

COMITÉ TECHNIQUE DE RÉSEAU

20 NOVEMBRE 2014

**MISE EN OEUVRE D'UN GROUPE DE TRAVAIL SUR
L'ORGANISATION DES SIE**

Contexte du lancement du groupe de travail « organisation du SIE »

Le groupe de travail « organisation du SIE », dont la première réunion a eu lieu le 8 juillet 2014, fait suite à un précédent groupe de travail, consacré à l'« avenir du SIE », qui s'est tenu de mai 2012 à juillet 2013 avec des représentants du réseau appartenant à 4 délégations inter-régionales.

La richesse des travaux de ce premier groupe s'est traduite par la formulation de 458 propositions. L'ensemble des propositions a fait l'objet d'un suivi régulier en comités de suivi organisationnel et comités de pilotage réunissant l'ensemble des bureaux concernés et la plupart ont déjà été mises en œuvre ou le seront (évolutions informatiques comme la gestion des opposants et des RIB, simplifications¹, wiFiP des correspondants MEDOC et comptabilité, site documentaire...), d'autres ayant donné lieu à des groupes de travail spécifiques (utilisateurs MEDOC, seuils, états comptables MEDOC, recouvrement forcé...).

En vue de préparer d'éventuelles évolutions du réseau, le GT SIE avait notamment proposé un modèle d'organisation interne aux SIE permettant d'assurer une plus forte expertise des agents, en structurant les services en équipes thématiques. Cette préconisation, adaptée aux SIE de grande taille, n'avait pas encore trouvé de traduction.

Le groupe de travail « organisation du SIE », réunissant des représentants de 6 délégations inter-régionales, s'inscrit dans la suite de ce précédent GT, pour approfondir ses conclusions et les mettre à jour à l'aune des évolutions techniques ou fonctionnelles importantes en cours ou à venir (déploiement des nouveaux modules GESPRO, perspectives de déploiement de MEDOC 2020, expérimentation de RSP forcé, mise en place de l'ENSU, départementalisation des procédures collectives...).

Les réflexions du groupe « organisation du SIE » sont à la croisée de deux exercices menés respectivement par le SPIB et le SGF :

- d'une part, les évolutions du réseau,
- d'autre part, l'organisation interne optimale du SIE.

Les deux exercices sont bien sûr interdépendants, mais ils ne doivent pas être confondus.

Le GT « organisation des SIE » n'a pas vocation à préconiser un modèle unique, en termes de taille minimale des SIE ni en termes de structure (maintien ou suppression des SIP/SIE). Son but est d'offrir aux directeurs des modèles exploitables pour organiser efficacement les SIE.

¹Utilisation de pdfEdit et du format .csv permettant des manipulations de données depuis un tableur.

La méthode utilisée

Afin de réfléchir à l'organisation optimale, le groupe s'est fondé sur un inventaire des missions du SIE. Pour ce faire, le GT s'est appuyé sur les fiches processus incluses dans l'outil « IFU en ligne », qui ont le mérite d'une certaine exhaustivité même si leur actualisation est indispensable, cet outil n'ayant pas été mis à jour depuis 2010. Cette mise à jour sera faite à la lumière des préconisations des travaux en cours (cf.infra).

Par ailleurs, dans le but de dresser un état des lieux des organisations actuellement mises en œuvre dans les SIE et d'échanger sur les réflexions dans certains cas déjà initiées, le bureau GF-2C s'est déplacé dans plusieurs directions relevant de la compétence des délégations membres du GT, et effectuera d'autres déplacements jusqu'à la fin d'année 2014 afin d'échanger avec les principaux acteurs.

Afin de tenir compte de la diversité des situations locales mise en évidence par ces déplacements et par le témoignage des membres du groupe, le GT s'est attaché à explorer différents modes d'organisation, pour offrir des solutions adaptées aux SIE, dont les tailles sont et resteront variées, ce qui a conduit à compléter le modèle de base proposé par le GT « avenir des SIE », adapté aux SIE de grande taille, par des modèles alternatifs, davantage accessibles aux SIE de plus petite taille. Ces modèles alternatifs (cf. infra) requièrent, au contraire du modèle de base, une véritable expérimentation pour en tester l'efficacité avant d'envisager leur déploiement.

Les déplacements du bureau GF-2C visent aussi à évoquer les conditions d'expérimentation pour les directions qui pourraient être volontaires. Ces déplacements (ou visio-conférences) ont eu lieu ou auront lieu dans une dizaine de directions. L'attention est appelée sur le fait que ces directions ne seront pas forcément expérimentatrices, tandis que d'autres pourraient se porter volontaires pour participer à l'expérimentation.

Les pistes de réflexion sur les organisations

À ce stade, les réflexions du GT conduisent à distinguer trois blocs thématiques, dans les missions des SIE, qui pourraient correspondre à trois équipes :

- équipe à compétence dominante « transverse », qui comprend l'accueil – physique, téléphonique ou électronique – de premier niveau, les visites de terrain (lorsqu'elles ne sont pas effectuées par les gestionnaires), le traitement des AVISIR, les surveillances-relances automatisées (prises en charge par GESPRO), le recouvrement amiable, notamment téléphonique ;
- équipe à compétence dominante « gestion », qui comprend l'accueil de second niveau, les travaux de terrains et d'assiette, la gestion des télé-procédures, les surveillances-relances personnalisées (nécessitant une connaissance plus poussée des dossiers), le traitement du contentieux (dont les remboursements des crédits d'impôt), le recouvrement forcé ;
- équipe à compétence dominante « comptabilité », qui regroupe l'accueil de second niveau, la caisse, la comptabilité et la gestion des timbres et quitus.

La délimitation précise des trois équipes est une simple référence vis-à-vis de laquelle une certaine souplesse doit être préservée, et ce à plusieurs titres :

- en fonction des contraintes locales d'organisation, telle ou telle mission peut, bien entendu, être confiée à une équipe différente de celle qui est suggérée dans ce modèle ;
- ce modèle n'interdit pas, dans les SIE ayant une taille suffisante, la formation d'équipes thématiques sur d'autres missions, par exemple sur le recouvrement forcé ;

- les équipes à compétence dominante n'ont pas vocation à être étanches et rigides. Les agents appartenant à une équipe peuvent, en fonction des nécessités du calendrier, être mobilisés sur des tâches relevant ordinairement d'une autre équipe. Dans des SIE de taille modeste, la fluidité entre les différentes équipes devrait nécessairement être élevée.

Ces équipes à compétence dominante pourraient être organisées de différentes manières :

1) une organisation *intégrée* supposant un SIE d'un effectif suffisant pour permettre la mise en place des trois équipes à l'intérieur même de la structure.

Cette formule est proposée comme schéma de droit commun aux directeurs qui souhaiteraient optimiser l'organisation interne de leurs SIE, notamment pour les SIE issus, dans les prochaines années, de la fusion de SIE pré-existants, acquérant de ce fait la taille critique pour permettre la constitution d'équipes thématiques. Le schéma intégré qui constitue, conformément à l'épure issue du GT « avenir du SIE », l'organisation de référence pour les SIE d'une certaine taille, sera détaillé dans la future boîte à outils mise à disposition des directeurs. Il ne soulève pas de difficultés juridiques, organisationnelles ou techniques. Rien ne s'oppose à sa mise en œuvre dès à présent par l'ensemble des directions qui souhaiteront y recourir. Ce schéma n'a donc pas vocation à faire l'objet d'une expérimentation à proprement parler, puisque la liste des sites pouvant le mettre en œuvre ne sera pas limitée et il sera possible, sans restriction, d'employer des variantes. Il sera en revanche intéressant que les sites volontaires fassent part, dans un an, de leur retour, et qu'un bilan soit dressé, notamment pour comparer la validité des différentes variantes qui auront été retenues par les directeurs.

2) une organisation *déconcentrée multi-SIE* permettant à un SIE d'assurer tout ou partie des missions « transverses » pour le compte d'autres SIE, sachant que tous les SIE, celui qui centralise les missions « transverses » comme les autres, conservent des équipes « gestion » (y compris recouvrement forcé) et « comptabilité » (par exemple, un SIE du département centralise les missions « transverses » pour le compte des autres SIE de la direction, étant entendu que tous les SIE, celui qui centralise la mission « transverse » et les autres, conservent un comptable à leur tête) ;

2 bis) une organisation *déconcentrée mono-SIE* permettant à un site d'assurer tout ou partie des missions « transverses » pour le compte d'autres sites. A la différence du schéma précédent, le site qui centralise les missions « transverses », n'exercerait plus de missions « gestion » et « comptabilité » et n'aurait plus un comptable à sa tête, devenant une entité rattachée, quoique géographiquement distante, à un autre SIE, placée sous l'autorité du responsable de cet autre SIE.

Les schémas déconcentrés sont adaptés à certains contextes particuliers caractérisés par le maintien de SIE de taille modeste, permettant :

- d'optimiser la qualité de certaines missions qui exigent des compétences particulières, pour lesquelles il n'est pas possible, au sein de SIE de petite taille, de constituer une équipe dédiée, et qui n'ont pas nécessairement besoin d'être exercées par les gestionnaires du dossier (AVISIR, accueil téléphonique, relance amiable...) ;
- d'optimiser la répartition de la charge de travail entre plusieurs SIE (par exemple, pour soulager ou au contraire alimenter un SIE, en lui retirant ou en lui confiant des fonctions « transverses ») ;
- à la rigueur, préparer une fusion, programmée à moyen terme, en transférant vers le SIE absorbant les fonctions « gestion » et « comptabilité », en maintenant sur le site du SIE absorbé les agents qui ne souhaiteraient pas le quitter, en confiant à ces derniers des fonctions « transverses ».

Les schémas déconcentrés requièrent une expérimentation, au plein sens du mot, c'est-à-dire la sélection de directions et de sites volontaires pour y participer, une mise en œuvre limitée à ces volontaires, un bilan dans une année et une conclusion sur l'opportunité d'appliquer ces schémas à plus grande échelle.

Calendrier

Les expérimentations pourraient débuter au premier semestre 2015. Après une année d'expérimentation, un bilan sera dressé en 2016 sur l'efficacité des schémas déconcentrés.

Le schéma d'organisation intégrée donnera lieu quant à lui, dans les mêmes délais, à un retour visant plus simplement à mutualiser les observations des directions ayant fait ce choix et à comparer les mérites respectifs des différentes variantes qui auront été choisies.