

**Groupe de travail Nouveau Réseau de Proximité**

**3 septembre 2020**

**Fiche n°1**

**Point d'avancement du projet NRP**

La DGFiP a engagé depuis plus d'un an une démarche nouvelle, concertée et pluriannuelle de modernisation de son réseau au travers du projet de Nouveau réseau de proximité des finances publiques (NRP). Elle s'inscrit dans l'ambition fixée par le Président de la République, et réaffirmée le 15 juillet par le Premier Ministre dans son discours de portée générale, de rendre plus cohérente et plus efficace l'organisation territoriale de l'État, de renforcer les territoires, et de rapprocher les administrations de nos concitoyens.

Après avoir rappelé les principes qui ont présidé au lancement de la démarche, cette fiche présente un point d'étape actualisé et à date sur le déroulement de la concertation et dresse les perspectives concernant son achèvement et le déploiement du Nouveau réseau de proximité dans les territoires.

### **1) Les principes et le pilotage de la démarche**

Le maillage de la direction générale des Finances publiques (DGFiP), l'un des plus denses de l'État, reflète la diversité de ses missions, mais également une organisation qui ne correspond plus aux besoins actuels.

Si, depuis 2012, près de 700 services, principalement des trésoreries, ont été fermés (environ 18%), ces évolutions se décidaient annuellement, sans visibilité territoriale d'ensemble et sans que les élus, la population et les agents soient toujours bien informés en amont. Chaque année, les maires appréhendaient de voir fermée « leur » trésorerie et les agents d'être dans l'obligation de muter ailleurs dans le département.

En juin 2019, le Ministre de l'action et des comptes public lançait une démarche de construction d'un Nouveau réseau de proximité fondamentalement différente, privilégiant une réflexion globale, pluriannuelle, concertée avec les élus et les agents et prenant en compte l'attente forte de nos concitoyens de bénéficier d'un service public plus proche d'eux mais aussi plus efficace.

Dans un contexte de fort développement du numérique et de modernisation des process (prélèvement à la source, dématérialisation des échanges, diversification des canaux de contact...), l'enjeu est aussi de tenir compte des besoins spécifiques de nos publics, qu'il s'agisse de l'accompagnement des collectivités territoriales, ou d'usagers peu familiers des contacts à distance.

Les objectifs de la démarche visent ainsi à :

- Mieux répondre aux besoins de proximité et d'accompagnement des particuliers. L'objectif est d'augmenter le nombre d'accueils de proximité de plus de 30 %, avec des participations aux

France Services, l'organisation de rendez-vous ou de permanences en mairies, en présentiel ou par visio ;

- Développer le conseil aux élus locaux : près de 1 400 cadres seront dédiés à terme à cette mission de conseil financier, fiscal, budgétaire et comptable. Implantés dans les territoires, ils ont vocation à aller à la rencontre des élus pour mieux les accompagner, et à travailler en réseau. En parallèle, les activités de gestion seront mutualisées au sein de services de gestion comptable pour gagner en efficacité et rapidité ;
- Rééquilibrer la localisation des services de la DGFiP par la relocalisation de services des grandes métropoles vers les territoires.

La démarche engagée, complètement novatrice, se différencie du dispositif antérieur « d'adaptation des structures et du réseau », annuel et limité à la DGFiP, en privilégiant :

- une approche pluriannuelle qui doit permettre de donner à chacun une visibilité sur les évolutions à venir ;
- la prise en compte de la problématique territoriale d'ensemble, en association avec les Préfets, et en concertation avec les élus.

Dans le cadre des conventions signées avec les élus, la DGFiP prend l'engagement d'une stabilité de son réseau sur 6 ans et d'un suivi par un comité *ad hoc* comprenant des élus.

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

- la préparation du projet départemental, achevée en juin 2019, ;
- la concertation engagée depuis le 6 juin 2019, interrompue en raison de la crise sanitaire et reprise au lendemain du second tour des élections municipales ;
- enfin, la déclinaison opérationnelle à venir qui, à l'issue de la concertation, permettra d'engager le passage du réseau actuel au réseau cible par étapes.

La mise en place d'un nouveau réseau de proximité est pilotée par une direction de projet rattachée au Directeur général des finances publiques.

Cette direction de projet, qui a vocation à rester une structure légère, accompagne, le temps nécessaire, le projet de transformation du réseau de la DGFiP qui impacte la plupart des métiers et des ressources, l'offre de service et l'organisation des missions de la DGFiP.

## **2) La concertation, une approche novatrice fondée sur le dialogue et l'écoute**

### Au niveau départemental

Depuis plus d'un an, la concertation a mobilisé les Directeurs départementaux et leurs collaborateurs, qui ont rencontré et échangé avec les élus, les chefs de services, les agents et leurs représentants, pour réfléchir ensemble sur le projet cible le mieux adapté au contexte départemental.

La concertation a permis d'exposer la démarche, de présenter le projet du nouveau réseau, de l'adapter autant que nécessaire, en privilégiant l'écoute et le dialogue avec l'ensemble des interlocuteurs rencontrés pour, au final, obtenir l'adhésion la plus large possible et donner à chacun la visibilité et la stabilité qui aujourd'hui font défaut.

Elle s'est illustrée par la participation importante des agents, dans le cadre de réunions d'échanges avec leurs directeurs et de groupes de travail thématiques, pour enrichir la réflexion sur la manière d'exercer nos missions et métiers.

Cette concertation est toujours en cours dans un certain nombre de départements. Cependant, et d'ores et déjà, ces échanges ont conduit dans tous les départements à faire évoluer dans des proportions souvent significatives les projets initiaux, conduisant à :

- Un moindre resserrement du réseau avec 15 % de services supplémentaires par rapport aux projets initiaux, qu'il s'agisse de structures ou d'antennes ;
- Une augmentation des accueils de proximité dans les mairies et en France services et une augmentation du nombre de conseillers aux décideurs locaux. Il en résulte que l'objectif ministériel initialement fixé à + 30 % de points de contact, sera largement dépassé. Aujourd'hui présente dans 1 900 communes, la DGFiP devrait l'être en cible dans près de 3 000 ;
- Un desserrement du calendrier prévisionnel de mise en place de l'organisation cible, et le lissage des opérations jusqu'en 2023.

On peut également constater, à ce stade de la concertation, que ces évolutions ont également permis de réduire sensiblement la mobilité des agents. Ainsi :

- 3 % des agents se rapprocheront de leur domicile
- le taux d'agents qui s'en éloigneront a diminué progressivement, en lien avec le moindre resserrement du réseau et l'augmentation du nombre d'antennes. Globalement, ce taux est passé de 10% en début de concertation à moins de 6% aujourd'hui avec, parmi ces agents, 2 % qui s'éloignent de + de 20 km (4 % en début de concertation).

Ces évolutions illustrent la richesse et la réalité de la concertation en cours.

### Au niveau national

Une trentaine de COPIL NRP, présidés par le directeur général ou par le Ministre ont été organisés. Des rubriques dédiées au NRP ont été développées sur Ulysse au niveau national et départemental.

La direction de projet s'est déplacée à la rencontre des directeurs dans le cadre des réunions interrégionales organisées par les délégués du directeur général.

L'ensemble des référents NRP ont été réunis en séminaire le 13 février, au cours duquel les chefs de service de l'administration centrale ont présenté l'avancement des différents chantiers composant le NRP et les perspectives en vue du déploiement des nouveaux services. Les témoignages de directeurs départementaux sur l'étape de concertation et l'organisation de tables rondes métiers ont permis à l'auditoire d'interagir avec les intervenants.

Enfin, 5 groupes de travail pilotés par les délégués du directeur général ont permis d'associer étroitement les représentants du réseau aux travaux de l'administration centrale, autour des thèmes suivants : la nouvelle organisation du SPL, l'accueil de proximité, les métiers de la gestion fiscale, l'accompagnement des cadres et la conduite du changement, les antennes.

Les travaux ont été restitués au Directeur général dans le cadre des COPIL NRP et présentés aux référents NRP départementaux au cours de la journée des référents du février.

### **3) L'état d'avancement après un an de concertation**

Après une suspension due à la crise sanitaire, la concertation a repris dans les départements début juillet, au lendemain du second tour des élections municipales. Dans quelques départements (Paris, Haute-Corse, Corse du Sud, Guadeloupe, Guyane et Réunion), elle suit un calendrier spécifique.

Le calendrier a de nouveau été détendu pour laisser du temps au dialogue et à la réflexion avec l'ensemble des interlocuteurs tant internes qu'externes.

A la fin août, 27 chartes départementales, traduisant la logique d'ouverture et de concertation avec les élus et précisant le projet cible, ont été signées par les directions départementales avec les Présidents de conseils départementaux.

Parallèlement, un grand nombre de conventions ont pu être signées avec les présidents d'EPCI, soit un taux de couverture national de 18 %, 15 % des départements ont signé avec plus de 50 % de leur EPCI.

Au total, 55 départements ont signé une charte, soit départementale, soit avec un EPCI.

Partout, la concertation a été riche et a fortement mobilisé les directeurs et leurs proches collaborateurs : les échanges avec les élus, les agents, les cadres et les organisations syndicales ont été nombreux et intenses.

Elle a toutefois suivi son propre rythme au regard des caractéristiques locales, conduisant à une situation différenciée selon les départements.

Les spécificités locales justifient qu'il ne puisse y avoir partout un mode opératoire identique, non seulement en termes de calendrier de signature, mais aussi de nature du document signé, de qualité des signataires, de champ « territorial » couvert par la convention et de nombre de conventions.

La convention est un document qui n'engage que la DGFiP. Ses engagements portent sur le maintien de son réseau et de ses services jusqu'en 2026. Elle n'emporte pas d'obligation ni de contrainte pour les autres signataires.

Elle prévoit en outre les modalités de suivi de la mise en œuvre du NRP au plan départemental et la création d'un dispositif de suivi auquel participeront naturellement les organisations syndicales représentatives de la DDFiP, le préfet, des élus et des représentants du conseil départemental.

### **4) Les perspectives de mise en œuvre des projets départementaux du NRP**

La concertation qui aura duré plus d'un an et qui témoigne d'une manière nouvelle de faire évoluer le service public, en collaboration avec les élus locaux, les usagers, les agents et leurs représentants, devrait s'achever dans le courant de l'automne.

Cette échéance permettra de préparer le déploiement du nouveau réseau, après une année 2020 qui a vu se mettre en place les premières composantes, avec en particulier la participation aux France services, la mise en place de 22 services de gestion comptables (SGC) et l'installation de près de 150 conseillers aux décideurs locaux.

Le réseau de la DGFiP sera structuré en 2023 sur :

- des accueils de proximité avec la présence de la DGFiP dans l'ensemble des France services, fixes et/ou mobiles, et l'organisation de rendez-vous dans des locaux mis à disposition par les mairies ;
- des structures fiscales (SIP, SIE, SPF) resserrées, dont certaines seront dotées d'antennes pérennes ;

- des nouveaux services en charge de la gestion des collectivités : des conseillers aux décideurs locaux, des SGC et des trésoreries hospitalières.

Le déploiement du NRP sera réalisé principalement à compter de 2021 et s'opérera jusqu'en 2023 pour passer, progressivement, de la situation actuelle à la situation cible issue de la concertation. La concentration des structures s'accompagnera parallèlement du déploiement des nouveaux services (SGC, CDL, accueils de proximité, antennes), la transformation des unes permettant la création des autres.

L'analyse des projets des directeurs se poursuit pour stabiliser les données et analyser la situation de chaque département.

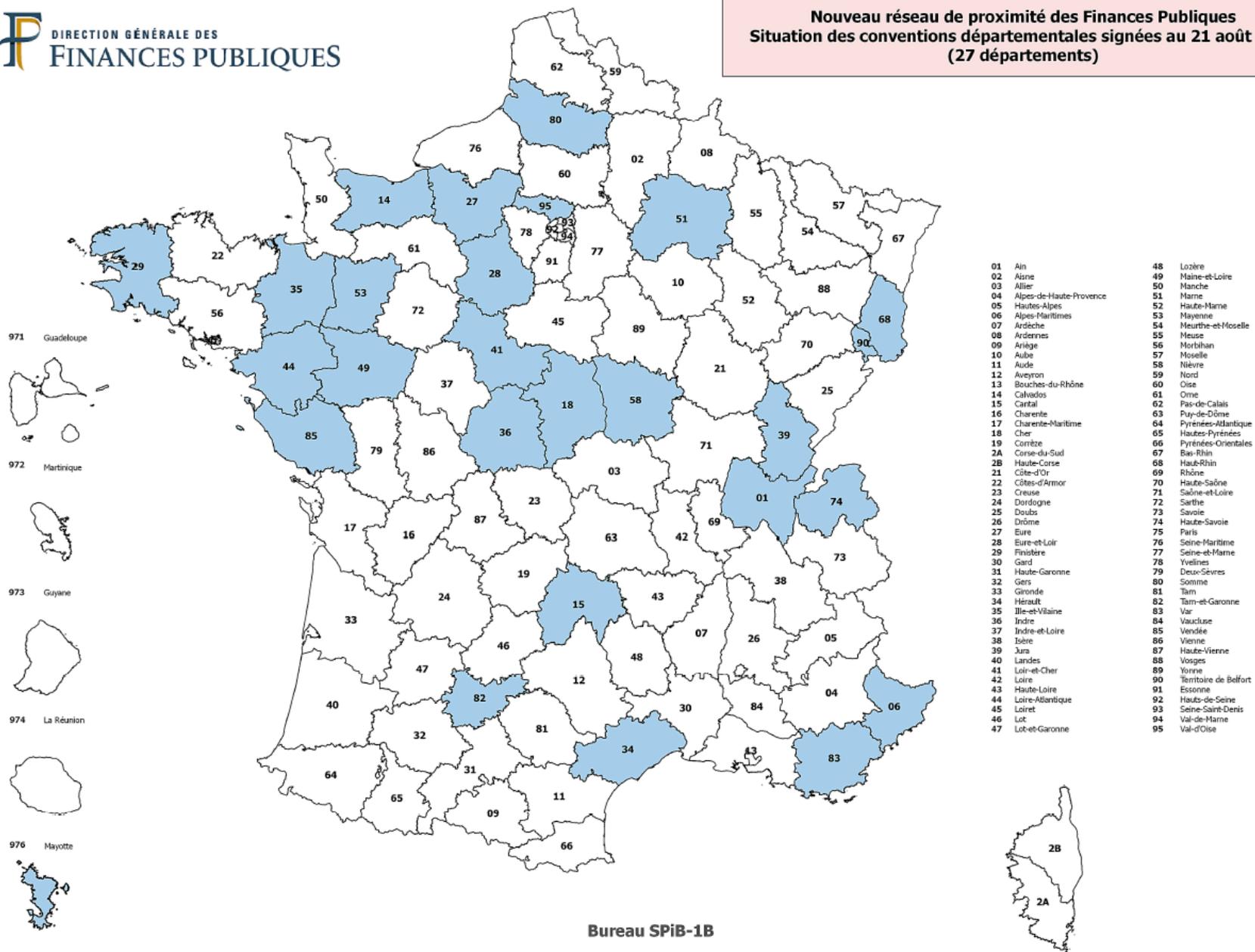
L'achèvement de cette phase de concertation ne signifie pas, bien au contraire, la fin du dialogue, mais le passage d'une étape, substantielle, au terme de laquelle il restera nécessaire de veiller :

- à l'information et au dialogue avec l'ensemble des parties prenantes, en externe, comme en interne notamment dans le cadre des instances locales de dialogue social ;
- à l'accompagnement personnalisé des agents dans la phase de déclinaison opérationnelle.

Cette nouvelle étape nécessitera de continuer à veiller à l'information et au dialogue avec l'ensemble des parties prenantes et à l'accompagnement personnalisé des agents dans la phase de déclinaison opérationnelle.

En effet, le maintien d'un dialogue, dans le cadre des instances institutionnelles, ou dans un cadre plus informel (réunions, visites de services...) avec les agents, les cadres, les organisations syndicales et les élus, reste une priorité de la démarche.

**Nouveau réseau de proximité des Finances Publiques**  
Situation des conventions départementales signées au 21 août 2020  
(27 départements)



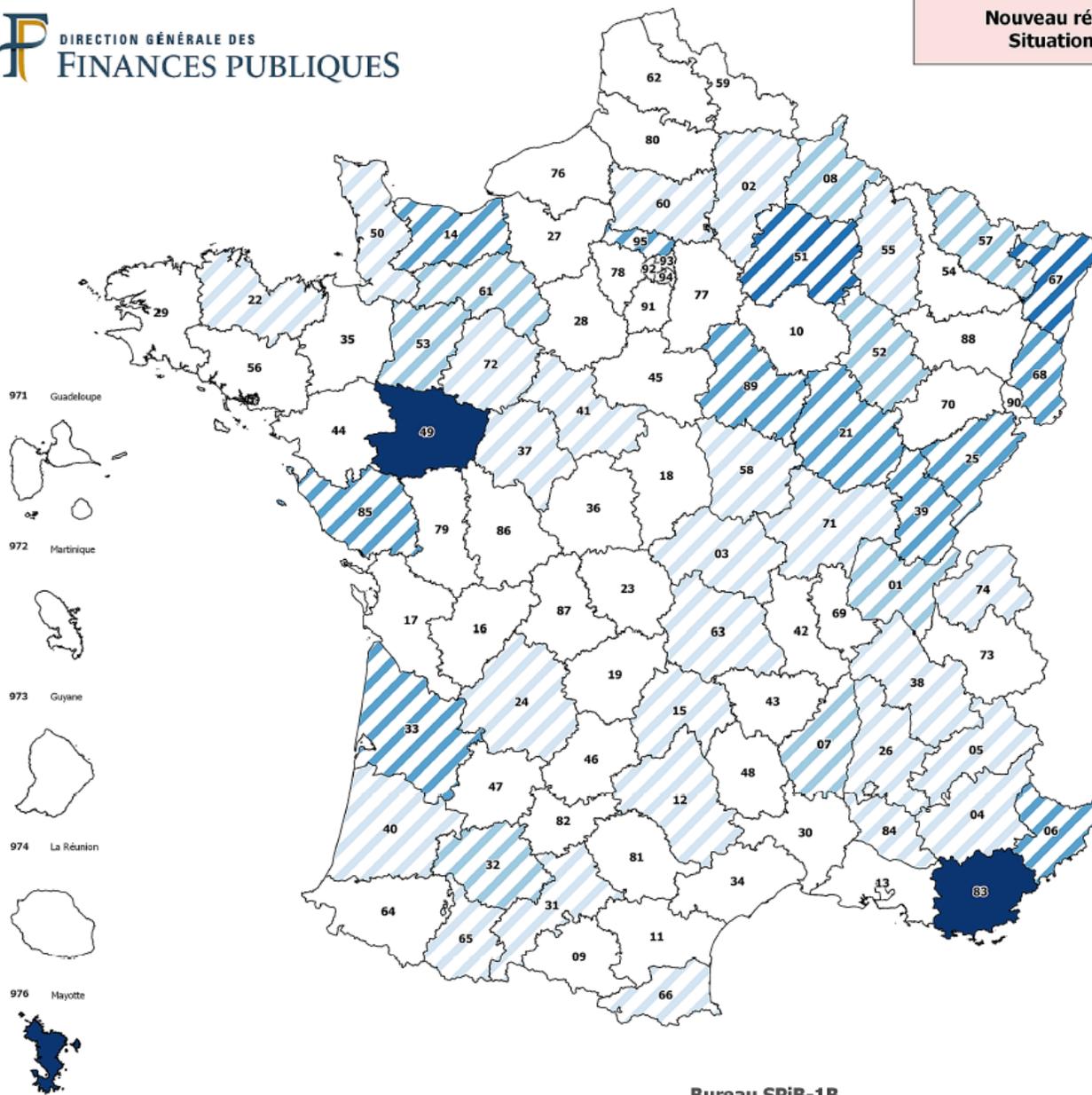
Bureau SPiB-1B

**Nouveau réseau de proximité des Finances Publiques  
Situation des conventions EPCI au 21 août 2020**

**Taux de couverture des conventions EPCI :**

- 0 % (53 départements)
- 1 % - 25 % (25 départements)
- 25 % - 50 % (8 départements)
- 50 % - 75 % (10 départements)
- 75 % - 86 % (2 départements)
- 100 % (3 départements)

|    |                         |    |                       |
|----|-------------------------|----|-----------------------|
| 01 | Ain                     | 48 | Lozère                |
| 02 | Aisne                   | 49 | Maine-et-Loire        |
| 03 | Allier                  | 50 | Manche                |
| 04 | Alpes-de-Haute-Provence | 51 | Marne                 |
| 05 | Hautes-Alpes            | 52 | Haute-Marne           |
| 06 | Alpes-Maritimes         | 53 | Mayenne               |
| 07 | Ardèche                 | 54 | Meurthe-et-Moselle    |
| 08 | Ardennes                | 55 | Meuse                 |
| 09 | Ariège                  | 56 | Morbihan              |
| 10 | Aube                    | 57 | Moselle               |
| 11 | Aude                    | 58 | Nièvre                |
| 12 | Aveyron                 | 59 | Nord                  |
| 13 | Bouches-du-Rhône        | 60 | Oise                  |
| 14 | Calvados                | 61 | Orne                  |
| 15 | Cantal                  | 62 | Pas-de-Calais         |
| 16 | Charente                | 63 | Puy-de-Dôme           |
| 17 | Charente-Maritime       | 64 | Pyénées-Atlantique    |
| 18 | Cher                    | 65 | Hautes-Pyrénées       |
| 19 | Corse                   | 66 | Pyrénées-Orientales   |
| 2A | Corse-du-Sud            | 67 | Bas-Rhin              |
| 2B | Haute-Corse             | 68 | Haut-Rhin             |
| 21 | Côte-d'Or               | 69 | Rhône                 |
| 22 | Côtes-d'Armor           | 70 | Haute-Saône           |
| 23 | Creuse                  | 71 | Saône-et-Loire        |
| 24 | Dordogne                | 72 | Sarthe                |
| 25 | Doubs                   | 73 | Savoie                |
| 26 | Drôme                   | 74 | Haute-Savoie          |
| 27 | Eure                    | 75 | Paris                 |
| 28 | Eure-et-Loir            | 76 | Seine-Maritime        |
| 29 | Finistère               | 77 | Seine-et-Marne        |
| 30 | Gard                    | 78 | Yvelines              |
| 31 | Haute-Garonne           | 79 | Deux-Sèvres           |
| 32 | Gers                    | 80 | Somme                 |
| 33 | Gironde                 | 81 | Tarn                  |
| 34 | Hérault                 | 82 | Tarn-et-Garonne       |
| 35 | Ile-et-Vilaine          | 83 | Var                   |
| 36 | Indre                   | 84 | Vaucluse              |
| 37 | Indre-et-Loire          | 85 | Vendée                |
| 38 | Isère                   | 86 | Vienne                |
| 39 | Jura                    | 87 | Haute-Vienne          |
| 40 | Landes                  | 88 | Vosges                |
| 41 | Loir-et-Cher            | 89 | Yonne                 |
| 42 | Loire                   | 90 | Territoire de Belfort |
| 43 | Haute-Loire             | 91 | Essonne               |
| 44 | Loire-Atlantique        | 92 | Hauts-de-Seine        |
| 45 | Loiret                  | 93 | Seine-Saint-Denis     |
| 46 | Lot                     | 94 | Val-de-Marne          |
| 47 | Lot-et-Garonne          | 95 | Val-d'Oise            |



Bureau SPiB-1B



