

La section des directeurs reçue par le directeur général

La section SNUI des directeurs a rencontré M. PARINI, Directeur Général et M. RAMBAL Directeur Général adjoint le 22 octobre. La délégation était composée du secrétaire général du SNUI Laurent GATHIER, accompagné par Christian BOULAIS, Didier JASSELIN et Jean-Michel ALLARD.

Bien que prévue de longue date, cette brève mais dense entrevue s'est située dans un contexte d'une crise systémique dont la première caractéristique a été de faire exploser l'univers du possible. L'Etat revient en force. Raison de plus pour faire de la DGFIP une administration à la hauteur des enjeux de demain.

Même si l'objectif de l'audience était davantage centré sur des sujets plus spécifiques à la section des directeurs, verticalisme et solidarités ont traversé nos échanges.

Les thèmes suivants ont été abordés

- *Actualité de l'emploi et des conditions de travail à la DGFIP*
- *Missions de la sphère fiscale et en particulier contrôle fiscal*
- *Gestion publique et endettement des collectivités locales*
- *Structures et grades de commandement*
- *Situation particulière des directeurs divisionnaires et des chefs des services comptables centralisateurs*
- *Quelques questions diverses*

Actualité de l'emploi et des conditions de travail à la DGFIP

Les représentants de la section des directeurs ont en préambule indiqué au Directeur Général que la création de la DGFIP était désormais inscrite dans le paysage administratif et qu'ils se plaçaient dans ce nouveau contexte même s'ils n'avaient pas plaidé pour la fusion globale.

Ils ont ensuite évoqué la question de l'emploi en soulignant que « chez les directeurs » nombreux sont ceux qui considèrent que les suppressions d'emplois qui s'annoncent vont porter préjudice au bon accomplissement des missions.

En outre, en l'absence de véritables moyens de renfort mobilisables pour répondre à des situations ponctuelles, les effectifs réels disponibles sont bien souvent en deçà de la ligne de survie ce qui n'est pas de nature à faciliter la mise en place d'organigrammes fonctionnels pourtant très en vogue actuellement.

Nous sommes revenus sur le fonctionnement des DLU et notamment des liens entre commandement et encadrement dans les DLU de grande taille.

Si l'on ajoute que la complexification soit davantage que la simplification le lot quotidien des agents on comprendra que les conditions de travail se dégradent.

Pour M. PARINI il est indéniable que la fusion sera bientôt une réalité. Celle-ci comporte beaucoup plus d'agréments que de désagréments pour les agents, il s'agit d'une fusion « addition » où l'on a conservé les missions et les structures.

Même s'il assume totalement la décision politique de supprimer des emplois à hauteur de 55 à 60 % des départs à la retraite durant toute la période de fusion, il concède que dans un environnement stable au niveau des missions et des structures, supprimer des emplois devient un exercice difficile. Les gains de productivité doivent être recherchés. En ce sens, l'option consistant à généraliser les téléprocédures pour les professionnels doit être une des pistes. Il n'exclut pas la mise en place d'un groupe de travail ouvert pour faire en sorte de sortir un peu le débat du tout technique.

Notre interprétation est peut-être subjective, mais il nous semble que le directeur général ait perçu « le trou d'air » qui affecte les services informatiques qui sont à la traîne des stratégies administratives mises en place.

Sur le volet simplifications, il considère qu'il faut conserver l'esprit du dialogue de gestion via les DPA mais mettre en place un dispositif intermédiaire entre celui de la DGCP de celui de la DGI.

Il a rajouté que le paysage qui évoluera le plus est celui des cadres, qui devront nécessairement se repositionner et évoluer, mais avec des perspectives de carrière en contrepartie. Ajoutant qu'à ce stade, il n'est pas envisagé de suppressions d'emplois de cadres.

Sur le contrôle fiscal, le Ministre a réaffirmé quelques jours après cette rencontre que « l'organisation du contrôle fiscal au sein de la DGFIP prend pleinement en compte le respect du principe d'autonomie ».

Gestion publique et endettement des collectivités locales

Sur les collectivités locales, les représentants de la section des directeurs ont soulevé deux points. D'une part, ils pensent que pour faire face à la crise actuelle et à la situation financière délicate de certaines collectivités locales, il faut mettre en place un dispositif transversal réunissant les différents partenaires que sont la caisse des dépôts et consignation, les banques partenaires (Dexia, crédit agricole, Banque de France..) ainsi que la DGFIP.

Pour ces collectivités locales, un dispositif renforcé de sécurisation des bases des Impôts locaux pourrait être mis en place.

En cette matière, nous évaluons la perte de matière fiscale, du fait des services, entre 5 et 10 % du total des bases. Il est absolument invraisemblable qu'aucun travail statistique ne soit conduit en la matière. Mais il est vrai que la statistique est conçue à la DGFIP uniquement comme un instrument statique (on compte les bûchettes) rarement comme un instrument d'évaluation et de projection.

M. PARINI s'est félicité de l'intérêt de la section pour les collectivités locales et a noté avec intérêt les suggestions évoquées. Son souhait est que la DGFIP soit au service des collectivités locales, les services de la filière fiscale sont désormais dans un ensemble où le maire est l'interlocuteur prioritaire et où la priorité est de mobiliser l'appareil pour lui rendre le service qu'il attend. Dans la crise actuelle, le réseau a une importante carte à jouer et doit jouer les facilitateurs.

Structures et grades de commandement : la fin des indices retraites

A la demande d'une visibilité sur les implantations des DLU en 2010 et 2011 avec des objectifs cibles permettant aux uns et aux autres de se positionner, le Directeur Général a indiqué que l'exercice était compliqué. Il a rappelé que seraient nommés dans les DLU des Administrateurs Généraux des Finances Publiques issus jusqu'en 2012 des DSF et des TPG actuels. Il a précisé qu'une accélération dans la mise en place des numéros un serait souhaitable. S'agissant de leur rémunération une clarification était attendue consistant à attribuer des indices d'activité revalorisés donc plus attractifs mais en contrepartie il n'y aurait plus d'attribution d'indices retraites différents des indices d'activité.

Nous avons souligné qu'en matière de retraite, l'important était d'examiner le taux de remplacement. C'est à l'aune de ce critère que nous porterons un jugement sur le dispositif proposé.

Sur les CH1/2/3, les responsables seront nommés dans le futur statut « Agent immobilier de l'Etat ».

Beaucoup de choses restent à éclaircir dans ce dossier des conservations des hypothèques même si l'horizon des réformes se situe en 2012. Notre sentiment c'est qu'en la matière l'affichage cour des comptes a pesé. « On a décidé de supprimer le grade de conservateur et les règles de rémunération atypiques mais laissez nous un peu de temps pour le faire car notre priorité est la mise en place des SIP et on a besoin des conservations jusqu'en 2012 pour gérer les fins de carrière » telle pourrait être en résumé la ligne de conduite telle qu'on la perçoit aujourd'hui.

Situation particulière des directeurs divisionnaires et des chefs des services comptables centralisateurs

Interrogé sur le grade de Directeur divisionnaire, M. PARINI a reconnu qu'il fallait que l'on s'occupe de ce grade et qu'il a pris conscience de leur utilité. Rappelons que lors de la réunion des n°2 et n° 3 à Paris le 16 octobre, M. RAMBAL se posait la question du positionnement dans le futur organigramme DLU de l'actuel responsable RHB de trésoreries générales.

M. PARINI a confirmé que des passerelles existeront pour les carrières comptables. L'important pour nous étant que ces passerelles soient à double sens.

Pour les SIEC, les représentants de la section des Directeurs ont souhaité avoir des précisions sur la notion de responsable de la « qualité comptable » dont on parle pour l'avenir de certains chefs de SIE-C.

M. PARINI a insisté sur l'importance de la maîtrise des risques dans leur ensemble qui vont au delà de la stricte matière comptable. Elle intègre le contrôle qualité qui permet de s'assurer que les processus sont écrits et documentés mais elle est différente de l'audit qui relève d'une autre logique.

Il a rajouté que cette fonction de maîtrise des risques pourrait être effectivement confiée à des ex CSC C. Là encore le pragmatisme se veut de mise et dans tous les cas de figure chacun bénéficiera à titre personnel du maintien de sa rémunération.

Une réunion nationale des CSC C sera prochainement organisée par la centrale.

Quelques questions diverses

La PALP a vécu

Sans refaire auprès du directeur général tout le débat de fond sur la logique de performance individuelle sur lequel nous sommes toujours aussi sévères, nous avons souligné l'absurdité de l'actuelle expérience de la prime à la performance pour les cadres de deuxième niveau qui cumule des contraintes de gestion importantes pour des résultats qui ne satisfont personne.

M. Parini, s'il ne change pas non plus d'avis sur la rémunération modulée des performances individuelles, concède que la PALP telle qu'elle existe sous sa forme actuelle a vécu.

La coopération internationale doit se traduire par des résultats

S'agissant de la coopération internationale M. Parini s'accorde avec nous sur son importance. Mais il veut des résultats tangibles, palpables, sonnants et trébuchants.

Il soupçonne encore quelques poches de ce que certains appelaient la « coopération casse croûte ».

Nous lui avons dit qu'en la matière les choses avaient bien changé depuis quelques années et que la coopération internationale méritait un soutien affiché de sa part.

Diffusion de l'information

Nous avons insisté sur la nécessité de mieux mutualiser et de mieux rationaliser la diffusion de l'information que ce soit à destination des N°1 ou dans l'exercice quotidien de nos missions. La recherche d'informations sur un thème donné ressemble trop souvent à la « chasse au trésor ».

Cette première audience nous a permis de mesurer la détermination du directeur général sur le maintien d'un cap stratégique bien défini que l'on pourrait résumer ainsi.

« En 2012 je veux pouvoir faire une photo de groupe avec tous les DLU et tous les SIP réunis avec en premier plan des agents qui sourient »

Arriver à cet objectif nécessite de s'adapter tous les jours en fonction des contraintes rencontrées. « S'il neige, je ralentis et je mets les chaînes, si la route est barrée je passe à côté, s'il fait beau et que la route est droite je fonce »

Ceux qui considèrent que les changements de stratégies sur un dossier sont des preuves de faiblesse se trompent.

Le mouvement syndical vertical et solidaire est une denrée rare dans un paysage qui a tendance à se replier sur le corporatisme de petit périmètre. Nous pensons qu'il y a une place à prendre sur ce terrain et cette première rencontre nous conduira certes à figurer sur la photo de 2012 mais pour nous faire sourire il faudra faire des efforts.

Le ministère de l'information

Ce texte constitue la réflexion d'un de nos camarades sur la question presque « philosophique » de l'information. Ces colonnes sont également un espace d'expression et de débats pour tous nos lecteurs.

Ce que nous rencontrons aujourd'hui au sein de la DGFIP, c'est que l'information est une source de pouvoir qu'on préfère trop souvent conserver plutôt que partager. C'est une représentation de l'information qui est anti ou « adynamique » de l'organisation. D'où les cloisonnements, les structures pyramidales, le fait de considérer celui qui est dans l'ex-direction d'en face comme un rival.

D'une manière plus générale, l'autre, interne ou externe à la Direction, est trop souvent perçu comme un adversaire. Avec un adversaire - dans une stratégie d'alliance - on peut travailler, on sait qu'on peut lui donner de l'information parce qu'on en reçoit. Les nouveaux décideurs de notre grande direction restent dans la logique suivante : l'information et la compétence sont des sources de pouvoir. Donc - pour la compétence - plus on est seul à savoir faire quelque chose plus on a de pouvoir. Pour l'information, plus on en dispose, moins on la diffuse et plus on a de pouvoir. En fait, le constat habituel est la conception du pouvoir comme "pouvoir sur" (pouvoir comme attribut) et non comme "pouvoir de" entendu comme puissance, comme relation.

Cette logique est un dysfonctionnement qui entraîne deux carences dans le fonctionnement de notre administration.

1. Première carence : la panne de la décision. Le modèle cartésien bien en place dans les administrations françaises entraîne une difficulté quant à prendre une décision qui comporte - c'est la raison même de la décision - une part de risque.
2. Seconde carence : la non gestion des conflits. C'est l'évitement du face à face. La peur de l'autre. La peur de la critique parce que toute critique est d'abord perçue comme une brèche dans le narcissisme.

Pour la DGFIP dans une dynamique offensive, il faudrait considérer non plus l'information comme une fin en soi mais comme un moyen pour tout un chacun. Considérer que si l'information est un moyen pour prendre une décision, cette information ne doit pas être déterminée ou limitée à la compétence individuelle en tant que telle mais circuler dans une organisation intelligente et collective. Plus l'information est partagée, plus elle est "assurée" et plus on peut travailler dans une logique de "tous ensemble".

Si on a aujourd'hui tellement de mal à se positionner par rapport à l'environnement, c'est parce qu'on reste plus dans le fonctionnement stérile du "tous pareils" mais, bien sûr, chacun à sa place. On ne se mélange surtout pas. Nous ne savons pas aujourd'hui fonctionner "tous ensemble". Il n'y a pas d'intelligence collective dans notre organisation.