

Fiche sur la mise en place des organigrammes fonctionnels (OF) à la DDFiP d'Indre-et-Loire

La note circulaire du 30/07/2009 portant organisation de la maîtrise des risques au sein des services de la DGFIP précise que la maîtrise des risques consiste à identifier et traiter les événements de toute nature susceptibles d'altérer la capacité de la DGFIP à réaliser ses missions.

A ce titre, la maîtrise des risques s'appuie sur 3 leviers :

- la définition et l'organisation des tâches, des acteurs et des contrôles
- la documentation des procédures,
- la traçabilité des opérations.

L'organigramme fonctionnel (OF) est la traduction pratique du 1er levier : l'organisation.

L'organigramme fonctionnel doit permettre de répondre à la question : Qu'est-ce qui est fait ? comment et par qui ?

L'organigramme fonctionnel a pour objet de définir le rôle et les attributions de chaque agent au sein du service (tâche décrite de façon synthétique), de mentionner les délégations de signature et les habilitations informatiques, d'indiquer la documentation disponible, de définir les contrôles à effectuer décrits dans les référentiels de contrôle interne.

L'organigramme fonctionnel est un document de référence pour tous les acteurs du service .

Pour le chef de service : un outil de pilotage

L'OF permet à un chef de service « entrant » de :

- prendre connaissance de l'ensemble des processus pris en charge par son service ;
- procéder à l'identification de l'organisation existante et d'analyser les risques ;
- s'assurer que l'ensemble des tâches sont affectées et que les agents sont en situation de les accomplir (accès aux applications informatiques avec le bon niveau d'habilitation, délégations de signatures, besoins de formation, etc...) ;
- définir le positionnement des contrôles en fonction des caractéristiques propres au service (taille, localisation des risques et enjeux, modalités d'encadrement du service).

Pour les agents : un outil de documentation qui doit répondre à 2 besoins :

- permettre à chaque agent de se positionner par une connaissance des processus de travail mis à sa disposition pour réaliser ses travaux dans un cadre sécurisé ;
- accéder rapidement à la documentation décrivant les procédures à mettre en oeuvre pour réaliser les travaux (accès à des guides de procédure en situation cible).

Pour le service (agents et responsable) :

- l'OF reflète la réalité d'une organisation d'une unité de travail.
- l'OF offre une vue globale et exhaustive de chaque processus de travail
- l'OF permet d'identifier les principaux acteurs, leurs tâches respectives ainsi que les points de sécurité clés (habilitations informatiques notamment...).

Présentation de l'OF

L'OF doit recenser l'ensemble des activités qui sont regroupées en 4 niveaux qui constituent la cartographie des processus de la DGFIP composés de 3 grandes familles : activités support, activités de pilotage, activités opérationnelles.

Les différents niveaux de la cartographie des processus :

- les cycles (1er niveau de la cartographie) : 18 cycles.
- les processus (2ème niveau de cartographie) : 309 processus.
- les procédures (3ème niveau de cartographie) : 1106 procédures.
- les tâches (4ème niveau de la cartographie) : pour la DGFIP environ 10.000 tâches ont été recensées.

L'organigramme fonctionnel se présente sous forme d'un tableau reprenant les différentes activités qui peuvent dépendre de différents cycles.

A titre d'illustration, un SIP-SIE-CDIF (sans doute le plus large) voit l'ensemble de ses activités éclatées en 7 cycles :

- accueillir et renseigner l'utilisateur,
- établir et gérer l'assiette de l'impôt,
- recouvrer des recettes fiscales et non fiscales de l'Etat, des collectivités territoriales et des organismes publics,
- traiter le contentieux fiscal,
- assurer les missions topographiques et foncières de publicité foncière et d'enregistrement,
- contrôler le respect des obligations fiscales et lutter contre la fraude,
- tenir les comptes de l'Etat.

Pour chacun de ces cycles on descend jusqu'à la tâche et on positionne en colonne :

- le nom du titulaire
- le nom du suppléant,
- le responsable du visa,
- les délégations de signature,
- les niveaux de profils (habilitations informatiques).

Champ d'application des OF

Les OF seront déployés dans tous les services avec deux exceptions :

- liées au nombre limité des acteurs, par exemple :
 - le responsable de la politique immobilière de l'Etat (RPIE) ;
 - les services de contrôle de la redevance.
- liées à la spécificité de la mission : les brigades de vérification qui seront concernées par le cahier de contrôle intégré dans l'application RIALTO.

Du fait des restructurations, la mise en place des OF est différée dans les directions Inter-régionales de Services Informatiques.

Démarche

L'OF doit être complété par le chef de service en collaboration avec les agents.

La démarche est à réaliser en 3 phases :

Phase 1 : examen de l'organisation existante,

Phase 2 : identification des zones à risque (résultat de l'examen critique de l'organisation), mise en place d'un plan d'action avec des mesures de court terme (qui peuvent être mises en oeuvre immédiatement. Il s'agit de corriger les anomalies manifestes, par exemple agent ayant quitté le service et figurant toujours dans les habilitations informatiques.....) et de moyen et plus long terme (qui ne présentent pas un caractère d'urgence mais qui nécessitent une concertation).

A l'issue de ces 2 phases, il sera dressé une 1ère version des OF pour l'ensemble du département.

Phase 3 : mise en oeuvre du plan d'action.

A l'issue d'une période de 9 mois, l'OF devra intégrer les modifications organisationnelles résultant du plan d'action, identifiées et considérées comme nécessaires.

Calendrier de déploiement

Les travaux de déploiement des OF seront engagés dès le mois de septembre et débuteront avec les services de direction et le CPS.

Ils concernent l'ensemble des services de la DDFIP 37 (services de la direction, CPS, SIP, SIE, CDIF, CH pôle CE, PRS, Service FI, BCR, ainsi que trésoreries mixtes et trésoreries SPL).

Dispositif d'accompagnement

Des réunions de présentation de la mise en place des OF aux chefs de service se tiendront en septembre avant l'engagement des travaux.

Un dispositif d'assistance associant la MMR (y compris la CQC pour la partie Etat), sera mis en place.

Bien entendu, les chefs de service bénéficieront des solutions ressortant de la préfiguration réalisée dans les 20 premiers départements passés en DDFiP lors des 1^{ère} et 2^{ème} vagues ainsi que de l'expérience acquise par les 3^{ème} et 4^{ème} vagues qui nous ont précédés.

Diffusion , Conservation et mise à jour des OF

L'OF doit être mis à la disposition des agents du service (si possible sur un espace « partagé »).

Il peut être porté à la connaissance des agents « en renfort » afin de mieux connaître le service où ils sont provisoirement affectés.

La copie des OF ainsi que les mises à jour sont conservées à la MMR.

En revanche, les OF sont internes au service et n'ont pas vocation à être mis en ligne sur l'intranet départemental.

Enfin, en régime de croisière , l'OF sera actualisé une fois par an dans le prolongement des mouvements de mutation et lors des changements de périmètre fonctionnel du service.