toute transparence grâce au système de téléphonie

L'administration fiscale australienne a amélioré le système de téléphonie utilisé par ses agents en contact avec les contribuables. Ceux-ci peuvent indiquer au système d'un simple clic s'ils sont en télétravail, ce qui leur permet de répondre aux appels reçus sur leur téléphone portable depuis leur



casque téléphonique. Le système est capable de déterminer quand un agent revient travailler au bureau, et transfère automatiquement les appels reçus sur son téléphone fixe vers son casque téléphonique. Les agents peuvent ainsi passer rapidement du télétravail au travail au bureau et vice versa sans que cela n'ait d'incidence sur les tâches qu'ils doivent accomplir.

Chili – Assistance et contrôle fiscal à distance

Avant la pandémie, le Chili avait commencé à élaborer des stratégies sur la manière de communiquer différemment avec les contribuables. La crise du COVID-19 a accéléré ce processus. Le service d'assistance et de contrôle fiscal à distance s'inscrit dans cette démarche, car il permet d'interagir avec les contribuables selon un modèle de service à distance. Les contribuables peuvent par exemple recevoir une aide et une assistance à distance pour résoudre un différend avec l'administration fiscale. De la même façon, les contrôles fiscaux peuvent s'effectuer sans que la présence des contribuables dans les locaux de l'administration ne soit requise. Les contribuables peuvent ainsi optimiser leur temps grâce à des procédures qui permettent de traiter les demandes et d'effectuer les contrôles avec agilité, ce qui se traduit par des gains d'efficacité et de productivité pour l'administration fiscale. En mobilisant un plus grand nombre d'agents, l'administration fiscale chilienne ambitionne que 80 % de ses opérations soient réalisées à distance d'ici à la fin de l'année 2021, et 95 % à l'horizon 2022. En outre, les autres avantages résident dans la réduction des temps de déplacement et d'attente pour les contribuables, le fait d'éviter que les contribuables déposent des demandes en double, et une plus grande flexibilité des horaires pour l'accomplissement de leurs démarches.

Source : Australian Taxation Office (2021), et Chili – Servicio de Impuestos Internos (2021).

Ce chapitre ne s'intéresse pas à certaines des méthodes innovantes que les administrations fiscales ont largement adoptées au cours de la pandémie. Celles-ci font l'objet d'autres publications, notamment le rapport de l'OCDE sur les administrations fiscales en 2021 (OCDE, à paraître^[3]), et d'une série de notes à paraître qui mettent l'accent sur les nouvelles méthodes de travail. Il examine les problématiques posées par l'évolution de la relation avec les contribuables compte tenu des nouveaux modes de communication avec les administrations fiscales, et la manière de faire en sorte que la transition vers le télétravail soit transparente pour les contribuables. Ces problématiques sont notamment les suivantes :

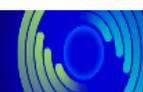
Helping taxpayers understand the new opportunities

Effectively engaging with taxpayers when working remotely

Building effective feedback loops with taxpayers

Problématique n°1 : Aider les contribuables à appréhender les nouvelles possibilités qui leur sont offertes

Il est important de reconnaître que les contribuables peuvent avoir des attitudes et une compréhension différentes quant aux nouveaux services qui leur sont proposés. Certains peuvent ne pas être à l'aise pour effectuer des transactions numériques, d'autres peuvent avoir des craintes quant à la sécurité de leurs données, et d'autres encore peuvent ne pas posséder un matériel suffisamment puissant leur permettant de réaliser les opérations dans de bonnes conditions. Il est donc essentiel que les administrations fiscales prévoient d'investir dans des actions de sensibilisation des contribuables aux différentes possibilités de communication existantes ou aux fonctionnalités auxquelles ils ont accès en libre-service, car il ne sert à rien de disposer d'une offre de services et d'outils de communication complète et bien conçue si les contribuables n'en ont pas connaissance ou ne savent pas comment s'en servir. Les administrations fiscales pourraient envisager de :



- **Mettre en place des campagnes de communication afin de mieux faire connaître les nouvelles offres de services.** En utilisant les canaux de communication existants (site internet, médias sociaux, campagnes d'information par courrier électronique, notifications push, etc.), une administration fiscale pourrait promouvoir les nouvelles possibilités de communication et la nouvelle offre de services proposées aux contribuables, et expliquer notamment leurs avantages et leurs limites.
- **Fournir des orientations claires sur l'utilisation de ces canaux.** Il se peut que certains contribuables ne soient pas familiers avec ces canaux. L'administration fiscale pourrait donc également éditer des brochures et/ou proposer de courts tutoriels vidéo afin d'expliquer comment utiliser ces nouveaux outils, donner des détails sur la configuration matérielle ou logicielle requise, et fournir des orientations plus détaillées sur les protocoles appliqués lors de l'utilisation de ces canaux.
- **Rassurer les personnes exclues du numérique.** Il ne faut pas oublier que tous les contribuables ne sont pas en mesure de communiquer avec l'administration fiscale par le biais des canaux numériques, ou ne sentent pas à l'aise pour le faire. Ce point appelle une vigilance particulière de la part des administrations fiscales afin de faire en sorte d'inclure ces catégories de contribuables dans leurs actions de communication, en renforçant au besoin les canaux de communication existants.
- **Répondre directement à toute préoccupation en matière de sécurité.** Comme on l'a vu plus haut, la confidentialité est une préoccupation majeure pour les contribuables. Les administrations fiscales pourraient souhaiter répondre directement aux préoccupations des contribuables à ce sujet, en leur fournissant des informations claires et transparentes sur la manière dont elles traitent leurs données, les mécanismes de protection qu'elles ont mis en place dans le contexte du télétravail, et la façon dont les contribuables peuvent faire part de leurs inquiétudes en ce qui concerne la sécurité de leurs données.

Encadré 10. Italie – « Moins d'attente. Plus de sécurité, de ponctualité et d'efficacité »

Pour faire connaître les nouveaux services proposés par son administration fiscale, l'Italie a lancé une campagne visant à accroître l'utilisation des services numériques, et à promouvoir les nouveaux modes de communication avec le fisc. Plusieurs outils de communication ont été utilisés à cette fin : pages web dédiées sur le site internet de l'administration, campagnes dans les médias sociaux, services d'assistance sur les réseaux sociaux, communiqués de presse, guides fiscaux, dépliants, affiches, webinaires, vidéoconférences.

Source : Administration fiscale italienne (2021).

Problématique no 2 : Communiquer efficacement avec les contribuables dans un environnement de travail à distance

Depuis le début de la pandémie, de nombreux agents de l'administration fiscale dialoguent avec les contribuables alors qu'ils travaillent à distance. Dans ce contexte, certaines administrations ont même été en mesure d'offrir aux contribuables la possibilité de communiquer avec les agents et d'accéder à des services à des horaires qui étaient inhabituels avant la pandémie.

Alors qu'elles réfléchissent à la nouvelle organisation du travail dans un monde post-COVID-19, les administrations fiscales examinent la possibilité de pérenniser cette nouvelle offre de services et ces nouveaux outils de communication. En fonction de la disponibilité et de l'accord des agents, cela pourrait permettre aux administrations fiscales de se rapprocher de conditions où les demandes de renseignements pourraient être traitées en dehors des heures d'ouverture, voire 24 heures sur 24 et



7 jours sur 7. Les administrations fiscales qui optent pour une telle organisation de manière permanente pourraient réfléchir au moyen de proposer une expérience professionnelle et transparente, quel que soit le lieu où se trouvent les agents. Les administrations fiscales devront faire en sorte de :

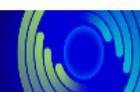
- **Garantir un environnement professionnel.** Travailler depuis son domicile n'est pas toujours facile, en raison des bruits de fond et d'autres nuisances qui ne contribuent pas à créer un environnement professionnel. Si, durant la pandémie, les contribuables ont pu accepter une telle situation, il n'est pas inutile de réfléchir aux moyens de minimiser ces nuisances à l'avenir, compte tenu du fait que les interactions entre l'administration fiscale et les contribuables peuvent être pour ces derniers une source de stress. Sachant que les contribuables entendent être pris au sérieux, il est donc important que les interactions se déroulent dans un environnement professionnel.
- **Offrir aux agents des formations et des conseils sur la manière de communiquer avec les contribuables dans un contexte de travail à distance.** Pour aider leurs agents, les administrations fiscales pourraient réfléchir à mettre en place des formations visant à développer leurs compétences sociales pour les interactions en vidéo ou par téléphone avec les contribuables, et leur fournir des recommandations détaillées. S'agissant des appels vidéo, les administrations fiscales pourraient aussi envisager de proposer aux agents des formations complémentaires sur le langage corporel et la manière de répondre à bon escient aux divers signaux non verbaux. Il convient aussi de réfléchir aux moyens d'aider les agents qui travaillent à distance lorsqu'ils rencontrent des problèmes complexes ou sont confrontés à des comportements difficiles de la part des contribuables.

Encadré 11. Exemples nationaux : Communiquer efficacement avec les contribuables dans un environnement de travail à distance

Chine – De nouvelles manières de communiquer avec les contribuables

L'administration fiscale de la République populaire de Chine a proposé aux contribuables toute une gamme de services de conseils ciblés, *via* divers canaux virtuels – simulations d'entretiens, vidéos de démonstration, dessins animés, médias sociaux, etc. – pour assurer une continuité de service dans un contexte de travail à distance pour ses agents. Plusieurs services en ligne ont aussi été mis en place au niveau national, en plus des nombreux autres fournis aux échelons régionaux de l'administration fiscale. Figurent notamment au nombre de ces services :

- *Création d'une page web dédiée et de QR codes* : une page web dédiée aux questions en lien avec le COVID-19 a été ajoutée au site officiel de l'administration fiscale. Elle contient des QR codes qui permettent d'accéder à des informations actualisées sur les dernières mesures et politiques en matière de lutte contre la pandémie. En 2020, 2.517 millions de pages vues ont été générées, et 1.166 million de QR codes ont été scannés.
- *Réponse aux questions lors d'entretiens en ligne de type « un à plusieurs »* : trois entretiens en ligne ont été organisés au cours desquels les agents des impôts ont répondu à 4 000 questions personnalisées.
- *Publication des réponses aux questions fréquemment posées* : 322 questions fréquemment posées et réponses concernant les politiques fiscales ont été publiées pour aider les contribuables à trouver rapidement les informations qu'ils recherchent.
- *Établissement d'une liste de livres électroniques* : une série de livres électroniques a été publiée sur l'interprétation des politiques fiscales et des mesures destinées à lutter contre le COVID-19.



- *Enregistrement et diffusion de conférences sur des questions de fiscalité* : des experts faisant autorité en matière de fiscalité ont été invités à enregistrer 17 conférences sur des questions de fiscalité afin d'expliquer les principaux points des politiques fiscales.

Géorgie : Procédure d'audience électronique en cas de litige fiscal

Au cours de la pandémie, l'administration fiscale géorgienne a mis en place une procédure d'audience électronique et à distance, permettant aux contribuables déjà impliqués dans un litige fiscal de voir leur cas examiné. La possibilité pour les contribuables d'indiquer à l'avance leur volonté de participer à une audience à distance s'agissant des nouvelles procédures de règlement des litiges a permis d'ancrer davantage ce système dans la pratique de l'administration.

Cette solution garantit la continuité des procédures de l'administration fiscale, la sécurité des parties concernées pendant la pandémie, tout en permettant aux contribuables de gagner du temps et d'économiser de l'argent. Pour une mise en œuvre efficace, il a été essentiel de veiller à ce que le système soit souple, efficient et performant, tout en tenant compte des préoccupations et des obligations en matière de protection et de confidentialité des données. L'administration fiscale chilienne a décidé de développer un système reposant sur une plateforme de vidéoconférence permettant aux contribuables de se connecter à la fois à l'aide d'un ordinateur ou d'un téléphone. Les contribuables reçoivent des rappels relatifs aux audiences sur leurs pages web personnalisées et par SMS, ainsi que des instructions détaillées sur la manière d'utiliser la plateforme. Le système d'audience dématérialisée fait désormais partie intégrante du code fiscal de la Géorgie, ce qui signifie qu'il perdurera une fois la pandémie terminée.

Portugal – Améliorer la communication avec les contribuables afin de promouvoir la discipline fiscale

La pandémie a eu pour effet d'accélérer la mise en œuvre d'un projet existant visant à accroître les échanges numériques avec les contribuables et les opérateurs économiques en utilisant les nouveaux médias et en simplifiant les procédures. Afin de réduire au minimum la nécessité d'avoir recours à des services d'assistance en face à face, l'administration portugaise des impôts et des douanes a engagé des investissements dans les domaines suivants :

1. Amélioration des canaux d'assistance aux contribuables, notamment :
 - a. **Assistance en ligne** – Canal sécurisé destiné à la réception des questions écrites et au traitement des demandes des contribuables. Le délai de réponse moyen est de 3 jours ouvrables.
 - b. **Assistance par téléphone** – Mise en place d'un assistant virtuel pour enregistrer les appels en absence et les communications ultérieures des services.
 - c. **Service en face à face sur rendez-vous** – Les rendez-vous peuvent être pris grâce au service de messagerie téléphonique, sur le portail de l'administration fiscale et via ePortugal, la plateforme des services publics de l'administration portugaise.
 - d. **Assistant virtuel** – Tchat intégré avec des agents de l'administration fiscale destiné à apporter des réponses aux questions que se posent les contribuables sur la campagne actuelle de déclaration des revenus.
 - e. **Utilisation de plateformes numériques** – pour les réunions avec les contribuables et les opérateurs économiques ; et création de médias sociaux pour l'administration fiscale.
2. Réforme des procédures afin de les rendre plus simples et plus accessibles, notamment :
 - a. Flexibilité accrue concernant les paiements internationaux, les remboursements et les certificats de résidence fiscale ;
 - b. Procédures douanières pour répondre au besoin du pays en matière d'importation d'équipements de protection ;



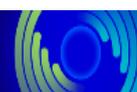
c. Procédures douanières concernant la production, le stockage et la vente d'alcool à des fins industrielles ou à des fins thérapeutiques, antiseptiques et sanitaires.

Source : République populaire de Chine – administration d'État des impôts (2021), Géorgie – Administration fiscale géorgienne (2021), et Portugal – Autoridade Tributária e Aduaneira (2021).

Problématique n° 3 : Mettre en place des boucles de rétroaction efficaces avec les contribuables

Pour de nombreuses administrations fiscales, ces nouveaux modes de communication avec les contribuables constituent un défi inédit. Il est donc inévitable que des améliorations devront être apportées aux services proposés, et qu'il faudra remédier aux problèmes soulevés par les contribuables. À cette fin, les administrations fiscales pourraient :

- **Créer des groupes d'utilisateurs.** Le dialogue avec les associations de contribuables et d'autres groupes de parties prenantes permettrait d'identifier rapidement les problèmes et de co-concevoir des solutions de manière à ce que les bonnes relations que les administrations fiscales ont construit au fil des années, ainsi que pendant la pandémie, ne se dégradent pas inutilement.
- **Mettre en place des boucles de rétroaction numériques.** Pour assurer un déploiement efficace de ces nouveaux services, il est essentiel de garantir une qualité de service constante et de mesurer en continu la satisfaction des contribuables. En réalisant des enquêtes de satisfaction auprès des contribuables, par exemple en leur permettant de répondre de manière anonyme à des questions simples à l'issue de chaque interaction, les administrations fiscales peuvent recueillir des informations sur leur expérience, et déterminer quelles améliorations pourraient être apportées aux services.



6. Veiller au bien-être du personnel



Le bien-être du personnel est un élément essentiel pour qu'une organisation reste efficace et performante. Durant la pandémie, le travail à distance a pu avoir des effets positifs sur le bien-être des salariés, en ceci qu'ils étaient davantage protégés des risques de transmission, notamment parce qu'ils n'avaient pas besoin de faire le trajet domicile-travail, et qu'ils ont pu généralement bénéficier d'horaires de travail plus flexibles.

Alors que les organisations réfléchissent à inscrire le télétravail dans un cadre plus pérenne, comme on l'a vu plus haut, des problèmes risquent de se poser si les agents ne sont pas capables de se déconnecter du travail, parce qu'ils ont le sentiment (subjectif) de devoir toujours être disponibles, ou que la gestion du quotidien vient interférer avec leurs obligations professionnelles. L'esprit de collaboration peut aussi commencer à leur manquer, engendrant du stress et un sentiment d'isolement. En outre, le fait de ne pas être physiquement présents au bureau peut leur donner l'impression d'être mis à l'écart ou freinés dans leur avancement professionnel, et créé chez eux un climat d'anxiété croissante au fil du temps. Ces problèmes peuvent s'aggraver si le personnel ne dispose pas d'un environnement de travail adapté ; il peut en résulter l'apparition de troubles musculo-squelettiques et d'autres maladies chroniques.

Si rien n'est fait pour y remédier, ces problèmes pourraient entraîner de sérieuses conséquences sur le bien-être du personnel, et rejaillir au bout du compte sur la performance globale de l'administration fiscale. Ils représentent également un défi pour les administrations fiscales qui réfléchissent à inscrire le télétravail dans la durée. Ce chapitre examine comment une administration fiscale pourrait répondre aux problématiques suivantes :

Identifying
wellbeing
issues

Using
technology
effectively

Continuing to
support employee
training

Physical
wellbeing

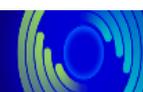


Problématique n° 1 : Recenser les problèmes en matière de bien-être

Les administrations fiscales disposent déjà d'outils de mesure et de techniques pour assurer le suivi de l'organisation et aider la direction à identifier les problèmes relatifs au bien-être des agents. La généralisation du travail à distance peut remettre en cause ces cadres existants, et nécessiter de les faire évoluer. Pour ce faire, les administrations fiscales pourraient :

- **Contrôler l'autodiscipline des agents.** Cela pourrait permettre d'appréhender l'aptitude des agents à travailler de manière autonome, en analysant comment un agent parvient à accomplir une série de tâches dans un temps donné. Mesurer les résultats de cette façon peut aider à identifier les agents qui éprouvent des difficultés avec le travail à distance, et fournir des signaux d'alerte précoce avant que des problèmes plus importants n'apparaissent. Mais la généralisation du travail à distance doit aussi conduire à prendre en compte d'autres difficultés pouvant avoir des répercussions sur les agents (responsabilités familiales, environnement de travail individuel, etc.).
- **Assurer une communication efficace.** Une communication claire est essentielle pour travailler efficacement à distance, compte tenu de l'absence d'échanges spontanés et de retours d'informations comme cela est possible lorsque les agents sont au bureau. L'encadrement pourrait juger utile d'examiner les domaines où un manque de communication claire peut avoir le plus de répercussions sur le bien-être des agents dans un environnement de travail à distance, et procéder aux ajustements nécessaires. Il peut s'agir par exemple de situations où les contacts avec les collègues ne sont pas assez réguliers, où l'on n'informe pas ses collègues des retards et problèmes susceptibles de nuire à l'exécution des tâches, où les réunions sont mal préparées, et où les instructions données sont vagues. Pour recueillir des informations sur les problèmes liés à la clarté de la communication, la direction peut s'appuyer à la fois sur des indicateurs aisément quantifiables (ponctualité des réunions, régularité des contacts, etc.) et sur des mesures plus intangibles. Les administrations fiscales peuvent également envisager d'utiliser des applications et d'autres services d'assistance aux agents pour aider ces derniers à gérer eux-mêmes leur bien-être.
- **Réaliser des enquêtes « à chaud » pour prendre le pouls des agents.** Les administrations fiscales peuvent envisager de réaliser régulièrement des enquêtes anonymes et à chaud auprès de leurs agents, sur des questions clés comme le niveau de stress, le degré de satisfaction professionnelle, l'écoute de la direction. Bien qu'elles présentent des limites et ne fournissent qu'un instantané de la situation à un moment donné, elles peuvent, au fil du temps, permettre de se faire une idée de l'état d'esprit des agents, et de détecter rapidement les problèmes.
- **Inclusivité.** Avec la généralisation du travail à distance, les administrations fiscales devront aussi surveiller attentivement les répercussions du télétravail sur l'égalité hommes-femmes. Le travail à distance, quand il est pratiqué de bonnes conditions, peut permettre de mieux concilier responsabilités familiales et obligations professionnelles. Traditionnellement, les femmes assument une plus large part des responsabilités familiales que les hommes, mais il est important de veiller à ce que cela n'ait pas d'incidence sur l'égalité des chances en matière d'évolution de carrière. Les administrations fiscales devraient réfléchir à la manière dont elles appréhendent cette question, et pourraient envisager de travailler avec des représentants pour l'égalité hommes-femmes afin d'élaborer des orientations à l'intention des responsables sur la manière d'assurer l'égalité des chances pour tous les agents⁴.

⁴ Pour de plus amples informations sur les conséquences de la crise du COVID-19 sur l'égalité hommes-femmes, voir la lettre du 14 septembre 2020 rédigée par le Président du FAI, M. Bob Hamilton, et la Commissaire de la Direction générale des impôts de Nouvelle-Zélande, M^{me} Naomi Ferguson (OECD, 2020₍₅₎).



Encadré 12. Exemples nationaux – Répondre aux problèmes concernant le bien-être des agents

Argentine – Protection juridique de l'égalité, de l'équilibre hommes-femmes et de l'inclusivité

En raison de la pandémie de COVID-19, l'Argentine a mis en place des « mesures de confinement obligatoire, préventif et social » destinées à prévenir et à réduire la propagation du virus dans le pays. Les citoyens, contraints de rester chez eux, ont par conséquent dû concilier obligations professionnelles et responsabilités familiales. La pandémie a donc à la fois aggravé et révélé une inégalité cachée liée au partage des obligations familiales.

La fermeture des écoles, des garderies et autres services d'accueil pour personnes âgées ou en situation de handicap a eu pour effet de faire peser sur les familles, et en particulier sur les femmes, la prise en charge des obligations familiales. Pour remédier à cette situation, et donner plus de droits aux femmes concernées, l'Argentine a adopté une loi sur le télétravail qui prévoit l'égalité de rémunération, des droits et des obligations pour les salariés qui travaillent à distance ou en présentiel, de même qu'un droit à la déconnexion et suffisamment de temps pour qu'ils puissent assumer leurs obligations familiales. Les salariés qui ont en charge des enfants âgés de moins de 13 ans, des personnes âgées ou en situation de handicap, ont ainsi droit à des horaires de travail adaptés.

En outre, l'administration fédérale des recettes publiques a créé une nouvelle direction chargée d'améliorer l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques fiscales en matière de parité, d'égalité, de diversité et de droits de l'homme. Cette direction a entrepris de mettre en place des réseaux regroupant les agents de l'Agence dans les différentes provinces du pays, et encourage leur participation à des réunions et des discussions visant à élaborer des politiques et à les sensibiliser aux modes d'organisation des soins dans le pays.

Irlande – Promouvoir une culture du bien-être

L'administration des recettes publiques a réalisé en mai 2020 une enquête auprès du personnel qui comportait cinq questions destinées à mesurer le bien-être des agents. Consciente que les restrictions sanitaires imposées au niveau national ont pu avoir des répercussions sur le bien-être de son personnel, elle a édité un bulletin bimensuel intitulé « RevWell », lancé en juillet 2020, en utilisant les données issues de cette enquête. RevWell met en exergue un certain nombre d'initiatives et de dispositifs de soutien portés par le réseau national sur le bien-être de l'administration des recettes publiques, composé de représentants de ses seize divisions.

Cette publication contient des informations utiles sur la manière de prendre soin de sa santé mentale et physique, ainsi que sur le service d'assistance aux agents de la fonction publique. Le manque de relations sociales représente le plus grand défi que pose le travail à distance, selon les agents de l'administration, et l'un des objectifs de « RevWell » est de rassurer ceux d'entre eux qui peuvent se sentir isolés.

Italie – Soutien psychologique

La présence d'un psychologue a permis à l'administration fiscale italienne de proposer un soutien psychologique afin de veiller au bien-être mental de ses agents, en mettant en place un service d'écoute pour tous les collègues ayant ressenti le besoin de partager leurs craintes, leurs incertitudes, leurs angoisses et leur fragilité émotionnelle liées à la crise. Ce service d'écoute permet aux agents de prendre rendez-vous avec un psychologue dans le strict respect de leur anonymat et en toute confidentialité.



Nouvelle-Zélande – Utilisation des enquêtes sur le bien-être

Au début de la pandémie, la Nouvelle-Zélande a mis en place une nouvelle enquête régulière sur la question du bien-être. L'objectif était de prendre le pouls des agents au sujet de leur bien-être et de leur expérience professionnelle au quotidien. Les données sont directement affichées dans le tableau de bord des managers, qui les utilisent pour donner plus de matière aux entretiens individuels avec les membres de leur équipe. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une initiative axée sur l'équilibre hommes-femmes, elle a permis aux dirigeants de mieux appréhender les expériences et les problématiques auxquelles leurs collaborateurs sont confrontés, par exemple les responsabilités familiales qui incombent dans une large mesure aux femmes, et les répercussions que cela entraîne pour elles et leur travail.

Singapour – Promouvoir le bien-être mental des agents

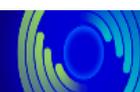
L'administration fiscale de Singapour (IRAS) a proposé à ses agents un service de conseil professionnel afin d'aider ceux qui en ont besoin à surmonter cette période de changement majeur engendré par la pandémie. La direction a donné le ton en ce qui concerne la motivation du personnel en organisant des sessions de discussion informelles, et a sensibilisé l'encadrement intermédiaire au bien-être des agents. Parallèlement, des enquêtes rapides ont été réalisées pour recueillir des informations sur le bien-être et, par exemple, pour savoir si le personnel estimait avoir reçu un soutien suffisant de la part de l'organisation pour faire face aux problématiques posées par la crise du COVID-19. Une enquête menée en novembre 2020 a révélé que 96 % des agents ayant répondu considéraient que l'IRAS leur avait apporté un soutien suffisant.

Source : Argentine – Administration fédérale des recettes publiques (2021), Irlande – Office of the Revenue Commissioners (2021), Italie – Agence italienne des recettes publiques (2021), Nouvelle-Zélande – Inland Revenue Department (Te Tari Taake) (2021), et Singapour – Inland Revenue Authority of Singapore (2021).

Problématique 2 : utiliser efficacement la technologie

Les progrès technologiques ont facilité, pour une large part, le recours accru au télétravail. Il est important que les administrations fiscales aient conscience des limites des technologies, déterminent quelles sont celles qui sont les mieux adaptées à telle ou telle tâche, et reconnaissent l'importance de s'en détacher et se couper des services de visioconférence dans un souci de bien-être. Faute de quoi, les agents peuvent commencer à avoir le sentiment d'être toujours « connectés », ce qui rend difficile la coupure avec le travail. Face à cette problématique, les administrations fiscales pourraient envisager :

- **De susciter des occasions de faire des pauses.** Une journée de travail au bureau est naturellement jalonnée de petites pauses, qu'il s'agisse de se déplacer entre les salles de réunions ou de prendre le temps de discuter rapidement avec ses collègues, auxquelles vient s'ajouter la pause plus longue faite pour déjeuner. Ces petites pauses naturelles peuvent ne pas être aussi fréquentes en situation de télétravail, et les collaborateurs peuvent ressentir la fatigue liée aux visioconférences, dès lors qu'ils passent sans cesse d'une tâche et d'un rendez-vous à l'autre. La technologie peut être utilisée pour limiter la durée des réunions afin de permettre aux agents de faire des pauses entre deux réunions à distance, et de récupérer. À titre d'exemple, des paramètres par défaut peuvent être définis afin qu'une réunion prévue pour durer une heure soit ramenée à 50 minutes dans l'agenda électronique, de sorte à permettre des temps de pause naturels. En outre, les administrations peuvent réfléchir à la meilleure façon d'assurer le respect des pauses déjeuner, en les inscrivant par exemple dans les calendriers, en veillant à ce qu'aucune réunion ne soit programmée pendant ce laps de temps et en en tenant compte au moment de fixer les échéances.
- **de souligner les préférences.** Les personnes qui travaillent à distance n'ont pas toujours conscience des préférences, des contraintes ou des habitudes de travail de leurs collègues. Il s'agit là d'une des difficultés posées par le télétravail. Les agents peuvent contribuer à sensibiliser



leurs collègues à leurs besoins en mettant en avant ces préférences de manière simple, dans la signature de leurs courriels par exemple, et en configurant leurs messages d'absence en ce sens.

- **d'autoriser le télétravail depuis différents emplacements.** Grâce au développement des versions mobiles des logiciels de bureau, les collaborateurs peuvent accéder à leur espace de travail numérique depuis une multitude d'environnements. Les administrations fiscales pourraient envisager de prendre des dispositions pour autoriser leurs agents à utiliser les applications mobiles pour ne pas être contraints de travailler depuis un poste de travail unique, et pouvoir, par exemple, participer à des réunions tout en marchant dans la rue. Elles pourraient, à cet égard, également donner la possibilité aux agents de travailler depuis différents sites, en choisissant notamment les bureaux les plus proches de leur domicile. De telles modalités de travail devront néanmoins être encadrées minutieusement, dans la mesure où les réunions et les tâches ne permettent pas toutes de télétravailler depuis différents sites, mais pourront, si elles sont bien pensées, avoir un impact positif sur le bien-être.

Encadré 13. Japon – Travailler depuis différents sites, connus sous le nom de « bureaux satellites »

Pendant la pandémie, l'Agence nationale des impôts au Japon a proposé à ses agents de nouvelles modalités de travail, afin de leur permettre de travailler depuis différents sites, plus proches de leur domicile, et baptisés « bureaux satellites ». Cette organisation avait été mise en place à petite échelle en 2016, essentiellement pour les employés des antennes locales d'un Bureau régional des impôts. En mai 2020, afin d'empêcher la propagation de la COVID-19, l'Agence nationale des impôts a élargi ces modalités de travail à l'ensemble de son personnel. Désormais, les agents qui ont des responsabilités familiales peuvent se rendre dans les bureaux satellites pour travailler, la réduction des temps de trajet leur permettant d'obtenir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. L'Agence nationale des impôts a en outre modernisé ses systèmes informatiques internes afin d'en améliorer l'efficacité dans le cadre de ce nouveau dispositif. Depuis janvier 2021, les agents, qu'ils travaillent depuis le site principal ou les bureaux satellites, ont accès à leur base de données interne sécurisée.

Source : Japon - Agence nationale des impôts (2021)

Problématique 3 : continuer à encourager la formation des collaborateurs

Le recours accru au télétravail pourrait entraver la formation et le développement de carrière des agents, mais il est essentiel de trouver des solutions à ce problème afin d'apporter des réponses aux questions de bien-être. La formation donne aux collaborateurs le sentiment de progresser et de développer leurs compétences et peut les aider à avoir une vision positive de leurs perspectives de carrière futures. Face à ces enjeux, les administrations fiscales peuvent envisager :

- **d'investir dans des programmes de formation virtuelle.** Avec le développement du télétravail, il peut être plus difficile de dispenser des formations en présentiel. Les administrations fiscales pourraient par conséquent transférer leurs programmes de formation dans un environnement virtuel. Elles pourraient opter à cet égard pour des sessions de formation en direct ou pour des vidéos ou webinaires enregistrées. Si la transition vers un environnement de formation virtuelle peut induire des frais initiaux, elle peut également être source d'économies à plus long terme, et offrir d'autres avantages comme de permettre à chacun d'apprendre à son propre rythme ou de ne pas être contraint par un nombre limité de participants à une formation. De plus, la multiplication des options proposées pour les formations virtuelles peut contribuer à donner plus de souplesse dans le suivi des cours que ne le permettent les formations en présentiel, et permettre d'éviter que ceux-ci n'empiètent sur de nouvelles priorités qui pourraient se faire jour. Une formation virtuelle bien



conçue, et complémentaire d'une formation en présentiel, pourrait par conséquent se traduire par une augmentation globale du nombre de formations suivies.

- **de mettre en place des initiatives informelles de formation.** Les administrations fiscales pourraient envisager la mise en œuvre d'approches plus informelles pour encourager une plus grande collaboration entre leurs agents. L'introduction d'un système de tutorat entre différents collaborateurs, par exemple, peut ainsi favoriser l'apprentissage mutuel, mais aussi encourager une culture d'introspection. Les agents pourraient également s'appuyer sur ces techniques informelles pour échanger sur leurs expériences communes, comme le télétravail, ce qui peut aussi contribuer au développement de réseaux de soutien et de connexions plus étroites entre collègues.

Encadré 14. Exemples nationaux – Encourager la formation des agents

Chine – De nouvelles possibilités de formation en ligne

Afin de favoriser la formation de ses agents, l'Administration d'État des impôts de la République populaire de Chine leur a proposé de multiples possibilités de cours en ligne. Il s'agit ainsi entre autres :

- *de proposer une formation professionnelle via une plateforme d'apprentissage, de formation, de test et d'évaluation et une application mobile développées par l'Administration d'État des impôts* : en 2020, 176 ateliers de formation en ligne ont été organisés via la plateforme. Ces ateliers ont réuni 25 000 fonctionnaires des impôts à tous les niveaux de l'administration et ont abordé certaines questions clés comme les politiques de prévention des épidémies, les réductions des taxes et des droits, et les contributions de sécurité sociale.
- *d'encourager la formation* : les bureaux centraux de l'Administration d'État des impôts ont fourni des orientations supplémentaires à l'appui de la formation, et les autorités fiscales à l'échelon des provinces ont encouragé leurs agents à recourir à l'autoformation, à participer à des formations en groupe ou à opter pour d'autres formats modulables de formation.
- *de développer de nouveaux modèles de formation et des méthodes d'apprentissage innovantes* : la couverture de la plateforme de formation a été étendue et des formations en ligne et hors ligne ont été intégrées.

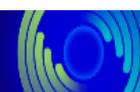
Hongrie – Nouvelles approches de la formation numérique

2020 aura été pour la Hongrie l'année de la transformation numérique en matière de formation, et la pandémie aura montré qu'il était essentiel de repenser et de restructurer les méthodes traditionnellement utilisées dans ce domaine. La Hongrie a notamment élaboré un kit de développement de formations multimédia et un nouveau système de webinaires permettant l'offre de cours en ligne en temps réel, qui ont été intégrés aux systèmes de formation existants. Grâce à ces innovations, la Hongrie a pu se doter d'un ensemble d'outils inédit et complexe de formation en ligne, qui peut être utilisé pour élaborer de nouveaux programmes de formation.

Portugal - Une approche au service d'un objectif institutionnel essentiel : la formation « juste à temps »

L'Administration fiscale et douanière du Portugal a développé dès 2017 une série d'espaces de formation par visioconférence, dans l'objectif de permettre à des apprenants en provenance de tout le pays de se réunir pour travailler avec des facilitateurs locaux et un formateur central. Des premières mesures ont été prises en janvier 2020 afin d'améliorer cette expérience de formation très concluante en la complétant par une solution de webinaires.

Dès la mi-mars 2020, près de 80 % des effectifs étaient passés au télétravail et l'accès à ces installations de formation à distance s'est révélé être un atout inestimable. Le déploiement d'un



programme de formation essentiellement par webinaire (et complété par des cours en ligne) a permis au département de formation de travailler en plus étroite collaboration avec les différents services opérationnels de l'administration fiscale afin de dispenser une formation adaptée sur un large éventail de sujets, plus que jamais « juste à temps ». Un processus d'apprentissage est en cours de mise en œuvre avec l'ensemble des parties prenantes pour déterminer les moyens d'améliorer l'utilisation de cet outil grâce à différentes approches de formation, comme des sessions où les apprenants peuvent travailler en petits groupes dans l'enceinte de salles virtuelles pour traiter d'études de cas spécifiques.

Suède – Utilisation de la réalité virtuelle à des fins de formation

L'administration fiscale suédoise a lancé un projet afin de déterminer les avantages potentiels du recours à la réalité virtuelle dans le cadre des formations internes. Ce projet a été lancé avant le début de la pandémie de COVID-19, qui a accéléré le besoin de sessions de formations internes fondées sur le web au sein de l'administration fiscale. La composante de réalité virtuelle offre des possibilités de mises en situation pratiques sans nécessiter de déplacements. Elle donne aussi l'occasion d'être confronté à des situations stressantes et difficiles en toute sécurité.

Sources : République populaire de Chine - Administration d'État des impôts (2021) ; Hongrie : Administration nationale des impôts et des douanes ; Portugal - Autoridade Tributária e Aduaneira (2021) et Administration fiscale suédoise (2021).

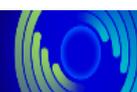
Problématique 4 : préserver le bien-être physique

Le bien-être mental et le bien-être physique vont de pair. Comme souligné précédemment, les administrations devront prendre en compte l'incidence du travail à domicile sur le bien-être physique des collaborateurs à mesure que le télétravail devient ancré dans les habitudes. À titre d'exemple, l'installation matérielle (bureau et chaise) peut ne pas être aussi ergonomique qu'au bureau. La solution peut consister à fournir des équipements, ou à en financer l'achat, comme suggéré dans le chapitre 2. Les administrations fiscales devront toutefois accorder une attention particulière à la bonne adéquation et aux spécificités de ces équipements, et éventuellement envisager de donner des indications à ce sujet.



Références

- OCDE (2021), *Administration fiscale : la résilience numérique dans le contexte du COVID-19, Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, Éditions OCDE, <https://doi.org/10.1787/addaac0c-fr>. [1]
- OCDE (2020), *Boîte à outils sur la confidentialité et la gestion de la sécurité de l'information*, https://www.oecd.org/tax/transparency/documents/confidentiality-ism-toolkit_fr.pdf (consulté le 24 June 2021). [2]
- OCDE (2019), *Tax Administration 2019: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*, Éditions OCDE, <https://dx.doi.org/10.1787/74d162b6-en>. [7]
- OCDE (à paraître), *Tax Administration 2021: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*, Éditions OCDE, Paris. [3]
- OECD (2020), *Forum on Tax Administration: Enhancing Reputational Risk Management*, OECD, <http://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/enhancing-reputational-risk-management.htm> (accessed on 24 June 2021). [6]
- OECD (2020), *Gender Balance and COVID-19*, OECD, <http://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/letter-gender-balance-network-covid19-risks-challenges-opportunities.pdf> (accessed on 24 June 2021). [5]
- OECD (2020), *Tax administration: Privacy, disclosure and fraud risks related to COVID-19, OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/950d8ed2-en>. [4]



Annex A. Entretiens entre hauts responsables d'administrations fiscales

Cette annexe est la retranscription d'un entretien entre Fernando Barraza, directeur général de l'administration fiscale chilienne (Servicio de Impuestos Internos), et Markku Heikura, directeur général de l'administration fiscale finlandaise (Vero), portant sur les réflexions à mener pour assurer la réussite du télétravail. Cet entretien a été publié sur le site web du Forum sur l'administration de l'impôt (FAI) de l'OCDE dans le cadre d'une série intitulée « Entretiens entre hauts responsables d'administrations fiscales ».

Ces entretiens peuvent être consultés à l'adresse suivante : www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/commissioner-conversations/#d.en.556685.

Réflexions à mener pour assurer la réussite du télétravail : entretien entre Fernando Barraza and Markku Heikura

Fernando Barraza (FB) : J'ai l'immense plaisir de pouvoir m'entretenir avec M. Markku Heikura au sujet de la longue expérience de Vero en matière de télétravail, qui est devenu le quotidien de nombre d'administrations fiscales. De récentes réunions du FAI portant sur le COVID-19 nous ont appris que de nombreuses administrations se trouvent quasiment dans la même situation que nous, qui partons de presque rien, tandis que d'autres, comme Vero, ont recours au télétravail depuis maintenant quelque temps. Pour remettre les choses en contexte, il faut savoir que jusqu'à la modification du Code du travail chilien, le 26 mars 2020, il n'existait aucun droit légal permettant de conclure des accords relatifs au télétravail avec les travailleurs. En vertu d'une décision du Contrôleur général de la République, les fonctionnaires étaient toutefois autorisés à exercer leurs fonctions à l'extérieur des locaux affectés à leur activité professionnelle. Ainsi, la pandémie nous a obligés à revoir notre façon de travailler en profondeur en adaptant notre système juridique et en réglant les détails pratiques pour nos agents très rapidement.

Sujet : La mise en place du télétravail

FB : Markku, peut-être pourrais-je commencer par aborder avec vous les origines du télétravail au sein de Vero, qui remontent à 2012, il me semble.

Markku Heikura (MH) : Merci beaucoup pour cette invitation, Fernando. Nous sommes ravis de pouvoir partager notre expérience. Tout d'abord, je rappelle que le télétravail est en adéquation avec nos valeurs : confiance mutuelle, coopération et ouverture aux nouvelles méthodes de travail. Cela fait longtemps que nous aspirons à plus d'agilité organisationnelle dans nos activités. En 2011, certains de nos services ont participé à une « journée nationale du télétravail » qui a suscité un vif intérêt pour cette question. En 2012, nos traducteurs internes ont commencé à mettre le télétravail à l'essai en fonction de leurs besoins, avec la permission de leur supérieur.

FB : Vous étiez-vous fixé des buts à atteindre ou des avantages à acquérir lors de l'élaboration de votre modèle de télétravail ?

MH : Adopter le télétravail était dans l'intérêt du gouvernement finlandais, c'était là notre point de départ. Nous y avons vu des avantages considérables non seulement pour Vero en tant qu'institution, mais aussi pour nos employés. Nous nous sommes rendu compte que nous pouvions améliorer l'efficacité de notre travail tout en respectant les objectifs stratégiques de Vero, concevoir de nouveaux modes de travail qui soient moins dépendants d'horaires et d'un lieu donnés, et bien sûr améliorer le bien-être de nos employés en permettant plus de flexibilité dans l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Nous avons aussi



tenu compte de l'aspect environnemental : le télétravail participe à la diminution des émissions de CO₂ en réduisant le nombre de déplacements domicile-travail.

FB : Avez-vous mis en place le télétravail tout d'un coup ou bien progressivement ?

MH : Au départ, le modèle a été conçu par notre département des RH, en coopération avec le service informatique et sécurité et en étroite consultation avec le personnel et les syndicats. Nous l'avons mis en place progressivement au sein de notre siège en 2012. Nous avons ensuite étendu cette pratique à tous les centres des impôts du pays. J'aimerais ici revenir sur nos valeurs. Il me semble que les choix que nous faisons en tant qu'institution font prendre corps à nos valeurs ou les laissent dépérir au fond d'un tiroir.

En 2012, nous avons aussi mis à l'essai un nouveau concept d'environnement de travail. Il s'agissait, en deux mots, d'un espace de bureau ouvert divisé en zones, chacune étant réservée à des activités spécifiques. Comme ces deux nouveaux concepts ont été lancés au même moment, nous en avons bien sûr profité pour surveiller de près le temps de travail ; nous nous sommes aperçus qu'il n'avait pas évolué, et que le nombre de congés maladie avait même diminué. En vertu de nos règles, le télétravail n'est pas un droit automatique. Les employés peuvent donc être appelés à retourner au bureau si nécessaire, pour les besoins du travail ou si leur supérieur constate qu'ils ne sont pas en mesure de respecter les règles établies conjointement ou de travailler efficacement.

FB : Il est intéressant que vous mentionniez qu'il n'existe pas de droit automatique au télétravail. Comment procédez-vous, dès lors, pour conclure des accords de télétravail avec vos employés ?

MH : Le droit du travail finlandais prévoit que c'est l'employeur qui décide du lieu de travail de l'employé. Nos employés savent que le télétravail est accordé au cas par cas et que la situation peut évoluer d'une semaine à l'autre. Ils le comprennent très bien et cela ne nous a jamais vraiment posé de problème. Nos employés ont fait usage de leur droit à télétravailler un à trois jours par semaine selon des configurations très différentes : certains régulièrement, d'autres par intervalles. Dans le contexte actuel de pandémie de COVID-19, nous recommandons fortement à nos employés de télétravailler cinq jours par semaine.

FB : Vous avez évoqué une collaboration étroite avec les syndicats. Pourriez-vous décrire les principaux points qui ont dû être tranchés ?

MH : Tout a été fait progressivement : les essais, les évaluations et les ajustements sur la base des résultats et des conclusions obtenus. Nous avons consulté les syndicats tout au long du processus. Nous avons discuté des règles et examiné les données relatives aux heures de travail et aux congés maladie. Comme les chiffres n'ont soulevé aucune inquiétude du côté de Vero ou des syndicats, nous avons élargi la pratique du télétravail.

Les thématiques abordées ont été, entre autres, le paiement des heures supplémentaires, les questions liées à la sécurité au travail, les ordinateurs portables, les écrans, l'ergonomie des bureaux et des chaises, les connexions internet et, enfin, la meilleure façon d'assurer le suivi des heures de travail en pratique. Nous ne sommes pas toujours d'accord, mais nous cherchons à dégager une solution au moyen de discussions ouvertes. La mise en place d'un environnement de confiance ne signifie pas qu'il faille renoncer à certaines dispositions techniques nécessaires pour la planification des ressources ou le suivi des heures de travail.

FB : Le télétravail est-il régi par un cadre réglementaire de l'État ?



MH : Au début, le cadre réglementaire fixé pour le télétravail se fondait sur l'accord-cadre signé par les partenaires sociaux européens le 16 juillet 2002, puis sur les règles du ministère des Finances adoptées en 2015. Désormais, le télétravail est régi par la loi finlandaise sur les horaires de travail (en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2020).

FB : Avez-vous procédé à d'autres ajustements du modèle au fil du temps ?

MH : Nous avons fait une série d'essais pour déterminer la meilleure façon de recourir au télétravail. Dans le cadre de l'un de ces projets pilotes, un groupe de salariés a travaillé selon le rythme de trois jours à domicile et deux jours au bureau, tandis que pour un autre, les horaires autorisés pour le télétravail ont été élargis de 6 h à 19 h. En 2016, dans le prolongement de notre concept d'espace de bureau ouvert, nous avons mis en place une politique de partage des postes de travail. Par conséquent, nos locaux ne peuvent plus accueillir tous les employés en même temps. Une partie des salariés doit donc, de fait, être en télétravail, en déplacement ou en congé.

FB : Y a-t-il certaines fonctions ou tâches qui ne se prêtent pas au télétravail ?

MH : Toutes les tâches qui peuvent être effectuées à l'aide d'un ordinateur portable connecté au poste de travail peuvent être effectuées en télétravail. Évidemment, certaines tâches ne s'y prêtent pas : le service aux clients dans les bureaux physiques, la numérisation du courrier postal, les vérifications fiscales qui s'appuient sur des documents papier, ainsi que certaines tâches informatiques, par exemple la mise à jour des bases de données ou la maintenance des systèmes, et bien sûr les entretiens entre superviseur et employé, notamment l'évaluation des performances.

Nous avons conseillé aux superviseurs de se rendre au bureau régulièrement pour rencontrer leurs équipes et d'autres responsables. Soulignons que les vérifications fiscales sur la base de documents papier se font rares et que le service aux clients assuré par téléphone et par messagerie peut s'effectuer à distance.

FB : On vous pose sûrement la question souvent, mais avez-vous obtenu un budget supplémentaire pour la mise en œuvre du télétravail ?

MH : C'est en effet une question fréquente, et la réponse est assez simple : aucun investissement supplémentaire n'a été nécessaire. Nous avons commencé à remplacer les ordinateurs de bureau par des ordinateurs portables il y a plus de dix ans et tous les agents de notre administration sont équipés d'un ordinateur portable depuis 2015. Les employés en télétravail ont besoin d'un téléphone portable. Pour les réunions en ligne, nous avons utilisé Skype Entreprise, désormais remplacé par Microsoft Teams. Il s'agit là d'évolutions qui auraient été nécessaires dans tous les cas.

Ce sont les employés qui prennent en charge l'installation et le coût de la connexion internet de leur domicile ou de tout autre lieu consacré au télétravail. Ils ont aussi la responsabilité d'organiser leur espace de travail et prennent en charge le coût de tout matériel nécessaire pour travailler à domicile. En ce qui concerne l'accès à distance sécurisé, nous utilisons les services mis à disposition par le Centre des TIC de l'État, qui nous sont facturés en fonction du volume utilisé.



Sujet : Considérations pratiques

FB : Peut-être pourrions-nous maintenant passer à des questions plus pratiques. Commençons par les conséquences évidentes du télétravail en matière de confidentialité des données et de sécurité. Les employés de Vero ont-ils dû signer un accord de confidentialité pour pouvoir télétravailler ?

MH : Tous les employés de Vero doivent signer un accord de confidentialité à leur arrivée dans l'administration. Auparavant, nous demandions aussi à ce que les employés et leurs supérieurs signent un contrat de télétravail par écrit. Comme nous nous sommes rendu compte que cette pratique avait pour conséquence principale d'alourdir la charge administrative sans apporter de réel avantage, nous avons décidé de la modifier. Depuis 2020, un accord oral suffit. Dorénavant, nous estimons que le télétravail est une manière de travailler comme une autre, et qu'il ne nécessite pas d'aménagement particulier. Précisons tout de même que les employés n'ont pas le droit d'emporter de documents confidentiels chez eux. Nous adoptons de plus en plus le « zéro papier » : toutes les déclarations fiscales et leurs annexes sont maintenant établies sous format numérique, ce qui rend possible la conduite de toutes les vérifications fiscales à distance.

FB : Disposez-vous de systèmes spécifiques pour détecter les brèches de sécurité en situation de télétravail ?

MH : Notre Unité de sécurité et de gestion des risques utilise des logiciels comme Microsoft Defender pour détecter les connexions suspectes. Nous avons constaté que le télétravail n'occasionnait pas plus de problèmes que le travail dans nos locaux. Si un problème est détecté, une procédure pour défaillance de sécurité est lancée et les responsables de la protection des données font un bilan de la situation. Des mesures administratives sont prises si nécessaire. En principe, personne ne peut se connecter à l'environnement informatique de Vero depuis un ordinateur ou un téléphone portable qui n'appartient pas à Vero. L'utilisation d'appareils personnels, comme les imprimantes ou les clés USB, est techniquement impossible. Notre logiciel de fiscalité, Gentax, enregistre les moindres mouvements de souris et frappes de nos employés : toutes les étapes peuvent donc être retracées en cas de besoin.

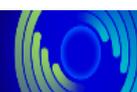
FB : Le télétravail offre peut-être moins de visibilité que le travail sur site. Comment les responsables procèdent-ils pour vérifier que le travail est fait ?

MH : Pour nous, la visibilité en tant que telle n'est pas garante de l'efficacité ni des résultats. Ainsi, nous contrôlons les résultats du télétravail de la même manière que nous contrôlons les résultats du travail réalisé dans nos locaux.

FB : Comment contrôlez-vous le nombre d'heures travaillées par vos employés et leur disponibilité à tel ou tel moment ?

MH : Les premières années, nous demandions aux personnes en télétravail de travailler de 8h00 à 16h20. Les enseignements que nous avons tirés des expériences pilotes de télétravail que nous avons menées nous ont conduits à accorder plus de flexibilité dans les horaires. Tous les employés effectuent un suivi des heures travaillées, et tous doivent tenir à jour leur calendrier Microsoft Outlook. Les outils en ligne dont nous disposons nous permettent d'être constamment en contact les uns avec les autres.

FB : Pourriez-vous m'en dire plus sur le fonctionnement de votre système de suivi des heures de travail ?



MH : Cette question a son importance et je vais essayer d'y répondre précisément. Tout le personnel de Vero utilise un système de suivi des heures de travail baptisé « Kieku ». C'est une solution logicielle commerciale, qui inclut des processus pour les fonctions RH et finance. Ce système se fonde sur les produits logiciels de SAP et de CGI, comme SAP Fiori, SAP CATS ou CGI timeadmin. Quand une personne commence ou termine sa journée de travail, prend sa pause déjeuner ou toute autre pause, elle doit l'enregistrer en temps réel dans le système depuis son poste de travail.

Les heures sont donc enregistrées quotidiennement dans le système, et doivent être affectées à des tâches ou à des projets, toujours dans le même système. Les heures sont affectées à un ou plusieurs projet(s) ou tâche(s) : il est par exemple possible d'affecter trois heures au projet A, deux heures au projet B, etc. L'affectation des heures doit être faite une fois par semaine ; les supérieurs vérifient le nombre total d'heures tous les mois.

Le système Kieku est uniquement accessible depuis l'environnement mobile sécurisé de Vero, auquel on ne peut accéder qu'en se connectant au service d'accès à distance sécurisé, Pulse Secure. Kieku n'utilise aucune donnée de connexion ni de géolocalisation.

FB : **J'imagine que quand ils télétravaillent, les employés peuvent être amenés à travailler plus longtemps que s'ils étaient dans les bureaux, notamment parce qu'ils n'ont pas de trajet à faire. Rémunérez-vous les heures supplémentaires ou proposez-vous d'autres types de compensation ?**

MH : Oui, nous rémunérons les heures supplémentaires, mais seulement quand cela a été convenu en amont avec le supérieur. Généralement, nous n'avons que très rarement recours aux heures supplémentaires : nos horaires flexibles permettent de compenser les périodes d'activité intense. La durée classique du temps de travail est de 7 heures et 21 minutes par jour et de 36 heures et 45 minutes par semaine. Chacun peut choisir de commencer sa journée entre 6h30 et 9h30, et de la terminer entre 14h30 et 19h. Les horaires sont particulièrement flexibles les lundis matin et les vendredis après-midi, et encore plus pendant la période des vacances estivales. Pendant la crise du COVID-19, nous avons décidé d'étendre les plages horaires de travail, en les faisant passer de 6h à 23h, pour permettre de préserver l'équilibre vie professionnelle/vie privée de notre personnel dans ce contexte de toute évidence difficile. En règle générale, nos employés parviennent très bien à organiser eux-mêmes leur travail dans le laps de temps dont ils disposent.

FB : **Il y a-t-il des questions d'assurance particulières à prendre en compte pour les employés qui télétravaillent depuis leur domicile ?**

MH : Tous nos employés ont droit aux mêmes services de santé au travail, quel que soit leur lieu où ils exercent leur activité. Si un employé a un accident du travail sur ses heures de télétravail, il est couvert par l'assurance accident obligatoire ou par sa propre assurance accident, selon le type d'accident.

Sujet : Aspects humains

FB : **Abordons, si vous le voulez bien, quelques questions relatives à la gestion des compétences et de la motivation du personnel. Pour commencer, pouvez-vous nous dire quel type de formation a été fournie à vos cadres et employés ?**

MH : Ce n'était pas la première fois que cette question se posait pour nous : en effet, nous disposons de nombreux bureaux disséminés à travers toute la Finlande, et les responsables travaillent souvent sur des sites différents de ceux où se situent les membres de leur équipe. Nous formons en permanence nos cadres pour qu'ils puissent diriger leurs équipes à distance, encourager le dialogue et le développement



des compétences par Skype ou Microsoft Teams. Nous familiarisons tous les nouveaux employés avec le fonctionnement de l'administration et les accompagnons dans leurs premiers pas.

C'est ce que nous avons fait en 2020, malgré une situation inédite : il nous a en effet fallu accompagner à distance les agents temporaires que nous employons pendant la période estivale, avant de leur demander de travailler à distance également. Ces personnes ont reçu leur ordinateur et leur téléphone portables au bureau, et télétravaillent désormais sans problème.

D'une manière générale, nous considérons qu'un employé qui sait travailler sur site sait travailler depuis son domicile : tout se fait sur ordinateur et nous avons adopté le « zéro papier ». Les instructions générales concernant le télétravail sont consultables sur notre intranet. Une seule étape supplémentaire est nécessaire : se connecter au réseau sécurisé pour accéder à son poste de travail. Le menu d'aide des postes de travail contient un mode d'emploi succinct, accessible même sans être connecté.

FB : Existe-t-il un protocole de travail pour superviser le télétravail ?

MH : Le télétravail repose sur la confiance mutuelle entre l'employé et son supérieur. Nous contrôlons les résultats du télétravail de la même manière que nous contrôlons les résultats du travail réalisé dans nos locaux.

Certains de nos employés sont en contact régulier avec leurs collègues dans le cadre de leur travail, et entretiennent de nombreux contacts sociaux. D'autres, en revanche, sont plus indépendants dans leur travail. Par conséquent, nos cadres s'entretiennent régulièrement avec l'ensemble des membres de leurs équipes pour s'enquérir de leur bien-être et de leur charge de travail.

FB : Comment mesurez-vous les niveaux de satisfaction de vos employés en télétravail ?

MH : Les premières années, nous avons mené plusieurs enquêtes pour connaître les avantages, les risques et les inconvénients du télétravail. Le télétravail était toujours perçu très positivement. Il contribue à augmenter le bien-être au travail et réduit le nombre de jours de congés maladie, tout en aidant nos employés à trouver un meilleur équilibre entre leurs responsabilités personnelles et professionnelles. Le seul risque est de voir nos employés s'isoler de leurs collègues. C'est pourquoi nous veillons à ce que les cadres soient régulièrement en contact régulier avec leurs équipes. Aujourd'hui, nous ne menons plus d'enquête sur le télétravail en tant que tel : il fait réellement partie de notre quotidien.

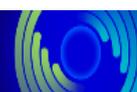
Sujet : Questions relatives aux technologies

FB : Avez-vous fait face à des problèmes particuliers lorsque vous avez fourni des ordinateurs portables à vos employés pour leur permettre de télétravailler, par exemple en ce qui concerne l'achat ou les assurances ?

MH : Nous avons commencé à remplacer les ordinateurs de bureau par des ordinateurs portables il y a plus de dix ans et tous les agents de notre administration sont équipés d'un ordinateur portable depuis 2015. Nous ne disposons pas d'une assurance particulière outre la garantie classique. Le modèle est le même pour le travail dans les bureaux ou à domicile. Seuls quelques cas de figure ne sont pas couverts par la garantie classique, mais il n'était pas rentable de souscrire une assurance spéciale. Nous n'avons pas constaté de hausse en termes de pertes ou de dommages résultant du télétravail.

FB : À quel type d'accès à distance avez-vous recours en situation de télétravail ?

MH : Nous utilisons un service d'accès à distance sécurisé mis à notre disposition par le Centre des TIC de l'État, qui nous est facturé en fonction du volume utilisé. Le système est le même pour tous les



fonctionnaires de Finlande. Ce service d'accès à distance permet aux employés d'accéder à leur poste de travail comme s'ils étaient sur place.

Conclusions

FB : D'après votre pratique, quels sont éléments essentiels à la réussite du télétravail ?

MH : Je mentionnerai trois choses. Premièrement, le télétravail repose sur la confiance mutuelle, ce qui devrait être perçu comme une façon normale de travailler et non comme des dispositions particulières. Deuxièmement, la supervision, les modalités de réunion et tout ce qui s'y rapporte doivent être repensés, puisque les outils et les méthodes sont différents en télétravail. Troisièmement, la capacité à télétravailler dépend fortement du degré de numérisation de l'administration fiscale. Au sein de Vero, toutes les démarches fiscales sont entièrement dématérialisées et toutes nos déclarations d'impôt sont au format numérique. Toutes nos procédures administratives ordinaires sont réalisées par ordinateur. En règle générale, nous n'utilisons pas de papier dans nos locaux et toutes nos archives sont numérisées.

FB : Merci beaucoup de nous avoir consacré de votre temps. Avez-vous un dernier conseil à donner aux administrations fiscales qui souhaitent améliorer leurs capacités de télétravail ?

MH : C'était un réel plaisir. Merci pour vos questions pertinentes. Si je devais résumer en quelques mots, je dirais qu'il faut d'abord étudier les avantages que cela peut apporter à votre institution et à votre personnel. Dans la mesure du possible, commencez par des essais à petite échelle et sur lesquels vous gardez la main. Soyez ouverts quant aux résultats possibles. S'ils sont encourageants, poursuivez le déploiement progressivement. En ce qui nous concerne, nous ne nous voyons pas revenir à notre ancien mode de travail.



Contact

Secrétariat du FAI (✉ fta@oecd.org)

Ce document est diffusé sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions qui y sont exprimées et les arguments qui y sont employés ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes : <http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.

