

**COMITÉ SOCIAL D'ADMINISTRATION DE RÉSEAU**

**29 SEPTEMBRE 2025**

**AMÉLIORER L'ALLOCATION ET LE PILOTAGE  
DES EMPLOIS ET DES EFFECTIFS**

La DGFiP a engagé des travaux pour rénover les modalités de pilotage des emplois et des effectifs, qui doit conduire, en cible, à mettre en place une nouvelle méthode d'allocation des emplois et une adaptation des modalités de gestion RH, envisagée à partir de 2026.

**I. Les éléments de contexte de la mise en œuvre du pilotage rénové des emplois et des effectifs**

**1. Le rappel des règles budgétaires**

L'évolution des effectifs de la DGFiP dépend des autorisations données annuellement par le Parlement en loi de finances et est encadrée par trois conditions cumulatives :

- le plafond de masse salariale en euros ;
- le plafond d'emplois en équivalents temps plein travaillés (ETPT) ;
- le schéma d'emplois en équivalents temps plein (ETP).

Le schéma d'emploi exprimé en ETP correspond à la différence entre les flux d'entrées (concours, accueils en détachement, contractuels) et de sorties (mutations, départs en retraite). Cette variation est mesurée au 31 décembre de l'année. Pour traduire le schéma d'emploi, quel qu'il soit, la DGFiP ajuste en conséquence ses recrutements, à partir des hypothèses de sortie. En pratique, le schéma d'emplois est le plus souvent la règle la plus contraignante à respecter.

**2. Le besoin de réforme des outils de pilotage internes existants**

La DGFiP s'appuie historiquement sur un outil de pilotage interne de sa force de travail, le Tagerfip (Tableau de gestion des emplois de référence des finances publiques) qui permet de définir l'affectation des emplois entre directions et structures, en les fléchissant par structures et par grades. La répartition des emplois du réseau évolue chaque année grâce à la Magerfip (Méthode d'allocation généralisée des emplois du réseau des finances publiques).

Trois constats ont conduit à réfléchir à une évolution de ces outils de pilotage :

- des écarts entre la force de travail réellement disponible et le Tagerfip ;
- des limites au mode de pilotage actuel (notamment la prise en compte des temps partiels) ;
- la nécessité d'actualiser les indicateurs de charges, d'enjeux financiers et socio-économiques sur lesquels repose la méthode d'allocation des emplois du réseau et

d'actualiser la répartition des emplois entre les directions sur la base de ces charges, enjeux et critères socio-économiques.

Des travaux ont été réalisés associant les services SPIB et SRH, les délégations et les directions, qui se sont notamment appuyés sur les recommandations du rapport sur le pilotage des emplois à la DGFIP de l'Inspection Générale des Finances de novembre 2023, sollicitée pour amener un point de vue extérieur sur le fonctionnement actuel.

### **3. Les objectifs poursuivis**

Plusieurs objectifs sont poursuivis avec la mise en œuvre de nouvelles modalités de pilotage des emplois et des effectifs :

- rendre la méthode d'allocation des emplois plus équitable et transparente, en centrant la méthode sur les critères de charges, enjeux et environnement ;
- actualiser la mesure des charges, des enjeux et de l'environnement afin de répartir nos emplois sur cette base ;
- allouer la force de travail réellement disponible (par opposition aux effectifs théoriques) à la DGFIP ;
- prendre en compte les temps partiels dans le pilotage des effectifs et simplifier le pilotage en mesurant les emplois et les effectifs dans la même unité (les ETP).

La concrétisation de ces objectifs impliquera d'accompagner les agents et les directions afin que cette nouvelle méthode soit comprise et efficace.

Cette méthode est indépendante de l'évolution des emplois décidée en loi de finances.

## **II. Une cible d'emplois en ETP et une nouvelle allocation des emplois**

Les services SPIB et RH ont réuni en 2024 plusieurs groupes de travail avec le réseau afin d'explorer les possibilités de mise en œuvre de ces objectifs et de proposer les modalités d'accompagnement pour mettre en œuvre la nouvelle répartition des emplois.

### **□ 1. La nouvelle référence en emploi reposera sur la réalité de la « force de travail » disponible, mesurée en ETP**

La référence des emplois évoluera au niveau national et local à 3 niveaux :

- les emplois de référence seront exprimés en ETP afin de prendre en compte les temps partiels. La notion d'emplois « pleins » (ou « chaises ») disparaît ;
- le nombre d'emplois total (en ETP) à répartir entre les directions sera réajusté sur la réalité des effectifs présents à la DGFIP, à la date de l'année constatée comme la plus favorable (c'est-à-dire le moment de l'année où les effectifs sont au plus haut, a priori fin janvier). Cette opération technique permet de tenir compte au mieux des effectifs présents ;
- les emplois (en ETP) seront réalloués entre les directions, en fonction du poids de chaque direction dans la charge nationale et les enjeux sur chacun des métiers et des critères d'environnement.

Les nouvelles enveloppes d'emplois, exprimées en ETP à partir des critères de charges et enjeux, seront indiquées par métiers, mais il ne s'agira, comme aujourd'hui, que de

références. Les directeurs conserveront en effet la liberté de faire des ajustements entre familles de services, les enveloppes étant fongibles entre elles, seul le respect de l'enveloppe globale de la direction étant impératif.

## **2. Les grands axes de la nouvelle méthode d'allocation des emplois à la DGFIP**

Ils reposent sur :

- une révision des mécanismes de la Magerfip pour les emplois du réseau afin de centrer la méthode sur les critères de charges, d'enjeux financiers et socio-économiques ;
- une actualisation des indicateurs de charges, d'enjeux financiers et socio-économiques, et de leurs pondérations, sur lesquels repose la Magerfip.

Cette actualisation vise à prendre en compte les évolutions des structures et des missions de la DGFIP depuis 2019 (année de la dernière révision des indicateurs). Des experts métiers ont été réunis afin de définir les indicateurs les plus pertinents et le poids qu'il convenait de leur donner dans l'allocation des emplois. Les indicateurs *in fine* retenus permettront de couvrir un champ de mission plus important qu'auparavant.

### Remarques :

- les emplois des services centraux et des directions nationales et spécialisées feront également l'objet d'un réajustement dont les modalités seront définies ultérieurement ;
- certains emplois, bien que mesurés en ETP, ne seront pas réalloués entre directions en fonction des charges et enjeux, soit par leur nature même (emplois fonctionnels, postes comptables dont le nombre et la répartition sont encadrés par des textes), soit parce qu'ils font l'objet de trajectoires particulières et répondent à certains enjeux (géomètres, huissiers, auditeurs, conseillers aux décideurs locaux, emplois A+, emplois supra-départementaux et emplois dédiés à la lutte contre la fraude) ;
- La situation des directions d'outre-mer fera l'objet d'une évaluation spécifique.

## **III. Une adaptation des modalités de gestion RH des effectifs à cette cible emploi en ETP**

Sur la base de cette nouvelle cible emploi en ETP, les opérations d'affectation des ressources dans les directions s'effectueront selon les modalités de gestion RH décrites ci-dessous.

### **Les modalités de gestion RH des effectifs par les directions en cible**

a) L'unité de décompte des effectifs devient donc exclusivement l'ETP pour :

- dénombrer les effectifs des directions ;
- déterminer les apports de ressources à allouer aux directions ;
- décompter les « sorties » d'effectifs (ex: retraites, démissions, mutations...);
- couvrir la vacance en tenant compte de la force de travail effective, réellement allouée.

## b) Le pilotage des effectifs s'appuiera sur l'ETP seul

Pour évaluer la situation de vacance ou de surnombre d'une direction :

- sa cible emplois en ETP sera comparée à la situation de ses effectifs en ETP ;
- la vacance sera comblée par des effectifs en prenant en compte la quotité de temps de travail de l'agent : ainsi, un agent à temps partiel (80 % par exemple) effectuant une mobilité sera « comptabilisé » pour 0,8 ETP dans sa direction d'accueil alors qu'il compte pour 1 aujourd'hui ;
- la référence aux effectifs physiques disparaîtra pour l'affectation des ressources dans les directions.

## IV. Les modalités de mise en œuvre

### 1. La nouvelle cible en ETP sera mise en œuvre progressivement

La mise en œuvre de ces nouvelles modalités pourrait être engagée à compter de 2026.

Afin de préparer les repositionnements nécessaires, les directions recevront en amont leur nouvelle cible emplois en ETP qui sera décomposée par catégories d'emplois. Cette cible ne pourra pas être comparée au Tagerfip actuel, du fait du changement d'unité réalisé (emplois pleins aux emplois en ETP), mais pourra être comparée aux effectifs réels à ce jour en ETP de la direction.

Cette cible devra par la suite être ajustée pour prendre en compte les opérations des exercices emplois annuels (redéploiements, transferts, évolution des effectifs de la DGFIP).

La nouvelle cible en ETP correspond à la force de travail réellement disponible. Dès lors, la nouvelle méthode de pilotage des emplois et des effectifs doit conduire à réduire au global la situation de surnombre ou de vacances.

En transition, la réallocation de la force de travail disponible entre directions en fonction des charges et des enjeux pourra se traduire par quelques situations de surnombre ou de vacance temporaires.

- Si un surnombre est constaté dans une catégorie au niveau de la direction, celui-ci se résorbera par les départs naturels d'agents (départ en retraite, promotion, mutation nationale, détachement,...).
- Si une situation de vacance est constatée, elle est prise en compte dans l'allocation des ressources en effectifs, au même titre qu'aujourd'hui.

Ainsi, la situation des effectifs moyenne au niveau national (taux de vacances ou de surnombre) constitue une référence commune pour l'ensemble des directions afin de répartir cette ressource de manière la plus équitable possible entre les directions.

**Trois exemples**, qui ne correspondent pas à la situation réelle de directions, permettent d'illustrer ces situations de surnombre et de vacance dans le cas d'une mise en œuvre à partir de 2026.

a) Direction A dont la cible en emplois est supérieure aux ETP

La direction A dispose de 766,1 ETP fin 2025. A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2026, compte tenu de ses charges et enjeux, sa cible en emplois sera de 826 ETP. La direction étant en situation globale de vacance, l'apport possible maximum sera donc de 59,9 ETP.

Cela doit toutefois être apprécié par catégorie : dans le cas présent la direction A aura une cible de + 9 A, + 35 B et de +15,9 C.

Après avoir analysé le contexte de vacance au niveau national et le niveau global de ressources disponibles, la vacance pourra être résorbée en tout ou partie selon les catégories.

Ainsi, la direction bénéficiera d'apports de ressources, à concurrence de la moyenne nationale, comme c'est aujourd'hui le cas : s'il existe une vacance moyenne nationale en catégorie B inférieure à celle de la direction, la direction pourra combler ses vacances jusqu'à atteindre la vacance nationale.

A l'inverse, si le taux de vacance national est égal ou supérieur à celui de la direction, la direction ne bénéficiera d'aucun apport en catégorie B puisque son taux de vacances est meilleur que le taux de vacance national.

b) Direction B dont la cible en emplois est inférieure aux ETP

La direction B dispose de 1 705,5 ETP fin 2025. A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2026, compte tenu de ses charges et enjeux, sa cible en emplois sera de 1 682 ETP. La direction se retrouve globalement en situation de surnombre de – 23,5 ETP.

Cela doit toutefois être apprécié par catégorie : dans le cas présent la direction B aura une cible de - 5 A, - 10 B et – 8,5 C.

La situation de surnombre se résorbera progressivement, par les départs naturels d'agents de la direction. Dans ce cas, la direction ne bénéficiera d'apports nationaux que lorsqu'elle aura atteint sa cible (les mécanismes RH dédiés qui seront mis en œuvre sont décrits plus loin), sauf si le taux de surnombre national est supérieur au taux de surnombre de la direction.

c) Direction C dont la cible en emplois est proche des ETP présents

La direction C dispose de 316,5 ETP fin 2025. A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2026, compte tenu de ses charges et enjeux, sa cible en emplois sera de 320 ETP. La direction est en situation de légère vacance : 3,5 ETP vacants.

Cela doit toutefois être apprécié par catégorie : dans le cas présent la direction C aura une cible de + 4 A, - 20 ,5 B et de + 20 C.

En lien avec SPIB et dans le respect de la cible de 320 ETP, la direction pourra faire des transformations catégorielles d'emplois de C en B, ce qui limitera la situation de surnombre en B. Si le surnombre continue à être constaté après l'opération, celui-ci se résorbera au niveau RH selon les modalités présentées ci-dessus.

L'allocation des effectifs continuera ainsi à reposer sur trois éléments :

- la situation des effectifs par catégorie au niveau national ;
- le volume de directions en situation de vacance et dans quelle(s) proportion(s) ;
- le niveau global de ressources disponibles à affecter au niveau national.

Ces trois éléments permettront de déterminer la ressource disponible pour chaque direction en fonction de sa situation, comparée à la situation globale.

Le comblement de la vacance se fera, comme aujourd'hui, via les mouvements de mutation ou affectations au fil de l'eau (pour les A+) et les autorisations de recrutements de contractuels délivrées à l'issue des mouvements de mutation.

Que la direction présente une situation de vacances ou de surnombre au niveau de ses effectifs globaux par catégorie, elle devra expertiser la situation des effectifs de chaque service de la direction par catégorie statutaire. La direction devra s'attacher à résorber le surnombre constaté au niveau d'un service.

Afin d'assurer une mise en œuvre progressive de la nouvelle cible en ETP, les directions disposeront d'un délai pour résorber les situations de surnombre en local, période à l'issue de laquelle les agents restant en situation de surnombre pourront être positionnés à la disposition du directeur et seront invités à participer au mouvement local et/ou national afin de leur permettre de retrouver une affectation pérenne dans les meilleurs délais.

## **2. La conduite du changement pour les directions et les agents**

Pour accompagner le réseau et en particulier les pôles ressources PPR des directions, un accompagnement sera mis en place par les services SPIB et SRH, tant pour les aspects emplois qu'effectifs.

Des webinaires, des documents pédagogiques (FAQ, guide) et des formations aux outils de suivi seront délivrés à leur attention afin de les accompagner au mieux dans la mise en œuvre de cette réforme.

Par ailleurs, une communication à l'attention des agents sera mise en œuvre afin d'explicitier les nouvelles modalités de pilotage, de donner le sens et l'ambition de ces nouvelles modalités de suivi des emplois et des effectifs et de réaffirmer les garanties prévues ci-après pour les agents.

Une attention particulière sera portée par les directions et services pour accompagner les situations individuelles concernées via un suivi personnalisé. Pour les agents concernés, ils bénéficieront des garanties en termes de mobilité applicables aux agents en surnombre :

- une levée de l'obligation du délai de séjour, leur permettant de participer au mouvement national ;
- un délai supplémentaire pour participer audit mouvement national (+ 15 jours environ) ;
- une priorité pour rester sur leur service d'origine en cas de vacance ;
- une priorité pour tout emploi vacant dans un service de même nature sur leur commune d'affectation ;
- une priorité pour tout emploi vacant situé sur leur commune d'affectation ;
- une priorité pour tout emploi vacant dans un service de même nature dans leur direction ;
- une priorité pour tout emploi vacant sur l'ensemble de la direction ;
- une priorité au maintien d'une affectation sur leur métier d'origine (bloc fonctionnel) en local et/ou en national.