

DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES FINANCES

PUBLIQUES DE L'ALLIER

SERVICE CONTROLE DE GESTION

9, avenue Victor Hugo

BP 81609

03 016 MOULINS CEDEX

Affaire suivie par Céline POTÉRON

celine.poteron@dgfip.finances.gouv.fr

☎ 04 70 35 12 45 📠 04 70 44 40 57

CTL du 27 septembre 2022

Point n° 4 :

**Synthèse départementale
Grand Remue - Méninges
(pour information)**

**Préparation du Contrat d'Objectifs et de Moyens
Étape préparatoire « Grand remue-méninges »**

Direction DDFIP 03

Format de la concertation retenu (*type de communication, mis en place de groupe de travail, organisation de réunions, nombre de participants, autres modalités ...*)

Détermination de 3 niveaux de concertation :

- 1^{er} niveau : auprès des cadres (responsables d'unités et chefs de division) à l'occasion du collège départemental des chefs de service du 16 juin 2022 ; organisation d'ateliers pour recueillir les suggestions ;
- 2^{ème} niveau : auprès des agents (A - B - C) « nouveaux arrivants » dans le département au 1/09/21 = organisation d'un groupe de réflexion commun ;
- 3^{ème} niveau : auprès de tous les agents par l'envoi d'un message sur leur balf (avec relais sur le site Ulysse local) pour que chacun puisse déposer ses contributions dans une boîte à idées (balf direction).

Réactions des cadres et agents (*participation, niveau d'adhésion,...*)

Faible participation des agents

Cadres supérieurs motivés et engagés

Principales propositions sur les sujets stratégiques (*bonnes idées et difficultés*)

Sujet stratégique A : Cœur de mission vs croissance externe

Périmètre de la DGFIP

- Externalisation des missions, pourquoi l'envisager ? La DGFIP a des atouts : image d'une administration disposant de professionnalisme, d'expertise et de savoir faire, d'une administration accessible et qui accueille du public sur des plages horaires assez larges, une formation professionnelle de qualité. La DGFIP a des points faibles : un réseau informatique fragile et parfois non adapté, une communication externe défaillante (information des usagers avant les services), la difficulté de mettre à jour les coordonnées téléphoniques sur les différents sites internet, une multiplicité des canaux de communication pour les usagers. Plutôt que d'externaliser, il faut travailler sur ces points faibles.

Sujet stratégique B : Coopération/rapprochement avec d'autres administrations

Sujet stratégique C : Organisation territoriale de la DGFIP

Conditions de travail :

- Compenser le différentiel en ETP dans les postes (compensation des temps partiels) et le remplacement des arrêts de maladie
- Conséquences des restructurations, départ massif des agents (par mutation ou en retraite) d'où perte des compétences professionnelles, de connaissances techniques et difficulté de mettre en place de la polyvalence dans les services restructurés du fait de la masse et de la dimension du nouveau service.
- Arrêt immédiat de toutes les suppressions d'emplois – créer les emplois statutaires nécessaires pour assurer la continuité du service public
- Comblement immédiat de toutes les vacances d'emplois budgétés par des fonctionnaires recrutés par voie de concours
- Création d'une grille d'inspecteurs 1ère classe avec accès par concours ou promotion interne
- Dégeler le point d'indice
- Consolider les collectifs de travail

Diversité des missions :

- Anticiper le changement de métier en disposant d'une formation avant la prise de poste (prévoir une mixité entre la théorie et la formation sur site) – l'absence d'anticipation constitue un vrai frein au changement de métier, y compris pour les B et C.
- Développer la mutualisation des pratiques et des organisations : rôle de la DGFIP.
- Arrêter les externalisations en assurant une formation professionnelle continue et qualifiante.

Avenir du réseau :

- Quel devenir pour les antennes des services après 2026 ?
- Resserrement des missions entraîne un resserrement des structures : une pause est demandée.
- Absence de visibilité sur l'avenir des services, des postes et des missions d'où la difficulté pour un agent de se projeter et de s'installer durablement dans un service / Souhait de disposer d'une vision à long terme.
- Pilotage des services départementaux : faut-il conserver un pilotage en DDFIP lorsqu'il y a un seul SPFE, un seul SIE, une seule trésorerie hospitalière ?
- Quel avenir pour les SIP : restructuration ?
- Crise de confiance avérée entre responsable territorial et l'échelon départemental
- Impression de ne pas être soutenu par la direction
- Remise en état du réseau DGFIP avec un service de plein exercice par canton doté d'agents DGFIP titulaires en nombre suffisant et suffisamment formés

- Prendre en compte et respecter les spécificités des « territoires » pour l'accès au service public, et pour la satisfaction de tous les usagers face à leurs besoins
- Cesser de mettre en place des organisations préconçues pour aller à l'échec par manque de personnels et méconnaissance (ou mépris?) des charges de travail dès la conception des projets
- Souhait de disposer d'une DGFIP renforcée, reconnue et réhumanisée au service de l'intérêt général

Sujet stratégique D : Accélération des simplifications

Réflexions générales sur les simplifications :

- Difficile d'apporter des simplifications du fait de la complexité de la matière.
- Plus d'horizontalité entre les bureaux métiers de la DGFIP.
- Filtrer l'information descendante des bureaux métiers (clarté dans les notes de services, les messages)
- Alléger le contenu des notes de services, des messages (par exemple : une note de 15 pages avec 8 annexes et dans chaque annexe une dizaine de liens) = aller à l'essentiel, faire preuve de pédagogie et rendre lisible la lecture.

Gestion de balf et réception de messages :

- Constatation d'une multitude de balf à gérer avec la réception de plus de 40 messages par jour
- Proposition que la DGFIP ne transmette des messages qu'une journée par semaine
- Demande de disposer de libellés de messages plus thématiques et vérifier les éléments avant envoi de mel pour éviter les messages « annule et remplace » qui sont fréquents.
- Faciliter le ciblage des destinataires des messages : problème des messages adressés sur la balf générique DGFIP puis retransmis à plusieurs destinataires, personne ne sait qui doit prendre en charge le message et qui doit y répondre éventuellement.
- Gestion des balfs trop chronophage

Nausicaa – MODR :

- Nausicaa : difficile de trouver la documentation utile
- MODR sur Ulysse inefficace : utilisation de Google

Sujet stratégique E : Identification et redéploiement de gains de productivité

Outils informatiques / matériel informatique

- Travailler avec des progiciels de gestion intégré (PGI) pour faciliter le travail entre les services, pour éviter les multiples saisies, pour automatiser certaines fonctions.
- il faut des outils développés et adaptés au moment du changement pas après.
- Remise en cause de l'attribution systématique d'ordinateurs portables à des agents qui ne télétravaillent pas car ne disposent pas d'internet.
- Ordinateurs portables trop encombrants sur un bureau.
- Demande d'une refonte complète de l'application Frais De Déplacement (FDD) – application lourde pour les agents « nomade ».
- Revoir certaines applications informatiques du fait d'une absence d'évolution par rapport aux missions et aux structures (Hélios, CDG D, Héra, DDR3).
- Allonger les phases de test applicatif avant généralisation (s'assurer de la « robustesse » de l'application face à un maximum de cas) d'autant que la mise en œuvre d'un nouvel applicatif s'accompagne de suppression d'emplois déjà projetée.
- Revoir la sécurité informatique des applications pour travailler sur des sites disjoints.
- Faire progresser les applications en intégrant des tableaux de bord exploitables et exportables.
- Outils bureautiques pas adaptés.

- Taille des réseaux (« tuyaux ») pas compatible avec le flux des données transmises.
- Quid du redéploiement des emplois dans le cadre de la mise en place de l'ANF pour les SPF ?

Propositions sur les réflexions thématiques (*bonnes idées et difficultés*)

Réflexion thématique n°1 : Comment améliorer la visibilité de la DGFIP vis-à-vis de ses publics (particuliers, professionnels, partenaires) ?

Les relations avec le public / relations avec les EFS

- Souhait manifesté par les usagers de disposer de davantage de service de proximité (critiques présentes sur les réseaux sociaux) suite aux fermetures des trésoreries et à la hausse des prix des carburants. La création des EFS non satisfaisante selon les contribuables = animateurs incompetents, sous payés et qui renvoient les usagers dans les services.
- Rendre le site impôts.gouv.fr plus intuitif pour les contribuables, difficultés pour effectuer des recherches. Exemple cité : pour effectuer un paiement, 5 zones pour payer impôts et factures / Proposition faite de regrouper à un seul endroit sur le site avec un seul bouton « payer ».
- Création des EFS génère plus d'appels dans les SIP, une augmentation de la charge de travail des SIP
- Réouverture des guichets de réception du public avec des agents professionnalisés et formés en nombre suffisant pour maintenir un service public de proximité et de pleine compétence.
- Besoin de proximité pour les usagers seniors ou maîtrisant mal l'outil informatique.

Réflexion thématique n°2 : Quelles priorités pour améliorer l'offre de services aux usagers (particuliers, professionnels, partenaires) ?

Un accueil téléphonique plus performant :

- Disposer d'une plateforme qui gère les appels non aboutis soit par l'enregistrement des coordonnées téléphoniques de l'utilisateur sur un message téléphonique soit par la mise à disposition d'un message d'attente tant que l'on n'a pas décroché.

Réflexion thématique n°3 : Comment combiner relation de confiance et lutte contre la fraude ?

Contrôle fiscal : objectifs chiffrés définis sur un périmètre régional (or disparité du tissu entre les départements ruraux type 03 - 58 - 15 par rapport au dpt 69 par exemple) d'où difficultés pour atteindre les objectifs et pour motiver les équipes. Dans la fixation des seuils : exemple pour les fiches de programmation 3909 = niveau fixé à 22 500€ niveau considéré « comme absurde » (difficile d'obtenir ces

fiches dans le dpt 03). Exemple cité du dpt 33 valeur des fiches 15 000€ = pourquoi et comment expliquer ce différentiel ?

- Proposer la création d'une cellule départementale de coordination des services du contrôle, en partenariat avec les services préfectoraux, les procureurs pour cadencer les contrôles communs.
- Adapter la formation des agents sur des stages pratico-pratiques car de moins en moins de sachants dans les services.
- Impact de la loi ESSOC : atteinte à l'image de la DGFIP sur les missions de contrôle. Le contrôle fiscal n'est plus craint par les entreprises, alors même qu'elles craignent les contrôles diligentés par les URSSAF
- Envisager des contrôles communs DGFIP/URSSAF ou développer des compétences croisées des services pour réaliser les contrôles (un seul contrôle réalisé qui envelopperait un contrôle des créances fiscales et sociales) = impératifs de formation croisés sur les 2 métiers.

Réflexion thématique n°4 : Quelles missions pour le SIP de demain ?

- Constat d'un accueil massif des usagers (même si en baisse) : ce point devra être pris en compte dans le cadre d'une restructuration des SIP.
- Création de poste de conseiller aux EFS dans les SIP (à l'instar des CDL dans le SPL) avec implantation d'emplois dans les SIP pour assurer cette mission. Ce conseiller serait le référent des EFS et éviterait aux SIP de mobiliser les agents actuels pour assurer les déplacements en EFS dans le cadre d'APRDV.

Réflexion thématique n°5 : Comment faire évoluer à l'avenir le partenariat entre la DGFIP et les autres administrations (collectivités locales et autres services de l'État) ?

Emploi CDL :

- Adaptation à l'emploi nécessaire surtout si recrutement d'origine externe
- Développer l'effet « réseau » pour constituer une communauté des CDL afin de mutualiser les outils informatiques développés en local

Réflexion thématique n°6 : Comment accompagner la conduite du changement de la DGFIP ?

- Revoir le plan de formation des agents intégrant les services restructurés : parfois beaucoup d'agents novices à former en interne avant le déploiement des formations « métiers », difficultés d'accompagnement.

Réflexion thématique n°7 : Quelle politique de recours aux contractuels ?

Gestion des contractuels :

- Avoir plus de souplesse dans la gestion des contractuels, avoir des marges de manœuvre locales en disposant d'une vision pluriannuelle des recrutements
- Très forte critique sur la durée de recrutement des contractuels (1 an – 3 ans) du fait de la complexité de nos missions
- Grande diversité dans le recrutement d'où des difficultés pour les manager, les former
- Arrêt immédiat du recrutement de contractuels
- Veiller à ne pas remplacer totalement les recrutements de titulaires par des contractuels (à terme, menace sur le statut ?)

- Revoir les rémunérations des contractuels à la hausse afin de rendre les recrutements plus attractifs et mettre fin à l'inégalité constatée avec les titulaires à travail équivalent.

Avenir des contractuels à la fin du contrat :

- Pas favorable à la CDIisation,
- Faire progresser les contractuels méritants avec un renouvellement dans la catégorie supérieure (le contractuel C méritant pourrait être renouvelé en contractuel B),
- « Récompenser » le contractuel lauréat de concours pour lui assurer une garantie de retour dans le service recruteur si ce dernier est en sous tension (ou éventuellement une garantie de retour dans le département pour éviter un renoncement au bénéfice du concours).
- Possibilité de CDIiser les contractuels à l'issue de leurs contrats, augmentation de l'attractivité de ce type de poste

Réflexion thématique n°8 : Comment mieux promouvoir l'attractivité de la DGFIP ?

Réflexions générales sur l'attractivité :

- Sensibiliser les « politiques » au discours qu'ils véhiculent : image négative des fonctionnaires
- Rémunération trop basse pour les titulaires et pour les contractuels (différentiel de rémunération)

Recrutement par concours :

- Nécessité de disposer d'une « vraie » GPEEC
- Adapter la nature des épreuves à la catégorie de recrutement A - B - C (ne pas faire croire à un candidat disposant du seul brevet des collèges qu'il sera lauréat)
- Mettre en adéquation le niveau du concours et des épreuves avec les exigences métiers (ne pas ouvrir au recrutement de catégorie C et B à des surdiplômés master problème potentiel d'adaptation après affectation)
- Revoir les modalités d'affectation à l'issue du concours : organiser des concours à affectation régionale voire départementale pour limiter le renoncement au bénéfice du concours. A l'inscription, affectation au choix du candidat : nationale / régionale / départementale (avec le risque de ne pas être lauréat si candidat sur un département non ouvert et a contrario obligation de rejoindre l'affectation si sélection affectation nationale ou régionale).
- Pour favoriser les concours internes : garantir un retour dans son département et/ou sa région pour susciter les vocations en local.
- Rendre les modalités de recrutement par concours plus lisible pour le public, notamment étudiant ou jeunes en recherche d'emplois (intervention dans les lycées et Ets d'enseignement supérieur, forum des métiers, salons...). Déficit de notoriété des concours de la FP en général et déficit d'image de l'administration fiscale : mieux communiquer sur la variété de nos métiers et possibilités d'évolution de carrière

Recrutement par voie contractuelle :

- Recrutement contractuel pour un an jugé inutile compte tenu de la durée de la formation, et du retour sur investissements. Ce type de contrat est considéré comme un « bouche trou ».

Recrutement au choix :

- Verrouillage des mouvements de mutations des cadres du fait de la sélection au choix qui favorise l'entre-soi (recrutement de préférence des cadres locaux)

Réflexion thématique n°9 : Comment la DGFIP peut-elle tirer au mieux profit des nouvelles technologies (IA, blockchain, API, lac de données, etc.) ?

Intelligence Artificielle

- Constat fait que les objectifs sont trop ambitieux par rapport à la réalité.
- Utiliser l'IA comme un outil d'aide aux agents et non comme leur remplaçant décisionnaire
- Rendre certaines applications (FDD, Fidji...) plus « intuitives » à l'utilisation

Réflexion thématique n°10 : Comment faire de la DGFIP un modèle d'administration « écoresponsable »

- Mettre en place des formations pour limiter les impressions papier (impressions par habitude ou liées à des méthodes de travail anciennes).
- Rappeler aux agents les gestes simples (limiter la consommation d'électricité et de chauffage = éteindre les lumières, baisser le chauffage...).
- Prévoir des travaux de rénovation des bâtiments publics par des investissements lourds (panneaux photovoltaïques, isolation..).
- Mettre à disposition des agents des écrans tactiles
- Limiter le nombre de mél envoyés, générateurs de dépenses énergétiques significatives, en supprimant les doublons ou envois inutiles.