

GROUPE DE TRAVAIL DU 10 JUILLET 2014

GPEEC DES CADRES SUPERIEURS

FICHE N°4

ENCADREMENT DES DRFiP-DDFiP

**LES PRINCIPES DIRECTEURS DE
LA NOUVELLE GOUVERNANCE**

Le mode de gouvernance qu'il est proposé de mettre en place marque une nouvelle étape dans la constitution de la DGFiP. Il doit permettre aux services de trouver une organisation davantage adaptée à la période post-fusion.

Il s'agit notamment que ces évolutions renforcent la fluidité des processus décisionnels et facilitent la capacité à porter des projets transverses.

De la même façon, ces évolutions doivent aider à sédimenter la culture commune en décloisonnant davantage et en favorisant la synergie des compétences.

Quatre principes directeurs ont conduit les travaux :

1 / L'allégement des organigrammes

De l'avis général, les organigrammes des directions les plus importantes sont, entre autre, caractérisés par l'importance de la dotation de cadres supérieurs.

Cette dotation était évidemment censée avoir été déterminée en rapport avec les enjeux (y compris manageriaux) et les charges des directions concernées.

Ceci étant, un volume trop important de cadres peut générer un sentiment de déresponsabilisation des cadres concernés, en raison de l'écart, réel ou supposé, entre le niveau de responsabilité associé à leur grade et celui correspondant à leur positionnement dans ces directions. Ceci peut valoir, par exemple, pour certains AFiP positionnés comme "n°2 bis" dans des directions de 1^{ère} catégorie, ainsi que pour certains AFiPA chefs de division dans ces mêmes directions.

2 / Le raccourcissement de la chaîne hiérarchique et le renforcement du niveau de responsabilité

De la même manière, un volume trop important de cadres peut entraîner un sentiment, justifié ou non, d'empilement et d'éloignement du directeur départemental. Ceci est alors perçu négativement par les responsables de division et/ou de service.

Il s'agit donc ici de réduire, dans la plupart des directions, le volume d'emplois de cadres supérieurs. Ceci devrait bénéficier à tous les niveaux, chacun retrouvant un champ de

responsabilité plus large et un positionnement fonctionnel et hiérarchique plus valorisant. L'adéquation entre le grade et le niveau de responsabilité devrait s'en trouver renforcée.

3 / Des dotations en emplois améliorant la visibilité et la lisibilité des parcours

Lors de la constitution des directions locales unifiées, l'harmonisation des dotations en emplois de cadres supérieurs de chaque catégorie de direction n'a, pour l'essentiel, été opérée que pour les emplois correspondant au sommet de l'organigramme (directeurs de pôle, responsable 2MR, RPIE).

Pour les niveaux inférieurs (responsables et adjoints de division, auditeurs), les directions ont conservé et composé avec leurs emplois d'origine. Il a pu en résulter, à la fois une disparité de dotation entre directions comparables en terme de charges et d'enjeux, mais aussi, dans certaines directions, une pluralité de grades pour exercer des fonctions proches et/ou d'un même niveau de positionnement.

Les travaux réalisés doivent permettre de mieux harmoniser les dotations d'emplois de cadres supérieurs pour les directions présentant des caractéristiques proches et enjeux comparables.

4 / Des évolutions qui doivent favoriser la sédimentation de la culture commune

La partition actuelle des métiers par pôles, selon une segmentation encore proche de ce qui existait dans les anciennes directions générales, peut être aujourd'hui perçue comme ne permettant pas nécessairement d'insuffler la nécessaire culture commune.

Il est attendu des évolutions par rapport au modèle d'origine qu'elles aident à décroquer davantage les métiers, en ouvrant par exemple la possibilité de les rattacher à un responsable commun sous l'autorité du directeur départemental.