

## DGFIP : lignes de mire

L'année dernière à la même époque, les devoirs de vacances s'organisaient autour de la question d'une fusion « globale ou fiscale. Certains ont pu penser légitimement que l'issue en avait été préalablement et politiquement tranchée et ils avaient raison.

Avec le recul, le débat DGI / DGCP s'est révélé un habile processus de participation croisée qui a surtout eu un impact « tactique et diplomatique » en vue d'apprendre aux uns et aux autres à travailler ensemble. En somme une opération « compétences croisées » mais au sommet de la pyramide.

Voilà la différence essentielle entre la mission 2003 et la mission 2012. Les promoteurs de la première avaient construit une stratégie remontante en s'appuyant sur le local, les seconds ont fait le raisonnement inverse en réformant la direction générale avant les services de base.

C'est en somme la différence entre amateurs et professionnels.

La DGFIP va occuper le paysage pour sûrement très longtemps car, même en cas d'alternance politique, on ne voit pas qui pourrait venir détricoter ce qui se met en place. Raison de plus pour être particulièrement vigilant et mobilisé sur les conditions de la réforme.

Comme chaque dossier ouvert présente un enjeu stratégique, nous nous limiterons à en évoquer cinq :

- Les évolutions législatives
- L'enveloppe des emplois à horizon 2012
- La forme du contrat 2009-2012
- Les chantiers de l'informatique
- La gestion des agents

### Une réforme fiscale qui fait « pschitt »

La loi TEPA 2007 risque bien d'être la clé de voûte définitive du quinquennat en matière fiscale. On sait à qui elle a bénéficié, et le moins que l'on puisse dire c'est qu'elle n'a ni fortifié la justice ni simplifié l'impôt.

Pour le reste, les détenteurs de niches fiscales sont trop proches du pouvoir et trop attachés à leurs avantages pour que le paysage s'éclaircisse de ce côté là.

Si on peut s'attendre à quelques retouches ponctuelles, elles seront contraintes par l'application de la règle de l'unanimité dans l'Union Européenne et par l'absence de marges de manœuvre budgétaires au niveau national.

En fin de compte, la justice fiscale n'est pas inscrite à l'agenda du temps présent.

La DGFIP sera un outil sans doute performant techniquement, mais au service d'options qui affaiblissent s'il en était encore besoin, le rôle de l'impôt comme outil de redistribution des richesses.

## Emplois : le dossier noir qui va peser sur la cartographie des structures

Le volume des emplois aux finances est toujours le résultat d'une décision politique porteuse de symbole. Et aujourd'hui comme qu'hier l'affichage est clair : la réforme de l'état dont la fusion DGI-DGCP est un des symboles, doit permettre d'accélérer des suppressions d'emplois qui étaient déjà insupportables sans la fusion.

Pour supprimer des emplois il n'y a fondamentalement que trois solutions : Réduire le périmètre des missions, engranger des gains de productivité ou favoriser des effets d'échelle en resserrant les structures.

A l'horizon 2012, le périmètre des missions apparaît suffisamment stabilisé pour ne pas être source de suppressions massives d'emplois. La fiscalité restera à son niveau actuel de complexité et les gains de productivité liés à l'informatique ne sont plus aussi nets. Reste donc le resserrement des structures avec comme premier rendez-vous la cartographie des SIP qui sera symptomatique des options retenues. Le regroupement de tous les CDI sur une même résidence pour ne faire qu'un seul SIP est clairement évoqué par certains. Si cette option était retenue, on assisterait à une véritable révolution dans la conception et le fonctionnement d'un service fiscal. Les structures à taille humaine ont fait leurs preuves, les méga-structures aussi mais en sens inverse.

## Contrat 2009 2012 : simplicité efficacité !

Le prochain contrat risque de se résumer en quatre articles :

- **Article 1 :**  
Mettre en place toutes les structures de la DGFIP sur le territoire en vue de présenter au président de la république au printemps 2012 une photographie achevée de la DGFIP (si possible avec des agents qui sourient au premier plan sur la photo)
- **Article 2 :**  
Participer au redressement des finances publiques plus que proportionnellement au poids du ministère dans le budget de l'état.
- **Article 3 :**  
Exercer les missions en évitant tout pépin ostensible et notoire.
- **Article 4 :**  
Les articles 1 à 3 ne sont pas négociables, le reste se discute.

L'avantage d'un tel contrat c'est d'être facilement mémorisable par tout ce qui tient lieu d'organe de direction dans le paysage naissant de la DGFIP. La contrainte, c'est malheur à qui « se plante » sur l'un des quatre articles.

## Les chantiers de l'informatique. L'effet tunnel plein pot

Lorsque le programme COPERNIC a été lancé, il y avait une sorte de contrat de confiance entre la centrale et les organisations syndicales. Pour les premiers une exigence de clarté dans la stratégie, et de transparence dans les modalités de réalisation. Pour les seconds une approche constructive et participative sur une informatique rénovée.

Le tout assorti d'un objectif de visibilité pour crédibiliser le programme aux yeux des politiques pourvoyeurs de crédits. Mais également aux yeux des agents dans l'attente d'une amélioration de leurs conditions de travail au quotidien. Il fallait donc éviter l'effet tunnel à tout prix.

Aujourd'hui où en sommes nous ?

La transparence dans la gestion du programme a laissé place à l'opacité la plus totale, ouvrant la porte à toutes les rumeurs y compris les plus infondées. Mais à qui la faute.

Pour faire bonne mesure, l'illisibilité est devenue totale à l'extérieur de la DGFIP mais aussi à l'intérieur où plus un seul agent ne sait vraiment où en est le « machin ».

Alors même que la réussite du projet DGFIP suppose que l'intendance informatique suive, on en est à attendre la sortie incertaine d'un tunnel qui n'en finit pas.

Il est quand même incroyable qu'au moment où il faudrait opter pour une stratégie de dématérialisation totale des déclarations des professionnels, certains s'acharnent encore à vouloir perfectionner la brouette avec la lecture optique de documents papier. On a beau ne pas être naïf sur les incidences de la dématérialisation sur les emplois, cela n'empêche pas de considérer que, pour mille raisons, il vaut mieux choisir une voie d'avenir plutôt que de rustiner à tout prix.

## Gestion des agents : prudence et pragmatisme

Instruits par l'histoire des mouvements sociaux qu'a connu le ministère et par un niveau de mobilisation encore très important au printemps dernier, le directeur général sait tenir compte des « personnes »

De ce fait la création de la DGFIP ressemble plus à une réorganisation des services qu'à un plan de restructuration comme on en rencontre dans le secteur privé ou comme celui qui vient d'être annoncé au ministère des armées.

C'est important, c'est un acquis, mais c'est un acquis fragile.

L'option fusion globale était la plus sexy politiquement et la plus en phase avec les attendus de la RGPP. C'était aussi la plus difficile à mettre en place et chaque jour le prouve davantage.

Sauf à faire preuve de mauvaise foi, l'équipe en place n'a pas jusqu'alors commis d'erreur majeure en terme de pilotage de la réforme.

Les nuages noirs s'appellent suppressions d'emplois (elles s'annoncent insupportables dans des services « déjà aux taquets »), informatique et méga structures.

Dans le contexte politico budgétaire que l'on connaît la vigilance est de mise et le temps des mêlées ouvertes ou fermées n'est pas terminé.

## CAP des emplois de commandement du 21 juillet 2008

### Enfin et plus jamais ça !!

Enfin et plus jamais ça, tel était le titre de la déclaration liminaire lue par les élus du SNUI lors de cette CAP.

Ils y ont dénoncé :

« Le manque de communication sur les véritables causes des retards et des reports qui a donné une très mauvaise image de la nouvelle administration centrale de la DGFIP et de sa gestion prévisionnelle des cadres supérieurs. Ces derniers ont ressenti non seulement de l'inquiétude mais un vif mépris vis à vis de leur situation professionnelle et personnelle. »

Ils ont rappelé à l'occasion de cette première CAP de commandement de la DGFIP:

« L'attachement aux règles du paritarisme, c'est à dire la nécessité d'un mouvement national à échéances fixes, avec des règles connues de tous et clairement établies et permettant aux élus d'exercer pleinement le mandat pour lequel ils ont été élus ».

Philippe Rambal directeur adjoint au directeur général a présidé la séance.

La délégation du SNUI était conduite par nos deux élus en CAP Jean Michel Allard directeur divisionnaire et Jean Pierre Boiteau conservateur des hypothèques et de deux experts Christian Boulais secrétaire de section et Didier Jasselin représentant de la section des directeurs au conseil syndical du SNUI.

En préambule Philippe Rambal s'est voulu rassurant en déclarant en substance que si le train est arrivé en retard, ce retard est exceptionnel, les autres étant arrivés à l'heure. Il a donné l'assurance que d'autres trains sont prévus et qu'il y aura autant de place que pour le passé.

### La question des CSC - C

Tant qu'il y aura des opérations de centralisation à effectuer dans les SIE il y aura des CSC en poste ou en nomination pour pourvoir les vacances.

Après la mise en place de la DLU, les agents en poste, soit restent sur leur SIE, soit rejoignent un gros pôle de recouvrement complexe, soit migrent vers le nouveau métier mis en place.

Ce nouveau métier sévèrement indicié est directement rattaché au numéro 1 DLU qui est comptable centralisateur. C'est acquis. Par contre sa doctrine d'emploi reste à préciser.

Pour un directeur adjoint au directeur général il serait d'ici «responsable de la qualité comptable et de la gestion des risques».

Pour un autre directeur adjoint au même directeur général il serait d'ici «chargé de la maîtrise des risques et du contrôle interne».

En fait l'essentiel est de savoir s'il est essentiellement positionné sur la qualité comptable ou sur l'ensemble des processus qualité (assiette, contrôle, recouvrement, dépense publique). Pour notre part nous considérons qu'il doit avoir une compétence globale et transversale. En fait ce sera celui qui pilotera les corps d'inspection et qui sera en charge de la réflexion directionnelle sur toute la chaîne qualité de service. C'est beaucoup et c'est ce qui justifiera le positionnement indiciaire.

## Les conservations des hypothèques

Le chantier est ouvert. Le problème c'est où, avec qui, comment et pour quoi faire.

Ce qui est certain, c'est que la corde se tend sérieusement dans les conservations des hypothèques. Le malaise est perceptible chez les agents à qui on met la pression sur les objectifs de productivité alors même que les évolutions logicielles récentes, ne sont pas exemptes de tout reproche. Or chacun sait que pour le conservateur, comme pour l'utilisateur, le zéro défaut constitue une exigence essentielle. La responsabilité des conservateurs, au demeurant minimisée par la cour, s'accommoderait mal d'un nouveau fléchage en terme de suppressions d'emplois.

Sur le terrain des missions, les petites CH se trouvent clairement fragilisées. Quelles sont les solutions d'avenir ? D'abord et avec certitude rattacher aux CH les pôles d'enregistrement qui se cherchent désespérément dans les SIE. Ensuite réfléchir sur l'idée de faire évoluer la CH vers un service de gestion de la propriété foncière qui gèrerait toutes les étapes de l'identification de la parcelle à celle du propriétaire.

Sur le terrain des postes de débouchés, la problématique est connue : si on permet à tous les cadres de partir avec un indice retraite équivalent à celui qu'ils auraient en obtenant une CH le problème est réglé.

Jusqu'alors personne ne l'a réglé ainsi. Le pire serait quand même de perdre des deux côtés.

Certes, le pire n'est jamais sûr mais il reste probable.

Quant à la cour des comptes, on serait assez satisfait de voir les magistrats, si prompts à épinglez les privilèges des autres de révéler les leurs. On croit savoir qu'ils ne sont pas particulièrement maltraités.

## Réflexion périphérique sur les pratiques syndicales ?

Le projet de CAP des emplois de commandement a donné lieu à un vote.

En raison des conditions d'élaboration du mouvement, les élus du SNUI se sont abstenus, ceux de la CFDT et de la CGC l'ont approuvé.

Dans son compte rendu « mémo cadres N°13 », qui rend compte des CAP intéressant les cadres, la CFDT écrit « qu'elle s'inscrit dans un esprit de dialogue et de concertation et non de refus systématique ».

Sans vouloir polémiquer, c'est à notre sens une vision bien caricaturale du syndicalisme. En fait la ligne de partage n'est pas entre refus et concertation, car même les syndicats les plus radicaux pratiquent à un moment ou un autre le dialogue et la concertation. Non, la ligne de clivage se situe plutôt au niveau du positionnement de l'action syndicale. Pour certains, dont le SNUI, l'action syndicale précède la négociation pour d'autres, dont la CFDT, c'est l'inverse. Qui a raison, qui a tort ?

Accordons-nous sur le fait qu'en France, toute l'histoire des « conquêtes » et pas seulement chez les salariés mais aussi chez les patrons s'est construite depuis 2 siècles sur la base du rapport de force social, politique ou économique.

Il n'est pas impossible que les choses changent. Les promoteurs de la politique contractuelle en rêvent.

L'histoire tranchera.