

## Présentation générale de la proposition de démarche de déconcentration de proximité soumise à concertation —

Dans son discours du 13 juillet devant les cadres du ministère de l'action et des comptes publics, le Ministre Gérard Darmanin, évoquant la mise en place du prélèvement à la source, rappelait la capacité de la DGFIP à porter des transformations de grande ampleur. Si le prélèvement à la source a constitué à bien des égards un défi exceptionnel, la DGFIP a en effet su en relever de nombreux, de nature et d'ampleur diverses, en s'appuyant à chaque fois sur le professionnalisme de ses agents et leur capacité à se mobiliser.

### 1. Objectifs et contexte

Parmi les défis et les opportunités qui s'offrent à la DGFIP figure une nouvelle organisation de son réseau pour offrir un meilleur service à ses usagers et de meilleures conditions de travail à ses agents, dans la logique de « déconcentration de proximité » définie par le Ministre.

L'évolution du réseau est une nécessité. Ce réseau traduit la diversité des missions qu'exerce la DGFIP, mais sa structuration est surtout le fruit d'usages et d'une organisation anciens qui ne correspondent plus, alors qu'ils sont coûteux, aux besoins actuels de l'exercice des missions et des attentes de la société. Si le système actuel a pu fonctionner hier, il est désormais à bout de souffle et doit être repensé.

Il faut offrir dans la ruralité et les lieux de notre pays les plus touchés socialement un service public spécifique et approprié. Il s'agit de tirer parti des nouvelles organisations du travail comme des nouveaux usages – notamment le travail à distance et le développement d'un traitement plus automatique de certaines tâches répétitives – pour s'organiser différemment au profit d'un service humain aux particuliers comme aux collectivités locales et réfléchir à un accueil de proximité qui intègre des préoccupations d'aménagement et d'équilibre des territoires et qui réponde aux besoins des citoyens éloignés des outils numériques.

Au niveau national, les aspirations des agents à travailler en dehors des grands centres urbains où la vie est chère et les transports longs et fatigants peuvent se combiner avec le souhait des territoires, notamment ruraux, d'accueillir des activités actuellement localisées dans les métropoles et en Ile-de-France.

Au niveau local, la proposition de démarche vise à sortir des emplois publics de certains chefs-lieux pour les localiser dans des communes plus éloignées de l'accès au service public.

L'évolution des usages et des process de travail (dématérialisation des échanges, diversification des canaux de contacts par téléphone, internet ou sur rendez-vous...) rend plus accessible le service public. De fait, il faut aussi tenir compte avec soin de besoins spécifiques de certains usagers peu familiers des contacts à distance. D'autre part certaines unités qui ne sont plus aujourd'hui en mesure d'exercer de façon satisfaisante leurs missions, que ce soit en termes de continuité de service, d'appui aux agents ou de niveau d'expertise, doivent être repensées.

Ces différentes évolutions doivent aussi naturellement contribuer aux gains de productivité qui sont attendus de la DGFIP.

Au-delà de la question des implantations de services proprement dites, il s'agit donc d'apporter une offre de service nouvelle (présence « au bon moment ») en augmentant l'accueil de proximité, quelle qu'en soit la forme. En un mot, il s'agit de proposer des services dans les territoires, considérant que les Français comme les élus locaux sont plus attachés aux contacts humains qu'aux murs :

- pour les usagers particuliers, il s'agirait de nouvelles formes d'accueil, permettant d'apporter un service là où la DGFIP n'a parfois jamais été présente, ou ne l'est plus depuis longtemps, en lien notamment avec les autres services publics présents sur le territoire concerné. Ces formes sont variées : il peut s'agir de participation de la DGFIP de façon pérenne aux Maisons de service au public (MSAP), fixes ou mobiles (des expériences concluantes sont en cours dans plusieurs

départements), ou encore d'organisation de rendez-vous dans des locaux mis à disposition par les mairies, y compris les plus modestes. Dans ce contexte une attention particulière doit être accordée à l'accompagnement au numérique des usagers toujours dans une logique de bienveillance envers ceux qui en sont les plus éloignés

Il s'agit donc de dépasser la forme traditionnelle de présence de la DGFIP (un immeuble pour la seule DGFIP, des plages d'ouverture au public « standard » et sans rendez-vous), pour offrir aux usagers particuliers un service adapté : ces accueils de proximité doivent couvrir l'ensemble du bassin de vie, et en tout état de cause être plus nombreux que les points de présence actuels ; le service doit être rendu dans les périodes où cela est utile et sur rendez-vous pour éviter les pertes de temps des uns et des autres : l'utilisateur est reçu à l'heure dite sans attendre et pour un entretien préparé à l'avance ce qui lui évite de devoir renouveler sa démarche ; les agents sont dispensés d'attendre la venue d'hypothétiques usagers et l'interlocuteur compétent reste le même pour l'utilisateur, quel que soit le motif du contact.

- pour les collectivités territoriales, il est proposé de mettre l'accent sur la qualité du conseil et de l'accompagnement grâce à un cadre de proximité qui y serait dédié, mais également par l'offre d'une formation dédiée aux élus locaux et aux personnels des petites collectivités, au plus près des territoires, sur les finances publiques locales

\*

## 2. Méthode et calendrier

Le processus de préparation et de décision des évolutions concernant le réseau est radicalement modifié.

On a pu mesurer les limites du dispositif antérieur « d'adaptation des structures et du réseau » (ASR), fondé sur une approche strictement annuelle, limitée à la DGFIP et départementale qui consistait à annoncer des fusions/fermetures de services au fil de l'eau, sans visibilité pluriannuelle ni territoriale d'ensemble.

Il s'agit de rompre avec cette approche et de faire prévaloir une réflexion pluriannuelle et répondant à la logique de « bassin de vie »

- intégrant les différentes composantes de la problématique territoriale, notamment interministérielles, grâce aux préfets ;
- tenant compte des objectifs d'équilibre des territoires et d'accessibilité du service public en lien étroit avec élus ;
- en lien avec l'évolution de la présence des autres services publics sur ce territoire.

**Il est donc prévu une consultation ouverte de vaste ampleur associant l'ensemble des parties prenantes (élus, préfets, ...) et bien sûr les cadres, les agents et les représentants du personnel de la DGFIP.**

Le premier semestre 2019 doit être consacré à cette réflexion collective. Grâce à un premier travail de quelques Directeurs destiné à analyser et à tester « en chambre » différents scénarii et à préciser le champ des possibles, la concertation locale va pouvoir démarrer. Elle a été lancée par le Ministre s'agissant des départements de Creuse, Corrèze et Haute-Vienne à l'occasion d'un déplacement les 20, 21 et 22 mars.

Le point de départ de ces échanges approfondis est constitué par des hypothèses de « nouveau réseau » tel qu'il est possible de les envisager à terme. Il s'agit non pas d'imposer mais de proposer. Ce sont les objectifs qui priment. Certains éléments de faisabilité seront introduits dans un deuxième temps, dans la concertation (question immobilière, attractivité pour les agents etc.). Ces schémas ont donc vocation à évoluer pour ces raisons mais également du fait de l'appréciation que les parties prenantes porteront sur ces réflexions (élus locaux, agents...), et le cas échéant, des propositions que les élus feront pour faciliter la pérennisation ou l'installation de fonctionnaires dans tel ou tel lieu de leurs territoires.

La démarche sera la même pour les autres départements à partir d'avril selon un calendrier qui sera précisé prochainement.

Dans cette démarche novatrice et ambitieuse, les cadres et les agents ont un rôle majeur à jouer. Ils seront

associés à la réflexion dans les semaines qui viennent et chacun trouvera sa place dans les nouvelles organisations qui en résulteront. Ces organisations répondront aussi à d'importantes attentes, leur permettant chaque fois que possible de mieux concilier vie professionnelle et vie privée, d'opter pour le télé-travail ou de choisir un service dont la localisation facilitera les trajets quotidiens.

Un dispositif d'accompagnement RH spécifique leur sera présenté de même qu'un nouveau cycle de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Leurs grandes lignes, présentées dans les semaines qui viennent, viseront notamment à revaloriser les filières d'expertise et les filières administratives pour leur offrir des parcours intéressants (en termes de métier et financièrement) et à renforcer la formation et l'accompagnement RH.

Par ailleurs, les mobilités, qui resteront choisies, pourront être accompagnées selon des modalités qui restent en partie à définir.

Un dispositif de garantie de rémunération et des primes d'accompagnement de la mobilité revalorisés viennent d'être mis en place (décret du 17 avril 2008 instituant une prime de restructuration de service et une allocation d'aide à la mobilité du conjoint modifié le 26 février 2019, et arrêté du 26 février 2019 ; décret du 19 mai 2014 relatif aux dispositifs indemnitaires d'accompagnement modifié le 26 février 2019).

L'évolution des métiers et du réseau nécessite également une évolution des systèmes d'information.

Les moyens de cet accompagnement font l'objet de discussions dans le cadre d'un projet de contrat d'objectifs et de moyens. La perspective pluriannuelle, dans laquelle s'inscrit également ce contrat d'objectifs et de moyens, offrira plus de visibilité à l'ensemble des agents et des cadres.

\*

### 3. Les éléments de réflexions

**Les réflexions qui vont être soumises à la consultation intègrent notamment les éléments suivants :**

- Renouveau du réseau des SPL en réunissant les tâches dans des entités plus grandes et solidement encadrées et en regroupant les missions pour lesquelles des gains d'échelle sont possibles (paiement des dépenses, recettes, comptabilité) grâce notamment à la progression de la dématérialisation.

Parallèlement, un cadre par EPCI (lorsque son périmètre est pertinent) serait spécialisé et entièrement dédié aux missions de conseil aux élus et d'expertise. Il se concentrerait sur le conseil aux collectivités les plus modestes ou les plus en difficulté.

Ceci ne concernerait bien entendu pas les unités expérimentant les agences comptables.

- Regroupement de la gestion fiscale des particuliers (assiette et recouvrement) dans les Services d'impôts aux particuliers, dans la limite de 50 ETP environ par SIP. Cette évolution permettrait de garantir à chaque contribuable un interlocuteur fiscal unique (alors qu'il peut en avoir aujourd'hui plusieurs selon que sa question porte sur l'assiette de son impôt ou sur le recouvrement) tout en permettant des accueils de proximité plus nombreux et mieux adaptés (MSAP, mairies...)
- Amélioration des conditions de travail des agents en constituant des équipes moins fragiles ou plus étoffées et en permettant des modes plus souples d'accomplissement des missions, notamment par le développement du travail à distance et du télétravail permettant une meilleure conciliation vie personnelle/professionnelle.
- Regroupement de l'activité liée aux établissements publics de santé (pour ceux ne s'engageant pas dans un projet d'agence comptable) dans des trésoreries hospitalières dont le périmètre tiendrait compte de groupements hospitaliers de territoire (GHT), dans la limite de 50 ETP environ par

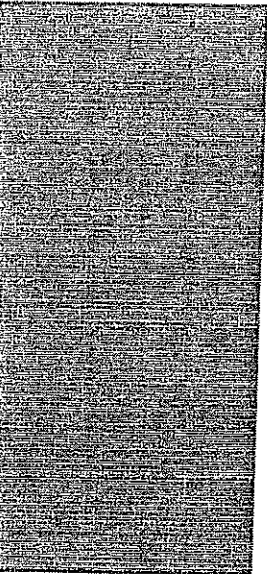
trésorerie.

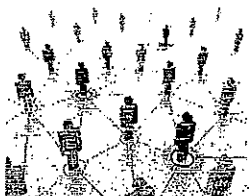
- Regroupement de la gestion fiscale des professionnels dans les Services des impôts des entreprises (SIE) dans la limite de 50 ETP environ par SIE.
- Resserrement des services de publicité foncière avec des propositions de localisation au profit des zones rurales y compris sous des formes diversifiées (antennes).
- Il est précisé que s'agissant du recouvrement forcé des particuliers, la réflexion tiendra compte de l'objectif d'unification des tâches quelle que soit l'origine de la dette de l'usager.



INSTRUCTION GÉNÉRALE DES  
FINANCES PUBLIQUES

# Démarche de déconcentration de proximité des services des Finances Publiques de la Haute-Vienne





## Pourquoi faut-il rénover le réseau de la DGFIP ?

→ Un réseau qui n'est plus adapté à son environnement

- avec des structures trop petites pour exercer leurs missions dans de bonnes conditions ;
- des évolutions technologiques (dématérialisation...) qui conduit à un changement des méthodes de travail ;
- des attentes fortes, notamment des petites et moyenne collectivités, en matière de conseil face à une réglementation budgétaire et comptable complexe.

## Quels objectifs ?



Rendre un meilleur service à l'utilisateur : au « plus près », accompagner les publics fragiles ;



Mieux répartir la présence sur le territoire :  
« conseil expert » aux collectivités ;



Optimiser les coûts en s'appuyant sur les économies d'échelle : déploiement massif des procédures comptables dématérialisées.



*Comment ?*

## **Démarche pluriannuelle**

→ En développant et en diversifiant les accueils de proximité (MSAP mairies, maisons du département...).

*Hypothèse envisagée : 21 communes (+ 6)*

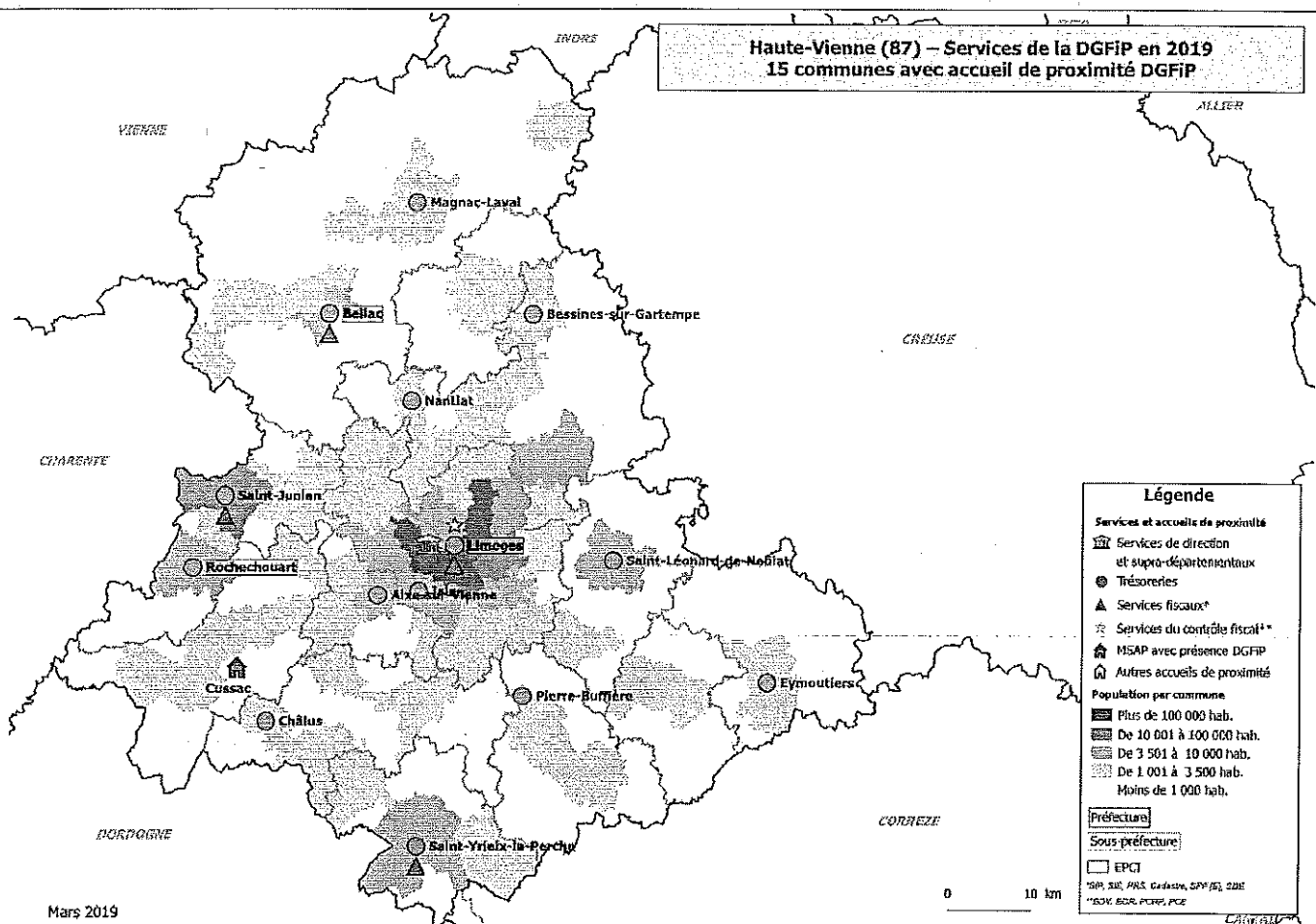
Généralisation de l'accueil sur rendez-vous.

*12 MASP en 2024, 3 accueils de proximité en mairie*

→ En réorganisant le secteur public local : distinction entre les missions de gestion comptables et la mission de conseil.



# Situation actuelle







## La nouvelle organisation du SPL

**Mission de gestion** : grand service de gestion comptable (SGC) chargé des missions réglementaires :  
**un comptable public**

- ✓ Continuité et qualité de service  
(équipes de gestion de taille accrue, plus efficaces)
- ✓ Meilleur équilibre entre contrôle des dépenses et recouvrement des recettes
- ✓ Harmonisation des prises de position



Gain de productivité = économie d'échelle réinvestie dans le **conseil** aux collectivités.

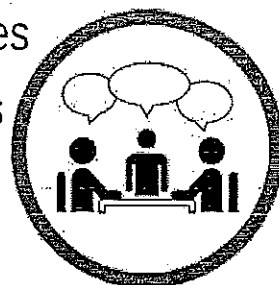


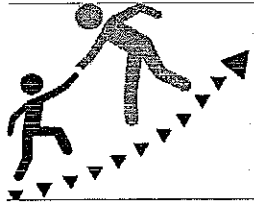
## La nouvelle organisation du SPL

### Mission de conseil :

**Un interlocuteur privilégié et dédié installé au sein d'un ressort territorial : « le conseiller »**

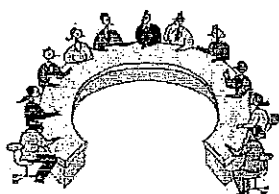
- ✓ Offre de conseil expert : domaines fiscaux et budgétaires
- ✓ Analyses financières projets complexes et multi-métiers
- ✓ Appui fonctions budgétaires et comptables
- ✓ Qualité comptable





## Mesures d'accompagnement RH

- ✓ Approche RH sur l'évolution des parcours et des statuts :  
revalorisation des filières d'expertise et des filières  
administratives
  - ✓ Renforcement de la formation
  - ✓ Accompagnement de la mobilité :
    - conditions de travail
    - développement du télétravail
    - travail à distance...



## Démarche de concertation

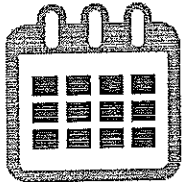
### En interne

- ✓ Rencontres avec les OS
- ✓ Rencontres associations comptables publics
- ✓ Ateliers : association cadres et agents via des réunions, groupes de travail, Wifip...

### En externe

- ✓ Contacts bilatéraux avec la Présidente de l'association des maires de Haute-Vienne et le Président du Conseil Départemental
- ⇔ ✓ Réunions avec chaque EPCI et les maires de leurs communes
- ✓ Réunion départementales Préfet, DDFiP et grands élus du département

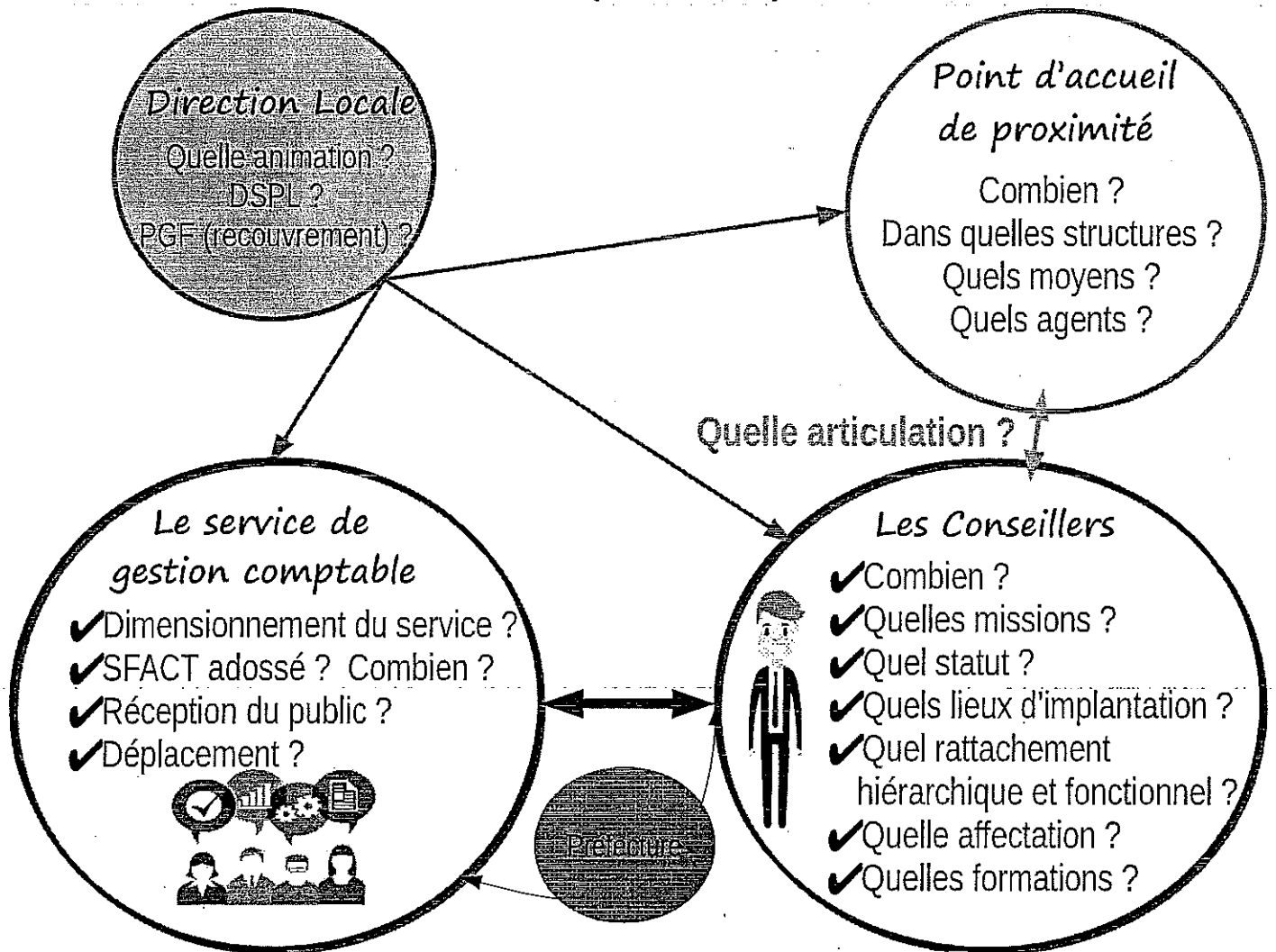
→ Formalisation des questions, propositions, réflexions issues de ces échanges et remontées à la DG



# Calendrier

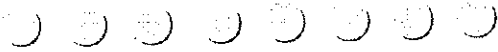
• Rencontres avec les OS	10/04/2019
• Travaux des groupes « métiers » : ateliers participatifs	Avril 2019
• Réunions avec les EPCI (12 réunions)	Avril – mai 2019
• Réunion départementale entre le Préfet, la DDFiP et les grands élus du département	Mi Avril 2019
• Comité Technique Local	Avril 2019
• Point d'étape au Ministre	Juin 2019
• Validation du projet définitif	Septembre 2019
• Mise en œuvre effective du projet	2020 - 2022/2024

# Atelier participatif



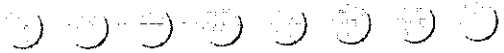


# Le service de gestion comptable



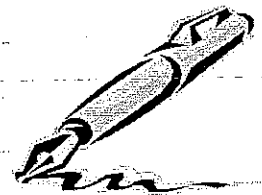
Vos avis

Eight horizontal dashed lines for writing.

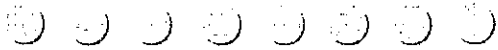


Vos suggestions

Eight horizontal dashed lines for writing.



# Le conseiller aux collectivités locales



Vos avis

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Vos suggestions

---

---

---

---

---

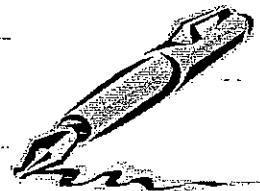
---

---

---

---

---



# Les accueils de proximité



Vos avis

Handwriting practice lines for the 'Vos avis' section, consisting of ten horizontal lines with a dashed midline.



Vos suggestions

Handwriting practice lines for the 'Vos suggestions' section, consisting of ten horizontal lines with a dashed midline.

