

**Il y a plusieurs approches possibles de la «démarche stratégique». Mais une «démarche stratégique» doit avant tout s'inscrire dans une logique progressive : un diagnostic, un pronostic, des objectifs et une mise en œuvre, donc une conduite, des choix. Surtout, elle doit entrer dans le cadre d'une approche, d'une «vision», de ce que doit être la DGFiP.**



## Du management public

Inspirée des théories du management public et de la conduite des politiques publiques, la démarche stratégique s'invite à la DGFiP près de 5 ans après sa création résultat de la fusion de deux grandes administrations d'État. Pour le ministre de l'Économie et le ministre délégué au budget, après une phase de préparation, cette démarche stratégique doit être lancée au 1er semestre 2013. Ce délai, somme toute rapide compte tenu des enjeux, vise à engager la DGFiP pour plusieurs années, après une première étape marquée par la fusion des deux anciennes directions générales (impôts et comptabilité publique) et après plusieurs vagues de suppressions d'emplois, de restructurations et de changements profonds de la conception même de l'action publique. C'est donc peu de dire qu'il s'agit là d'un chantier important qui va avoir des conséquences directes sur le quotidien des agents, sur leurs conditions et leur environnement de travail et sur les missions de la DGFiP.

**Les nouveaux économistes et les gourous du management affirment que l'État nuit à la prospérité économique à cause de sa bureaucratie envahissante et de son endettement excessif.**

assure l'ensemble des missions qui relèvent de son périmètre et se mette en capacité (ce qui pose la question des moyens, voir plus loin) de relever les enjeux de la période : il en va ainsi de l'accueil, aujourd'hui sous tension, de la lutte contre la fraude, du conseil aux collectivités locales, de la révision annoncée des bases des impôts locaux...

Pour notre syndicat, ce besoin d'unité de la DGFiP exclut toute externalisation ou tout abandon de missions. Il se double d'un besoin de stabilité qui, lui, suppose de ne pas réorganiser une fois de plus les services et les structures de la DGFiP, et ce afin de leur laisser la possibilité de trouver un rythme et de regagner de la visibilité.

## Le diagnostic : qui sommes-nous ?

Issue de la fusion de deux directions générales, la DGFiP est de création récente. Elle ne dispose pas d'une culture commune solide. Ses règles de gestion ne sont pas encore pleinement unifiées, tout comme le régime

indemnitaire des agents. Les missions sont très diverses, elles sont toutes marquées par une forte technicité.

Si ses missions sont «essentielles» (pour reprendre les termes du ministre du Budget et du Directeur général), elle n'a pas le retour sur le plan des moyens voire sur celui de la considération. Plus de 25 000 emplois y ont été supprimés depuis 2002. Ces suppressions ont été et sont le plus souvent

justifiées par les gouvernements successifs par des gains de productivité imaginaires. Si l'informatique s'y est par exemple développée, elle n'a pas empêché la forte hausse de la charge de travail (et de sa complexité).

L'environnement dans lequel elle évolue est difficile. Tout d'abord, les idées fausses souvent véhiculées à son propos (qu'il s'agisse des gains de productivité liés à la télédéclaration ou de la rémunération des agents) alimentent le sentiment de déconsidération des agents. Surtout, la complexité des circuits financiers et des enjeux (légalisation fiscale évolutive, fraude fiscale internationale, gestion des comptes publics, impact de la crise) rend indispensable un renforcement de ses moyens et de sa technicité, alors que les choix politiques de ces dernières années l'ont affaibli dans ces deux dimensions.

Enfin, le besoin de disposer d'un service public fiscal et financier de proximité et compétent a atteint un niveau inégal parmi les contribuables et usagers (particuliers, entreprises, collectivités locales, hôpitaux...).

Le décalage entre les enjeux et les besoins d'une part, et la véritable capacité d'agir de la DGFiP d'autre part, est l'une des causes profondes du malaise des agents de la DGFiP.

**Unité, stabilité, reconnaissance : voilà ce dont ont besoin la DGFiP et ses agents.**

## Une vision

Dans notre société, la Direction générale des finances publiques assure des missions centrales et tout simplement vitales au bon fonctionnement de l'action publique. Ce postulat suppose donc de faire en sorte que la DGFiP



## Le pronostic : où allons-nous ?

Par voie de conséquence, si rien n'est fait pour enrayer ce diagnostic, la perte d'efficacité de la DGFIP et le malaise des agents, déjà profond, s'aggraveront. Faute de moyens, ceci se traduira par des abandons de missions, par des missions assurées de plus en plus superficiellement, par une dévalorisation des agents dont le mal-être s'accroîtra.

## Les objectifs : où voulons-nous aller ?

L'objectif est au fond simple à énoncer : donner aux services les moyens de fonctionner et redonner du sens au travail, aux missions de la DGFIP, tant aux agents qu'aux usagers.

Le climat social est très dégradé. Il s'exprime par de nombreux mouvements syndicaux autour de 3 revendications :

- redonner du sens au travail, au service des missions et de l'intérêt général, ce qui constitue « en creux » une critique des suppressions d'emplois sans liens avec l'évolution de la charge de travail et du management de plus en plus « resserré » et stressant,
- améliorer les conditions de vie au travail avec une prise de conscience de la montée du malaise au travail et de la nécessité de son traitement administratif et syndical plus précoce encore que dans d'autres secteurs aujourd'hui très médiatisés pour les drames qui s'y déroulent,
- reconnaître et payer les efforts aux agents, notamment par la prise en compte de l'élévation de la technicité et des qualifications (chantiers touchant au régime indemnitaire, au plan de qualification, aux revendications de « fin de carrière », aux frais de déplacement et au point d'indice).

## Quel cap stratégique pour la DGFIP ?

Dettes, crise, fiscalité, impôts locaux, déficits, dépense publique, financement de la sécurité sociale, compétitivité, répartition des richesses..., les finances publiques sont au cœur de l'actualité et des politiques économiques et sociales.

Dans un tel contexte, l'avenir de la Direction générale des finances publiques (DGFIP) est une question centrale. Les ministres de l'Économie et du Budget ont annoncé l'ouverture d'une réflexion sur la démarche stratégique de la DGFIP. Cette démarche est essentielle : elle décidera de l'avenir de la DGFIP. Mais avec plus de 25 000 emplois supprimés depuis 2002 (auxquels il faut ajouter 2062 suppressions d'emplois prévues en 2013), une hausse constatée de la charge de travail et une complexité du travail qui s'accroît, et alors que les crédits de fonctionnement baissent de 8% en 2012 et baisseront de 9% en 2013, cet avenir s'annonce sous de mauvais auspices.

La suppression programmée de 2062 équivalents temps plein en 2013 s'inscrit dans la suite de la politique de suppressions d'emplois qu'a connue cette administration depuis sa création en 2008, et que les anciennes DGCP et DGI connaissaient depuis 2002, sans qu'à aucun moment la question sur l'adéquation des moyens humains aux charges de travail ne soit posée.

En la matière, les faits sont pourtant têtus.

- L'accueil du public est une mission centrale, qu'il s'agisse des impôts et des recettes dus par les particuliers (impôt sur le revenu, impôts locaux, contribution à l'audiovisuel public, impôts patrimoniaux recettes locales) que par les entreprises (impôts sur les sociétés, contribution économique territoriale, TVA). Dans tous les services, le nombre de contribuables et d'usagers se rendant à l'accueil a augmenté (près de 60% depuis 2002 pour la seule campagne «impôt sur le revenu»). Mais les emplois ne suivent pas. Cette situation a pour conséquence un allongement des files d'attente, un accroissement de la tension notamment en cette période

de crise ou les demandes de délais de paiement et le recours gracieux sont nombreux et, pour les agents, une dégradation sans précédent des conditions de travail, hausse de la charge de travail,

travail dans l'urgence, agressions verbales voire physiques...

- La question de la fraude fiscale est aussi en jeu. Le ministre du Budget a présenté le 14 novembre un projet de loi de finances rectificative comportant un certain nombre de mesures «antifraude». Le premier ministre a présidé un comité national de lutte antifraude en janvier 2013. La DGFIP est directement concernée : elle ne pourra être efficace que si les effectifs sont suffisants pour gérer les dossiers, détecter la fraude, programmer le contrôle fiscal, la combattre et recouvrer les montants qui donnent lieu à rectifications. La lutte contre la fraude fiscale (estimée par notre organisation entre 60 et 80 milliards d'euros par an) ne peut être réellement efficace qu'avec un renforcement de tous les moyens, juridiques, mais aussi matériels et humains.

- Les nouveautés fiscales auraient dû être anticipées et se traduire par une gestion prévisionnelle des moyens de gestion et de contrôle des nouveaux dispositifs. Tel n'est pas le cas, ce qui augure mal des conditions de mise en œuvre par exemple de la révision des bases ou la mise en œuvre du crédit impôt «compétitivité entreprise».

- La réduction des délais de paiement est en jeu. Le ministre de l'Économie a déclaré le 14 novembre que l'État devait d'ici 2017 payer ses fournisseurs en 20 jours. En 2011 le délai global de paiement de l'État se situe à 36 jours compte tenu du déploiement du progiciel CHORUS et des réorganisations concomitantes dans le secteur de la dépense. Dans les conditions et avec les moyens actuels, cet objectif paraît difficilement atteignable.

- Les finances locales constituent également un enjeu majeur : acte 3 de la décentralisation, impact de la réforme des collectivités territoriales, pression sur la dotation, révision des bases, tout montre que la DGFIP a un rôle majeur à jouer dans la période.

- Au-delà de ces exemples «parlants», dans tous les services, la charge de travail est en hausse, tout comme sa complexité.

## Quel cap stratégique pour la DGFiP ? (suite)

L'inquiétude est vive dans les services à l'heure où se prépare la démarche stratégique de la DGFiP : dans la situation actuelle, si les suppressions d'emplois et la baisse des moyens se poursuit, il y aura soit des abandons de certaines missions fiscales et financières régaliennes, soit des privatisations soit encore une pression plus grande sur les agents qui se traduira inmanquablement par une dégradation de la qualité du service public et par une dégradation des conditions de travail avec le risque désormais avéré d'un syndrome France Telecom.

Solidaires Finances Publiques estime que pour éviter une telle dérive, il faut d'ur-

gence décider : d'un arrêt des suppressions d'emplois (indispensable pour faire face aux enjeux), d'un renforcement des moyens de fonctionnement, la mise en oeuvre d'un plan d'amélioration des conditions de travail, d'enclencher un véritable changement dans le mode de management, de garantir un maillage territorial fin et adapté aux besoins, des mesures sociales pour les agents. Sans de telles mesures, il ne sera pas possible de prétendre : lutter contre la fraude, accueillir les contribuables et usagers, mettre en oeuvre des réformes fiscales, bien gérer la dépense publique, conseiller les collectivités locales, recouvrer l'impôt et les recettes publiques...

### Comment avancer ?

La question des moyens humains et financiers est évidemment centrale. Le dossier de Solidaires Finances Publiques du Comité technique de réseau du 25 septembre 2012 consacré au bilan de la fusion se terminait ainsi : *«après période de fortes perturbations, pour que la DGFiP soit vraiment au cœur de la République, plusieurs besoins constituant autant d'urgences apparaissent et doivent être satisfaits :*

- le besoin de visibilité dans les orientations et le sens donné au travail,
- le besoin de stabilité des services, d'arrêt des réorganisations et des aménagements précipités,
- le besoin de renforcement en emplois,
- le besoin de redonner du sens à la qualité de service,
- le besoin d'améliorer fortement le mode de management,
- le besoin de reconnaissance des agents et, plus largement de considération,
- le besoin d'être techniquement soutenu, formé, accompagné...

*Ces besoins sont pleinement «légitimes» : les satisfaire est une condition impérative pour que la DGFiP sache faire face aux enjeux dans les meilleures conditions pour ses agents et ses métiers.»*

Ce diagnostic est plus que jamais valable, alors que le gouvernement a décidé de supprimer 2062 emplois à la DGFiP en 2013 et s'apprête à en supprimer encore à l'avenir.

Ces propos font écho à ceux du «Manifeste de l'agent des finances publiques» qui se conclut ainsi.

**Ce diagnostic est plus que jamais valable, alors que le gouvernement a décidé de supprimer 2062 emplois à la DGFiP en 2013 et s'apprête à en supprimer encore à l'avenir.**

**Ces propos font écho à ceux du «Manifeste de l'agent des finances publiques» qui se conclut ainsi.**

L'UnitéInfo

Se faire entendre  
signer le Manifeste  
en 2 clics ! sur :  
petitiondgfip.fr

«Agent des finances publiques, je signe donc ce manifeste :

- pour me faire entendre, et m'engager à faire évoluer les choix actuels de la DGFiP.
- pour en finir avec les idées fausses sur les fonctionnaires de « Bercy », nous ne sommes pas des nantis ni des privilégiés, mais des salariés, à forte technicité, attachés à leurs missions profondément affectés par la détérioration de notre travail,
- pour attirer solennellement l'attention de l'opinion publique et des pouvoirs publics sur la situation des agents et sur la réalité des services de la DGFiP, pour exiger le maintien du statut général et des statuts particuliers DGFiP, garants de l'égalité de traitement des citoyens,
- pour refuser toute mise en place de corps interministériels comme par exemple dans la sphère informatique,
- pour obtenir l'amélioration du régime indemnitaire spécifique à la DGFiP, d'un plan de qualification ministériel a minima au niveau du plan triennal 2009-2011 et le maintien de l'ensemble des acquis, conquis au fil des luttes dans notre champ professionnel, qui ont permis d'en reconnaître les spécificités,
- pour demander des moyens humains, juridiques et matériels suffisants, ce qui passe par l'arrêt des suppressions d'emplois, le pourvoi des postes vacants et les créations à hauteur des besoins,
- pour améliorer rapidement et véritablement les conditions de travail et pour une vraie reconnaissance de l'agent des finances publiques et de ses missions qui doivent toutes demeurer au sein de la DGFiP,
- pour la préservation et le renforcement du réseau des Finances Publiques,
- pour un service public fiscal, foncier et financier de qualité qui réponde véritablement aux besoins de la population et qui garantisse enfin l'intérêt général.»