



Le + syndical

SNCT - CGC et CGC - Impôts

2, rue Neuve Saint-Pierre

75181 PARIS Cedex 04

COMPTE RENDU DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LES DIRECTIONS LOCALES UNIQUES DU 13 FÉVRIER 2009

S'est tenu le 13 février, le groupe de travail, présidé par M. P. RAMBAL, directeur adjoint au directeur général, chargé du pilotage du réseau et des moyens, sur la mise en place des directions locales (régionales ou départementales) des finances publiques.

Toutes les organisations étaient représentées.

Dans la documentation de travail, l'administration exposait les principes structurant le processus de mise en place des nouvelles directions ; sont synthétisés ci-après les seuls éléments ayant fait l'objet d'une discussion lors du groupe de travail :

- pendant la phase de préfiguration, la TG et la DSF gardent chacune leur existence juridique propre à l'exercice de leurs missions respectives y compris pour la gestion des fonctions supports ; les règles existantes de gestion des personnels et les règles de vie quotidienne demeurent inchangées durant cette période; la direction départementale ou régionale n'aura une existence juridique qu'avec la parution des textes fondateurs, l'opération de préfiguration étant uniquement fonctionnelle;
- un déploiement territorial par étapes : 8 au début 2009, 12 au cours du 1^{er} semestre 2009, une troisième vague d'ici à la fin de l'année 2009 ; les autres vagues seront annoncées au fur et à mesure des mouvements des n°1 et 2 qui pourront être organisés en 2010, 2011 et le solde en 2012 ;
- chaque vague de directions sera créée de manière concomitante à l'installation de l'état major, le n°1 et les trois n°2 en vue d'un commandement unifié qui disposera de quelques mois pour préparer un schéma d'organisation fonctionnelle et d'un projet immobilier ; une communication locale sera organisée à l'intention des organisations syndicales et de l'ensemble des personnels concernés ;
- l'organisation des directions :
 - ◆ le directeur régional ou départemental appartiendra au corps des administrateurs des finances publiques et sera assisté de trois directeurs (n°2) qui appartiendront à ce même corps ou, selon la catégorie de la direction, à celui des personnels de la catégorie A des impôts ou du trésor public ; ils seront respectivement responsables du pôle gestion fiscale, du pôle gestion publique et du pôle pilotage des ressources ; dans les structures les plus importantes, chacun des trois directeurs de pôle est assisté d'un directeur adjoint (numéro 2 bis) qui appartiendra également au corps des administrateurs des finances publiques et qui aura compétence sur l'ensemble des attributions du pôle ;
 - ◆ dans le cas où le département comporterait deux directions des services fiscaux, la structure hors chef lieu est maintenue et a vocation à assurer certaines fonctions pour le compte de l'ensemble de la direction départementale ou

régionale ; de même la recette des finances territoriale (RFT) conserve ses missions qui sont appelées à évoluer dans le cadre de la nouvelle direction ;

- ◆ des missions à compétence régionale ou départementale qui restent rattachées au numéro 1 : Contrôle financier régional, Audit, Communication ainsi que le DIT ;

- ◆ la création de deux missions nouvelles placées sous l'autorité du n°1 : une mission, distincte de l'audit, dédiée à la Maîtrise des risques et au pilotage du contrôle interne de l'ensemble des processus de la direction locale des FP ; une mission chargée de la Politique immobilière de l'Etat en liaison avec le service du Domaine ;

- ◆ la mise en place de services communs pour les fonctions support au sein du pôle pilotage et ressources ;

- ◆ le plan fonctionnel, avec deux étapes : 1. Mise au point d'une organisation de référence à mettre en place dès la création juridique des structures départementales ou régionales, qui rassemble sous un commandement unifié l'ensemble des missions dévolues à la DSF ou à la TG ; cette démarche est fondée sur les ressources existantes avec pour objectif premier que chaque agent trouve une place dans l'ensemble recomposé qui peut ainsi tenir compte de particularités locales ; 2. Evolution dans le temps vers un schéma cible tenant compte du classement de la structure, de la cartographie des emplois en cours de construction et des perspectives de repyramidage ;

- la structuration des directions :

- ◆ en plusieurs niveaux fonctionnels : divisions, services, secteurs, et éventuellement sections ;

- ◆ les trois pôles, gestion fiscale, gestion publique et pilotage / ressources constituent chacun un ensemble fonctionnel composé de blocs, lesquels peuvent être en nombre variable, selon la taille de la direction et les ressources humaines disponibles ; le n°1 a la faculté de proposer un regroupement des blocs fonctionnels en s'appuyant sur les apparentements de fonctions ci-après, avec des adaptations encore possibles lorsqu'elles seront justifiées fonctionnellement, notamment par la nécessité d'obtenir une répartition équilibrée de la charge de travail ;

- ◆ pour le pôle gestion fiscale : quatre cas de figure sont exposés, le premier décrivant l'ensemble fonctionnel du pôle, les trois suivants présentent les possibilités différentes de regroupement :

- 1) Cinq blocs fonctionnels : a) Le pilotage de l'assiette et du recouvrement amiable et forcé de la fiscalité des particuliers, les amendes ; b) Le pilotage de l'assiette et du recouvrement amiable et forcé de la fiscalité des professionnels ; c) Les affaires juridiques, le contentieux d'assiette et de recouvrement ; d) Le contrôle fiscal (cfe, csp, la recherche, la redevance) ; e) Les missions foncières et patrimoniales (fiscalité du patrimoine, cadastre, publicité foncière) ;

- 2) Quatre blocs fonctionnels : Les missions foncières et patrimoniales sont rattachées au premier bloc : « Le pilotage de l'assiette du recouvrement amiable et forcé de la fiscalité, les amendes » dans le cas n°1 ci-dessus ;

- 3) Trois blocs fonctionnels avec deux variantes :

- 3.1 a) Le pilotage de l'assiette, du recouvrement amiable et forcé de la fiscalité des particuliers, les amendes - Les missions foncières et patrimoniales ; b) Le pilotage de l'assiette, du recouvrement amiable et forcé de la de la

fiscalité des professionnels ; c) Le contrôle fiscal - Les affaires juridiques, le contentieux d'assiette et de recouvrement ;

3.2 a) Le pilotage de l'assiette amiable, du recouvrement amiable et forcé de la fiscalité des particuliers, les amendes - Les missions foncières et patrimoniales ; b) Le pilotage de l'assiette et du recouvrement amiable et forcé de la fiscalité des professionnels - Le contrôle fiscal ; c) Les affaires juridiques, le contentieux d'assiette et de recouvrement ;

4) Deux blocs professionnels avec deux sous - schémas possibles :

4.1 a) Le pilotage de l'assiette du recouvrement amiable et forcé de la fiscalité des particuliers, les amendes - Les missions foncières et patrimoniales ; b) Le pilotage de l'assiette et du recouvrement amiable et forcé de la fiscalité des professionnels - Le contrôle fiscal - Les affaires juridiques, le contentieux d'assiette et de recouvrement ;

4.2 a) Le pilotage de l'assiette et du recouvrement amiable et forcé de la fiscalité des particuliers et des professionnels, les amendes - Les missions foncières et patrimoniales ; b) Les affaires juridiques, le contrôle fiscal, le contentieux d'assiette et de recouvrement ;

Commentaire : On observe que dans tous les cas de figure le pilotage de la fiscalité des professionnels assuré par le responsable du SIE - C est désormais dévolu aux services de direction par symétrie avec le pilotage de la fiscalité des particuliers. Cette situation est plus conforme au schéma organisationnel des structures locales (SIP, SIE,..) compte tenu aussi de la suppression de la partie centralisatrice des SIE-C.

◆ pour le pôle gestion publique : quatre cas de figure coexistent : le premier décrit l'ensemble fonctionnel de ce pôle, les trois autres présentent les possibilités différentes de regroupement ;

Les cinq blocs fonctionnels : a) Les collectivités locales (le pilotage et l'animation de l'activité des trésoreries, la gestion comptable et financière des collectivités locales, la fiscalité directe locale intégrant le conseil, la mission Hélios) ; b) Les missions d'expertise économique et financière (suivi des aides publiques, fonds structurels européens, prévention des difficultés des entreprises, chambres consulaires, défense économique) ; c) La comptabilité et autres opérations de l'Etat (la comptabilité des recettes et des dépenses de l'Etat y compris la comptabilité auxiliaire du recouvrement de l'impôt, la gestion des recettes non fiscales et des produits divers, les activités bancaires) ; d) La dépense de l'Etat (contrôle et règlement de la dépense, autorité de paiement des fonds européens, liaison rémunérations, pensions) ; e) Les missions domaniales (la gestion patrimoniale de l'Etat, les évaluations ainsi que la gestion des patrimoines privés) ;

1) Quatre blocs fonctionnels : Les missions d'expertise économique et financière sont regroupées avec celle afférente aux Collectivités locales dans le cas n° 1 ci-dessus ;

2) Trois blocs fonctionnels : a) Les collectivités locales - les missions d'expertise et financière ; b) La comptabilité et autres opérations de l'Etat - La dépense de l'Etat ; c) Les missions domaniales

- 3) Deux blocs fonctionnels : a) Les collectivités locales - Les missions d'expertise économique et financière - Les missions domaniales ; b) La comptabilité et autres opérations de l'Etat - La dépense de l'Etat ;
- ◆ pour le pôle pilotage et ressources : par analogie avec l'organisation mise en place au niveau central, ce pôle comprend des structures composées d'équipes impôts / trésor fusionnées intervenant dans les domaines d'activité décrits ci-après ; le premier cas de figure décrit l'ensemble fonctionnel du pôle pilotage et ressources, les trois autres présentent des possibilités différentes de regroupement ;
- 1) Cinq blocs fonctionnels : a) La gestion des ressources humaines (y compris la gestion des équipes de renfort et des huissiers, celle des équipes d'assistance informatique (hors équipes SAU), les CMBI départementales – ex CP- et les CMI – ex DGI) ; b) La formation ; c) Le budget et la logistique ; d) L'immobilier ; e) La stratégie, le contrôle de gestion, la qualité de service ;
 - 2) Quatre blocs fonctionnels avec deux variantes :
 - 2.1 Le bloc « Immobilier » est rattaché au bloc : « Budget et logistique » dans le cas n°1 ci-dessus ;
 - 2.2 Le bloc « Formation » est rattaché au bloc « Gestion des ressources humaines » dans le cas n°1 ci-dessous ;
 - 3) Trois blocs fonctionnels : a) La gestion des ressources humaines ; b) le budget et la logistique - L'immobilier ; c) La stratégie, le contrôle de gestion, la qualité de service ;
 - 4) Deux blocs fonctionnels : a) La gestion des ressources humaines – La formation ; b) La stratégie, le contrôle de gestion la qualité de service - Le budget et la logistique / L'immobilier.

Avant de laisser à nouveau la parole aux organisations syndicales, le directeur a indiqué avoir fait envoyer aux organisations syndicales, le matin même, le pastillage des postes de responsables de SIP revenant à chacune des deux filières de gestion.

Notons que cette transmission est conforme à l'engagement temporel pris par l'administration lors du groupe de travail sur les SIP du 9 février dernier.

M. RAMBAL a précisé que, concernant la mise en place des directions régionales ou départementales des finances publiques, les textes fondateurs ne sont pas à ce jour publiés, rappelant que dans cette attente les Directions des services fiscaux et les Trésoreries générales conservent leur existence juridique y compris pour les préfigurations, comportant la nomination des n°1 qui a un caractère fonctionnel.

Dans sa déclaration liminaire, la CGC a souligné :

- ***la clarté des documents de travail transmis par ailleurs dans le délai prévu dans le cadre des modalités d'organisation du dialogue social ;***
- ***l'investissement important que représente la mise en place des DLU pour l'ensemble des acteurs impliqués et de son impact possible aussi sur l'exercice des missions compte tenu des schémas organisationnels retenus.***

Elle a interrogé l'administration sur le fait de savoir si celle-ci entendait faire des économies sur l'encadrement supérieur compte tenu de l'écart important dans l'équipe managériale des DLU de 1^{ère} et 2^{ème} catégorie par rapport aux 3^{ème} et 4^{ème} catégorie même s'il existait une différence lourde de charges liée aux enjeux et au tissu, car il ne faut pas pour autant gommer la charge incompressible que représente le spectre quasi identique des missions à assurer ; celui-ci requiert un socle d'emplois de commandement et de cadres A+ sur lequel l'administration doit clairement se prononcer par catégorie de DLU en prenant en compte aussi le niveau actuel d'encadrement dans chaque filière.

Concernant les DLU n°3 notamment, et dans la mesure où la responsabilité d'un pôle ne peut être partagée, il y aurait avantage à confier le pilotage du pôle fiscal à un directeur

départemental avec deux adjoints directeur divisionnaire. Les bonus retirés d'une telle organisation priment sur l'impératif de maintien de niveau hiérarchique d'encadrement des trois pôles.

Dans les faits pourraient ainsi très bien cohabiter si nécessaire des IP / DD du Trésor sur le pôle gestion publique et un directeur départemental fiscal sur le pôle fiscal ; la logique « Métiers » prenant ainsi le pas avantagement sur la logique hiérarchique pour assurer un fonctionnement optimal de la DLU.

Les autres organisations ont notamment évoqué : la mobilisation des personnels le 29 janvier s'inscrivant dans celle du 19 mars prochain, la situation de l'emploi et les moyens, l'ouverture de discussions avec le directeur général sur ces questions, l'absence de vue à long terme sur la mise en place des DLU, la mission essentielle de la DGFIP dans le contexte de la crise économique au travers par exemple du contrôle des fonds publics, la situation difficile des personnels dans les DOM, en particulier à la Guadeloupe, le classement attendu des SIP, l'inquiétude des cadres de tout niveau susceptibles d'entraîner leur démotivation, le pastillage des postes d'encadrement.

En réponse, M. RAMBAL a indiqué :

- le rôle central et déterminant de la DGFIP au sein de l'appareil de l'Etat pour accompagner les entreprises et les citoyens ;
- la consolidation des missions puisqu'on fait appel à elles dans ses différentes facettes (en matière de TVA, de CIR, d'entreprises en difficultés, d'interventions auprès des collectivités locales, comme le conseil) ;
- le besoin reconnu de visibilité pour l'avenir et lisibilité pour le présent ;
- la nécessité d'une vision lointaine réclamée qui passera par l'élaboration d'un document cadre définissant les orientations stratégiques de la DGFIP dans le cadre d'une démarche participative associant les services, les agents et les cadres ;
- la volonté de mettre en œuvre l'accompagnement de la réforme décidée par le ministre ;
- une mobilisation nécessaire des marges de manœuvre au regard de l'emploi dans le respect des orientations fixées par le président de la république et l'absence très probable d'un refus du directeur général d'accorder une audience syndicale si une demande dans ce sens était formulée ;
- sa solidarité avec les personnels en poste à la Guadeloupe et si une réaction est nécessaire, elle doit se faire au bon niveau ;
- le classement des SIP à diffuser, de façon cadencée, dans les prochains jours, rappelant qu'il n'a aucun effet sur les cadres directement impactés.

Après ces premiers échanges, l'administration a ensuite précisé les points suivants :

- un cadrage reposant sur des principes :
 - le respect des métiers, les trois 3 pôles, pour donner des repères et de la lisibilité aux personnels ;
 - l'addition des compétences par une mobilisation de l'ensemble de celles-ci ;
 - le respect de l'histoire de chacun des deux réseaux passant par la mobilisation de la ressource que l'on trouve sur place ;
 - celui du positionnement des cadres actuels par grade et niveau ;
- un cadrage juridique : présentation des textes au CTPC, CTPM puis au conseil d'Etat, conditionnant le calendrier de mise en place des DLU ;
- des missions rattachées au n° 1 comme l'audit et la maîtrise des risques du fait de son approche transversale ;
 - l'audit organisé sous la forme d'équipe traitant de sujets comme les enquêtes, le conseil, la vérification avec l'ensemble des IP (trésor) et IPDir (impôts) avec la possibilité d'animer un service (la formation professionnelle) ;

- la maîtrise des risques: à sa tête un cadre expérimenté comme un responsable de SIE-C avec d'autres cadres pour le contrôle interne avec des IP mais pas uniquement;
- le positionnement des cadres : actuellement certaines divisions sont animées par des directeurs divisionnaires (impôts) ou des DD (trésor) ; demain ils exerceront leurs fonctions auprès des n°2 ou n°2 bis ; dans les DLU de petite taille la responsabilité du pôle fiscal sera exercée par un DIR DEP comme actuellement ; quant aux parcours de carrière et au pastillage des postes, il est nécessaire de disposer d'un peu de temps, des propositions seront faites pour en discuter; à la mise en place d'une DLU le n°1 et le responsable du pôle transverse appartiendront chacun à une filière de gestion différente ; les responsabilités des pôles gestion fiscale et gestion publique seront assurées par des cadres appartenant à la filière correspondante ;
- concernant les personnels :
 - les règles de vie quotidienne s'appliqueront à la fin du semestre de la création des DLU, avec un cadrage dans une circulaire à venir ; le maintien de la règle de la résidence y compris pour les départements dotés de deux directions des services fiscaux ;
 - dans les services centraux un point sera également fait prochainement avec les représentants des sections des organisations représentées ;
- au sujet des directions des services fiscaux et des recettes des finances : les premières deviendront des antennes avec des missions pérennes sans service RH ; pour ce qui reste attaché au « Métier » la décision sera prise localement avec explicitation aux organisations syndicales; pour les RF en charge du secteur local et du recouvrement: le pilotage du recouvrement sera assuré par le siège à l'instar du pilotage de l'assiette en vue d'un pilotage centralisé unifié;
- pour les directions locales informatiques (DLI) : des documents seront transmis sur l'avancement de ce projet qui prendra bien entendu en compte la problématique de l'assistance;
- à propos des budgets opérationnels de programme (BOP) dans le cadre de la LOLF ils seront départementaux avec un BOP unique dans le cas de DLU ;
- pour les DLU de 3^{ème} catégorie l'écart d'encadrement apparaissant significatif dans la mesure où la responsabilité du pôle ne sera pas confiée à un DIR DEP ou un CSTP, la nécessité de l'implantation d'un quatrième emploi ouvert au DIR DIV ou DD se fait jour, avec une priorité accordée aux cadres en place; deux doctrines d'emploi sont envisagées: la répartition du pôle fiscal en deux branches ou bien le cadre supplémentaire placé en appui du n° 1 avec la possibilité de laisser à ce dernier la liberté de positionner ce cadre.

Commencée à 9 h 30, la réunion s'est achevée à 13 h 45, l'administration s'engageant à tenir une prochaine réunion pour les autres points sur ce même thème.

Globalement, la CGC note avec satisfaction une prise en compte de la problématique générale touchant aux cadres, qui ont besoin de visibilité en terme de positionnement, de parcours de carrière ainsi qu'une première avancée certaine sur le dimensionnement des DLU de niveau intermédiaire au regard de l'équipe d'encadrement; d'autres sujets restent en suspens (critères de classement des DLU, classement lui- même...).

Elle a exprimé le souhait de disposer d'un relevé de conclusions afférent à la présente séance.

(Délégation CGC composée de E. MISTO et J. BALLESTER pour la CGC-Impôts et Philippe GAILLARD et Catherine CELESTIN pour le SNCT).
