

LA DÉMARCHE STRATEGIQUE



Si vous ne voulez pas passer à côté de la grande tendance 2013/2018 à la DGFIP, il est grand temps de vous mettre au parfum. La démarche stratégique, qu'il ne faut pas confondre avec une démarche de fantassin, la marche forcée ou le pas de l'oie, c'est la démarche de demain. Entre le twist qui tord, le « *Much patatoes* » qui écrase et la « *Break dance* » qui casse, la démarche stratégique va essorer la DGFIP.

Dématérialisation et restructurations vont passer à la vitesse supérieure. Mais pour mieux comprendre ce qui nous attend, voici un petit digest des mesures annoncées, ponctué ici et là de quelques commentaires destinés à traduire en langage concret ce qui nous est présenté en termes favorables et porteurs par notre hiérarchie.

LA DÉMARCHE STRATEGIQUE : QUE SA QUO ?

(de la locution occitane *Qu'es aquò ?*, « Qu'est-ce que c'est ? » ou « keseskça ? »)



C'est la démarche de consultation et de compilation des propositions issues principalement des cadres supérieurs de la DGFIP qui a conduit à l'élaboration d'un [document de 47 pages disponible sur Ulysse](#) et pompeusement intitulé « **Une stratégie de confiance 2013-2018** ».

En bref, après un brainstorming (remue-méninge) pas du tout orienté par la centrale et les contraintes budgétaires que connaît notre direction, c'est la DGFIP de demain qui nous est présentée dans un langage politiquement correct et lénifiant (qui est destiné à apaiser ou à endormir la vigilance).

Après avoir laborieusement parcouru ce document, plein de termes ronflants (creux), flatteurs (louer dans une intention intéressée) et redondants (abondance excessive de termes et de formulation pour dire la même chose), nous avons essayé sans prétention d'en transcrire les grandes lignes (et oui, nous sommes nous même des nuls) et sans y rechercher l'exhaustivité (énumération complète qui épuise le sujet), mais plutôt ce qui affectera à brève échéance notre quotidien.

Un seul mot d'ordre : **LA DÉMATÉRIALISATION**

■ **Remplacement** des supports d'informations matériels (souvent en papier) par des fichiers informatiques et des ordinateurs, jusqu'à la création de « bureau sans papier » ou « zéro papier ».

SFP14 : *Le zéro papier un vieux rêve de la DGFIP*

■ **Dématérialisation** des factures sur toute la chaîne des dépenses de l'état et des collectivités, extension au secteur hospitalier

SFP14 : *Si les économies de papier, d'affranchissement ainsi que la réduction des délais de traitements sont clairement visées, peut-on imaginer que la lecture à l'écran va suffire à supprimer les impressions ou que les écrans vont se multiplier autour d'un même poste de travail ?*

■ **Développement** des moyens de paiement automatisés, dématérialisation du paiement des impôts, amendes et produits des collectivités

SFP14 : *A grand renfort de publicité, qui comme chacun sait ne coûte rien, la DGFIP va communiquer sur tous les supports, tablettes ou smartphones. On ne peut que souscrire à la volonté de moderniser notre administration. Seulement, si nos brillants technocrates sont entrés de plein pied dans le 3ème millénaire, un téléphone greffé dans l'oreille et une tablette dans chaque main, ils oublient ou ignorent qu'il reste dans notre beau pays des populations en grande difficulté. Difficulté financières, analphabétisme, ignorance de la législation etc. Rendre obligatoire la relation dématérialisée risque de laisser un grand nombre de contribuables sur le carreau.*

■ **Faire du compte fiscal** le pivot des relations avec la DGFIP

SFP14 : *La dématérialisation et le développement de l'internet et des moyens modernes de communication vont être des leviers de la mutualisation et des fermetures de postes. La proximité géographique n'a plus aucun sens si tout peut se régler par internet. Vous voyez où je veux en venir ? Mais bizarrement il y a encore des gens qui veulent parler à des gens . C'est dingue, non ?*

■ **Particuliers:** télédéclarations, télé-corrections (reconduit), extension de l'expérimentation du scannage pour les publics fragilisés, mise en place d'action dans des maisons des services publics, organisation de la télédéclaration pour le compte d'autrui avec le concours des CAF, des organismes sociaux et associations

SFP14 : *On étend le scannage, alors que pour l'instant l'expérience n'est pas vraiment concluante. Mais comme pour le reste, faut pas s'en faire.*

Ah bon , ils ont plus de moyens en personnel et en matériel eux ?

■ **Professionnels** : poursuites de l'extension des télé-procédures



(Ah ben zut, j'l'avais pas vu venir celle là!)

SFP14 : Alors que c'est prévu depuis deux ans, administration prend enfin conscience que l'obligation de télé-déclarer pour tous les professionnels ne va pas se faire sans difficultés. On a donc décidé de mettre en libre service un poste informatique dans les accueils des CFIP comportant des SIE pour faire de l'assistanat. Saluons une fois de plus l'anticipation de la Centrale. Les locaux n'étant pas conçus pour ce dispositif, il fait trouver des PC et des imprimantes, organiser l'installation en urgence par les services informatiques et bien sûr encore et toujours mobiliser des agents de moins en moins nombreux !

■ **Publicité foncière**: généralisation des télédéclarations des notaires (Télé@ctes) prévue pour 2015.

SFP14 : Avec la dématérialisation, rien ne nous interdit de penser que certaines de nos missions soient confiées à l'avenir à des officiers ministériels assermentés

■ **Modernisation** de l'accueil téléphonique (plate-formes, numéro unique, traçabilité et prise de décision de gestion)

SFP14 : A quand le « Call-center » délocalisé dans un pays émergent avec sa grille de questions réponses types ?

■ **Concevoir** la dématérialisation entre les agents et l'état employeur (fiche de paye, affectations...)

SFP14 : Après le déploiement laborieux d'Agora, les difficultés et tracasseries administratives en cas de mutation, ça laisse rêveur ...

■ **Développer** le travail à distance et les outils pour les agents mobiles

SFP14 : Enfin une bonne idée : prendre de la distance avec le travail. Je plaisante. Parce que si le travail à distance peut paraître attrayant, il ouvre la voie à la déstructuration voir à l'abandon de la notion du temps de travail.

■ **Mettre** en place le travail collaboratif (audio et visio conférences, réseaux sociaux internes permettant les échanges et la mutualisation)

SFP14 : Peut-être enfin un peu de soutien technique aux agents dans cette législation fiscale mouvante et complexe, autre que des notes et fiches techniques toutes aussi longues et imbuables.

■ **Pour** tous: consultation de la documentation (BOFIP), consultation du plan cadastral, consultation des transactions immobilières.

SFP14 : Bonjour l'optimisme. Parce que le jour n'est pas encore arrivé où le simple quidam, dont je fais parti d'ailleurs, arrivera à trouver ce qu'il cherche dans BOFIP

Et que devient le réseau dans tout ça ?

■ Chaque directeur départemental doit réaliser dans son département un diagnostic sur les forces et les faiblesses du réseau, les attentes des agents et les besoins des usagers et des collectivités locales entre octobre 2013 et avril 2014. ([Source Ulysse 17/10/2013](#)).

Chaque directeur devra présenter son schéma d'adaptation triennal des structures et du réseau, schéma avalisé ensuite au niveau de l'inter-région et de la centrale en fonction de critères d'accessibilité (différent de proximité), d'expertise et d'attractivité géographique.

A titre d'exemple, fusion de services identiques implantés sur le même site, adaptation du réseau à la nouvelle carte intercommunale, spécialisation des postes hospitaliers, création de pôle patrimoniaux, pôle enregistrement adossé aux SFP...

Le tout avec la contrainte d'optimiser le patrimoine immobilier de l'état en recherchant les possibilités de mutualisation à l'échelon régional

SFP14 : *La mutualisation, les regroupements et l'optimisation du patrimoine public, c'est bien sûr les fermetures nombreuses de postes à venir (seuil critique pour la Centrale : 4 personnes). Les postes se vident déjà peu à peu de leur personnel. Les fermetures risquent donc de se faire en silence et même parfois avec l'assentiment des derniers agents qui ne seront plus en mesure de remplir correctement leurs missions. Du côté des collectivités locales, la possibilité de récupérer des locaux et, à terme, d'avoir entièrement la main sur la gestion de leurs finances peut sembler une perspective plus intéressante que la conservation de postes « fantômes » ou en souffrance.*



Mais les trésoreries ne sont pas les seules à être menacées. La mutualisation et l'optimisation évoquées ci dessus vont vider les plus petites structures de leurs missions et de leurs agents. Comme les petites maternités, les petits centres des finances publiques risquent d'avoir des soucis à se faire .

Et que deviennent nos métiers ?

■ Poursuite des mesures de simplification proposition de la centrale, du ministère et des agents avec relation avec le ministre.

SFP14 : *Là, excusez mon scepticisme, mais je n'y crois plus. Je vais même vous dire, la simplification, je la redoute. Ce terme ne doit pas avoir la même signification pour tout le monde, ce n'est pas possible autrement. Sinon pourquoi chaque mesure de simplification se traduit-elle par des complications à n'en plus finir accompagnées de notes imbuables. Pitié !!!*

■ Intégration d'une analyse des complexités ou simplifications induites par la législation

SFP14 : *Alors là on rigole doucement car depuis quelques années, la législation est tellement mouvante et complexe qu'il devient impossible de travailler avec des acquis.*



Grâce à mon nouvel ordinateur et à son programme spécialement élaboré par nos meilleurs équipes, nous allons vous simplifier la vie!

Il faut toujours se référer à la législation avec nos beaux outils tout neufs mais ô combien difficile à maîtriser que sont BOFIP, Nausicaa et Polaris.

SFP14 , une force pour tous les agents de la DGFiP

- Approche sélective basée sur les risques et les enjeux.

SFP14 : *La notion de coût (performance rapportée au coût) est intéressante. On ne cache plus la volonté d'abandonner certaines missions en fonction du « rapport qualité-prix ». Nous pouvons avoir certaines craintes pour ce qui le contrôle comme le recouvrement de même que pour la contrepartie du système déclaratif.*

- Offre de soutien technique et managérial

SFP14 : *Enfin, on attend depuis si longtemps qu'on ose à peine y croire*

- Indication par la Centrale des objectifs prioritaires

SFP14 : *Moi, je comprends que si on arrive pas à tout faire, on nous dira ce qu'on ne doit ne plus faire. C'est déjà la cas et ça s'appelle de l'abandon de mission.*

- Création de pôles, délocalisation de missions

SFP14 : *Dès lors que la démarche stratégique se décline au niveau régional, on peut penser que la mutualisation peut entraîner la regroupement de certaines missions. La gestion du personnel ou que sais je encore. A partir de là, la mutualisation n'a plus de limite et tout est envisageable. C'est là que nous devons particulièrement vigilants .*

Et que deviennent les agents ?

Les suppressions d'emplois vont continuer au même rythme (22 000 emplois en 10 ans), mais elles devraient être mieux réparties sur l'encadrement supérieur (ça nous fait une belle jambe pour notre quotidien, mais cela fera peut être enfin baisser la masse salariale qui est stable depuis 10 ans alors que des milliers d'emplois C et B sont supprimés. Preuve que certains ont été les vrais bénéficiaires de la fusion alors que le point d'indice est gelé depuis 3 ans)

La suppression des filières et la finalisation de l'harmonisation des règles de gestion sonne la fin du respect des métiers, aussi la démarche stratégique fait de la formation professionnelle un enjeu majeur, mais axé sur l'e-formation, isolant encore un peu plus l'agent seul face à son métier et à l'opposé de la mutualisation tant préconisée dans la démarche.

Le nouveau maillage territorial (suppression des petites structures et créations de services spécialisés) associé au développement des bases informatiques nationales et du tout numérique, dans un contexte de pilotage régional et inter-régional va favoriser l'émergence du travail à distance. Après le « tous polyvalents », le risque est de voir des services de « travail de masse » se développer, au détriment de l'approche globale et cohérente des dossiers.



Dans ce contexte de dématérialisation à tout va, de redécoupage des structures et des missions, de mise en place d'applications et de bases nationales, tout semble permis pour considérer les agents encore et toujours plus comme des pions et des variables d'ajustement au nom de la sacro-sainte modernisation et de ses compères, l'efficience (faire le plus avec le moins) et de la réduction drastique des coûts. Quant à imaginer que nous serons tous un jour dématérialisés.

VOS CORRESPONDANTS LOCAUX

CFP BAYEUX

Jean René MELLION , Philippe LAROCHE, Emmanuel TAUGERON, Chantal LEPOULTIER

TP CABOURG

Claude JOUVIN FEAUVEAU

CAEN GAMBETTA

Nadine GAUTIER

CFP CAEN Délivrande

Chantal DETRAUX, Véronique CUSSET, Annie BINARD , Christine CAILLEBOTTE, Françoise OLLIVIER

CFP FALAISE

Marc GAHERY et Jean-Christophe CAMAX

CFP LISIEUX

Roselyne DORE-TARIEL

TP LIVAROT

Brigide GUYON

CFP PONT L'EVEQUE

Michèle HUET

TP THURY HARCOURT

Ludovic PIQUOT

CFP TROUVILLE

Sonia CHEMIN

CFP VIRE Castel

Antoinette LABBE, Christine GILL

LES MEMBRES DU BUREAU

Jean-Christophe CAMAX, Secrétaire de section , Chantal LEPOULTIER Secrétaire Adjointe, Brigide GUYON, Secrétaire adjointe et coordinatrice CAP, Christine CAILLEBOTTE Secrétaire adjointe et Agnès BRAUNHAUSEN Secrétaire adjointe

Fanny LOISEL, Trésorière , Véronique CUSSET Trésorière adjointe, Carine TREFEU Trésorière adjointe.

Annie BINARD, Anne COLIN, Christophe CUSSET Coordinateur CAP, Marc GAHERY, Christine GILL, Céline KAWA, Philippe LAROCHE, Antoinette LABBE, Laurence HERSENT, Ludovic PIQUOT