

## Sommaire

### Construire le nouveau réseau de proximité des finances publiques GUIDE POUR LA PHASE DE CONCERTATION

Le document définitif vous sera adressé en même temps que la confirmation du départ de la concertation.

La réflexion sur l'évolution de notre réseau a progressé ces dernières semaines avec l'élaboration par l'ensemble des directions d'une proposition de réseau cible et le lancement par le Ministre de la concertation dans trois premiers départements fin mars.

Le présent guide a pour objet d'accompagner les directeurs régionaux et départementaux des finances publiques dans la conduite de la concertation portant sur leur projet départemental de **nouveau réseau de proximité des finances publiques**.

Ce guide fait le point sur les éléments stabilisés à ce jour. D'autres éléments viendront compléter cette base documentaire à la fois :

- sur des aspects sur lesquels des arbitrages inter-ministériels sont en cours (réseau des maisons France services, trajectoire pluriannuelle d'emplois, ...),
- sur des chantiers qui se poursuivent (GPEC, accompagnement RH)
- sur l'organisation à prévoir au titre des étapes suivantes de la démarche en particulier celle de la formalisation de l'issue de la concertation et de la déclinaison opérationnelle.

La construction du nouveau réseau de proximité des finances publiques comprend en effet trois temps principaux :

1. celui qui s'achève de la préparation du projet départemental ;
2. puis celui qui s'engage, de la concertation ;
3. enfin, viendra le temps de déclinaison opérationnelle qui, à l'issue de la concertation, permettra d'engager le passage du réseau actuel au réseau cible par étapes.

Chacun de ces trois temps est lui-même séquencé selon une même logique de progressivité.

La concertation est le premier temps du process.

Elle doit permettre d'exposer la démarche, de présenter le projet de nouveau réseau départemental établi dans ce cadre, de l'adapter autant que nécessaire et dans les conditions indiquées infra pour, au final, obtenir l'adhésion la plus large possible.

L'implication personnelle et maximale des directeurs est évidemment requise. Ils pourront s'appuyer autant que nécessaire sur leurs proches collaborateurs pour mener la concertation, en particulier en interne avec les cadres et les agents.

*Les mots-clés de la conduite de la concertation sont : progressivité, association, pédagogie, écoute, ouverture.*

La direction générale (SPIB) est à leur disposition pour les accompagner durant cette phase décisive, y compris sous la forme de déplacements en régions.

#### 1- Méthode et calendrier

- 1-1 Première diffusion des projets
- 1-2 Les relations avec le Préfet
- 1-3 Organisation de la concertation avec les élus
- 1-4 Organisation de la communication et de la concertation avec les OS, les associations professionnelles, les cadres et les agents
- 1-5 Relations avec la presse
- 1-6 Champ de la concertation et marges de négociation
- 1-7 Prochaines échéances
- 1-8 Gouvernance d'ensemble
- 1-9 Possibilités de recourir à un appui
- 1-10 Rappel sur les règles RH de mobilité

#### 2 – La DGFIP et les maisons France services

#### 3- Fiches de communication diffusables aux élus/agents/grand public

- 3-1 Pour tous les agents : mesures d'accompagnement
- 3-2 Pour les cadres : perspectives de carrière et mesures d'accompagnement
- 3-3 Pour les élus

## 1- Méthode et calendrier

### 1-1- Première diffusion des projets (courrier ministre, cartes, fiche) aux élus/préfets/OS/agents

Dès le début du mois de juin, le Ministre va écrire aux principaux élus (parlementaires, présidents du conseil départemental, association des maires) avec copie aux préfets et aux DD/RFIP concernés un courrier expliquant la démarche, et ouvrant la phase de concertation.

Aux courriers seront jointes deux cartes : la carte du réseau actuel et la proposition de réseau cible élaborée sur la base de vos propositions, et validée par vos soins. La fiche littéraire expliquant pour chaque département les sous-jacents de la carte ne sera pas jointe au courrier. Elle n'a été réalisée à ce stade que pour une cinquantaine de départements.



Les modalités de diffusion du courrier vous seront confirmées par courriel.

Vous diffuserez les cartes dans le même temps également aux OS et associations professionnelles, aux cadres et aux agents.

N.B. Pour faciliter la bonne compréhension des cartes, vous pourrez, si vous le jugez utile, leur adresser un tableau ou une note précisant les services implantés dans chaque commune. En effet, les cartes, outre qu'elles ne permettent pas toujours de savoir avec certitude quels services sont implantés dans telle ou telle commune, font apparaître une icône par type de structure et non une par structure. Ainsi, qu'une commune compte un SIP ou bien un SIP, un SIE et un SPF, dans les deux cas seul un triangle mauve figurera au niveau de cette commune.

L'envoi de ce courrier marquera le coup d'envoi de la concertation tant interne qu'externe.

Un message sera posté sur Ulysse national le même jour pour informer les agents du lancement de la concertation.

**NB : les courriers et cartes concernant Paris, la Corse et les départements d'outre-mer seront envoyés dans un second temps.**

### 1-2 – Les relations avec le Préfet

Le Préfet est un acteur majeur de la démarche.

Il doit être consulté, régulièrement informé et étroitement associé à la concertation, en particulier dans la relation avec les élus. Un courrier spécifique du Ministre sera adressé aux Préfets pour les inviter à appuyer la démarche.

Les échanges Préfet / DDFIP doivent permettre d'articuler de façon cohérente les deux exercices, distincts mais qui se recoupent largement, de construction du nouveau réseau des finances publiques et celui des maisons France service (cf. infra)

Vous veillerez à bien associer également le RPIE pour identifier les principales problématiques immobilières.

### 1-3 Organisation de la concertation avec les élus

La concertation avec les élus doit suivre une démarche progressive dont le résultat sera formalisé dans un document listant les points de consensus, présenté comme un document de travail soumis à l'arbitrage de la Direction générale ou du Ministre.

Elle s'organisera comme suit, s'agissant tant :

- des élus concernés : elle commence avec les grands élus et se poursuit avec les élus des collectivités les plus proches du réseau ;

- que du message porté : il est indispensable de commencer la concertation en présentant, dans la continuité du courrier du Ministre, les principes de la réforme, qui sont partagés par le plus grand nombre ainsi que les grandes lignes du projet départemental. Dans un deuxième temps (et le cas échéant dans le cadre d'autres réunions) le projet départemental pourra être présenté et discuté plus précisément.

a) Des réunions avec les grands élus (bilatérales ou si possible en réunissant plusieurs d'entre eux) Députés, sénateurs, président du conseil départemental, président de l'AMF locale (avec présence ou non des présidents d'EPCI)

Ces réunions auront vocation à :

- mesurer les réactions au courrier du ministre ;
- apprécier l'impact des différents arguments ;
- donner des éléments de calendrier / visibilité ;
- présenter le dispositif de concertation avec les maires et élus de terrain.

Il est recommandé de rencontrer d'abord le président du conseil départemental.

L'invitation à ce type de réunions du Préfet apparaît indispensable.

L'ordre des réunions (grands élus et élus de terrain) sera à déterminer conjointement.

### b) Des réunions de terrain

Elles pourront se faire à l'échelle de l'EPCI (adaptable selon le département)

La présence du Préfet n'est pas requise (le cas échéant sous préfet)

Ces réunions permettront de présenter le projet :

- état des lieux / diagnostic ;
- nécessité de transformation ;
- logiques de la déconcentration de proximité : réponses différenciées aux besoins des élus, de la population ;
- présentation des cartes.

Ces réunions permettront de recueillir les avis notamment sur :

- l'implantation immobilière des SGC ;
- l'implantation des accueils de proximité : MSAP- maisons France service, permanences ... ;
- la place des RDV dans la nouvelle organisation ;
- l'offre de services en accueil de proximité ;
- le rôle des animateurs des maisons France services ;
- les missions du conseiller aux décideurs locaux, le périmètre de compétence de ces conseillers ainsi que la localisation de leur(s) bureaux de passage. Il est souhaitable en effet que les conseillers soient positionnés au plus près des ordonnateurs.

Pour sortir de la phase de concertation, il est recommandé d'organiser une nouvelle réunion de synthèse avec le Préfet et les grands élus pour faire le point sur :

- l'état du projet à l'issue de la concertation
- un retour sur les réunions de terrain

Le résultat de la concertation sera formalisé dans un document, présenté comme un document de travail soumis à l'arbitrage du Ministre, listant les points de consensus.

Un point d'étape devra être établi mi-juillet via les délégués.

Le choix de la formalisation des travaux vous est laissé. En tout état de cause, il est nécessaire d'envoyer un document à tous les maires du département en insistant sur les points de consensus obtenus. La possibilité de prévoir une convention avec le Président du Conseil départemental et celui de l'Association des Maires est optionnelle et sera examinée ultérieurement.

Nous vous informerons de manière plus détaillée dans le courant de l'été sur les modalités de formalisation de l'issue de la concertation.

#### 1-4 Organisation de la communication et de la concertation internes

Dès l'envoi du courrier Ministre, il vous est demandé de réunir immédiatement les cadres (en présentiel ou par le biais d'une audioconférence) pour leur présenter les grandes lignes de votre proposition ainsi que les OS et les associations professionnelles. Il est recommandé de diffuser ensuite votre proposition sur l'intranet à destination de tous les agents.

L'idéal serait, dans une même journée, de pouvoir réunir distinctement les cadres et les organisations syndicales.

Cette configuration doit bien entendu s'envisager différemment selon la taille des départements : la simultanéité reste à privilégier, au besoin en conviant à cette première présentation d'abord les chefs de postes comptables (les plus directement concernés par les évolutions du réseau) et en enchaînant très rapidement ensuite avec les autres cadres.

En fonction de la taille des départements, les présentations aux agents pourront également être assurées par des collaborateurs directs du DDFIP.

La communication et la concertation internes devront être nourries mais peuvent s'organiser selon les modalités de votre choix. Il semble néanmoins utile de prévoir :

##### > Pour les représentants du personnel :

- o une réunion informelle après réception du courrier du ministre
- o un ou plusieurs GT, ateliers ou points de rencontre informels pendant la phase de discussion
- o un CTL pour information pendant la phase de discussion est possible ; en revanche il ne donnera pas lieu à vote. Un CTL avec vote se tiendra en fin de processus après les arbitrages (comme pour l'ASR)

Les OS nationales seront reçues par le Directeur général début juin

##### > Pour les cadres :

- o un ou plusieurs collègues des chefs de service (projet avant et à l'issue de la phase de discussion)
- o une convention des cadres A
- o une rencontre avec l'ACP locale

##### > Pour les agents :

- tournée dans les services pour présenter le projet et le schéma de concertation, couper court aux informations erronées et recueillir les réactions
- message sur Ulysse local et/ou balps agents
- réunions avec les agents dans les directions de petite dimension (Ex. Creuse 4 réunions en mars-avril 2019)

Selon la taille des départements, cette communication de proximité avec les agents pourra être réalisée par le Directeur et/ou ses proches collaborateurs.

Le jour de l'envoi des courriers par le Ministre, un message sera publié sur Ulysse national pour informer les cadres et les agents du lancement de la concertation à laquelle ils seront associés et présenter les grandes lignes de la démarche. Un renvoi vers ce message pourra être positionné sur chaque site local.

Par ailleurs, il est recommandé de créer un espace dédié sur Ulysse local ainsi qu'une boîte fonctionnelle pour recueillir toutes les questions des agents (la création de ces boîtes fonctionnelles est prise en charge par le SSI). Il est également nécessaire de désigner un référent dédié dans votre direction qui pourra traiter les questions posées, le cas échéant avec la délégation et l'administration centrale.

#### 1-5 Relations avec la presse

Une communication à la PQR est prévue selon des modalités qui vous seront précisées par courriel en même temps que celles de diffusion du courrier.

Au-delà, le recours à la presse n'est pas obligatoire. Il doit s'apprécier au regard du contexte local, et en particulier des réactions suscitées par le lancement de la concertation pour expliquer la démarche.

Ainsi, si la concertation suit son cours sur une base apaisée et constructive, il n'est pas indispensable de communiquer par ailleurs par voie de presse.

A l'inverse, si de fausses informations circulent, il peut être utile de les dissiper par voie de presse.

Dans cette hypothèse, la même logique de progressivité et d'adaptation de l'intensité du message aux circonstances du moment s'impose.

Ainsi, un contact « en off » avec un journaliste peut suffire et /ou précéder la remise d'informations pour préparer un article et/ou précéder une interview et/ou précéder une conférence de presse.

Vous pourrez faire remonter à SPIBIB, via les délégations, les articles de la presse locale qui parleraient du projet.

#### 1-6 Champ de la concertation et marges de négociation

Le Ministre a insisté sur le fait que la concertation était ouverte sur l'ensemble des sujets.

Les marges de négociation à votre main portent sur :

- le lieu d'implantation des services et de leurs antennes pérennes<sup>1</sup> (en nombre constant par rapport à la carte d'entrée en négociation ; pour les propositions de créations cf *infra*) ;
- le lieu d'implantation des points d'accueils de proximité mutualisés, et leur nature (permanence en mairie, présence ponctuelle en maison France -services, permanences physiques ou visio), voire le nombre (il est

<sup>1</sup> Les antennes provisoires n'ayant pas vocation à figurer dans le schéma cible

possible de proposer plus d'accueils de proximité) ainsi que les jours ou créneaux de présence d'un agent de la DGFIP ;

- le lieu d'implantation du conseiller aux élus et l'augmentation de leur nombre, pourvu qu'ils restent implantés dans les territoires et non au chef-lieu du département.
- le cadencement des opérations entre 2020 et 2022

Les points qui devront être validés avec la centrale sont les suivants :

- l'éventuelle création d'antennes pérennes supplémentaires
- l'implantation de services de métropoles
- le décalage d'opérations après 2022
- l'ajustement du nombre de structures (sans remettre en cause l'équilibre du projet)

Concernant la possibilité d'accueil de services de métropoles, il conviendra de recueillir les propositions locales (sans pour autant susciter des demandes) ; le choix des implantations ne pourra néanmoins se faire qu'une fois que nous aurons une vision d'ensemble des propositions locales et des opportunités immobilières proposées par les élus le cas échéant.

La question du quantum de suppressions d'emplois n'est pas dans le champ de la négociation locale. Elle relève d'arbitrages dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens et de la préparation du PLF.

De la même manière, la question du financement des MSAP et maisons France service relève du national même si vous pouvez proposer au niveau local la mise à disposition de locaux.

Sur ces derniers points, les arbitrages interministériels sont en cours et des précisions vous seront apportées quand ils auront été rendus.

#### 1-7 Prochaines échéances

- Comme annoncé dans le courrier du ministre la concertation se déroulera jusqu'en octobre.
- Le ministre, un de ses collègues du gouvernement ou un parlementaire missionné pourront se déplacer dans les départements où la négociation mérite un appui politique particulier que vous nous signalerez.
- Vous signalerez sans délai toute réaction vive ou tension avec les élus nationaux et/ou les agents de la direction.
- Vous signalerez à SPIB ainsi qu'au RPIE tous les sujets immobiliers problématiques
- Un compte-rendu intermédiaire de la concertation sera à produire avant le 15 juillet
- Un compte-rendu final sera demandé au terme de la concertation, selon des modalités qui vous seront précisées d'ici là.

#### 1-8 Gouvernance du Projet

a) Le bureau SPIB 1B reste le porteur du projet. Il anime une équipe transversale de référents dans chaque service en administration centrale et est appuyé par l'ensemble des délégués et les cinq personnalités chargées de mission (Mme Joëlle Massoni et M. Michel Bès concernant le chantier des sorties des métropoles ; Mme Roux-Trescases, MM. Jean-François Odru et David Guérmonprez pour le nouveau réseau de proximité).

b) Un comité de pilotage stratégique se réunit tous les mois en format élargi, sous la présidence du Directeur général avec l'ensemble du comité de direction, des délégués et des sept directeurs préfigurateurs. Il se réunit en format restreint (format CODIR) tous les 15 jours.

c) Une audio-conférence avec les N°1 sera organisée régulièrement.

d) un échange direct (visio, audio, déplacement en RDD) aura lieu régulièrement entre SPIB et les directeurs de chaque interrégion réunis/conviés par le Délégué. Il permettra de faire le point sur le déroulement de la concertation, de mutualiser l'information et de répondre aux questions des directeurs.

e) Un référent « déconcentration de proximité » doit être désigné dans chaque délégation et chaque direction. Il a vocation à instruire toutes les questions remontant des agents en lien avec le service RH de la direction départementale/régionale pour les questions individuelles et en lien avec SPIB1 qui assure la coordination entre les services de centrale pour les autres questions.

Ces référents seront réunis chaque mois par la délégation aux mêmes fins de mutualisation. Un représentant de SPIB pourra se rendre disponible pour assister à ces réunions.

f) Un espace sur Ulysse et une boîte fonctionnelle de type « nouveauréseau@... » seront créés dans chaque direction pour recueillir les interrogations des agents. Ces questions devront être traitées dans un délai restreint si elles ne nécessitent pas d'arbitrage et être remontées à SPIB dans le cas contraire.

#### 1-9 Possibilité de recourir à un appui

Pendant la phase de concertation, les directeurs pourront solliciter l'appui et les conseils, outre de leur Délégué, des trois directeurs des départements limousins préfigurateurs : David Guérmonprez (DDFIP Creuse), Jean-François Odru (DDFIP Corrèze) et Isabelle Roux-Trescases (DDFIP Haute-Vienne). SPIB et SRH sont mobilisés pour répondre à vos éventuelles questions de méthode.

Des appuis spécifiques (coaching, séminaires, ...) seront par ailleurs disponibles pour la phase de déclinaison des projets à l'automne.

#### 1-10 Rappel RH sur les règles de mobilité

Pour mémoire, les règles RH applicables à compter de 2020 dans le cadre de la « départementalisation » sont les suivantes :

L'agent dont le service ferme ne possède pas de garantie de rester sur la même commune. En revanche, il bénéficie de plusieurs priorités pour lui permettre de retrouver un poste vacant, au plus près de ses centres d'intérêts géographiques et fonctionnels :

- une priorité pour tout emploi vacant dans un service de même nature que son service d'origine sur sa commune d'affectation ;
- une priorité pour tout emploi vacant sur sa commune d'affectation ;
- une priorité pour tout emploi vacant dans un service de même nature que son service d'origine sur l'ensemble de la Direction ;
- une priorité pour tout emploi vacant sur sa Direction.

A défaut d'obtenir une affectation sur un emploi vacant, l'agent sera ALD local sur la Direction.

Ainsi, aucun agent ne quittera son département pour suivre son poste, s'il ne le souhaite pas.

Pour les agents qui souhaiteront suivre leur emploi dans une autre direction, une priorité supra-départementale sera mise en place en 2020 et un accompagnement spécifique est prévu (cf infra).

## 2 - La DGFIP et les maisons France service

### 2.1 – Cadre général

Nota : Un projet de circulaire sur les maisons France service est en cours d'arbitrage . Le développement suivant se fonde donc sur les éléments connus à ce stade qui ne sont pas susceptibles d'évoluer et il sera complété dès la circulaire stabilisée.

La DGFIP s'inscrit de manière positive dans le réseau des maisons France services dont elle doit constituer un partenaire majeur.

Les deux projets de construction, du nouveau réseau de proximité des finances publiques d'une part et des maisons France services de l'autre sont distincts (dans leur genèse, leur champ et leur gouvernance) et menés parallèlement. Ils présentent néanmoins de fortes adhérences et, au final, doivent converger et s'articuler de manière cohérente, avec une présence territoriale dense, sans redondance ni territoires oubliés.

C'est la raison pour laquelle l'association du Préfet, qui pilote les maisons France services, au projet de nouveau réseau de proximité des finances publiques est indispensable. En particulier, il est essentiel que les directeurs identifient et signalent au Préfet les communes où la fermeture d'une trésorerie libérerait un bâtiment (le plus souvent communal) qui pourrait opportunément accueillir une maison France services.

Le partenariat de la DGFIP dans les maisons France services se traduit de la façon suivante :

- L'accueil de premier niveau est assuré par l'animateur/agent polyvalent d'accueil lui-même (préalablement formé par la DGFIP), avec si possible une réponse à l'utilisateur.
- À défaut, une mise en relation avec un agent de la DGFIP sera organisée. Cela implique la désignation pour chaque maison d'un référent DGFIP que l'agent polyvalent de la maison pourra joindre pour obtenir une réponse. Cette mise en relation se fera en temps réel si possible ou en différé (RDV téléphonique ou physique, dans la maison ou en SIP).
- Vous pourrez proposer d'organiser une permanence physique ou par visio si elle vous paraît répondre à un besoin local. Néanmoins, seule la désignation d'un référent et la formation de l'agent d'accueil sont requis pour toutes les maisons France services.
- Il restera possible de continuer à proposer, à titre optionnel et si le besoin local est avéré, l'ajout d'un moyen de paiement dématérialisé (TPE) financé par la DGFIP pour venir compléter le socle de services
- S'agissant des 500 nouvelles maisons annoncées par le Premier ministre<sup>2</sup> : elles sont à implanter prioritairement dans les petites centralités et également les quartiers prioritaires de la ville pour assurer une structure par canton, prioritairement les cantons ruraux et en QPV, et un accès aux services publics à moins de 30 mn.

Il revient aux Préfets, après concertation avec les acteurs locaux et notamment le DD/RFIP de proposer les nouvelles implantations. Il leur a été demandé de vous associer à cette réflexion et aux propositions qu'ils feront.

Le partenariat qu'entend nouer la DGFIP avec les maisons France services est à la fois constructif et pragmatique. Il implique des formes de participation adaptées aux circonstances, au regard des besoins des usagers et des autres formes de présence de proximité de la DGFIP sur les territoires concernés.

Ainsi, les accueils de proximité peuvent s'organiser au choix dans les maisons France services ou les mairies ou tout autre lieu mutualisé avec un autre service public et dans une logique privilégiant l'accueil sur rendez-vous ou les permanences ponctuelles.

Enfin, les modalités de financement des maisons France service sont en cours de discussion au niveau national

<sup>2</sup> Les MSAP existantes, dont le fonctionnement est inégal, vont faire l'objet d'une évaluation et d'une relabellisation à la lumière d'un nouveau cahier des charges plus exigeant. Celles qui ne répondent pas aux critères de qualité définis, devront faire l'objet

entre tous les partenaires. Elles ne relèvent donc pas du niveau local. Un cadrage interne sera prochainement établi.

### 2.2 – Aspects techniques et SI :

Il est rappelé que le chantier de réécriture de notre référentiel des structures (TOPAD) permettra à compter de 2020 de programmer des rendez-vous via APRDV dans un accueil mutualisé.

Une solution de visioconférence de l'Etat est en cours de stabilisation et d'homologation. Elle vous sera mise à disposition après une première phase pilote de déploiement.

En attendant, si vous souhaitez permettre l'organisation de rendez-vous en visio-conférence, comme certains départements l'ont déjà fait en s'appuyant sur d'autres outils, il convient d'équiper le SIP d'un ordinateur isolé, pour des raisons de sécurité, du réseau DGFIP et des applications métier et connecté à internet par un accès dédié (box marché Celeste par exemple). Vous pouvez vous rapprocher de vos DISI pour la mise en œuvre pratique.

PROJET

d'actions correctrices. Il est peu probable en revanche que les maisons existantes se voient retirer leur label.

### 3- Fiches de communication externalisables

#### 3-1 pour les agents : les mesures d'accompagnement

Le projet de nouveau réseau de la DGFIP vise à adapter notre organisation aux nouveaux besoins des usagers, aux nouvelles façons de travailler et à améliorer les conditions de travail des agents.

Il vise notamment à saisir les opportunités offertes par les technologies de l'information pour nous organiser autrement :

- concentrer certaines tâches, fortement marquées par la dématérialisation pour constituer des unités de travail plus étoffées (aujourd'hui 700 structures comptent au plus 5 agents) tout en développant le travail à distance et le télétravail ;
- développer notre présence dans des accueils mutualisés au plus près des besoins des usagers et apporter un service de proximité dans davantage de communes (notamment de petites communes ou de quartiers prioritaires de la ville).

Ce projet porte aussi l'ambition de nous renforcer dans nos métiers, et d'enrichir notre offre de services, aux usagers (qui disposeront de plusieurs canaux pour accomplir leurs démarches, dont l'accueil physique traditionnel et le rendez-vous pour ceux qui le souhaitent et ceux qui sont moins familiers avec les outils numériques) et aux collectivités territoriales avec le développement de la fonction de conseiller dédié.

Il doit permettre de nous préparer à répondre à l'effort demandé à la Direction en termes budgétaires et d'emplois, autrement que par une logique de robot indifférencié.

L'évolution du réseau, même si elle s'opérera de manière progressive, pourra se traduire pour les agents par des changements professionnels et une mobilité géographique ou fonctionnelle, en premier lieu sur la base du volontariat, que nous souhaitons accompagner au mieux.

Les référents désignés dans chaque direction et les services RH seront mobilisés pour ce faire.

Plusieurs dispositifs d'accompagnement financier sont par ailleurs dorénavant prévus et ont été récemment revalorisés :

#### A. Dispositifs d'accompagnement financier de la mobilité géographique

##### 1) Prime de restructuration de service

###### a) Agents éligibles

Les agents changeant de commune d'affectation dans le cadre de la restructuration de leur service peuvent bénéficier de la prime de restructuration (PRS) si leur nouvelle affectation :

- est située dans le même département que leur affectation d'origine ;
- ou est située dans un autre département et relève du même domaine d'activité (gestion fiscale, gestion publique, pilotage et ressources ou informatique) que leur affectation d'origine.

Ainsi, un agent qui, à la suite de la réorganisation de son service, effectue une mobilité au sein de son département ou, vers un autre département en y exerçant ses missions dans le même domaine d'activité, peut bénéficier de la PRS.

###### b) Détermination du montant de la PRS

Le montant de la PRS a été très significativement revalorisé en février 2018.

Le montant de la PRS varie selon la distance entre l'ancienne et la nouvelle commune d'affectation.

Un nouveau barème, plus favorable, est défini par l'arrêté interministériel du 26 février 2019.

Ce barème est composé de 2 volets :

- l'un, attribué lorsque l'agent change uniquement de résidence administrative. Les montants sont compris entre 1 250 € et 15 000 € ;
- l'autre, octroyé lorsque l'agent change également de résidence personnelle. Les montants sont compris entre 10 000 € et 15 000 €.

Ces deux volets de la PRS se cumulent et peuvent donc atteindre la somme de 30 000 euros.

#### 2) Frais de changement de résidence

##### a) Agents éligibles

Les agents qui changent de commune d'affectation dans le cadre de la restructuration de leur service peuvent bénéficier de la prise en charge de leurs frais de changement de résidence, à condition de rapprocher leur résidence familiale de leur nouvelle affectation dans les neuf mois précédant ou dans les douze mois suivant leur changement d'affectation.

Aucune condition de durée dans la précédente affectation n'est opposable dans ce cas.

##### b) Détermination du montant des frais de changement de résidence

Les frais de transport sont pris en charge intégralement.

L'indemnité forfaitaire de changement de résidence est calculée en fonction de la composition familiale et de la distance entre l'ancienne et la nouvelle affectation.

#### B. Complément Indemnitaire d'Accompagnement (CIA)

##### a) Agents éligibles

Un dispositif de garantie de maintien de rémunération est prévu au bénéfice des agents, dans les situations où une restructuration de service entraîne une baisse de leur niveau de rémunération.

Pour en bénéficier, les conditions suivantes doivent être réunies :

- une nouvelle affectation exclusivement liée à une opération de restructuration de service ;
- une perte financière constatée à la suite de cette restructuration.

##### b) Montant du CIA

Le montant garanti correspond à la différence entre la rémunération brute annuelle perçue par l'agent dans son emploi d'origine durant les douze mois précédant son changement, et la rémunération brute annuelle globale liée à l'emploi d'accueil.

Pour les opérations de restructuration intervenues à compter du 1er janvier 2019, la garantie de rémunération s'appuie dorénavant sur le complément indemnitaire d'accompagnement (CIA), qui se substitue au précédent dispositif de l'indemnité d'accompagnement à la mobilité (IAM).

Le CIA peut être versé dans la limite de 6 ans maximum au titre d'une même opération de restructuration.

Le CIA est exclusif de toute autre prime de même nature, mais il est cumulable avec la PRS.

### C. Indemnisation en cas de départ définitif

Une indemnité de départ volontaire (IDV) peut être attribuée aux fonctionnaires qui quittent définitivement la fonction publique de l'État à la suite d'une démission.

L'agent affecté sur un poste qui fait l'objet d'une réorganisation de service peut demander à bénéficier d'une IDV, s'il quitte définitivement l'administration, au moins 2 ans avant l'ouverture de ses droits à pension. Cette condition est appréciée à la date d'envoi de la demande de démission.

Le montant de l'indemnité de départ volontaire, prévu par l'arrêté du 26 février 2019, est égal à un douzième de la rémunération brute annuelle perçue par l'agent au cours de l'année civile précédant celle du dépôt de la demande de démission, multiplié par le nombre d'années échues de service effectif dans l'administration, dans la limite de vingt-quatre fois un douzième de sa rémunération brute annuelle.

Certains éléments de rémunération exceptionnels ne sont pas pris en compte dans la détermination de la rémunération servant de base au calcul de l'IDV, tels que les primes ayant le caractère de remboursement de frais, les majorations relatives à une affectation hors métropole, les primes liées au changement de résidence.

Toutefois, le nouveau texte permet dorénavant la prise en compte, notamment, des primes liées à l'organisation du travail, de l'indemnité de résidence, du SFT, des éléments de rémunération relatifs à la manière de servir.

### D. Modalités de prise en charge des frais de déplacement

Les agents qui assureront des missions ponctuelles hors de leur commune d'affectation et hors de leur commune de domicile, bénéficieront de la prise en charge de leurs frais de transport et de repas.

#### 1) Prise en charge des frais de transport

Un agent qui se rendra dans un point de contact en utilisant les transports publics de voyageurs bénéficiera du remboursement intégral des billets achetés.

Un agent qui se rendra dans un point de contact avec son véhicule personnel sera remboursé :

- sur la base des indemnités kilométriques si l'utilisation du véhicule permet un gain de temps par rapport à l'utilisation des transports publics ou lorsque les horaires et les dessertes proposés par les transports publics ne sont pas adaptés ; ces indemnités kilométriques ont été revalorisées en février 2019 ;
- dans le cas contraire, sur la base du tarif de transport public le moins onéreux permettant d'effectuer le trajet.

#### 2) Prise en charge des frais de repas

Lorsqu'un agent se trouvera dans une permanence entre 12h et 14h, il bénéficiera d'une indemnité forfaitaire de repas égale à 7,63 € s'il prend son repas dans un restaurant administratif et 15,25 € dans le cas contraire.

#### 3) Prise en charge des frais de nuitées

Elle se fera selon les nouveaux barèmes revalorisés également en février.

La présente fiche sera complétée des barèmes prévus pour l'application des deux mesures CIA et PRS ainsi que des conditions exactes d'application, une fois l'arrêté fixant la liste des opérations de restructuration à la DGFiP, publié.

### 3-2 Pour les cadres : perspectives de carrière des cadres et modalités d'accompagnement

Les cadres concernés par les évolutions projetées dans le cadre de la construction du nouveau réseau de proximité des finances publiques bénéficieront de l'ensemble du dispositif d'accompagnement financier des mobilités mais également des principales mesures du prochain cycle GPEEC des A+ (2020-2024) dont les orientations sont les suivantes :

Des précisions seront apportées dans un GT RH dédié « nouveau réseau » début juillet et à l'issue du nouveau cycle de GPEEC en cours.

#### A. Un renforcement de l'attractivité des fonctions administratives

L'attractivité respective des fonctions administrative et comptable sera rééquilibrée de façon à offrir aux cadres des parcours de carrière plus diversifiés, plus adaptés à leur profil et attractifs sur le plan fonctionnel et financier :

- des parcours de carrière plus diversifiés : les cadres auront de nouvelles opportunités pour exercer des fonctions à responsabilité : devenir l'interlocuteur quotidien de plusieurs élus (conseillers), diriger des services plus importants, départementaux voire régionaux, concevoir et mettre en œuvre des nouveaux services au public (maisons France services, accueil sur RV, etc.).

- Des parcours de carrières plus individualisés, sous l'effet d'une pondération repensée des critères de profil, des motivations et aspirations professionnelles et personnelles et d'ancienneté mais également d'un meilleur suivi des cadres et d'un accompagnement renforcé (cf infra).

- Une attractivité des fonctions renforcée sous l'effet notamment de rémunérations rendues plus attractives par l'indication de nombreux postes administratifs et du déploiement de la dernière tranche de PPCR, qui conduira à un rehaussement substantiel des fins de carrière.

#### B. Un renforcement de la lisibilité des parcours de carrière

La lisibilité des parcours de carrière des cadres sera renforcée par :

- une meilleure connaissance des cadres : les revues de cadres qui sont organisées sont l'occasion pour les cadres de bénéficier d'un regard croisé « RH » entre directions, délégations et administration centrale afin d'identifier leurs compétences, de mettre en place les moyens de les renforcer et/ou les diversifier et de travailler sur leurs aspirations.

- une plus grande transparence : les appréciations et avis formulés au cours d'une revue de cadres sur le parcours professionnel et les perspectives d'évolution d'un cadre lui seront restituées afin qu'il puisse en faire le meilleur usage.

#### C. Un accompagnement renforcé

L'accompagnement collectif et individuel des cadres, notamment en matière managériale, va être renforcé autour de trois axes pour tenir compte de leurs attentes, les aider à mieux exercer leurs responsabilités, dans un contexte de transformation forte du réseau :

- une adaptation des parcours de formation des cadres offert par l'ENFiP par un renforcement de la dimension managériale dans les formations initiales des IDIV, IP, AFIPA, AFIP, AGFiP.

- des actions collectives pour accompagner la conduite des transformations : pour aider les équipes

de direction qui ne disposent pas actuellement de dispositifs adaptés d'échanges et de mutualisation sur les pratiques managériales, de nouveaux outils ou le renforcement d'actions existantes seront mis en place : séminaires sur la thématique de la conduite du changement destinés aux n°1; journées de sensibilisation de tous managers, notamment sur l'accompagnement managérial et les nouvelles formes d'organisation du travail (management à distance, télétravail), renforcement des formations au management en cours de carrière. La mission d'accompagnement des cadres propose déjà des ateliers participatifs qui vont être renforcés et démultipliés.

- un soutien individuel, personnalisé et continu : pour lutter contre le sentiment d'isolement que les cadres évoquent régulièrement et leur permettre de mieux assurer leurs fonctions managériales la DGFiP amplifera son offre de service en matière d'ateliers participatifs managériaux, développera la pratique du tutorat et le recours, le cas échéant, au coaching. La DGFiP aura recours pour ce faire à des marchés interministériels existants de la DGAFR et de la DITP.
- Ces formations managériales pourront le cas échéant être complétées par des formations métier soit pour acquérir de nouvelles compétences soit pour approfondir celles déjà détenues.

#### D- Premiers éléments de gestion prévisionnelle des emplois

Les éléments qui suivent visent à illustrer dans le domaine des trésoreries les évolutions démographiques prévisibles des cadres supérieurs comptables en charge d'une trésorerie et les emplois comptables et administratifs qui seraient offerts aux cadres supérieurs pour le même périmètre dans la nouvelle organisation envisagée. Naturellement, une démarche analogue va être conduite pour l'ensemble des emplois comptables et, au-delà, pour l'ensemble des emplois de cadres.

##### a) Situation actuelle

Le tableau ci-dessous présente la situation des cadres supérieurs placés à la tête des 2 096 trésoreries mixtes et des trésoreries spécialisées SPL au 31/12/2018 :

Grade	Nombre	Age moyen	Nbre de 62 ans et plus	% de 62 ans et plus
AFIP	26	55,9	4	15 %
AFIPA	114	58,6	22	19 %
IP	94	52,1	4	4 %
Idiv HC	798	58,2	173	22 %
Idiv CN	741	53,4	40	5 %
Total A+	1 773	55,8	243	14 %

Les autres trésoreries mixtes ou SPL ont à leur tête un inspecteur. Il existait par ailleurs quelques postes vacants au 31/12/2018.

Enfin, on compte actuellement 85 A+ (Idiv) positionnés comme adjoints dans ces trésoreries. Sur ce périmètre des trésoreries, on recense donc au total 1 858 A+, presque exclusivement comptables.

##### b) Les projections de départ en retraite des comptables A+ à la tête des trésoreries.

L'âge moyen de départ en retraite constaté en 2018 est de 63 ans et 1 mois pour les comptables des trésoreries mixtes et de 63 ans et 4 mois pour ceux chargés des trésoreries spécialisées.

En 2018, 139 départs en retraite de comptables A+ à la tête de ces postes ont été constatés. Les projections réalisées sur la période 2019/2022 en extrapolant des comportements de la période antérieure permettent d'estimer le niveau moyen annuel de départs à 131.

	Grade	AFIP	AFIPA	IP	Idiv HC	Idiv CN	Total
Réalisé 2018	Départs retraite constatés	-	8	2	89	40	139
Prévisionnel 2019/2022	Départs retraite moyens annuels	1	7	3	85	35	131
	Total prévisionnel départs retraite sur la période	4	28	12	340	140	524

##### c) Le nouveau réseau du secteur public local

Le réseau cible du secteur public local qui prendra la place des actuelles trésoreries se composerait de :

- > Services de gestion comptable  
Les Services de gestion comptables (SGC) seraient dirigés par des comptables A+. Les plus importants de ces SGC seraient dotés d'un ou plusieurs adjoints de niveau A+.
- > Conseillers aux décideurs locaux (CDL)  
Le réseau cible s'appuierait sur des conseillers, essentiellement A+ (mais possiblement A également).
- > Responsables des trésoreries hospitalières

Le réseau cible serait constitué de trésoreries hospitalières regroupées sur le périmètre des GHY, dans lesquelles seraient affectés des A+ comptables, appuyés, pour les plus importantes d'entre elles, par des adjoints également cadres supérieurs.

Ainsi au total, si on agrège les propositions de cartes cibles des directeurs, ce sont environ 1 700 postes à responsabilité (conseiller, chef de SGC, de TH ou adjoint) qui seraient proposés aux A+ qui exerceraient sur le périmètre du SPL, hors services de direction, soit un volume globalement identique à l'actuel, avec une évolution portant sur la répartition entre emplois comptables et administratifs<sup>3</sup>.

Ces données générales et estimatives devront bien entendu être actualisées et affinées, en particulier dans l'analyse par grade et la répartition géographique et à l'issue de la phase de concertation. Par ailleurs, au-delà des départs en retraite, l'évolution du stock est également liée aux entrées (nouvelles prises de fonction) et aux départs autres que ceux en retraite (mutations pour d'autres services notamment).

Enfin, une analyse au cas par cas de la situation de chaque comptable sera assurée lorsque à l'issue de la phase de concertation qui va s'engager, les directeurs proposeront un séquençage annuel pour passer du réseau actuel au réseau cible.

<sup>3</sup> Sur le périmètre, il y aurait en cible 40 % de A+ comptables et 60 % d'administratifs, contre 95 % / 5 % aujourd'hui.

#### 4-3 - Pour les élus

[Nota pour les directeurs : un document de travail concernant le SPL vous a été diffusé le 19 avril dernier avec possibilité de l'utiliser selon vos souhaits. Cette possibilité demeure. Il convient simplement de réaffirmer le caractère provisoire de ce document et d'indiquer que le travail d'instruction se poursuit, surtout en ce début de phase de concertation. Vis-à-vis des élus, il peut être opportun d'insister sur les missions qu'accompliront les services de gestion comptable (à ne plus dénommer « back office » car ils pourront aussi accueillir des usagers) et les conseillers, comme rappelé ci-dessous :]

#### La nouvelle organisation envisagée pour le secteur public local (SPL)

À l'exception des structures chargées de la gestion des plus grandes collectivités locales et des établissements publics de santé, le réseau SPL de la DGFIP sera structuré suivant une ligne de partage entre d'une part des services de gestion comptable et d'autre part des cadres chargés du conseil aux ordonnateurs locaux (les « conseillers »).

Les objectifs de cette évolution progressive sont les suivants :

- meilleure qualité/permanence des tâches de gestion car ne dépendant plus de contingences (postes trop petits, disponibilités de « sachants », absences...) grâce à une équipe de taille significative et à un encadrement renforcé. De la sorte, les collectivités locales bénéficieront d'un meilleur service.
- montée en puissance du conseil aux collectivités locales (élus, secrétaires de mairie...) grâce à un cadre dédié compétent et disponible qui ne serait plus « écartelé » entre gestion et conseil. De la sorte, l'appui à la gestion des collectivités locales, en particulier de taille modeste, prendra un nouvel essor.

#### 1. Les services de gestion comptable (SGC)

Pour un ressort géographique en cohérence avec la carte intercommunale, les services de gestion comptable (SGC) auront vocation à concentrer les tâches de gestion effectuées actuellement par les trésoreries.

Il s'agit des missions réglementaires dévolues aux comptables publics du secteur public local et principalement :

- tenue de la comptabilité et confection du compte de gestion ;
- prise en charge, contrôle et mise en paiement des mandats de dépense ;
- prise en charge et recouvrement des titres de recettes ;
- contrôle des régies d'avance et de recettes.

Un ou plusieurs services facturiers (SFACT) pourront être adossés au SGC, en fonction des besoins exprimés par les collectivités locales et EPCI du ressort.

Du point de vue de l'usager local, ces SGC offriront plusieurs points de contact : sur place mais aussi au sein des accueils de proximité (maisons de service au public...).

#### 2. Les « conseillers » chargés du conseil aux ordonnateurs locaux

- *Leur positionnement*

Déchargés de toutes les tâches de gestion, ces cadres seront les interlocuteurs privilégiés des ordonnateurs. Leur champ d'intervention géographique sera plus réduit que celui du SGC afin d'assurer aux élus l'expertise et la disponibilité requises.

Leur bureau sera situé au sein même des territoires de leur compétence. Ils pourront également disposer d'un espace de travail au sein du SGC.

L'animation du réseau composé de ces cadres pourra relever de la direction en fonction des choix opérés par les directeurs.

- *Leurs missions*

Un conseil régulier chaque année, par un « conseiller » dédié :

- appui à la confection des budgets, primitifs (en lien avec les bases de FDL et le vote des taux) ou modificatifs, ainsi que de la confection ou de la reddition des comptes de gestion ; ce type d'intervention peut se compléter d'une analyse financière (rétrospective ou prospective) ;
- transmission régulière d'analyses rétrospectives simplifiées et commentaires du tableau de bord financier issu de l'application Delphes ;
- pédagogie sur la réglementation pour comprendre des points de blocage afin de pouvoir renouer le dialogue en cas de désaccord sur un rejet de mandat par exemple, ou d'incompréhension sur une imputation comptable ;
- en matière de qualité comptable et de contrôle interne, restitution systématique des résultats du contrôle hiérarchisé des dépenses, de l'indice de qualité des comptes locaux, ainsi que des contrôles effectués sur les régies ;
- en matière de recouvrement des produits locaux, appui à la mise en place d'autorisations générales de poursuites et à la constitution de provisions pour créances douteuses ;
- en matière de fiscalité directe locale, rythmée par le calendrier de la campagne annuelle, soutien méthodologique en amont des prises de délibérations et/ou lors du vote des taux ;
- en matière de valorisation des bases fiscales ;
- en matière de fiscalité commerciale, sensibilisation de premier niveau sur les règles applicables dans ce domaine aux interventions des collectivités locales.

Un conseil thématique ciblé en fonction de l'actualité des réformes

Les conseillers pourront être mobilisés pour apporter de l'information sur des chantiers majeurs tels que la réforme de la fiscalité directe locale, le compte financier unique, la mise en place d'organisations mutualisées (contrôle allégé en partenariat ou SFACT) ou les divers sujets dématérialisation / moyens de paiement / réingénierie des process liés à la mise en œuvre du décret du 1er août 2018 (obligation d'offre de moyen de paiement dématérialisé...) en lien avec les directions.

Un conseil à la carte, en fonction des besoins des collectivités

Les « conseillers » seront en mesure de produire - avec l'appui du comptable, de la direction et de la mission régionale de conseil aux décideurs publics (MRDCP) - des prestations pour répondre à des demandes spécifiques des collectivités.

Ils seront le point d'entrée pour toute demande d'analyse financière et pourront eux-mêmes proposer spontanément une analyse financière prospective pour expertiser la solidité financière et la faisabilité de tout projet dont la DGFIP aurait connaissance.

Les « conseillers » devront également être en mesure d'assurer la nouvelle mission de présentation des comptes validée par le comité national de fiabilité des comptes locaux, c'est-à-dire de commenter les états financiers du compte de gestion puis les états comptables du CFU devant l'assemblée et ou la commission des finances de la collectivité.

Par ailleurs, l'expérience des « conseils aux décideurs publics » montre que les collectivités peuvent solliciter des conseils bien au-delà de la simple demande d'analyse financière, sur des sujets variés (conseils divers en matière d'appui aux projets : juridique, marchés publics, imputation comptable, éligibilité au FCTVA...etc) et potentiellement complexes.