

Conférence-débat

**« Transformation des métiers des finances  
publiques face à la mondialisation et  
au numérique »**

**M. Guillaume TINLOT  
Sous-Directeur des Ressources Humaines de la Ville  
de Paris**

Rabat, le 9 mars 2019

# Le numérique au service de l'évolution des relations avec les administrations financières : le point de vue de l'employeur territorial

---

Mesdames, messieurs,

Je suis très heureux d'être parmi vous.

**J'aimerais apporter le regard d'un employeur public** sur les questions qui nous occupent ce matin. Les métiers des ressources humaines publiques sont, comme l'ensemble de l'action publique, face à ces défis de transformation numérique.

La gestion des ressources humaines est un métier des finances publiques, ne serait-ce que parce que la rémunération des agents publics représente une part importante des dépenses publiques (de l'ordre de 25 % en France).

Dans ce contexte, j'aimerais axer mon propos sur les relations entre les administrations comme employeur et les administrations financières.

J'illustrerai le propos de l'expérience de la Ville de Paris, avec un regard axé du côté de la gestion des ressources humaines, tant la gestion des ressources humaines a à voir avec le domaine financier, nous allons ainsi parler de paie, mais également parce que le numérique est central dans la transformation des processus et des métiers des ressources humaines.

Comme pour l'ensemble des dépenses, la liquidation de la paie est ainsi assurée par le comptable public. La liquidation des paies est centrale, puisque le paiement sans erreur, sans délai aucun et sans aléa des agents publics constitue une priorité absolue tant pour l'employeur que pour le comptable public. L'organisation des relations entre les ordonnateurs et les comptables occupent donc une importance particulière.

**Dès lors, comment le numérique peut-il accompagner, faciliter, optimiser, sécuriser et accompagner les chantiers de transformation de ces relations ?**

Une chose est certaine, la maîtrise des environnements techniques, informationnels et des évolutions des outils informatiques et numériques est centrale, elle est même au sens critique, dans la mesure où un défaut de maîtrise peut conduire à des échecs très importants. Exemples d'échecs comme Louvois, SI de liquidation des soldes des militaires, dont la mise en œuvre a échoué.

Je vais donc organiser ma réponse à ces questions en deux temps.

1) nos chantiers de modernisation de la paye dans les relations entre employeur public et comptable public (dématérialisation des procédures, flux de transmission, versement des paies, évolution des méthodes de travail etc.),

2) j'en viendrai ensuite à une évolution du rôle de l'employeur, qui de plus en plus se fait collecteur pour le compte d'autres administrations financières. C'est le cas depuis longtemps pour les cotisations sociales, mais c'est singulièrement le cas de l'impôt qui depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, est prélevé à la source par l'ensemble des employeurs (il s'agit de l'IR), ce qui constitue selon moi une révolution de la collecte de l'impôt en France. Puisque nous évoquons dans cette table ronde les métiers de demain, ce nouveau métier de collecteur de l'impôt au profit de l'administration fiscale.

3) enfin, je me permettrai enfin d'apporter un éclairage sur les attentes suscitées par le numérique.

### **1. Je commence donc par nos chantiers de modernisation de la paie dans nos relations avec les administrations financières**

Les processus en matière de ressources humaines, la paye notamment, relèvent de l'immatériel. Les outils numériques sont donc la norme, que l'on parle des SIRH, des logiciels de gestion et d'édition de la paie, de mesure du temps de travail, de demandes et de gestion de l'évaluation ou de la formation.

Puisque cet univers des RH est immatériel, toute transformation des usages numériques doit répondre à une définition des objectifs et une priorisations claires, puisque très peu d'impératifs physiques et matériels viennent orienter le quotidien. À ce titre, alors que le numérique oblige souvent l'agent à

s'adapter à l'outil, **c'est plutôt la logique de partir du besoin de l'agent qu'il faut se fixer**, et voir en quoi ces besoins de l'agent peuvent guider les chantiers de transformation numérique.

Quels sont ces besoins ?

- **Rapidité** : une paie en temps et en heure, une transmission immédiate de l'ensemble des éléments de paie (primes et indemnités etc.)
- **Fiabilité** : une paie exacte
- **Lisibilité** : un bulletin compréhensible
- **Sécurité** : continuité, archivage,
- **Confidentialité et sécurité**
- **Rendre compte et justifier** : des contrôles améliorés,
- **Répondre aux situations difficiles** : par exemple les acomptes

Quelles sont les relations à mettre en place avec les administrations financières pour répondre à ces objectifs et quels leviers numériques sont-ils mobilisables ?

**C'est toute la chaîne de la paie qui est concernée**, et voici les leviers pour y répondre :

- Robustesse des flux de données : Protocole d'échanges de données ont beaucoup évolué.
- Dématérialisation des procédures : intégration des pièces justificatives dans les flux, dématérialisation du contrôle des pièces, dématérialisation du mandatement
- Importance du dialogue SI financier et SIRH
- Optimisation des paies sortant de l'ordinaire (acomptes)
- Modalités d'archivage

C'est enfin **l'exercice des compétences réglementaires qui se trouvent facilitées par ces outils et ces modes d'échanges de données**, et notamment le respect des plafonds indemnitaires.

Ainsi à la Ville de Paris, le comptable public bénéficie d'accès au Système d'information RH et peut donc aller opérer toute vérification utile, en ayant

accès à toutes les informations utiles sur l'agent, sa position administrative, sa quotité de temps de travail, l'ensemble des actes concernant sa carrière (décisions de nomination ou d'avancement) et permettre ainsi au trésorier au comptable de faire toutes les vérifications souhaitables.

Ces questions concernent également les juridictions financières, dans leurs missions de contrôle des dépenses de personnel des collectivités territoriales.

### **Quelle évolution du métier de l'employeur public ?**

Autant vous dire qu'avec le numérique que le gestionnaire de paie d'hier ne reconnaîtrait pas son travail aujourd'hui !

- Les rôles d'ingénierie numérique et des process prennent une importance croissante,
- La priorité à donner aux compétences et aux qualifications,
- La transformation numérique, c'est automatiser la masse (les flux de données) et travailler sur l'unité (contrôles aléatoires, d'opportunité), c'est donc un nouveau rapport entre le systématisme et le travail par échantillonnage, il s'agit donc plus ou moins d'avancer sur un nouveau mode de construction de la confiance entre l'ordonnateur et le comptable.
- C'est assumer un rôle de maître d'ouvrage qui n'a pas la maîtrise de l'ensemble des process. La transformation numérique spécialise les conditions techniques de production et de transmission de la paie. Il faut savoir se faire accompagner,
- Gérer autrement la connaissance : ce que nous avons plus qu'hier c'est de la donnée. Les traitements, croisements sont infinis, qu'ils soient produits par les employeurs ou par tout autre (cf open data),
- Sur le quotidien du métier : fini le temps de la présence physique, fini le temps des camions et des voitures qui se rendaient chez le comptable ! Avec le numérique, le gestionnaire des ressources humaines, voit

également la possibilité de formes nouvelles de travail (travail à distance, télétravail, dématérialisation des workflows etc.)

- Et encore plus loin ? Vers un travail collaboratif avec le comptable : avec quels outils ?

Il s'agit donc là non seulement d'une évolution des tâches et des missions, mais également d'une évolution des structures, qui implique également un changement dans le management.

## **2. J'en viens maintenant au rôle de l'employeur public en tant que collecteur au profit des administrations financières**

**Ce rôle a connu des évolutions majeures.** Depuis longtemps, les employeurs, publics comme privés, collectent les cotisations pour le compte des administrations de sécurité sociale ou pour les caisses de retraite.

**C'est particulièrement le rôle de collecteur de l'impôt, métier très nouveau, avec la mise en place en France du prélèvement à la source (PAS) de l'impôt sur le revenu depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019.**

**Véritable révolution de la collecte,** c'est désormais à l'employeur de prélever sur la paie l'impôt sur le revenu, qui hier était versé directement du contribuable à l'administration fiscale.

Ce sont désormais 3 acteurs dans le paiement de l'impôt qu'il s'agit de relier : le contribuable, l'administration fiscale et l'employeur. Ce triangle ne fonctionnerait pas sans le numérique et le PAS sans le numérique n'aurait pas existé.

En quelques mots, comment fonctionne le PAS ?

- Comme hier, les contribuables effectuent leur déclaration de revenus (avec désormais une obligation de déclarer sur internet pour des revenus annuels supérieurs à 15 000 €), et leur est transmis un taux d'imposition.
- C'est ici que la relation entre l'employeur et les administrations financières se mettent en place :

- Les employeurs vont chercher les taux, c'est l'appel de taux, à partir des numéros d'identification des agents (numéro d'identification national, qui est le numéro de sécurité sociale),
- Se fait par dépôt d'un fichier sur un portail de l'administration fiscale, (déclaration PASRAU), qui peut se faire selon trois modalités :
  - En API: transmission directe de votre SI à l'application PASRAU, en "Machine to Machine" (ou MtoM).
  - En Upload: dépôt sur le tableau de bord d'un fichier généré par un logiciel de paye ou de gestion.
  - En EFi: saisie en ligne des informations
- retenir le prélèvement à la source sur la rémunération nette à verser au titre du mois M, en appliquant le taux à la rémunération nette imposable ;
- reverser en M+1 à la DGFIP les prélèvements à la source du mois M.

**Évoquer le numérique, c'est également veiller à la question de la confidentialité.** Comment garantir la confidentialité aux agents ? L'agent ne donne aucune information à son employeur. C'est l'administration fiscale qui reste l'interlocuteur unique du contribuable, et elle est la seule à transmettre les taux aux collecteurs. L'unique information transmise au collecteur est le taux de prélèvement, qui ne révèle aucune information spécifique. L'agent peut également choisir d'empêcher la transmission de son taux à son employeur. Il convient alors de lui appliquer un taux non personnalisé, correspondant à des taux d'imposition théorique en fonction du niveau de rémunération.

**Enfin, la mise en place du PAS est un bon exemple que numérique a toujours une dimension éthique.** La transformation numérique doit en permanence éviter de perdre de vue ces considérations éthiques, en ce qu'elles démultiplient les capacités à croiser et effectuer des traitements de données, jusqu'au risque de dépasser notre rôle d'employeur (croiser données fiscales, personnelles etc.).

Puisque nous parlons d'évolution des métiers, de plus en plus, l'employeur public, armé de ces outils numériques toujours plus puissants, se fait toujours davantage expert en éthique et en **déontologie**.

Cet exemple du PAS montre là encore comment le numérique peut constituer un levier d'évolution des métiers, tant elle ne met en place des tâches qui ne peuvent être exécutées que par usage d'outils numériques.

### **3. Le numérique renforce les attentes vis-à-vis des employeurs publics et des administrations financières.**

Le numérique répond à des besoins, mais suscite également des attentes sans cesse renforcées.

L'ère du numérique renforcent les attentes:

- Transparence : évoquer le compte agent
- Rapidité,
- Communication,
- réactivité

Ainsi, si beaucoup a changé et les processus RH ont connu une modernisation poussé, beaucoup reste à faire, et les attentes sont très fortes :

- Collaboratif entre l'employeur et l'administration financière
- Les échanges entre agents et administrations financières
- Usage de la donnée, de la data, open ou non,
- De façon générale, accepter de faire le pari de l'innovation RH : nouveaux outils, utilisation de l'intelligence artificielle etc.

Il est également impératif de veiller à ne pas creuser les **fractures numériques**. Si nous avons évoqué ce matin que celles-ci sont souvent territoriales, nos administrations ne doivent pas oublier que ces fractures numériques peuvent être internes à nos organisations, et qu'il s'agit donc de prévenir et d'accompagner nos collaborateurs dans l'appropriation des usages numériques.



Les attentes concernent enfin le management : le numérique appelle à davantage d'horizontalité, de transversalité et de responsabilité.

\* \*

Le numérique apparaît ainsi comme un levier au service de l'évolution des métiers de l'administration. Bien plus que d'évolution des techniques et des tâches, c'est une véritable transformation des organisations, et des esprits, dont il peut constituer le vecteur.

Je vous remercie.