

# La Gestion des Ressources Humaines dans un contexte de conduite du changement :

## L'expérience de la France



- 1<sup>ère</sup> partie -



# Création de la DGFiP : La GRH au cœur de la réforme



# **1. Une réforme qui s'inscrit dans le cadre de la Révision Générale des Politiques Publiques**

## **Les objectifs de la RGPP**

- **Améliorer les services pour les citoyens et les entreprises**
- **Moderniser et simplifier l'État dans son organisation et ses processus**
- **Adapter les missions de l'État aux défis du XXIe siècle**
- **Valoriser le travail et le parcours des agents**
- **Rétablir l'équilibre des comptes publics et garantir le bon usage de chaque euro**
- **Promouvoir la culture du résultat**

## **La méthode de la RGPP**

**Un audit systématique des dépenses de l'État avec une grille d'analyse élaborée à partir de six questions principales :**

- **Que faisons-nous ?**
- **Quels sont les besoins et les attentes collectives ?**
- **Faut-il continuer à faire de la sorte ?**
- **Qui doit le faire ?**
- **Comment faire mieux et moins cher ?**
- **Quel doit être le scénario de transformation ?**



## 2. Les objectifs de la création de la DGFIP



## Trois objectifs :

- Répondre à une demande forte des usagers
- Tenir compte du besoins des élus locaux
- Améliorer la performance et offrir de nouvelles perspectives professionnelles aux agents

## Trois objectifs : Répondre à une attente forte des usagers

- **33% des usagers ont des difficultés à identifier le service compétent**
- **85% des usagers souhaitent disposer d'un guichet unique**
- **90% des usagers d'un hôtel des finances sont satisfaits**
- **83% attendent une administration plus efficace et plus économe**



## Trois objectifs : Tenir compte des besoins des élus locaux

- **Préserver le maillage territorial**
- **Maintenir la qualité des prestations traditionnelles**
- **Proposer de nouveaux services**

## **Trois objectifs : Améliorer la performance et offrir de nouvelles possibilités d'évolution aux agents**

- **Lutter contre la fraude fiscale et faciliter le recouvrement :**  
rapprochement des services de contrôle et des services de recouvrement  
création de structures dédiées au recouvrement forcé (pôles de recouvrement spécialisés)
- **Pour les agents un éventail de métiers plus large et des possibilités plus étendues de mobilité géographique**

### 3. La concrétisation de la fusion



# Une administration unique

- **Fusion des services d'administration centrale entre avril et août 2008**
  - plus de 3 000 personnes concernées
  - une organisation par métiers : fiscalité, gestion publique, pilotage et ressources
  - des directions et des bureaux fusionnés
- **Création progressive des directions locales uniques (DLU)**
  - une Direction des Finances Publiques par département
  - un organigramme calqué sur celui de l'administration centrale
  - 8 directions expérimentales en 2008, 12 en 2009, 68 en 2010 et 17 en 2011

## De nouveaux services aux collectivités locales

- **Un point d'entrée unique pour les collectivités : le pôle fiscalité directe locale du département**
- **Une information plus rapide sur les produits locaux**
- **Une plus grande sécurité juridique sur les régimes fiscaux**
- **Une simplification des procédures**

# Un guichet fiscal unique pour les usagers particuliers

- **Dans les 500 plus grandes villes, fusion des centres des impôts et des trésoreries**

**le Service des Impôts des Particuliers (SIP)**

- **En milieu rural**

**L'accueil fiscal de proximité**

# Le SIP

- **Un point d'entrée unique pour l'utilisateur**
- **Le traitement des questions les plus courantes à l'accueil, quel que soit le métier d'origine de l'agent**
- **Le maintien de la spécialisation pour les services de gestion**

# Le SIP

## Le déploiement de ces nouveaux services selon un calendrier ambitieux

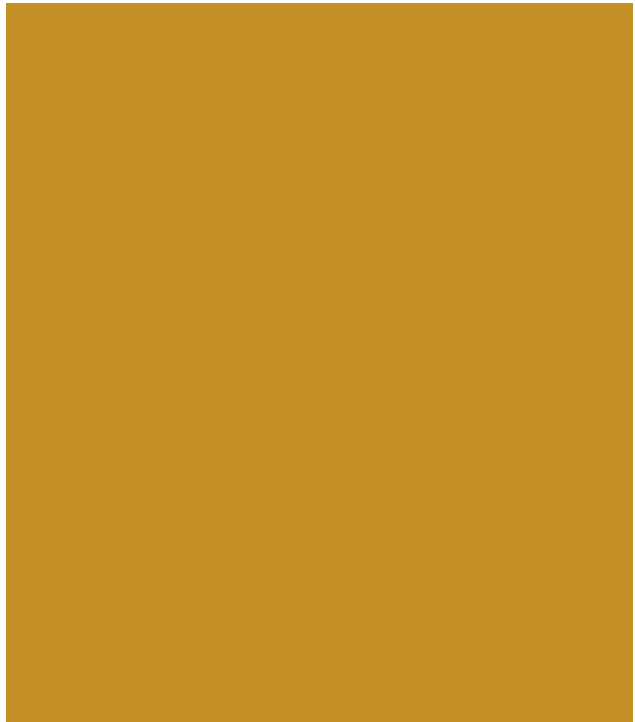
12 services expérimentaux en 2008

250 en 2009, soit un tiers des services

330 en 2010, soit environ 80% des services

les 158 derniers en 2011





## 4. La méthode suivie



# Trois principes directeurs

- **Progressivité**
- **Équilibre**
- **Dialogue**

## Les principes directeurs : La progressivité

- **Une préparation minutieuse**

  - création d'ateliers thématiques

  - création en administration centrale de missions dédiées aux services fusionnés (services locaux et directions)

- **Une expérimentation sur le terrain**

  - un mode opératoire précis élaboré par les missions

  - un suivi rapproché des conditions de mise en œuvre

  - un bilan objectif de l'expérimentation

  - des aménagements tenant compte des résultats du bilan

- **Un déploiement réaliste des nouvelles structures**

## **Les principes directeurs :** **La progressivité**

- **Définir l'organisation, la décrire et la tester**

**avril 2008 : annonce de la création des services des impôts des particuliers et de leur organisation**

**juin 2008 : diffusion d'une note cadre décrivant le projet d'interlocuteur unique des particuliers**

**septembre 2008 : choix de 12 services d'expérimentation**

**avril 2009 : bilan de l'expérimentation et ajustement du modèle**

**été 2009 : début du déploiement**

**fin 2011 : installation des derniers services**

## **Les principes directeurs : L'équilibre**

- **Ne pas donner le sentiment d'une absorption**

respecter les choix faits par les anciennes directions

prendre le meilleur de chacun des anciens systèmes

- **Respecter un équilibre dans les nominations de cadres**

Attribuer à part égale des directions départementales aux cadres des deux filières

Au sein d'un même département, alterner les origines entre le n°1 et le n°2 transverse (ressources humaines, budget...)

# Les principes directeurs :

## Le dialogue

- **Une communication interne régulière**

volonté de transparence : « annoncer ce que l'on fait et faire ce que l'on annonce »

dialogue direct du directeur général avec les cadres

rencontre régulière des directeurs locaux avec leurs agents

- **De nouveaux vecteurs de communication**

forum sur la fusion

un nouvel intranet

le Document d'Orientations Stratégiques

- **Un accent particulier sur le dialogue social**

- 2<sup>ème</sup> partie –



**La GRH dans ce contexte de  
changement**

# Le contexte humain de la fusion

- **Des cultures administratives perçues comme différentes**
- **Une séparation étanche entre les deux réseaux**
- **Une fierté d'appartenance à chacun des réseaux**
- **Des syndicats différemment positionnés**
- **Une période marquée par des suppressions d'effectifs importants**



# Les différences dans la GRH

- **Les statuts et des règles de gestion**
- **Les règles de vie**
- **Les recrutements, les promotions et les formations**
- **Les rémunérations**

## L'objectif :

- **Construire un « espace professionnel unifié »**
  1. Statuts communs
  2. Recrutement et formation unifiées
  3. Règles de vie (congrés, autorisations d'absence, horaires, etc.)
- **Faire accepter le changement**

Porter une attention particulière aux agents, aux cadres et aux relations sociales

## **Un espace professionnel unifié : Les statuts**

- **Les nouveaux statuts des personnels de la DGFIP ont été publiés au journal officiel du 28 août sur le modèle fonction publique (avec des dispositions plus favorables)**
- **Ils entreront en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2011 (anticipation pour les cadres).**
- **Jusqu'à cette date, les statuts et les règles de gestion actuelles continuent à s'appliquer.**

# Un espace professionnel unifié : Les recrutements et les formations

- **Fusion des structures**

Direction du recrutement et de la formation (DGI)

École nationale du Trésor (DGCP)

+ Centre national de gestion des Concours

+ Section des concours du bureau RH-C (direction générale)

- **Des concours uniques**

- **Des formations « communes » mais qui respectent les métiers**

- **Des préparations internes aux concours qui prennent le meilleur des deux filières**

# Un espace professionnel unifié :

## Les règles de vie

- **Le principe consiste à retenir les règles les plus favorables existant dans les anciennes directions**  
Horaires, RTT, autorisations d'absence, congés...  
Choix individuel du module horaire  
Ecrêtement mensuel à 12h00, etc.
- **La généralisation des règles de vie quotidienne s'accompagne de la gestion du temps de travail de l'ensemble des agents dans l'application AGORA.**

## **Un espace professionnel unifié : Harmoniser les rémunérations**

**Alignement par échelon sur le régime le plus favorable à partir de janvier 2009 :**

- **pour les agents de catégorie C : l'harmonisation s'effectue en trois ans (40% la première année, 35% la seconde et 25% la troisième)**
- **pour les agents de catégorie A et B, elle s'effectue en trois ans à parts égales chaque année.**
- **Les cadres supérieurs sont aussi alignés progressivement sur le régime le plus favorable**

## **Faire accepter le changement : Les relations avec les organisations syndicales**

- **De nombreuses rencontres, formelles ou informelles**
- **Ne pas négocier sur l'essentiel : un calendrier de négociation resserré sur la fusion des services**
- **Accepter la discussion sur tous les sujets qui ne remettent pas en cause les objectifs (avec des marges de négociation)**
- **Entretenir la confiance : « Dire ce qu'on va faire et faire ce que l'on dit »**

# Faire accepter le changement :

## Les relations avec les cadres

- **Associer les cadres supérieurs à la réflexion :**

Groupe de travail de réflexion des cadres de la direction générale et territoriaux  
Réunions de réflexion avec les représentants d'association des cadres (de tous niveaux)

- **Traiter avec équilibre les promotions individuelles**

- **Les informer régulièrement par le n°1**

Par le biais de lettres et messages

Par des réunions animées par le directeur général

- **Être attentif aux cadres intermédiaires et à leurs difficultés**

Notamment décliner les réunions « métiers » dans chaque direction territoriale



## **Faire accepter le changement : Les relations avec les agents**

- **Harmonisation par le haut + complément de rémunérations (primes « fusion »)**
- **Prendre les règles les plus favorables de l'un ou l'autre des deux réseaux du point de vue des agents**
- **Prévoir des périodes de transitions suffisantes**
- **Former aux tâches communes (en nombre limité)**
- **Valoriser l'amélioration des conditions de travail**

## Les premiers résultats

- **Un déploiement plus rapide que les prévisions**
- **Des statuts publiés un an avant leur entrée en vigueur**
- **Un maintien des performances métier dans un contexte de forte restructuration**

# La GRH : l'expérience de la France

**Merci pour votre attention !**