

**Groupe de travail « Nouvelles organisations du travail dans les SIE et expérimentation du travail à distance »**

Les Services des impôts des entreprises (SIE) ont été mis en place il y a près de dix ans pour créer l'interlocuteur fiscal unique (IFU) des usagers professionnels. Leur environnement a largement évolué depuis leur création.

Leur champ de compétence s'est modifié avec la création des pôles enregistrement, des pôles de recouvrement spécialisé (PRS), le transfert de certaines missions vers d'autres services (traitement des déclarations d'ISF confié aux SIP, départementalisation des procédures collectives) et, réciproquement, l'extension de leur intervention au recouvrement de nouveaux impôts (IS, TS, TP puis CET). La taille moyenne des SIE s'accroît sous l'effet des fusions de services. Les outils de travail se modernisent avec l'essor des téléprocédures et le déploiement d'applications informatiques de nouvelle génération, comme Gespro et Chorus<sup>1</sup>. Une diversification des canaux de communication est, en outre, proposée à l'utilisateur, induisant pour les services des formes de sollicitation plus variées.

Dans ce contexte, les méthodes et l'organisation interne du SIE se sont transformées, mais moins rapidement que cet environnement protéiforme. L'action des SIE est fréquemment au cœur de l'actualité économique. Ces derniers sont régulièrement mobilisés pour la mise en œuvre de mesures nouvelles (plan de relance, CICE...) et font preuve d'une réactivité et d'une efficacité remarquables. Ils demeurent le contact direct de certains usagers (TPE, PME...) pour lesquels ils jouent un rôle d'accompagnement. Les cadres et les agents du SIE ont su relever ces défis, avec un professionnalisme reconnu. La manière d'exercer les métiers du SIE va continuer à évoluer pour s'adapter au nouveau contexte qui est le sien, dans le double but de mieux servir l'utilisateur et d'enrichir le travail des agents.

## **1. L'évolution du travail en SIE est en cours et elle est souhaitable**

### *A) Les attentes des usagers la rendent nécessaire*

- Les usagers, au travers des instances qui les représentent<sup>2</sup>, expriment peu d'attentes en matière de proximité physique des SIE. De fait, les usagers professionnels se déplacent moins dans les SIE, malgré les ressauts ponctuels liés aux étapes successives d'extension de l'obligation de recourir aux téléprocédures ou aux nouveautés législatives ou réglementaires. Les professionnels sont à l'aise et même demandeurs, par préférence, de relations téléphoniques ou, de plus en plus, électroniques.

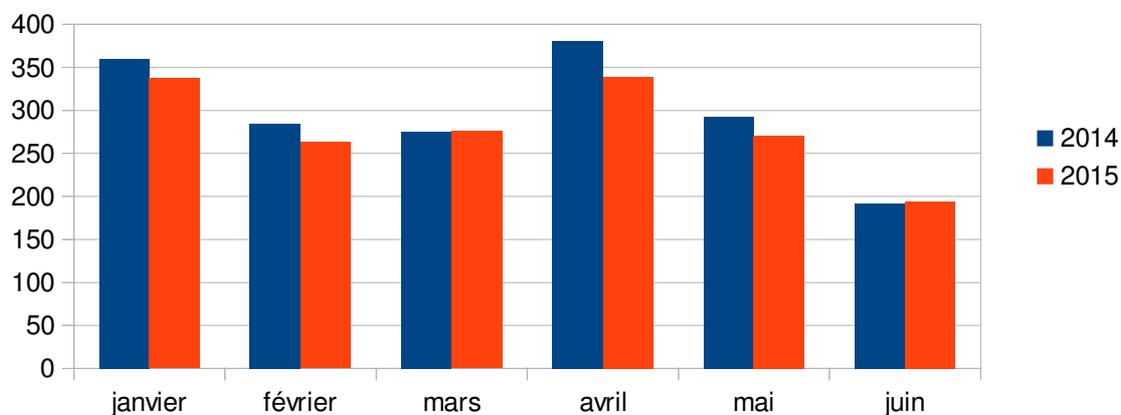
---

<sup>1</sup>Avec notamment des contrôles plus poussés en matière de qualité comptable

<sup>2</sup>Comme le comité national des usagers.

## Flux d'accueil physique des professionnels

Moyennes mensuelles - Premier semestre - SIE de l'Observatoire

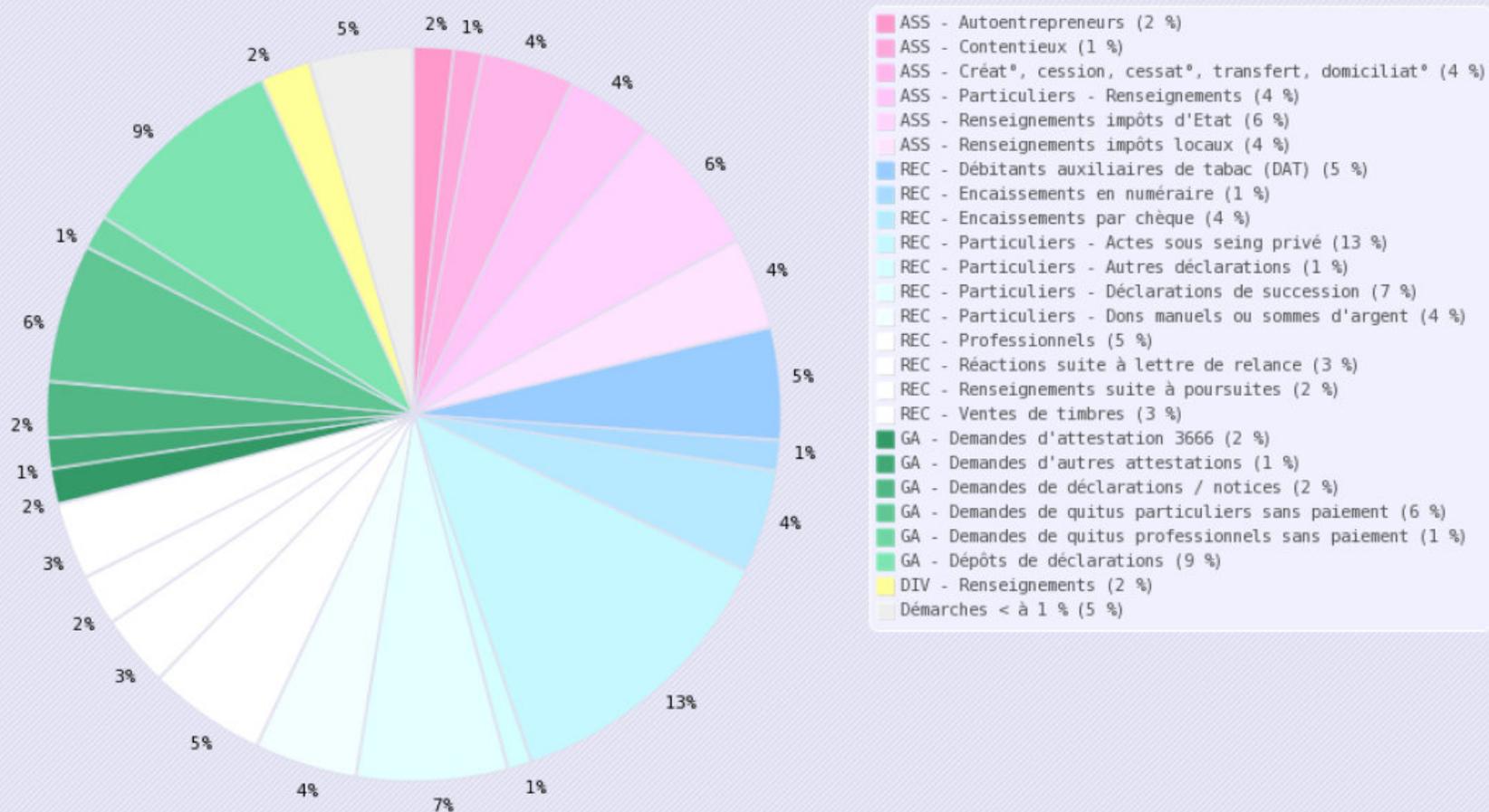


Source :SRP

- Les évolutions en cours ou à l'étude sur l'organisation des SIE amplifieront cette tendance à la baisse de la fréquentation physique au sein du SIE, notamment sous l'effet de :
  - la réduction des déclarations et paiements papier (plus de 3,5 millions d'entreprises sont utilisatrices de la procédure EDI-TDFC tandis que seuls 3 % des dépôts ont été effectués « papier » depuis le début de la campagne 2015) ;
  - la dématérialisation des timbres fiscaux et l'offre d'achat en ligne d'un nombre grandissant de ces timbres ;
  - l'éventuel rattachement de l'enregistrement aux services de publicité foncière.

Ces évolutions devraient réduire les flux physiques de fréquentation des SIE, eu égard aux principales causes de visite constatées aujourd'hui. Le diagramme ci-dessous montre que 44 % des flux d'accueil se concentrent sur les démarches suivantes : enregistrement des actes, retraits ou dépôts de déclarations papier, paiements au guichet, demandes de quitus.

Répartition des démarches de l'observatoire - FISCALITÉ DES PROFESSIONNELS  
 Vue nationale - du 30/12/2013 au 28/12/2014



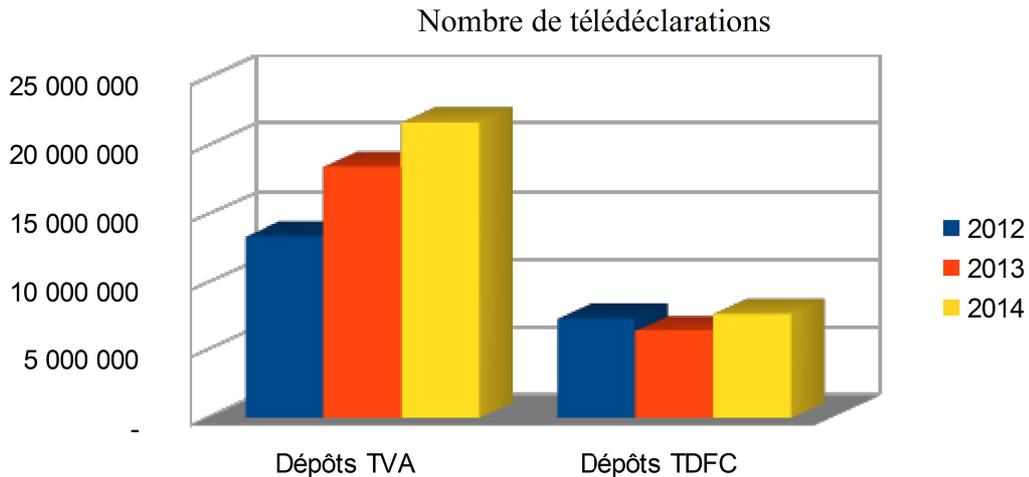
Source : SRP

- Bien sûr, les usagers demeurent demandeurs de contacts avec les SIE. Les sollicitations par courriel sont croissantes (1,4 million de courriels reçus dans les SIE en 2014) et révélatrices d'un besoin d'accompagnement dans les démarches déclaratives (téléprocédures, création d'activité...) et d'information sur les règles fiscales (fonctionnement des crédits d'impôt, régime de la micro-entreprise, nouveautés législatives...). Cette progression des contacts électroniques s'explique sans doute par la généralisation de l'obligation pour les entreprises de télédéclarer et télépayer. Il est donc probable que leur nombre redescendra dans les années à venir, à mesure que les contribuables s'habitueront à ces démarches, mais la hausse observée en 2014 n'en est pas moins significative du besoin d'accompagnement des entreprises. Les contacts téléphoniques ont eux aussi connu une nette progression (la plate-forme d'assistance TOSCANE a reçu 276 000 appels en 2014) et s'inscrivent dans la même logique.
- Certaines catégories d'usagers requièrent de toute évidence une attention particulière : ceux pour lesquels l'accomplissement de leurs obligations par téléprocédures est récent, auto-entrepreneurs et micro-entreprises peu familiers du droit fiscal, entreprises en difficulté réclamant un traitement adapté à leur situation, collectivités territoriales recherchant, au travers de leur comptable, une compréhension de plus en plus fine de leur situation fiscale... Les attentes des usagers sont élevées en matière d'expertise fiscale : leurs exigences s'expriment de plus en plus fortement en matière de rapidité et de fiabilité des réponses aux questions posées après analyse fiscale ou juridique, d'instruction rapide et fiable des demandes contentieuses.

Ces exigences du public appellent **une offre de la DGFIP davantage caractérisée par la réactivité et l'expertise et moins par la proximité géographique et la polyvalence même si, bien entendu, le réseau de la DGFIP a vocation de manière générale à rester très présent dans les territoires.**

#### *B) Les outils informatiques le permettent de mieux en mieux*

- L'essor des téléprocédures réduit les tâches répétitives de saisie : fin de la saisie des déclarations (TVA, revenus professionnels...) et des chèques ainsi que des appariements auparavant manuels entre paiements et déclarations. Ainsi, sur les dix dernières années, ce sont des millions de déclarations et de paiements qui n'ont plus à être saisis dans le système d'information par les agents (en 2014, plus de 3 millions de déclarations supplémentaires ont été télétransmises par rapport à 2013 ; depuis 2010, c'est plus de 15 millions de télédéclarations qui ont remplacé des formulaires papier). D'ores et déjà, en 2014, près de 98 % de l'IS et 98 % de la TVA ont été payés par télé règlement. Par ailleurs, sur l'espace abonné sur le site [impots.gouv.fr](http://impots.gouv.fr), sont comptabilisés pour cette même année :
  - 18,5 millions d'accès à l'espace abonné contre 15 millions en 2013 ;
  - 352 000 attestations de régularité fiscale délivrées en ligne (+ 13 % par rapport à 2013).



Source : GF2A

- Le partage d'informations, grâce aux référentiels communs nationaux (de la population et des locaux), supprime des reports d'information entre applications et des liaisons lourdes, parfois déficientes, entre services (compte fiscal ADELIE offrant une vision nationale, gestion de la CFE intégré à GESPRO, facilitant les relations entre les mondes foncier et professionnel, information partagée *via* le bloc notes...). Ce partage, tout en fiabilisant les travaux, supprime des tâches redondantes de ressaisie, allège les travaux de gestion et prévient les contentieux.
- L'automatisation, totale ou partielle, de certaines tâches libère d'ores et déjà les agents de gestes à faible valeur ajoutée tout en réduisant les risques d'erreur. Les remboursements de crédits de TVA en circuit court peuvent donner lieu depuis septembre 2015 à décision automatique après mise en place de contrôles automatisés ; les lettres de relance amiable sont, depuis octobre 2014, éditées et envoyées directement par les ESI ; les jugements d'ouverture des procédures collectives sont, depuis octobre 2014, automatiquement intégrés dans Gespro. Dans les prochaines années, d'autres voies pourraient être explorées dans la même direction. Demain, pourquoi ne pas prévoir l'intégration automatique, sans validation préalable, des AVISIR ne présentant pas de difficulté ou des jugements de procédures collectives ? Peut-on réfléchir à l'automatisation des restitutions de certaines créances fiscales (notamment les excédents d'IS) ou encore d'autres missions telles que les propositions de taxations d'office simples en TVA ? De même, les opérations de relance pourraient être en grande partie automatisées, au moins pour certains types de défaillants. L'emploi croissant de CLIC'ESI pour les courriers, du courrier électronique pour les relances, devraient alléger les tâches matérielles liées à l'utilisation du courrier papier (mise sous pli, envoi, archivage...).
- L'informatique peut et doit aussi aider à la décision : la grille d'analyse risque pour les crédits de TVA est d'ores et déjà complétée par un dispositif de détection complémentaire mis en œuvre par la mission requêtes et valorisation (MRV), et le data mining pourrait être étendu à d'autres objets fiscaux (CIR, pour lequel la grille est pour l'instant manuelle). Une meilleure appréciation de la situation des contribuables pourrait être introduit de manière à moduler demain la relance déclarative et après-demain l'action en recouvrement selon le comportement ou les caractéristiques de l'utilisateur, ses antécédents fiscaux, son secteur d'activité, sa forme juridique, l'origine de sa dette, etc.

**Ces évolutions réduisent, au sein des SIE le poids des tâches routinières d'exécution, éliminent certaines redondances.** Les outils dont les SIE ont été équipés au cours des dernières années, même s'ils sont perfectibles, permettent de traiter de manière plus productive et rapide les situations – heureusement majoritaires – qui ne présentent pas de difficulté particulière, et **concentrent l'attention des SIE sur des situations complexes ou à problèmes, qui exigent une expertise fiscale réaffirmée.**

### *C) L'intérêt général y gagne*

Les allègements de missions routinières, permis de manière croissante par les outils informatiques, doivent permettre de monter en puissance sur les tâches à plus forte valeur ajoutée :

- l'analyse des cas atypiques ou complexes, insusceptibles d'entrer dans un processus d'automatisation, qui se retrouvent en partie parmi les anomalies des téléprocédures et qui, trop souvent par le passé, se résolvait par un forçage des applications, au détriment de la bonne application du droit fiscal et de la propreté des bases ;
- l'accompagnement, l'information personnalisée des usagers et le traitement réactif des questions posées, en particulier par mail. Cela peut inclure, en complément du soutien apporté par le correspondant « collectivité locale » en direction, un soutien renouvelé, par l'intermédiaire de leur comptable, aux collectivités locales en leur qualité de contribuable (emploi du compte fiscal, imposition des activités aux impôts professionnels) ;
- surtout, les missions de contrôle de l'assiette et de recouvrement (relance amiable, taxations et évaluations d'office, recouvrement forcé), la mobilisation du renseignement en interne<sup>3</sup> sont aujourd'hui trop souvent des variables d'ajustement, que les agents regrettent de sacrifier au profit des tâches de gestion quotidienne, qu'il est, par construction, impossible de retarder ou d'abandonner.

Il est nécessaire, conforme aux attentes des usagers et, de plus en plus, possible grâce aux nouveaux outils informatiques, **d'alléger les tâches des SIE, qui présentent un caractère répétitif et une faible valeur ajoutée, avec une réaffirmation d'une certaine expertise, pour plus de qualité de service à l'égard des usagers, plus d'efficacité dans le recouvrement des recettes publiques et un travail plus intéressant et en adéquation avec le savoir-faire des agents.**

## **2. Cette évolution peut, à certaines conditions, être vécue positivement par tous**

En soi, l'allègement des tâches routinières et la montée en gamme du travail en SIE sont de bonnes nouvelles, y compris du point de vue de l'intérêt des métiers du SIE. Pour que cela soit ressenti comme tel par les agents, il faut toutefois que plusieurs conditions soient remplies.

### *A) Des outils qui doivent être disponibles et performants*

Le nouveau visage du SIE s'inscrit dans un cadre applicatif qui doit être fiable et performant en termes de réactivité, d'ergonomie, d'étendue des fonctionnalités, pour les agents comme pour les usagers. Les téléprocédures professionnelles en ligne affichent un taux de disponibilité pour les usagers de 97 %.

À l'occasion de ses visites dans les directions, la sous-direction GF2 a constaté que la gestion des téléprocédures était désormais parfaitement inscrite dans l'organisation des travaux du SIE. Les anomalies rencontrées se concentrent sur un nombre limité de motifs de rejets et les agents rencontrés signalent que le traitement des anomalies ne représenterait environ qu'un quart

---

<sup>3</sup>Source importante de contrôle fiscal

d'ETP par SIE auquel il faut ajouter la charge liée aux appels téléphoniques sur ce thème. Le taux de contact est jugé relativement bas.

Les statistiques des services d'assistance Toscane ont permis de déterminer que les 590 000 espaces professionnels créés en 2014 ont généré 20 236 appels, soit un taux de prise de contact de 3,43 %<sup>4</sup>. Pour 1,7 million d'utilisateurs, le taux d'appel a été de 1,2 % pour la déclaration de TVA. La même démarche peut s'appliquer à la filière EDI. Avec 1,3 million d'utilisateurs de la filière EDI, le taux de prise de contact serait de 1 %.

Les applications de la sphère professionnelle affichent d'excellents taux de disponibilité aux agents et les indisponibilités sont généralement résolues dans des délais brefs. Le tableau ci-dessous fournit les taux de disponibilité au 1<sup>er</sup> semestre 2015.

<b>APPLICATIONS</b>	<b>1<sup>er</sup> semestre 2015</b>
ADELIE	97,72 %
OPALE	97,07 %
SURVEILLANCE RELANCE	100 %
SURVEILLANCE RELANCE (statistiques)	97,6 0 %;

Source : SI- Applications informatiques- Sphère Professionnelle-Taux de disponibilité sur le 1<sup>er</sup> semestre

Les portails et les outils collaboratifs présentent également de bons chiffres de disponibilité.

<b>APPLICATIONS</b>	<b>1<sup>er</sup> semestre 2015</b>
MESSAGERIE	99,86 %
ULYSSE	99,57 %
WIFIP	97,18 %

Source : SI

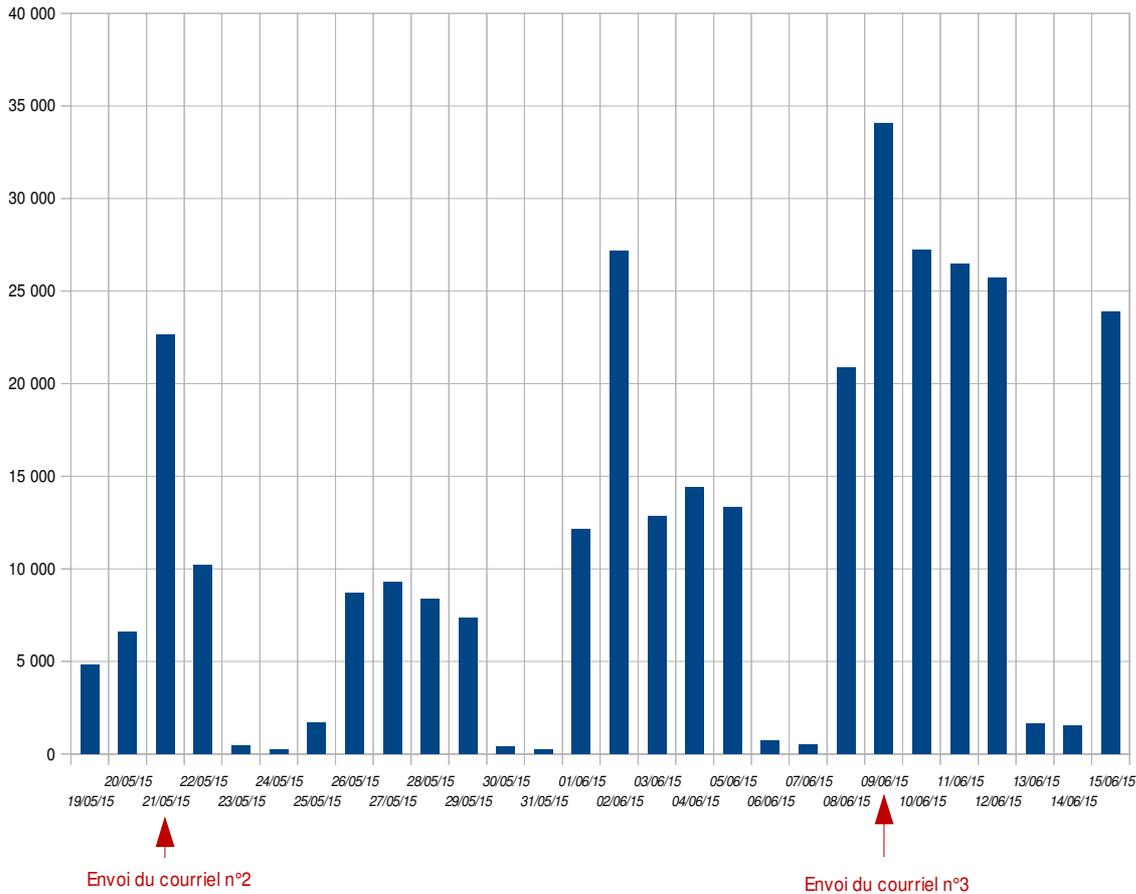
Cette exigence de disponibilité s'étend aux outils et moyens déployés dans la communication (à la fois entrante et sortante) avec les usagers, laquelle doit permettre un service de qualité, fiable, souple et réactif, offrant une image moderne de la DGFIP. À titre d'exemple, le retour d'expérience des campagnes d'envoi massif de courriels montre la grande sensibilité des usagers professionnels à ce mode d'information avec un taux de réaction important après réception d'un courriel.

---

<sup>4</sup>Il est supposé que chaque création d'espace professionnel n'a pas donné lieu à plus d'une sollicitation de l'assistance.

## Acomptes de CFE/IFER 2015

Nb de consultations de l'espace professionnel par les usagers



Source : Adélie

Au-delà des outils existants, dont la performance doit être assurée, il est clair que la mise à disposition de nouveaux outils est nécessaire pour la sphère des professionnels et pour les responsables de SIE en particulier. C'est vrai notamment d'outils de pilotage suffisamment souples pour s'adapter à des organisations non uniformes sur le territoire : travail à distance, organisation des équipes par missions, par secteur ou en mode « pioche ». L'application « Pilotage SIE » s'inscrit totalement dans cette perspective avec la mise à disposition d'informations synthétiques sur la charge et l'avancement du travail en proposant des outils de suivi modulables par le chef de poste. Déjà opérationnelles pour la CET, les fonctionnalités de l'outil seront développées progressivement pour couvrir l'ensemble des missions du SIE<sup>5</sup>. De plus, les informations dans le nouveau système de pilotage seront mobilisables en s'appuyant sur des fonctionnalités de critérisation (accès aux listes de gestion par ensembles géographiques dans un premier temps fin 2016, puis ajout à venir d'autres critères).

### B) Des agents qui doivent être accompagnés

L'évolution du cadre applicatif et méthodologique de travail implique un accompagnement soutenu des agents. À cet égard, une attention toute particulière doit être apportée au rôle des cadres A. La notion d'équipe d'encadrement composée du chef de service comptable et de son

<sup>5</sup>Fin 2015 avec notamment la surveillance-reliance des obligations de résultat et la part des usagers professionnels s'acquittant dans le délai légal de leurs obligations déclaratives en matière de résultat, puis en 2016 la CVAE, l'ACIS V2, la gestion de la population et par la suite le suivi des télé-procédures, le recouvrement, le contentieux.

ou son (ses) adjoint(s) (inspecteur divisionnaire ou inspecteur) doit être pleinement incarnée dans les SIE. Le rôle du cadre A est d'abord managérial. L'agrandissement de la taille moyenne des SIE, à la faveur des réaménagements du réseau, rendra ce rôle (répartition et animation des travaux, organisation des équipes à l'intérieur du SIE, diffusion des informations...) d'autant plus central.

L'inspecteur a, parmi ses responsabilités de *manager*, le devoir de tout mettre en œuvre pour que les agents aient accès à l'expertise nécessaire à l'accomplissement de leurs travaux. Le cadre A a souvent lui-même, compte tenu de son expérience, cette expertise. Lorsque ce n'est pas le cas, sa responsabilité est d'organiser l'accès à l'expertise selon des modalités adaptées au contexte local et aux compétences disponibles au sein du SIE : désignation de référents dans les équipes du SIE, appui du chef de service, consultation de la direction<sup>6</sup>. Les réseaux des cadres A SIE mis en place dans certains départements et délégations constituent des lieux d'échanges privilégiés<sup>7</sup> et favorisent la mutualisation des bonnes pratiques et la diffusion de l'information, ils doivent être encouragés et développés. Ils contribuent par ailleurs à la valorisation et à la reconnaissance de ces cadres.

L'accompagnement des agents repose par ailleurs sur la bonne appropriation, par ces derniers, des notes diffusées au réseau par l'administration centrale, qui devraient être un soutien à l'action quotidienne des agents. Elles sont, aux yeux de beaucoup, nombreuses et volumineuses, parfois tardives même si leur contenu est généralement apprécié et leur lisibilité, de l'avis général, en voie d'amélioration. La sous-direction GF2 a mené des travaux avec des représentants du réseau et entend s'imposer rigoureusement les bonnes pratiques réclamées par ce dernier : des notes plus courtes, sans jargon technique, des nouveautés et un calendrier clairement mis en évidence, des liens hypertextes permettant d'accéder aux annexes, des « pas à pas » illustrés de copies d'écran chaque fois que nécessaire ainsi qu'un véritable résumé de la note. Vis-à-vis des notes de la centrale, le rôle de l'équipe d'encadrement dans le SIE est essentiel, en termes de synthèse, de relais des orientations de la direction générale et de planification des travaux en conséquence.

La planification des travaux est facilitée par l'ouverture du site « SIE En ligne » successeur modernisé de « l'IFU en ligne », accessible à l'ensemble des acteurs de la sphère professionnelle, qui fournit un calendrier exhaustif des tâches pour chaque mois ainsi qu'un descriptif simple de chacun des process pour les missions du SIE, accompagnés de liens vers l'ensemble de la documentation pertinente.

Les moyens nouveaux de communication, récemment développés entre la sous-direction et le réseau, notamment la création de communautés Wifip, par exemple celle des référents MEDOC qui comprend 10 communautés et près de 300 membres et celle des correspondants téléprocédures, offrent des nouveaux vecteurs de partage d'information et de dialogue, qui complètent utilement la communication descendante traditionnelle. Le retour des utilisateurs est très positif et encourage au développement de ces outils.

Par ailleurs, l'accompagnement repose, bien sûr, sur la formation. La formation dans le domaine des professionnels est très importante (avec 29 000 jours concernant l'offre de formation nationale et près de 11 000 agents formés). Les sessions de formation organisées, à destination des agents de SIE concernent une très grande variété de thèmes qui se décomposent en quatre catégories :

- Applications informatiques : 23 % des formations organisées ;
- Droit fiscal : 18 % des formations organisées ;
- Process métiers : 49 % des formations organisées ;
- Pilotage/Management : 10 % des formations organisées.

---

<sup>6</sup> Division des professionnels et équipe dédiée au pilotage et à l'animation du recouvrement forcé.

<sup>7</sup>Sous forme de réunions ou de réseaux WIFIP

L'offre de formation doit bien sûr être maintenue sur les nouvelles applications informatiques, afin que ces dernières soient maîtrisées par un nombre suffisant d'agents au sein de chaque SIE. Elle doit aussi, mieux que par le passé, s'attacher à donner du sens aux gestes techniques, pour que les agents comprennent la nécessité de ces gestes au sein du processus global de gestion de l'impôt<sup>8</sup>. Elle doit enfin, de manière croissante, indépendamment même des parcours spécifiques dédiés aux agents passant de la filière « gestion publique » à la filière « fiscale », viser à la maîtrise des règles fiscales en elles-mêmes, pour mettre les agents en capacité de traiter les cas complexes sur lesquels leur travail est appelé progressivement à se concentrer.

### *C) Une structure des SIE à faire évoluer*

À la lumière des transformations que traversent les SIE, l'organisation des services mérite d'être questionnée :

- plutôt qu'une polyvalence absolue, au demeurant largement tempérée, d'ores et déjà, dans beaucoup de services, la constitution d'équipes à compétence dominante pour les SIE d'une certaine taille constitue une réponse intéressante. En articulant l'organisation autour de plusieurs équipes (par exemple des équipes à dominante gestion, transverse et comptabilité), il est en effet possible de gagner en maîtrise, en expertise, en efficacité et en sérénité dans le travail tout en s'assurant qu'aucune mission (AVISIR, relance, recouvrement force) n'est, même momentanément, délaissée ;
- l'expérimentation du travail à distance c'est-à-dire de l'entraide entre SIE est une faculté nouvelle, permise par l'évolution de l'environnement applicatif, qu'il n'y a aucune raison, sous réserve des difficultés éventuellement révélées par l'expérimentation, de négliger. L'entraide entre SIE doit permettre, lorsque les déplacements physiques d'agents sont impossibles ou non pertinents, d'améliorer l'adéquation « charges/ressources », en particulier dans les petits SIE.
- comme pour les SIP, la question se pose en SIE des modalités d'accueil des usagers et d'une possible évolution vers l'accueil physique sur rendez-vous, généralisé ou limité à certaines plages horaires et du recours accru aux centres de contacts, pour ce qui concerne l'accueil téléphonique.

---

<sup>8</sup>La formation CVAE, conçue par le bureau GF-2C en collaboration avec l'ENFIP, destinée aux SIE permet d'explicitier l'ensemble du processus « métier » CVAE de l'acquisition des données à la répartition des montants aux collectivités locales. Elle répond aux besoins exprimés par les agents de SIE et a été positivement perçue par ceux qui l'ont suivie.