

LA PREMIERE VAGUE
DES SIP 2009

1	la Mise en place du SIP	p. 5
1.1	La phase de préparation du SIP	p. 5
1.1.1	<i>le dialogue avec les organisations représentatives des personnels</i>	p. 5
1.1.1.1	<i>Les Comités techniques paritaires locaux (CTP)</i>	p. 6
1.1.1.2	<i>Les commissions administratives paritaires (CAP)</i>	p. 6
1.1.1.3	<i>Les consultations.....</i>	p. 6
1.1.2	<i>Les échanges avec les agents ayant vocation à rejoindre le SIP</i>	p. 6
1.1.3	<i>la constitution des équipes du SIP.....</i>	p. 7
1.1.3.1	<i>Les agents</i>	p. 7
1.1.3.2	<i>L'encadrement</i>	p. 8
1.1.4	<i>Les evolutions de structures liées à la mise en place du SIP</i>	p. 8
1.1.4.1	<i>La typologie des réorganisations</i>	p. 8
1.1.4.2	<i>La gestion des doubles codiques.....</i>	p. 10
1.2	L'installation du SIP	p. 10
1.2.1	<i>Les conditions de mise en place</i>	p. 11
1.2.1.1	<i>L'installation matérielle</i>	p. 11
1.2.1.1.1	<i>La préparation.....</i>	p. 11
1.2.1.1.2	<i>La typologie des travaux</i>	p. 11
1.2.1.2	<i>Les conditions d'installation.....</i>	p. 11
1.2.1.3	<i>L'installation informatique.....</i>	p. 12
1.2.1.4	<i>Les horaires d'ouverture</i>	p. 13
1.2.2	<i>Les cadres et les agents du SIP</i>	p. 14
1.2.2.1	<i>Les conditions de travail des agents</i>	p. 14
1.2.2.2	<i>L'encadrement du SIP.....</i>	p. 15
1.2.2.3	<i>La formation.....</i>	p. 16
1.2.2.3.1	<i>Les agents.....</i>	p. 16
1.2.2.3.2	<i>Les cadres</i>	p. 17

1.2.2.4	<i>Les outils d'accompagnement de la mise en place du SIP</i>	p. 18
2	Le fonctionnement du SIP.....	p. 20
2.1	L'accueil des usagers	p. 20
2.1.1	<i>L'organisation de l'accueil physique.....</i>	p. 20
2.1.1.1	<i>La gestion de l'accueil</i>	p. 20
2.1.1.2	<i>La gestion de la caisse.....</i>	p. 22
2.1.2	<i>L'organisation de l'accueil téléphonique ..</i>	p. 23
2.2	La gestion de l'assiette et du recouvrement ...	p. 25
2.2.1	<i>L'impact de l'installation</i>	p. 25
2.2.2	<i>Les premiers effets du rapprochement</i>	p. 26
2.2.3	<i>Le traitement de l'ISF.....</i>	p. 26
2.3	Les petits SIP	p. 27
2.3.1	<i>Le rôle de l'équipe de renfort.....</i>	p. 27
2.3.2	<i>Les absences non programmées.....</i>	p. 28
2.3.2.1	<i>L'accueil des usagers</i>	p. 28
2.3.2.2	<i>La tenue de la caisse.....</i>	p. 28
2.3.2.3	<i>La tenue de la comptabilité</i>	p. 29
2.3.2.4	<i>L'activité de gestion et l'action en recouvrement</i>	p. 30
2.4	La mise en place des liaisons avec les trésoreries de proximité	p. 30

1 LA MISE EN PLACE DU SIP

La première vague de SIP a permis la mise en place de 164 SIP (en comptant les 12 SIP de préfiguration). Par son ampleur, elle permet de dresser un premier bilan de ces opérations de mise en place à partir d'un nombre conséquent de services comprenant une typologie variée de SIP (cf. annexe 1) :

- 25 SIP ;
- 50 SIP après rapprochement CDIF ;
- 26 SIP-SIE ;
- 63 SIP-SIE après rapprochement CDIF.

Cette première vague comporte des services de toutes tailles avec une partie SIP elle-même de tailles très diverses (cf. annexes 2 et 3).

Le SIP a été constitué dans 39 cas à partir d'une trésorerie spécialisée impôts et dans 135 cas à partir d'une trésorerie mixte.

Dans 115 cas, le SIP est créé dans un hôtel des finances déjà livré ou en cours de livraison, dans 49 cas, la trésorerie constitutive était située sur un autre site.

La première vague comporte un « grand site » à Reims.

1.1 LA PHASE DE PREPARATION DU SIP

1.1.1 LE DIALOGUE AVEC LES ORGANISATIONS REPRESENTATIVES DES PERSONNELS

Des réunions conjointes (filiale ex-DGI et filiale ex-DGCP) ont précédé la tenue des comités techniques paritaires locaux (CTP). Elles ont permis la présentation des caractéristiques du SIP et leur discussion avec les organisations syndicales (OS).

Ce dialogue informel avec les représentants des personnels s'est tenu selon un calendrier et des modalités différents selon les départements : certains responsables territoriaux avaient engagé des réunions dès l'été 2008 ; les réunions informelles relatives au plan de déploiement des SIP, puis celles sur les conditions de création des SIP 2009 se sont quant à elles tenues à l'automne 2008.

Les débats ont principalement porté sur les questions de ressources humaines.

Certains départements ont également accordé des audiences à la demande des syndicats.

1.1.1.1 Les Comités techniques paritaires locaux (CTP)

Dans les CTP, les discussions ont principalement porté sur le calendrier de déploiement, le nombre et le niveau des emplois transférés, la désignation du chef de SIP et de(s) adjoint(s), les conditions matérielles d'installation, l'organisation et le fonctionnement de l'accueil, la formation, et le respect des métiers.

Les discussions ont également porté dans certains départements sur l'identification des secteurs recouvrement, voire de l'accueil dans le référentiel des structures et au TSM afin d'y affecter les agents.

1.1.1.2 Les commissions administratives paritaires (CAP)

Les CAP se sont toutes tenues entre la mi-mars et la mi-avril.

1.1.1.3 Les consultations

Les comités d'hygiène et de sécurité (CHS) ont été consultés sur les réaménagements des locaux et l'installation des mobiliers, souvent dès l'élaboration des plans d'orientation départementaux des SIP (PODS). Des membres de CHS ont visité certains sites, en vue notamment du financement des travaux de mise en place des SIP. Les plans immobiliers et les travaux à effectuer dans certains SIP ont été présentés en commission immobilière du CHS.

Dans de nombreux cas ont été consultés l'inspecteur Hygiène et sécurité, ou le médecin de prévention.

1.1.2 LES ECHANGES AVEC LES AGENTS AYANT VOCATION A REJOINDRE LE SIP

Des échanges ont été organisés avec les agents des SIP et avec ceux des trésoreries de proximité, notamment quand l'objet de la réunion portait sur la mise en place de l'accueil fiscal de proximité. Ce format de réunion a souvent favorisé les échanges d'expérience professionnelle entre les agents des deux filières.

Les échanges ont porté sur les aménagements mobiliers et immobiliers, les règles de vie et les règles de gestion, la formation, l'exercice des missions, l'installation informatique, l'organisation de l'accueil ...

Ils ont eu lieu sous des formes variées : réunions d'information, rencontres entre les responsables territoriaux et les agents, visites sur site des responsables territoriaux (DSF/TPG), des correspondants et des référents SIP, organisation de groupes projets et de groupes de travail locaux, visites des agents dans un SIP en préfiguration, entretiens individuels, ou encore mise en place de comités départementaux d'installation et de suivi du guichet fiscal unifié.

Les dialogues et entretiens avec les agents ont en particulier permis de leur présenter les futures conditions de travail. Pour les projet de grande ampleur, des départements ont associé les agents dès le stade de la conception.

Les cadres de tous les départements ont été régulièrement informés de l'évolution de la mise en place du guichet fiscal unifié.

Préconisation des départements au vu de l'expérience de la première vague : Les visites sur place dans les sites sont particulièrement utiles pour mettre en place les SIP dans de meilleures conditions. Elles permettent de détecter les points de difficulté et les interrogations des agents et d'y apporter une solution ou des réponses constructives.

1.1.3 LA CONSTITUTION DES EQUIPES DU SIP

1.1.3.1 Les agents

Les équipes de recouvrement : sur les 164 SIP créés :

- 88 SIP ont une équipe recouvrement constituée de 1 à 2 agents ;
- 45 SIP ont une équipe recouvrement constituée de 3 à 5 agents ;
- 31 SIP ont une équipe recouvrement constituée de + de 5 agents.

Le calibrage du nombre d'emplois à transférer au SIP a été réalisé à partir des données de l'ORE. Ces données ont été discutées quant au quantum d'emplois qu'elles définissaient. Des règles d'arrondis ont été fixées par la direction générale et communiquées via les délégués du directeur général. Ces règles ont permis de résoudre les quelques cas de difficultés de calcul. Par ailleurs, les organisations locales ont adapté l'ORE au contexte, en tenant compte, par exemple, de la prise en charge de l'activité caisse/comptabilité par le SIP.

L'ensemble des agents du recouvrement pressentis ont intégré les SIP, sauf dans de rares cas où c'est un autre agent volontaire du département qui a rejoint le SIP (ex : SIP de Brioude, SIP de Mont de Marsan, SIP de Loudun et SIP de Tarascon). Dans le SIP d'Avranches, l'agent recouvrement qui a refusé de rejoindre le SIP a été remplacé par un autre agent de la trésorerie et dans le SIP de Hirson, en l'absence de candidature pour rejoindre le SIP, c'est un agent du secteur public local de la trésorerie mixte qui a été placé en renfort dans le SIP en attendant le prochain mouvement de mutation.

Au 10 juin, 65 agents B et C des SIP de la première vague avaient opté pour la filière fiscale.

1.1.3.2 L'encadrement

Sur les 164 SIP, **82 %** (135 SIP) ont un responsable issu de la filière fiscale et **18 %** (29 SIP) ont un responsable issu de la filière gestion publique.

95 % des SIP (soit 155 SIP) ont un poste d'adjoint et **61 %** des SIP (soit 100 SIP) ont un adjoint issu d'une autre filière que celle du responsable de SIP.

Sur les **89** SIP-SIE : **9** SIP n'ont aucun adjoint ou cadre A, **11** SIP ont un adjoint gestion publique, **48** SIP ont un cadre A de la filière fiscale et **21** ont 1 adjoint de chaque filière (filiale fiscale et gestion publique).

Certains adjoints issus de la filière gestion publique sont les trésoriers dont le poste a été supprimé et qui ont décidé de rejoindre le SIP comme adjoint, parfois temporairement, afin d'aider à la mise en place du SIP. La plupart étaient auparavant adjoints dans la trésorerie d'origine et ont rejoint le SIP conformément aux règles de la note RH du 6 mars dernier.

Les adjoints issus de la filière fiscale sont les anciens responsables de centre des impôts qui ont choisi de rester au sein du SIP en tant qu'adjoints ou d'anciens adjoints du centre des impôts. Dans les SIP-SIE, le cadre A IFU joue souvent le rôle d'adjoint.

Dans certains cas, un nouveau poste d'adjoint a été créé mais l'adjoint ne rejoindra son poste qu'au 1^{er} septembre.

Préconisation des départements au vu de l'expérience de la première vague : il est souhaitable qu'à l'avenir les adjoints soient installés dès le démarrage des SIP.

1.1.4 LES EVOLUTIONS DE STRUCTURES LIEES A LA MISE EN PLACE DU SIP

Aucune difficulté importante n'a été signalée par les départements concernant les réorganisations de services liées à la mise en place de la première vague de SIP.

1.1.4.1 La typologie des réorganisations

- La fusion d'un centre des impôts et d'une trésorerie spécialisée impôts

Les SIP créés par la fusion d'un CDI et d'une trésorerie spécialisée impôts n'ont pas occasionné de contraintes particulières de structure, puisque l'intégralité de l'activité et de la structure de la trésorerie rejoint le nouveau service.

En particulier, le SIP reprend le codique de la trésorerie.

- La fusion d'un centre des impôts et d'une trésorerie spécialisée impôts et amendes et/ou taxes d'urbanisme ou d'une trésorerie mixte est plus complexe

La plupart des créations de SIP ont entraîné une scission de la trésorerie mixte et sa spécialisation en trésorerie « secteur public local » (SPL). En effet, peu de trésoreries spécialisées impôts étaient concernées par la première vague. L'opération est plus complexe puisqu'il s'agit de partitionner un service et de réaffecter certaines de ses missions.

En particulier, le SIP reprend le codique de la trésorerie, qui doit en prendre un nouveau pour la partie SPL. La création de ce nouveau codique a pu parfois engendrer quelques perturbations en gestion pour la trésorerie nouvellement spécialisée SPL.

Ces scissions ont rendu nécessaire, dans certains cas, la mise en place d'un second codique et donc d'une « double » comptabilité entre le 1^{er} janvier et la date de création du SIP (cf. infra).

Les scissions de trésorerie spécialisée impôts/amendes et/ou taxes d'urbanisme n'ont globalement pas posé de questions importantes.

Dans quelques petits départements, où le portefeuille amendes était de taille limité et les services à proximité peu nombreux, il n'a pas toujours été aisé de déterminer à quelle trésorerie les amendes et/ou taxes d'urbanisme devaient être affectées.

Il a été décidé, par mesure de simplification, que le compte Banque de France (BDF) de la trésorerie d'origine serait conservé par le SIP : ce dispositif est généralement perçu comme positif.

Globalement, les départements concernés soulignent que les scissions de structure nécessitent des travaux relativement lourds pour l'informatique, l'organisation, les habilitations, les comptes BDF, etc.

Préconisation des départements au vu de l'expérience de la première vague : ces scissions doivent être soigneusement préparées à l'avance car les différentes étapes prennent du temps.

- Certaines créations de SIP ont fait suite à des réorganisations de périmètre ou de structures

La prescription générale est que la création d'un SIP ne doit pas être le facteur déclencheur d'une réorganisation. Cependant, dans 16 % des cas, la création du SIP de la première vague s'est accompagnée d'ajustements de périmètre à la marge, pour mieux faire coïncider les circonscriptions géographiques.

Enfin, un bilan mentionne que conformément à la circulaire SIP du 26 juin 2008, la compétence du pôle de contrôle et d'expertise a été élargie à l'occasion de la création du SIP.

1.1.4.2 La gestion des doubles codiques

Pour pouvoir continuer à assurer le recouvrement et reprendre les applications informatiques, le SIP doit conserver le code SAGES du CDI qui le constitue et le numéro codique de la trésorerie spécialisée impôts ou de la trésorerie mixte qui participe à sa formation. La trésorerie mixte qui devient spécialisée SPL doit donc prendre un nouveau numéro de codique.

La création des SIP a nécessité, dans certains cas (postes mixtes dotés de l'application du secteur local HELIOS), l'adoption d'une autre procédure, avec un nouveau codique pour la partie recouvrement dès le 1^{er} janvier 2009 et donc la mise en place d'une comptabilité en « double codique » à partir du le 1^{er} janvier 2009 en attendant la création du SIP.

Les missions SPL ont continué à s'exercer sous l'ancien codique de la trésorerie, tandis que les missions de recouvrement s'exerçaient sous le nouveau numéro codique. Concrètement, la trésorerie mixte a dû tenir deux comptabilités du 1^{er} janvier 2009 à la date de création effective du SIP en avril.

Cette gestion des « doubles » codiques n'a pas posé de problèmes majeurs, même si elle a entraîné un accroissement des charges de tenue de la comptabilité et quelques rares cas de difficultés de mise en place signalées et rapidement résolues. Dans la plupart des cas, la gestion du double codique a été bien maîtrisée par les équipes, qui ont utilisé les fiches du kit de déploiement qui y étaient consacrées.

Ce dispositif a présenté aussi des avantages : absence de rupture de la comptabilité sur l'année pour les deux missions, habitude pour les agents du recouvrement de la trésorerie mixte d'avoir une comptabilité propre, familiarisation avec les transferts d'opérations, facilitation des opérations de remise de service et des habilitations ...

Certains départements indiquent que cette solution devrait être mise en place systématiquement car elle facilite notablement les opérations comptables lors de la remise de service et les habilitations sur APTERA. Cette possibilité va être étudiée.

1.2 L'INSTALLATION DU SIP

Préconisation des départements : l'installation de plusieurs SIP à la même date (lorsque cela est possible) permet des gains d'efficacité, tant au niveau de la mise en œuvre des formations que des échanges entre les services et les agents concernés.

1.2.1 LES CONDITIONS DE MISE EN PLACE

1.2.1.1 *L'installation matérielle*

1.2.1.1.1 La préparation

Dans tous les cas, y compris lorsque le CDI et la trésorerie étaient installés dans un hôtel des finances, la création du SIP a nécessité une réinstallation matérielle et l'engagement d'une réflexion sur l'équipement des services.

Les agents et les chefs de service ont été systématiquement associés à cette reconfiguration des locaux.

Plusieurs départements ont fait appel aux conseils de l'ergonome : Eure, Seine Maritime, Vendée, Seine-et-Marne, Essonne, Alpes-Maritimes, Bas-Rhin.

Préconisation des départements au vu de l'expérience de la première vague : l'utilisation d'un outil de suivi et de reporting sur les sujets immobiliers, informatiques et organisationnels est vécu comme un élément facilitateur de la mise en place du SIP.

1.2.1.1.2 La typologie des travaux

En général, peu de travaux importants ont été nécessaires pour la création des SIP de la première vague. En effet, les équipes de recouvrement qui rejoignaient le SIP étaient le plus souvent de taille limitée. Les vagues suivantes vont impliquer des travaux immobiliers de plus grande ampleur. Quand des travaux préalables étaient utiles, ils ont pour la plupart été achevés avant l'arrivée des agents.

Quelques travaux d'aménagements restaient encore à réaliser moins de 10 SIP.

Les travaux les plus importants ont majoritairement concerné la sécurité de l'installation de la caisse. Le respect des règles de sécurité a en effet constitué une priorité. Certains sites ont eu recours à l'expertise du bureau BP2C.

La nouvelle signalétique a été mise en place ou est en cours d'achèvement.

1.2.1.2 Les conditions d'installation

D'une manière générale, l'installation matérielle des SIP s'est effectuée dans de bonnes conditions. La présence préalable des équipes dans le même immeuble et l'organisation antérieure en accueil commun ont été des facteurs de facilitation.

Aucune difficulté d'intégration des agents de la filière gestion publique n'a été signalée.

Les agents en charge de l'assiette et du recouvrement ont le plus possible été installés à proximité les uns des autres, afin de favoriser la bonne intégration des équipes, de faciliter les échanges et la réalisation des missions de chacun. Cette installation passe soit par une intégration au sein de l'espace de travail des secteurs d'assiette, soit par la création d'une cellule de recouvrement distincte des cellules d'assiette mais située à proximité.

Lorsque le regroupement des agents de recouvrement auprès des secteurs d'assiette n'a pas été immédiatement possible, cet objectif sera poursuivi à moyen terme. En effet, sur plusieurs sites, en raison du faible nombre d'agents de recouvrement transféré (1 agent), l'installation de cet agent à côté de l'accueil (au niveau de la caisse) s'est avérée le meilleur compromis possible sur le plan pratique, du fait de la configuration des locaux.

Quelques problèmes d'ordre phonique sont à l'étude (Ex : SIP de Sancerre, de Nogent le Rotrou, de Pithiviers, de Ribéac). Les résultats d'une étude acoustique et les solutions phoniques pour améliorer le travail en plateau ont été présentés aux agents du SIP-SIE de Wissembourg.

1.2.1.3 L'installation informatique

L'installation informatique n'a pas soulevé de problème particulier. Les équipes d'assistance des deux réseaux ont travaillé en concertation, sur place ou à distance.

Ainsi, les **agents** ont tous été dotés du matériel nécessaire à l'exercice de leurs missions :

- les agents de l'accueil ont accès à l'ensemble des applications liées à l'assiette et au recouvrement ;
- les agents de la gestion ont conservé leurs applications « métier » et ont pu continuer leurs missions sans rencontrer de difficultés particulières.

Ce sont les **cadres** qui ont rencontré plus de difficultés, étant donné qu'ils doivent utiliser les applications des deux filières, même si la plupart des départements indiquent que le guide informatique du responsable de SIP ainsi que les fiches du kit (n° 30 et n°31) ont été utiles pour les résoudre :

- le dispositif d'habilitation : les délais d'intégration des agents de chaque filière dans l'annuaire de l'autre filière ont été jugés trop longs et ont de fait souvent retardé les habilitations des agents. La diversité des procédures d'habilitation via BAHIA ou via APTERA a également rendu plus complexe l'ensemble du dispositif pour les cadres ;
- la coexistence de deux systèmes de messagerie et de BALF : cette coexistence implique que les responsables de SIP doivent disposer d'une double messagerie et d'un double accès aux BALF du service. Or, à ce stade, les contraintes informatiques font qu'un responsable issu de la filière gestion publique ne peut pas accéder à la messagerie de l'ex-DGI ;

- la redondance des accès aux applications DGI-DGCP : l'accès à ADONIS, BNDP et FICOBA est possible pour les agents en charge de l'accueil dans les SIP via deux portails différents et donc deux identifiants (un identifiant DGI et un identifiant DGCP). Par ailleurs, les responsables de SIP qui disposent des applications assiette et recouvrement sur un poste unique rencontrent des difficultés lorsqu'ils souhaitent faire coexister un accès au portail métier avec un accès au portail recouvrement (problématique du « time out ¹ » d'une 1/2 heure) ;
- la coexistence de systèmes de sauvegarde différents : le dispositif de sauvegarde utilisé en trésorerie (via une synerbox) n'est pas encore utilisable pour sauvegarder les applicatifs des agents de la cellule recouvrement du SIP, ce qui a nécessité sur plusieurs sites la mise en place par les CMI-CMIB de dispositifs de contournement.

Des solutions fonctionnelles ont donc dû être définies pour surmonter ces obstacles techniques. Des travaux sont en cours pour améliorer l'environnement informatique des cadres des SIP, par exemple les travaux sur une messagerie commune pour tous les agents et les évolutions des portails.

Préconisation des départements au vu de l'expérience de la première vague :

- plusieurs départements souhaitent que soit renforcée dans la formation des cadres une présentation des différents dispositifs d'habilitation. Cette demande d'évolution va être prise en compte ;
- la bonne cohésion et la communication entre les équipes CMIB/CMI ainsi que des tests machine préalables sont des facteurs importants de réussite des opérations, tant avant la mise en place du SIP qu'au moment de l'installation.

1.2.1.4 Les horaires d'ouverture

La première vague de SIP 2009 concerne de nombreux sites qui étaient préalablement organisés en hôtels des finances ou en accueil commun. De ce fait, les horaires étaient donc déjà harmonisés dans la plupart des cas.

Dans les cas où les horaires étaient différents :

- soit l'harmonisation a déjà été réalisée, en concertation avec les agents, et elle n'a pas soulevé de questions particulières. Dans la quasi totalité de ces cas, ce sont les plages horaires plus larges des CDI qui ont été retenues. Pour le SIP parisien, l'alignement en revanche a été opéré sur les horaires de la trésorerie ;
- soit l'harmonisation n'a pas encore été réalisée car les départements concernés souhaitaient attendre le mois de juin pour mettre en place une concertation avec les agents concernés, après la campagne d'accueil du public liée au dépôt de la déclaration de revenus, qui implique des horaires d'ouverture particuliers.

Dans les sites très urbains, une ouverture pendant la pause méridienne a été retenue.

Sur certains petits sites, la situation antérieure au SIP était celle d'une trésorerie fermée le vendredi après midi. La question se posait donc des horaires à adopter pour pouvoir délivrer un service aux usagers en matière de recouvrement pendant l'intégralité des plages d'ouverture du SIP. L'accueil étant généraliste, le principal sujet était celui de la caisse, au cas où un usager se présenterait pour effectuer un règlement en numéraire.

¹ Fermeture automatique d'une application au delà d'un laps de temps sans utilisation par l'agent.

Plusieurs démarches différentes ont été adoptées. Dans certains cas, les horaires de travail des agents de recouvrement ont été revus dans le cadre de la concertation locale, de façon à assurer la présence d'un agent le vendredi après midi. Donc en général, les horaires d'ouverture de la caisse sont alignés sur ceux du SIP.

Dans d'autres cas, cette solution n'a pu être retenue, par exemple lorsque la caisse conjointe est tenue par la trésorerie SPL fermée le vendredi après midi. C'est donc le SIE qui réalise les éventuels encaissements en numéraire ce jour là.

Dans certains départements, l'harmonisation des horaires des équipes constitutives du SIP a été l'occasion d'aligner également les horaires des autres structures présentes sur le site.

1.2.2 LES CADRES ET LES AGENTS DU SIP

1.2.2.1 Les conditions de travail des agents

Les conditions de travail sont globalement considérées comme satisfaisantes, en particulier sur le plan de l'installation immobilière et de l'informatique.

Le premier ressenti des agents après quelques semaines de fonctionnement du SIP est favorable et commence à traduire le développement de synergies entre l'assiette et le recouvrement, appréciées par les agents des deux réseaux.

Les agents ont notamment l'impression que les dossiers sont traités plus rapidement qu'auparavant, en raison de la disparition des navettes qui existaient entre le CDI et la trésorerie. La proximité des agents de l'assiette et du recouvrement permet l'examen conjoint des dossiers et facilite les réponses aux usagers lorsque des sujets concernent les deux aspects d'un dossier.

Par ailleurs, les agents de la filière gestion publique sont souvent satisfaits d'avoir étendu à l'occasion de la création du SIP leurs compétences métiers en matière de comptabilité ou de gestion de la caisse.

Des agents de la filière gestion publique arrivant de trésoreries mixtes observent que la part de leur activité consacrée à l'accueil du public s'est accrue, du fait de leur spécialisation sur l'activité de recouvrement et d'une organisation différente des tâches au sein du SIP par rapport à la trésorerie dont ils viennent.

1.2.2.2 L'encadrement du SIP

Les responsables de SIP se sont attachés à se positionner dès leur prise de fonction en tant que chefs de service en charge de l'ensemble des missions d'assiette et de recouvrement.

L'existence d'un adjoint de la filière fiscale auprès du responsable issu de la filière gestion publique ou d'un adjoint de la filière gestion publique auprès du responsable issu de la filière fiscale est ressentie très positivement par les équipes d'encadrement. Dans ce cas en effet, le fonctionnement du SIP est très largement facilité, compte tenu de la multiplicité et de la technicité des missions du responsable de SIP et de son équipe d'encadrement.

C'est particulièrement vrai pour les responsables de SIP-SIE. Ces derniers soulignent également le besoin d'une harmonisation des procédures, principalement de recouvrement, et des outils, surtout de comptabilité.

Ces observations sont prises en compte dans le cadre des réflexions sur l'harmonisation des procédures de recouvrement.

A ce stade, l'organisation interne des équipes d'encadrement n'est pas encore rodée ni stabilisée. Les attributions respectives de chacun sont en cours de définition, sauf dans quelques rares cas où une lettre de mission a déjà été réalisée par le responsable de SIP à l'attention de son adjoint et où un organigramme fonctionnel est en cours de finalisation ou de mise en place.

A ce stade, on observe la tendance générale suivante, qui est appelée à évoluer progressivement avec la montée en puissance des SIP :

- les adjoints originaires de la gestion publique se concentrent sur leur sphère d'activité du recouvrement, parfois étendue à l'accueil ou à la campagne ISF ou à certains aspects de la campagne IR ;
- les adjoints d'origine filière fiscale sont très majoritairement en charge de l'accueil ou de l'équipe SIE en cas de SIP-SIE.

Préconisation des départements au vu de l'expérience de la première vague :

- pour les responsables de SIP : les départements soulignent l'importance qu'il convient d'accorder au soutien des responsables de SIP sur les missions qu'ils découvrent, tant en termes de pilotage, que d'organisation et de fonctionnement ;
- pour les adjoints : les départements jugent important, d'une part, de donner de la visibilité sur la situation des adjoints le plus en amont possible des dates de création des SIP et, d'autre part, de veiller à ce que les adjoints interviennent sur les fonctions transverses et en particulier sur le pilotage de la structure dans l'avenir.

Des prescriptions ont été données aux DSF pour un soutien renforcé des cadres des SIP, surtout ceux issus de la filière gestion publique, dans le cadre de la première campagne IR.

1.2.2.3 La formation

1.2.2.3.1 Les agents

Le module 1 « connaissance mutuelle » a été globalement très apprécié par les agents. Il a notamment permis d'appréhender la réalité du terrain, d'acquérir de premières connaissances et de mieux se connaître.

Les agents d'accueil qui fonctionnaient déjà en accueil commun avant le SIP n'ont pas suivi le module 2 accueil fiscal de proximité. Certains ont suivi un module adapté.

Les autres agents ont favorablement perçu le module 2 « accueil fiscal de proximité » qu'ils ont bien identifié grâce aux formateurs comme la première « brique » de la formation « accueil dans les SIP ».

Ils considèrent toutefois que les formations ont été trop rapprochées par rapport au calendrier d'ouverture du SIP et que la partie relative à l'application GAIA guichet était trop théorique (elle avait été initialement réalisée à partir d'un diaporama). La formation à GAIA guichet a effectivement nécessité une révision rendue possible grâce aux outils de simulation interactifs mis à disposition par le bureau COPERNIC 3.

Certains agents de la filière fiscale en poste dans de petits SIP regrettent de ne pas bénéficier de formations approfondies au recouvrement, afin de remplacer leur collègues absents de la filière gestion publique dans les SIP où les effectifs transférés sont très limités (cf. infra).

A contrario, d'autres agents ont été rassurés par le contenu des formations et l'assurance du respect des métiers.

Les modules nationaux ont parfois été complétés par des présentations locales relatives à l'application CAISSE et à la consultation des applications REC, RAR et KHQ.

1.2.2.3.2 Les cadres

Le ressenti des cadres sur le module 1 « connaissance mutuelle » est très divers. Si certains cadres ont apprécié ce module, il est considéré comme trop axé sur la fiscalité et pas assez sur le recouvrement par les responsables issus de la filière fiscale. Il a aussi été jugé dans certains cas inadapté à la taille de certaines structures, voire superflu.

Le module 2 « pilotage et management » a été lui aussi critiqué par des responsables de SIP, tandis que le bilan est moins négatif en ce qui concerne les adjoints et les référents qui ont suivi le même parcours de formation.

Les cadres estiment que les principaux défauts du parcours de formation sont les suivants :

- le module 2 est arrivé trop tardivement par rapport à la prise effective de poste des responsables. Par contre coup, il a été jugé trop théorique et pas assez technique ni assez pratique. Cette observation a été formulée par la quasi totalité des départements et confirme les premières évaluations. En effet, le module 2 n'était effectivement pas conçu comme un stage technique, contrairement à ce qui était programmé dans les modules 3, mais comme un stage généraliste et préalable de présentation (calendriers, points de vigilance) des différentes missions du SIP. Déroulé après - ou de manière concomitante à - la prise de poste, le module 2 n'a pas été jugé adapté aux attentes d'un nouveau responsable de SIP ;
- le public était déséquilibré par rapport au contenu des formations sur la première vague de SIP. La proportion très importante de responsables de SIP issus de la filière fiscale n'a pas favorisé les échanges entre personnes issues de filière différente autant qu'il était envisagé.

Seuls les stages d'immersion préconisés dans le parcours de formation et les premiers stages « métiers » des modules 3 (Ex : comptabilité et pilotage campagne IR-TH) ont été véritablement appréciés.

Enfin, beaucoup de départements soulignent, d'une part, le trop grand nombre de stages qui ont dû être suivis par les responsables et les adjoints pour leur mise à niveau et, d'autre part, la difficulté de participer à des formations réalisées au niveau national, qui impliquent de longs déplacements à Nevers ou à Lyon.

Préconisation des départements au vu de l'expérience de la première vague :

- pour la formation des agents en charge de l'accueil : mettre rapidement à la disposition des départements un stage d'approfondissement pour le traitement à l'accueil dans les SIP ;
- pour la formation des cadres : refondre la formation actuelle en fusionnant les modules 1 et 2, et offrir la possibilité aux cadres de suivre les stages « métiers » sur site.

Les remarques et les propositions des participants à ces premiers stages vont être prises en compte et des adaptations vont être faites dans le sens demandé :

- refonte du contenu des modules 1 et 2 ;
- accroissement des formations dispensées localement lorsque cela est possible ;
- renforcement du rôle des stages d'immersion dans les services.

1.2.2.4 Les outils d'accompagnement de la mise en place du SIP

Un accompagnement des premiers SIP a été assuré localement sous des formes diverses : suivi par les référents, constitution de COPIL ou de groupes de travail, veille documentaire, fiches, visites ...

Globalement, la documentation diffusée par la direction générale est considérée comme présentant un intérêt évident et reconnu. Les kits de déploiement et guides ont notamment été appréciés et utilisés. Les fiches sont jugées claires, synthétiques, riches, complètes et utiles.

Les réserves tiennent essentiellement au volume des supports documentaires, parfois jugés un peu trop denses, et au calendrier de diffusion estimé trop tardif pour véritablement anticiper les travaux associés à la mise en place des SIP, alors même que la mise en œuvre de certaines fiches nécessitait des manipulations techniques (ex : mise à jour des constantes dans TOPAD et dans NOMINOE).

La mutualisation des actions mises en œuvre dans le cadre des préconfigurations de SIP a aussi aidé à la mise en place des SIP dans les départements concernés.

De nombreux départements ont mis en place au sein de leurs Intranet locaux un espace dédié au guichet fiscal unifié (aspects SIP et aspects accueil fiscal de proximité) avec des liens vers l'Intranet Ulysse.

Préconisation des départements au vu de l'expérience de la première vague : souhait que le classement et la structuration de la documentation en ligne sur ULYSSE (thèmes, hiérarchisation, etc.) soient améliorés pour des raisons de lisibilité, compte tenu du nombre de fiches désormais en ligne.

Cette organisation sera revue.

2 LE FONCTIONNEMENT DU SIP

2.1 L'ACCUEIL DES USAGERS

2.1.1 L'ORGANISATION DE L'ACCUEIL PHYSIQUE

2.1.1.1 *La gestion de l'accueil*

L'organisation de l'accueil physique ne fait pas ressortir de difficulté majeure. Elle est par définition plus facile sur les sites déjà organisés en hôtel des finances et dont les agents pratiquaient antérieurement l'accueil commun. C'est toutefois un sujet très sensible pour les agents et l'accueil recouvre des problématiques diverses selon les sites : configuration des locaux, présence ou non de la trésorerie SPL dans les mêmes locaux que le SIP ...

- **Organisation**

L'accueil physique des usagers particuliers s'effectue selon le cas à la banque d'accueil ou dans des box.

La plupart des SIP ont mis en place un accueil généraliste sachant répondre aux questions les plus courantes. Cet accueil généraliste consiste à prendre en charge toutes les demandes simples des usagers (fourniture de documents, informations générales ...) et, pour les sites précédemment en accueil commun, à réaliser certains traitements simples (contentieux, gracieux, délais de paiement ...).

Au niveau de l'accueil plus spécialisé, les agents de la filière fiscale assurent l'accueil nécessitant l'examen plus approfondi du dossier pour les questions relevant de l'assiette, dès lors que la réponse n'a pas pu être donnée par l'agent (ou les) agent(s) en charge de l'accueil généraliste. Les agents de la filière gestion publique assurent l'accueil spécialisé pour les questions relevant du recouvrement, dans les mêmes conditions.

L'organisation est adaptée en fonction de la taille.

Au sein des moyens et grands SIP, une équipe dédiée à la mission d'accueil a systématiquement été mise en place. Sur le grand site de Reims, l'accueil est également organisé autour d'un accueil mixte dédié commun aux 3 SIP. Cet accueil est rattaché à un des SIP (le SIP Reims Est) et piloté par l'un des adjoints de ce SIP.

Dans une telle configuration, l'accueil généraliste oriente les usagers et renseigne sur les questions les plus simples (Ex : remise de formulaires, questionnaires ...). L'accueil spécialisé en box traite les dossiers courants, comme les contentieux simples ou les délais de paiement. Les dossiers plus complexes ne sont pas traités immédiatement à cet accueil spécialisé mais transmis vers le SIP ou le service du SIP compétent, afin que le gestionnaire le prenne en charge.

Au sein des petits SIP, l'organisation de l'accueil présente des organisations plus différenciées, en fonction de la taille des effectifs :

- souvent, aucune distinction n'est opérée entre l'accueil généraliste et l'accueil spécialisé ;
- les agents du recouvrement ne sont pas affectés de manière permanente à l'accueil généraliste qui est réalisé à certaines périodes uniquement par des agents de la filière fiscale ;

- des modalités de remplacement des agents en charge de l'accueil en cas d'absence ont été définies : désignation de remplaçants au sein du SIP, renfort par l'équipe départementale de la trésorerie générale ...

S'agissant du recours à l'équipe mobile de renfort, certains départements soulignent le besoin de formation d'agents de l'équipe de renfort concernant les procédures particulières (ex : la prime à la cuve, la publicité du privilège du Trésor ou les procédures collectives ...).

Pour l'organisation matérielle, des gestionnaires de file d'attente ont généralement été installés pour mieux gérer le flux des usagers et, sur certains sites, un paramétrage permet d'intégrer dans la file d'attente les usagers qui se seraient trompés de file d'attente.

Des bornes interactives ont été installées dans certains services à l'entrée du bâtiment afin de répartir le flot des usagers en fonction du motif de la demande.

Un guichet dédié à la délivrance du plan a parfois été mis en place lorsque le SIP a intégré la mission foncière.

- **Fonctionnement de l'accueil depuis la mise en place des SIP**

Au cours de la campagne de déclaration des revenus 2009, les modalités organisationnelles de la plupart des SIP n'ont pas été profondément modifiées, même si les responsables de service ont adapté le nombre d'agents présents à l'accueil physique pour faire face aux flux supplémentaires d'usagers du recouvrement qui se sont déplacés au cours des mois d'avril et de mai (principalement pour le second acompte provisionnel).

Les SIP de la première vague soulignent que les agents de la filière gestion publique ont pleinement participé à l'accueil physique dans le cadre de cette première campagne IR.

L'envoi du commandement unique n'a généralement pas eu d'incidence particulière, même si localement il a parfois entraîné un peu plus de réception physique et téléphonique. L'accueil physique a généralement été assuré par les cellule d'accueil pour la prise en charge des paiements et par les secteurs de recouvrement pour les demandes de délais ou les questions complexes.

2.1.1.2 La gestion de la caisse

En général, la caisse est installée au sein d'un accueil dédié, au rez-de-chaussée, et jouxte un guichet d'accueil généraliste et un espace de réception confidentiel. La quasi totalité des bilans mentionnent que la caisse a été sécurisée.

Aucun problème d'installation n'a été rencontré par les SIP de la première vague.

Une caisse commune tenue par la trésorerie SPL a été mise en place dans la quasi-totalité des cas où le SIP a été constitué à partir d'une trésorerie mixte située dans les mêmes locaux que le SIP. Cette organisation est souvent décidée, d'une part, pour soulager le SIP de cette tâche (notamment quand un seul agent de recouvrement est transféré) et, d'autre part, en raison du volume important d'opérations en numéraire traitées pour le SPL par rapport au flux plus limité de paiement pour la caisse impôts.

De même, dans bon nombre de cas où le SIP est constitué à partir d'un CDI-SIE la caisse a été unifiée entre les deux services lorsqu'elle n'était pas confiée à la trésorerie SPL.

Dans certains départements, une caisse commune à la trésorerie SPL, au SIP et au SIE a été mise en place. Les ventes de timbres sont réalisées en intégralité par la trésorerie SPL, à l'exception des timbres destinés aux débiteurs de tabac qui dépendent toujours du SIE, dans le cadre de sa relation professionnelle avec eux.

Lorsque la caisse est tenue par le SIP, la gestion des flux d'usagers avant l'accès à la caisse est suivie par les responsables et une attention toute particulière est apportée à la signalétique.

- **L'utilisation du module « guichet » de l'application CAISSE par les agents de l'accueil**

Le module « guichet » de l'application CAISSE a été installé, sauf exception, sur les postes des agents installés au niveau des banques d'accueil du SIP. Dans la plupart des cas, ce module a été rapidement maîtrisé par les agents en charge de l'accueil et il ne pose pas de problème particulier d'un point de vue technique.

Dans certains cas toutefois, la dissociation entre la fonction « guichet » et la fonction « caisse » opérée pour les paiements est jugée comme un facteur de complexité au niveau de la réception (rallongement du temps d'attente et incompréhension des usagers). C'est la raison pour laquelle, sur certains sites, des liaisons « papier » sont privilégiées entre l'accueil du SIP et la caisse (ex : copie d'écran RAR ou copie des pièces comptables remise à l'utilisateur).

L'utilisation du module guichet n'est pas toujours jugée intéressante par rapport à la configuration des locaux (proximité immédiate du local caisse) et du gain de temps estimé par la non réalisation d'une opération supplémentaire.

Sur certains sites en revanche, les caissiers estiment que la nouvelle organisation de l'accueil au SIP est meilleure car elle diminue la pression des usagers devant la caisse, grâce au système d'appel unitaire des usagers au lieu d'une file d'attente.

Dans un nombre significatif de petits sites, la caisse unique du SIP-SIE est tenue par un agent de l'équipe SIE qui tenait la caisse dans le cadre du SIE et a appris à utiliser le logiciel CAISSE. L'unique agent recouvrement n'est alors chargé de la caisse qu'en remplacement de l'agent de l'équipe SIE, qui peut également être remplacé par un autre collègue du SIE. Ce type d'organisation n'a pas posé de difficultés fonctionnelles, les agents des SIE s'appropriant rapidement l'application CAISSE, jugée « facile » et « conviviale ».

Des démarches ont enfin été entreprises en amont afin d'informer les régisseurs, établissements publics locaux d'enseignement et notaires que leurs dépôts de fonds devraient désormais être versés à la caisse de la trésorerie municipale.

2.1.2 L'ORGANISATION DE L'ACCUEIL TELEPHONIQUE

Le principe de respect des métiers implique une organisation différente pour l'accueil téléphonique de celle de l'accueil au guichet. Au guichet, les usagers se présentent puis sont orientés en fonction de leur demande. Pour l'accueil téléphonique, les usagers sont pré-orientés par le numéro de téléphone qu'ils composent.

Le numéro de téléphone figurant sur les documents envoyés aux contribuables peut être modulé en fonction des documents et des sujets.

Les documents qui sont uniquement relatifs à l'assiette (déclaration de revenus, dégrèvement, relance ...) pourront comporter les numéros de téléphone des secteurs d'assiette pour orienter les usagers directement vers un agent pouvant leur répondre. Réciproquement, ceux relatifs uniquement au recouvrement (poursuites par exemple) pourront porter le numéro de téléphone du secteur recouvrement.

En revanche, pour confirmer aux usagers que le SIP est désormais un service unique, les avis d'imposition, qui peuvent entraîner des questions portant sur l'assiette comme sur le recouvrement, comporteront un seul numéro de téléphone pour la structure SIP et non des

numéros distincts pour le calcul et le paiement, ce qui ne ferait que reproduire l'ancienne répartition entre la DGI et la DGCP. Le contribuable qui appelle doit donc être orienté vers le bon service.

Dans un certain nombre de SIP, l'organisation de l'accueil téléphonique est encore en cours de définition, après l'organisation particulière souvent adoptée pendant la campagne. Les réflexions sont donc actuellement en cours sur les modalités organisationnelles de l'accueil téléphonique des usagers qui dépendent du SIP à la fois au titre de l'assiette et du recouvrement.

En général, l'organisation est fonction de la taille du SIP et de la période de l'année :

- l'accueil téléphonique est parfois organisé autour d'un standard téléphonique : une personne, généralement positionnée au guichet, dirige les appels vers le service gestionnaire compétent. Cette personne peut, en période de faible sollicitation téléphonique, se voir attribuer des tâches annexes comme le traitement du courrier, de listes ILIAD ...
- les appels sont souvent pris directement en charge par les secteurs de gestion - assiette ou recouvrement- par le biais de groupements de poste et de système de basculement d'un poste à l'autre. Dans ce cas, les agents transfèrent la communication de l'utilisateur lorsque les questions dépassent leurs connaissances et le stade de l'accueil généraliste ;
- sur de nombreux sites est déjà installé un serveur vocal interactif (SVI) afin de limiter le flux des communications entrantes et pour mieux orienter les appels des usagers, tandis que d'autres sites ont programmé cette installation pour la sortie des avis d'imposition. Dans les SIP où un SVI a été mis en place, il est ressenti comme positif par les agents : il a permis de dégager du temps de travail et de réduire le nombre d'appels entrants, les réponses aux questions simples (ex : les horaires d'ouverture) étant traitées directement par le SVI et il assure une orientation rapide des usagers, réduisant leur temps d'attente. Il est toutefois confirmé que le nombre de choix laissé à l'utilisateur doit être limité pour que le SVI soit compris et bien utilisé ;
- dans certains cas, les appels des usagers aboutissent sur le même autocommutateur et sont répartis automatiquement en fonction du numéro appelé (celui de l'ex CDI ou celui de l'ex trésorerie) sur des boucles différentes. A court terme (sortie des avis d'imposition), l'ensemble des appels sera orienté sur une boucle unique.

Dans certains départements, une équipe dédiée au téléphone est mise en place aux moments de forte affluence ou de manière pérenne tout au long de l'année.

Sur le grand site de Reims, les réflexions ont conduit à opter pour une organisation téléphonique globale pour l'ensemble du site (un seul numéro pour les 3 SIP repris uniquement dans les annuaires publics) reposant sur une équipe dédiée elle-même intégrée à la cellule d'accueil commune des SIP. Cette cellule téléphonique dédiée assure avant tout l'orientation des appels vers le bon interlocuteur et la réponse à des questions simples d'ordre général ne nécessitant pas la consultation d'une application ou du dossier de l'utilisateur (ex : dates d'envoi des déclarations, dates limites de paiement, information sur les moyens de paiement dématérialisés, envoi de formulaire ...). Le choix a donc été fait de ne pas installer un SVI mais un binôme de standardistes, compte tenu de la nécessaire double orientation : nature de la question pour l'agent d'accueil, puis dans un second temps SIP compétent, secteur compétent.

2.2 LA GESTION DE L'ASSIETTE ET DU RECOUVREMENT

2.2.1 L'IMPACT DE L'INSTALLATION

A ce stade, la continuité des missions a été assurée tant au niveau de l'assiette que du recouvrement, même si le recul et la période observée (2 mois) sont insuffisants pour apprécier véritablement les résultats.

Les missions d'assiette n'ont pas été concernées par la mise en place du SIP. En revanche, la mission de recouvrement a parfois été perturbée au début de l'installation, du fait du délai du déménagement et du rebranchement des applications informatiques.

L'un des SIP de préfiguration constate une amélioration des taux de recouvrement intermédiaires (au 31 mars) une fois les équipes installées et fonctionnant ensemble depuis plusieurs mois. Le bilan de ce SIP précise que la réunion des agents en charge des missions assiette et recouvrement dans des locaux communs constitue une synergie susceptible de conforter les résultats.

La campagne IR s'est déroulée dans de bonnes conditions, à l'identique de celle se déroulant dans les CDI non encore transformés en SIP.

Les organisations retenues respectent toutes les métiers de chacune des deux filières :

- les équipes affectées à la mission d'assiette restent organisées en secteurs d'assiette, dirigés généralement par un cadre B ;
- les agents affectés à la mission de recouvrement ont souvent été installés dans les mêmes espaces de travail que les agents des secteurs d'assiette.

De ce fait, l'organisation interne en mode topographique pour l'assiette et alphabétique pour le recouvrement ne pose aucune difficulté.

2.2.2 LES PREMIERS EFFETS DU RAPPROCHEMENT

Même si chacun demeure sur son corps de métier, les échanges entre équipes sont simplifiés et facilités, engendrant ainsi un meilleur service à l'utilisateur. Des synergies semblent déjà se dégager du fait de la proximité des agents d'assiette et de recouvrement, par exemple dans le traitement du gracieux et/ou l'octroi de délais de paiement ou dans la gestion des restes à recouvrer, grâce à l'accès plus aisé aux informations d'assiette.

De même, certains départements soulignent le caractère positif de la création du SIP sur la gestion globale des dossiers, compte tenu de l'amélioration de l'accès aux informations d'assiette et de recouvrement, de la meilleure gestion des courriers NPAI grâce aux recherches ILIAD, de la mise à jour immédiate des adresses dans MAJIC, du traitement des réclamations suspensives ou encore des oppositions sur cessions de fonds de commerce avec le SIE. Le service du recouvrement a également commencé à échanger des informations avec le SIE à propos de la TP.

Sur le grand site de Reims, aucune évolution des missions d'assiette n'est intervenue dans les secteurs d'assiette des différents SIP. En revanche, la mission recouvrement est sensiblement marquée par la répartition des restes à recouvrer entre 2 des 3 SIP créés. Un protocole a été rédigé entre les responsables de SIP en vue d'assurer une répartition équilibrée de l'apurement des restes à recouvrer entre les agents de la filière fiscale des 3 SIP.

Certains SIP (essentiellement parmi les SIP préfigureurs) ont mis en place une entraide entre les agents d'assiette et les agents de recouvrement pendant la campagne IR et les échéances de recouvrement.

Certains départements souhaitent que des réflexions soient engagées sur le contenu de l'entraide entre agents de gestion pendant ces pics : il est suggéré que les agents de la filière fiscale participent par exemple au traitement des NPAI, à l'enrichissement de RAR, aux tâches relatives aux poursuites de masse, et que les agents de la filière gestion publique participent à la saisie des déclarations.

2.2.3 LE TRAITEMENT DE L'ISF

L'encaissement et la comptabilisation des versements associés aux déclarations spontanées d'ISF n'ont pas suscité à ce jour de difficultés particulières mais le recul est faible. La réception des déclarations et des paiements relatifs à l'ISF dans les SIP et la transmission à la fiscalité immobilière semblent bien comprises. Toutefois, c'est une mission nouvelle dont le contenu devra être mieux maîtrisé.

Si la saisie dans l'application DDR3 ne pose aucun problème technique, l'impact du traitement de l'ISF peut être important sur les sites qui comptent de nombreux redevables. C'est pourquoi, dans certains SIP-SIE, le choix a été fait de ne pas transférer dès la première année de création du SIP la mission et c'est l'équipe SIE qui a cette année encore pris en charge la campagne ISF, au regard du faible nombre d'agents de la filière gestion publique transféré dans l'équipe SIP.

2.3 LES PETITS SIP

Dès le stade des réflexions, ce sont les petits SIP comprenant une équipe du recouvrement très limitée qui ont concentré les plus de questions. Ils ont donc fait l'objet d'une attention particulière dans le cadre des préconfigurations et de la première vague. La principale question posée est celle du remplacement pendant les périodes d'absence, programmée ou non, de l'agent du recouvrement ou de deux agents sur deux, pour assurer les principales missions relevant du recouvrement :

- accueil des usagers,
- encaissement des paiements,
- tenue de la comptabilité,
- tâches de gestion (changements d'adresse, traitements de demandes de délais de paiement ...),
- action en recouvrement.

Des agents de la filière fiscale ont souligné leur inquiétude face à cette situation, jugeant que le respect des filières d'origine ne leur paraissait pas réaliste et demandant à bénéficier de formations techniques sur les missions de recouvrement pour pouvoir remplacer leurs collègues de la filière gestion publique en cas d'absence. Les principes de respect des métiers ont donc été rappelés, ainsi que la nécessité de développer d'autres solutions.

2.3.1 LE ROLE DE L'EQUIPE DE RENFORT

Dans les petits SIP, l'équipe de renfort a joué un rôle important et les TG se sont organisées pour qu'elle intervienne dans ces SIP de manière réactive, afin d'éviter la fragilisation de la mission recouvrement :

- Au moment de l'installation du SIP, certains départements ont affecté pendant quelques semaines des agents de l'équipe de renfort sur des sites qui n'étaient pas précédemment en hôtel des finances et sur lesquels un seul agent recouvrement était transféré. Le rôle de ces agents de l'équipe de renfort était de faciliter la transition, d'aider à assurer la formation des responsables de SIP et d'éviter que l'agent affecté ne se sente trop coupé les premiers jours du réseau du Trésor, avec la responsabilité d'assurer seul le recouvrement et la tenue de la comptabilité. Cette démarche a été appréciée par les agents qui se sont sentis soutenus et par les responsables de SIP. Elle sera poursuivie sur les nouveaux SIP selon les disponibilités de l'équipe de renfort.
- Dans certains cas, l'équipe a aidé à résorber les quelques retards (cf. supra) induits par la mise en place du SIP (déménagement, arrêts comptables).
- En général, l'équipe de renfort a été mobilisée pour assurer la continuité de la mission de recouvrement au sein des petits SIP en cas d'absence de l'agent chargé du recouvrement.

La majorité des départements souligne que l'intervention des équipes mobiles de renfort est unanimement appréciée par les agents des SIP.

2.3.2 LES ABSENCES NON PROGRAMMEES

L'intervention de l'équipe paraît donc la bonne solution en cas d'absence programmée de l'agent chargé du recouvrement (ex : vacances). Elle est en revanche moins adaptée pour des absences non programmées ou de courte durée.

Il apparaît à l'expérience que d'autres solutions doivent être trouvées en fonction des différentes tâches de recouvrement.

2.3.2.1 *L'accueil des usagers*

Grâce au principe de l'accueil généraliste, les usagers peuvent être renseignés, au guichet comme au téléphone, sur la plupart des questions courantes et une partie des demandes traitées, par les agents de la filière fiscale.

Pour les questions et les demandes plus complexes, un système similaire à celui de l'accueil fiscal de proximité peut être organisé au cours d'une absence de l'agent, avec prise en charge du dossier et traitement en différé, sauf intervention du responsable du service en cas d'urgence (ex : mainlevée d'ATD).

2.3.2.2 *La tenue de la caisse*

Dans la plupart des petits SIP, il existe une caisse commune SIP-SIE ou avec la trésorerie SPL présente sur le site. Dans les cas où le SIP assume la fonction de caisse, le SIE peut assurer l'encaissement au cas où un contribuable se présente pour effectuer un paiement de son impôt en numéraire, en utilisant la procédure d'encaissement pour le compte d'un autre comptable.

2.3.2.3 *La tenue de la comptabilité*

En l'absence de l'agent chargé de la tenue de la comptabilité, l'arrêté des opérations est pris en charge par le responsable du service ou son adjoint.

Parallèlement, à la demande de certains services, va être étudiée la possibilité de ne pas réaliser exceptionnellement l'arrêté de caisse à la fin d'une journée dans le cas d'un service enregistrant très peu de mouvements journaliers.

2.3.2.4 *L'activité de gestion et l'action en recouvrement*

Contrairement aux fonctions décrites supra qui s'imposent au service, l'activité de gestion et l'action en recouvrement peuvent être suspendues pour un court délai dans un SIP de petite taille présentant peu de comptes. Pour une absence plus prolongée il est en revanche indispensable d'avoir recours à l'équipe de renfort, pour ne pas dégrader l'activité du SIP.

Préconisation des départements au vu de l'expérience de la première vague : souhait de mettre en place une boîte à outils classant les opérations à réaliser en fonction de leur caractère plus ou moins critique et les réponses à apporter en local.

2.4 LA MISE EN PLACE DES LIAISONS AVEC LES TRESORERIES DE PROXIMITE

Conformément aux dispositions de la circulaire du 6 mars 2009 relative à l'accueil fiscal de proximité, les départements élaborent une note départementale conjointe définissant les relations avec les trésoreries de proximité et l'organisation de l'accueil fiscal de proximité.

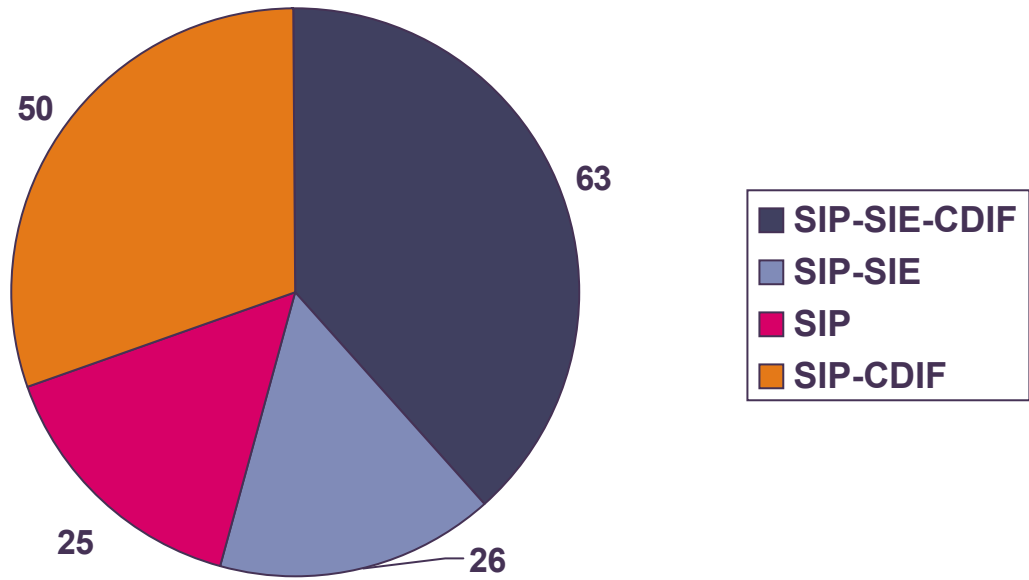
A l'occasion de la campagne IR, les liaisons entre les trésoreries de proximité et les CDI ou SIP ont été renforcées (ex : délivrance des numéros directs des cellules téléphoniques) et des permanences d'agents de la filière fiscale ont été organisées au sein des trésoreries.

Les relations avec les trésoreries de proximité se déroulent dans de très bonnes conditions.

Certains départements ont mis en place un guide des bonnes pratiques en matière d'accueil, de prise en charge des demandes et d'échange d'information.

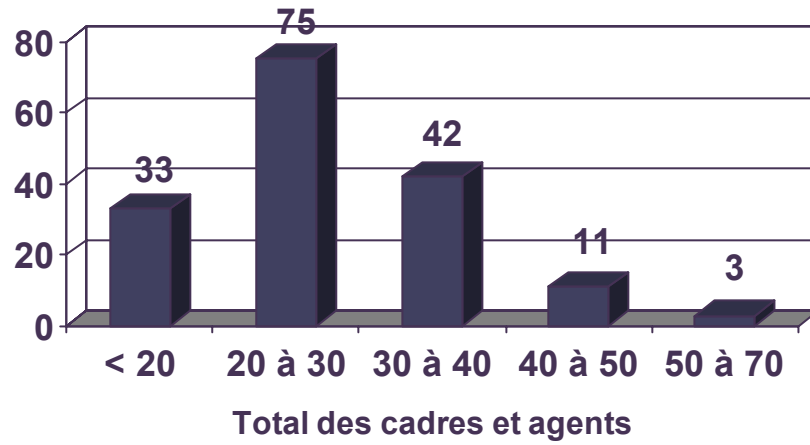
En attendant la mise en place de GAIA guichet, l'accueil est réalisé grâce à des fiches de visite dématérialisées et les liaisons entre structures sont assurées par messagerie, si besoin avec scannage des pièces déposées par l'utilisateur (anticipation de l'accueil fiscal de proximité).

Annexe 1 Répartition des types de SIP



Annexe 2 Taille des SIP ou SIP-SIE créés

Taille du service



Annexe 3 Taille de la partie SIP

Taille de la partie SIP

