

La réorganisation des services des finances publiques sur les territoires

La DGFIP s'est engagée à rendre plus cohérente et plus efficace l'organisation territoriale de l'État, et mieux répondre à l'attente forte de ses usagers de bénéficier d'un service public proche d'eux. Le nouveau réseau de proximité apporte ainsi de nouveaux services, au plus près des Français.



Interview de Jérôme FOURNEL,
directeur général des
Finances publiques



Pourquoi le « nouveau réseau de proximité » à la direction générale des Finances publiques ?

Jérôme FOURNEL : En juin 2019, sous l'impulsion du ministre de l'époque, Gérard Darmanin, nous nous sommes engagés dans un vaste projet de réorganisation du réseau territorial de la

direction générale des Finances publiques, fondé sur une approche concertée avec tous les acteurs (agents des Finances publiques, organisations syndicales représentatives, élus locaux et nationaux), ainsi que sur les besoins des territoires, pour tenir compte de la demande de nos concitoyens de pouvoir bénéficier d'un service public proche d'eux et plus efficient.

En quoi cette démarche est-elle innovante ?

Le « nouveau réseau de proximité » (NRP) est d'abord une innovation sur le plan de la méthode. En effet, les projets ont été soumis, dans chaque département, à une concertation conduite pendant un à deux ans suivant les territoires, en lien étroit avec les préfets, par les directeurs des services déconcentrés de la DGFIP (DROM compris), aussi bien en interne auprès des cadres, agents et représentants locaux du personnel qu'en externe auprès des maires, présidents d'EPCI, présidents des conseils départementaux et des représentants d'élus (AMF, AMRF), sous forme de réunions de travail, participation à des congrès d'as-



sociations d'élus, visites de terrain, conférences de presse, etc.

Il y a eu autant de concertations locales que de départements, afin de définir le nombre et la localisation des services, la fréquence des permanences en mairie et en France services, l'organisation de l'accueil de proximité et la complémentarité entre les différentes formes d'accueil, le nombre de conseillers aux décideurs locaux. Des aménagements ont également été apportés pour limiter les déplacements des agents, avec en particulier la création d'antennes et l'exploitation plus large des solutions de travail à distance.

Comment cela s'est-il matérialisé concrètement sur le terrain, tant du point de vue de l'organisation pour vos agents que pour vos usagers ?

Nous nous sommes fixés comme objectif d'augmenter d'au moins 30% le nombre de communes dans lesquelles notre administration sera présente fin 2023 par rapport à 2019, que ce soit dans ses propres locaux, sous forme d'une participation aux structures France services (fixes et mobiles) ou *via* l'organisation

> EN RESUMÉ : Depuis juin 2019, la direction générale des Finances publiques a entrepris un vaste projet de réorganisation de son réseau territorial, fondé sur une approche concertée avec tous les acteurs (agents des Finances publiques, organisations, élus locaux et nationaux), ainsi que sur les besoins des territoires, pour tenir compte de la demande de nos concitoyens de pouvoir bénéficier d'un service public proche d'eux et plus efficient.

Nous sommes désormais présents dans 2 536 France Services labellisées, situées à moins de 30 minutes du domicile de l'utilisateur (dont certaines itinérantes). Nous assurons également 469 permanences en mairies et 81 permanences dans d'autres tiers lieux. La satisfaction des usagers y est au rendez-vous puisque 95% d'entre eux indiquent que les réponses obtenues en France services sont adaptées à leur demande et 93% se disent satisfaits du service que leur rendent nos agents.

2 975 communes disposent d'un accueil « Finances publiques », soit une augmentation de 50% par rapport au 1er janvier 2019. L'objectif d'une augmentation de 30% du nombre de communes par rapport à la situation de 2019 est donc d'ores et déjà largement dépassé.

de permanences en mairies ou d'autres tiers lieux. L'objectif est de rapprocher le service du territoire mais sans structure lourde et en fonction des besoins.

Concernant le secteur public local, les missions réglementaires dévolues aux comptables publics sont regroupées dans des services de gestion comptable (SGC), ce qui permet de gagner en efficacité, notamment en termes de délais de paiement, tandis que la mission de conseil auprès des collectivités locales mobilise des cadres déchargés des tâches de gestion. Les conseillers aux décideurs locaux sont exclusivement consacrés à cette mission et sont installés au cœur des territoires, au plus près des élus et des ordonnateurs. Ils disposent parfois même d'un bureau dans des locaux communaux ou intercommunaux.

Le « Paiement de proximité » chez les buralistes complète ce dispositif, en offrant aux usagers la possibilité de payer leurs créances fiscales, leurs factures de cantines, garderies, piscines, etc., ou encore leurs amendes en espèces (dans la limite de 300 €) et par carte bancaire auprès des buralistes agréés. Ce réseau permet, grâce à des horaires élargis, d'assurer un réel service de proximité dans de bonnes conditions de confidentialité et de sécurité.

Concernant les agents, la transformation de notre réseau permet de conforter le rôle de notre administration dans ses missions et ouvre la possibilité à ceux qui le souhaitent d'exercer des fonctions différentes, de prendre de nouvelles responsabilités et de travailler plus étroitement avec d'autres partenaires publics particulièrement dans le cadre des France Services.

Au-delà du « nouveau réseau de proximité », vous avez décidé de relocaliser des emplois dans les territoires. Pouvez-vous nous en dire plus sur cette démarche et sur les défis et enjeux auxquels vous avez été confrontés ?

Le projet de « relocalisation » s'est inscrit dans une démarche politique d'aménagement territorial. Nous avons été pionniers en décidant de transférer des services d'Île-de-France et des grandes métropoles dans des territoires en perte de dynamisme (grande ruralité ou zones urbaines défavorisées), à hau-

Au plus près des particuliers

13 000

buralistes proposent le paiement de proximité (20 buralistes pour 100 000 habitants)

2 700

communes où la DGFIP est présente (+ 35% par rapport à 2019)



teur de plus de 2 500 emplois sur six ans (2021-2026).

Là aussi la méthode a été novatrice. Plus de 400 collectivités, présentes dans 84 départements, ont déposé un dossier pour accueillir de nouveaux services, illustrant l'intérêt des élus locaux comme des parlementaires qui ont très largement soutenu les projets. La démarche a suscité une forte attente des élus et nécessairement des déceptions pour ceux qui n'ont pas été retenus. Parallèlement, différents métiers ont imaginé de nouvelles manières de s'organiser ou de nouveaux services à développer qui pouvaient s'incarner dans ces services relocalisés (services d'appui, pôles nationaux de contrôle à distance, etc.). Fin 2022, ce sont 45 services et 1 200 emplois qui ont déjà été relocalisés sur les 66 communes sélectionnées. Les emplois et services complémentaires seront installés dans le calendrier prévu.

Quel bilan tirez-vous de la transformation de votre réseau ?

Nous sommes désormais présents dans 2 536 France Services labellisées, situées à moins de 30 minutes du domicile de l'utilisateur (dont certaines itinérantes). Nous assurons également 469 permanences en mairies et 81 permanences dans d'autres tiers lieux. La satisfaction des usagers y est au rendez-vous puisque 95% d'entre eux indiquent que les réponses obtenues en France Services sont adaptées à leur demande et 93%

se disent satisfaits du service que leur rendent nos agents.

Désormais, 2 975 communes disposent d'un accueil « Finances publiques », soit une augmentation de 50% par rapport au 1^{er} janvier 2019. L'objectif d'une augmentation de 30% du nombre de communes par rapport à la situation de 2019 est donc d'ores et déjà largement dépassé.

S'agissant de la mise en place des conseillers aux décideurs locaux (CDL), plus de 800 cadres étaient déjà nommés et présents dans les territoires pour accomplir la mission de conseil financier, fiscal, budgétaire et comptable fin 2022. Fin 2023, lorsque la réforme sera achevée, ce sont plus de 1000 CDL qui seront en fonction auprès des élus locaux. La dernière enquête de satisfaction réalisée auprès des ordonnateurs locaux bénéficiant des prestations des CDL, au titre de 2022, révèle un taux de satisfaction qui se maintient à un niveau très élevé, supérieur à 88%.

Cette transformation de notre réseau est une fierté collective. Il ne faut pas sous-estimer l'engagement des cadres et des agents pour la rendre possible et la faire fonctionner car cela a constitué une transformation très importante. Mais, au fond, le plus bel hommage c'est celui de nos usagers quand ils nous renvoient leur satisfaction dans les services que nous déployons, comme en témoigne encore cette année le baromètre Delouvrier. ■

Plus de 400 collectivités, présentes dans 84 départements, ont déposé un dossier pour accueillir de nouveaux services, illustrant l'intérêt des élus locaux comme des parlementaires qui ont très largement soutenu les projets.