

CTR du 23 novembre 2017 – Services d'appui au réseau

**Bilan et perspectives de l'expérimentation
de services d'appui au réseau (SAR)
dans la gestion comptable du secteur public local**

Depuis juillet 2016, la Direction générale des finances publiques (DGFIP) expérimente les services d'appui au réseau (SAR). Ils ont fait l'objet de groupes de travail avec les organisations syndicales les 25 février 2016, 20 avril et 13 octobre 2017.

L'objectif de l'expérimentation est de tester de nouveaux modes d'exercice des missions dans la sphère du secteur public local en s'appuyant sur le travail à distance selon une logique de complémentarité entre un « front » et un « back-office ».

Cette expérimentation est conduite, selon des formes et des périmètres divers, sur 36 sites répartis dans 29 départements, les SAR étant adossés soit à des trésoreries (pour 15 d'entre eux), soit à des « services départementaux » (pour 21 d'entre eux). Dans un environnement caractérisé par des contraintes et connaissant des évolutions en termes d'outils et d'attentes des partenaires, cette expérimentation illustre la volonté de la DGFIP de faire évoluer ses méthodes de travail et son organisation afin de consolider et combiner l'exigence de qualité de service avec une meilleure allocation des ressources et des compétences disponibles, tout en tirant notamment profit des évolutions technologiques liées à la dématérialisation.

La décision de prolonger ou non l'expérimentation voire d'entamer un processus de généralisation par étapes de ce type d'organisation découle des enseignements pouvant être tirés des bilans d'étape établis par la mission nationale d'appui aux organisations innovantes (MNAOI) et des retours d'expérience des départements engagés dans la démarche.

Ce bilan se nourrit aussi des échanges intervenus lors des GT des 20 avril et 13 octobre derniers.

L'évaluation de l'impact de ce mode de travail et d'organisation sur les conditions de vie au travail (CVT) a été prise en compte sous la forme d'espaces de dialogue organisés dans deux délégations impliquées dans l'expérimentation. En matière de contrôle interne, la sécurisation de ces nouvelles organisations se fonde sur l'accompagnement de la mission responsabilité, doctrine et contrôle interne comptables (MRDCIC) afin de préserver la responsabilité personnelle des comptables.

Ces démarches aboutiront d'ici la fin de l'année à une mise à jour de la boîte à outils et du modèle de convention, l'ensemble formant en quelque sorte une « charte de fonctionnement » des SAR.

L'expérimentation des SAR a permis d'atteindre avec succès ses principaux objectifs :

- celui d'apporter aux postes comptables et aux directions locales de nouvelles marges de manœuvre grâce au développement du travail à distance et de donner ainsi plus de souplesse à l'exercice de la mission SPL en s'appuyant sur un système d'information et un niveau avancé de la dématérialisation des pièces comptables et justificatives ;
- celui de tester et d'apprécier l'intérêt du travail à distance pour un nombre élevé de processus métier tout en mettant en place les nouveaux outils (convention, reporting) permettant de réguler les relations entre les acteurs concernés.

Les bilans intermédiaires de l'expérimentation font également apparaître **plusieurs points d'attention et/ou besoins à prendre en compte** :

- la capacité des directions locales à dégager des ressources afin de mutualiser les tâches de façon pérenne en un lieu unique au bénéfice d'un nombre élevé de postes comptables; les besoins sont par ailleurs très variables d'un département à l'autre et il convient de laisser aux acteurs locaux une certaine souplesse et une modularité du SAR, sous le pilotage de la direction ;
- la nécessité de clarifier le champ des compétences et les modalités d'intervention du SAR par rapport notamment aux activités de soutien traditionnelles réalisées par la division SPL en direction départementale et à celles de l'équipe de renfort.

Enfin, la direction générale est saisie de nombreuses demandes tendant d'une part à pérenniser les SAR existants, d'autre part à autoriser la mise en place de nouveaux SAR dans d'autres départements.

Donner un caractère plus structuré au SAR suppose de tenir compte du caractère multiforme du travail à distance au sein du réseau SPL.

Le travail à distance est une modalité utilisée notamment pour trouver une solution au problème créé par l'inadéquation et un retard d'ajustement entre, d'un côté, la répartition géographique de la charge de travail et, de l'autre, la répartition des ressources et des compétences. Le champ des compétences du SAR dépend donc du besoin de soutien exprimé et diagnostiqué localement tandis que la localisation de l'activité du SAR est dépendante du lieu d'affectation des compétences disponibles pour réaliser cet appui.

La modification de la répartition des tâches entre les trésoreries et une structure de back-office constituent un changement important pour les managers de terrain de la DGFIP.

Le dispositif d'accompagnement national sera donc maintenu.

La direction générale se propose donc, dans les termes et conditions détaillés ci-dessus, de :

- permettre à tous les départements expérimentateurs de pérenniser leur SAR et de faire évoluer ses modalités d'intervention et ses champs de compétence selon les besoins locaux ; l'inclusion de missions de conseil aux collectivités territoriales dans le champ du SAR, qui a pu être constatée dans quelques cas lors de l'expérimentation, sera en revanche exclue ;
- permettre aux départements qui, sans avoir été « labellisés » au titre de l'expérimentation SAR, disposent d'un dispositif durable et organisé de soutien aux postes de rejoindre l'expérimentation, sous réserve de respecter la « charte » de fonctionnement des SAR ;
- permettre à tous les départements de recourir à cette formule pour de nouveaux projets, dans le respect des règles et principes de fonctionnement de la charte.

Un nouveau recensement des directions volontaires a été engagé.

Les candidatures seront examinées pour une mise en œuvre à partir de début 2018, après vérification du respect des prérequis.

La direction générale tiendra les organisations syndicales périodiquement informées de l'avancée du déploiement et un prochain GT sera organisé au cours du premier trimestre 2018.