



**CGC-DGFIP**

86/92 Allée de Bercy

Bâtiment Turgot

Télédoc 909

75572 PARIS CEDEX 12

Tél. : 01.53.18.01.39 – 01.53.18.00.69 ou 01.73.

Sites : [www.cgc-dgfip.info](http://www.cgc-dgfip.info)

Adresses mail : [cgc-dgfip.bn@dgfip.finances.gouv.fr](mailto:cgc-dgfip.bn@dgfip.finances.gouv.fr)

## Le malaise des cadres trop longtemps ignoré par la DG

La CGC est de plus en plus confrontée au malaise des cadres, que ce soit sur saisine de cas individuels – burn-out, mises en cause - que sur des problématiques générales : positionnement, parcours professionnel, carrières ... Nos constats et propositions.



### I. LES CONSTATS D'UNE GESTION CATASTROPHIQUE

#### ➤ Les cadres premières victimes de la fusion DGI – DGCP :

A l'issue des opérations de fusion, aucune gestion prévisionnelle des cadres et de leurs carrières n'a été sérieusement conduite. Des engagements avaient été pris afin d'assurer le maintien provisoire des taux de promotion des deux administrations avant d'opérer une fongibilité qui aboutirait à des taux de promotion améliorés. Le constat sans appel invalide ces engagements.

La plupart de nos collègues constituent la « *génération sacrifiée* » sur l'autel des promesses non tenues. L'administration assume une lourde responsabilité face à cette situation.

S'y ajoute un phénomène de déclassement fonctionnel des cadres. La Direction Générale n'a pas voulu prendre la mesure de cette réalité. Le mode managérial est devenu celui des directives descendantes avec une place réduite accordée au dialogue et aux échanges avec les directeurs. Le management est devenu complexe, copié sur les techniques du secteur privé mais sans les moyens.

Autre désillusion, on observe une refamiliarisation rampante par le biais des postes à profil. Ce constat marque une contradiction avec la fusion globale et les promesses d'offrir une palette plus large de métiers.

Enfin, la déclinaison de PPCR à la DGFIP n'a pas été un signal fort de valorisation des cadres. A l'exception des AFiPA, les attentes n'ont pas été au rendez-vous.

➤ **Les cadres, en première ligne des transformations à la DGFIP, pris dans la tenaille des suppressions d'emplois et des réorganisations imposées :**

Les cadres, comme les autres catégories de personnel exercent leur métier sous la pression constante des suppressions d'effectifs à la DGFIP. Les réorganisations incessantes (ASR), les réformes de fond entreprises (CICE, impôts locaux, accueil, PAS ...), l'évolution rapide et continue de notre administration nécessitent des surinvestissements en énergie et en temps.

Le cadre, manager isolé, doit se débrouiller avec des marges de manœuvre réduites. Il est loisible de lui reprocher, à posteriori, les initiatives prises lorsque les objectifs impartis par la « lettre de mission » n'ont pas pris la forme souhaitée par la direction. Le cadre sera toujours le responsable désigné en cas de dysfonctionnement, de tension ou d'insuffisance des résultats. Les cadres consciencieux sont les plus en danger et vivent un mal être au risque d'hypothéquer leur santé physique et mentale.

➤ **Les cadres n'ont plus confiance en leur Direction Générale :**

**Comment pourrait-il en être autrement face à un employeur qui rabroue les cadres ?**

« Vous êtes déjà bien payés, n'en rajoutez pas ! » dicit discussions PPCR. « Ce n'est pas la peine de vous représenter à la prochaine sélection ... » - dicit sélection Afip. « Estimez-vous déjà heureux d'être parvenus au grade que vous détenez ... » dicit sélection AFiPA – « Vous êtes nombreux et vous ne faites pas preuve d'assez de mobilité » dicit sélection IDiV. « Vous n'avez pas fait d'efforts pour passer les sélections, ne vous plaignez pas » dicit aux inspecteurs anciens « laissés sur le carreau ».

**Comment pourrait-il en être autrement vis-à-vis d'un employeur qui change constamment les règles de gestion ?**

**Comment pourrait-il en être autrement face à une direction qui ne veut pas arbitrer les doctrines d'emploi entre les grades ?** La DGFIP doit clarifier le hiatus carrière longue/carrière courte et remédier aux chevauchements des grades et des fonctions. La DGFIP labélise la notion de cadre « low-cost » : occuper à un cadre un poste normalement dévolu à un grade supérieur.

**Le dispositif à venir est bâti au bénéfice des cadres dit du « flux ». Il s'agit des A+ recrutés plus tôt, en moins grand nombre. Il est promis aux jeunes IP une progression de carrière linéaire jusqu'à AFiP.**

**Demeure le « stock » toujours important de cadres AFiPA, IP, Idiv et Inspecteurs, pour qui ce futur lumineux s'est éteint. De surcroît, les possibilités de dérouler une carrière comptable se sont également taries.**

**Sur la base des constats, quels remèdes porter ?**

\*  
\*   \*  
\*

## **II. NOS PROPOSITIONS POUR DES REMÈDES URGENTS**

### **➤ Sur les déroulements de carrière :**

#### **a) Les grilles de rémunération :**

La CGC-DGFiP demande la linéarité de carrière sur les grilles :

- IP -> Afipa (jusqu'à l'indice 1027) ;
- IDiV CN -> IDiV HC

A défaut de l'obtenir rapidement, nous demandons dans l'intervalle le rétablissement immédiat des nominations de fin de carrière pour les IPFiP et AFiPA du stock qui ont été écartés dans le cadre de « sélections » très contraintes. L'administration a abandonné en catimini ce levier de reconnaissance lors de l'introduction de PPCR à la DGFiP. D'un coût modeste, c'est aussi un levier incitatif de départ à la retraite.

S'agissant des inspecteurs ayant réussi la sélection IDiV administratifs, nous revendiquons leur inscription dans le vivier sans limite de temps.

#### **b) Principe de carrière sur deux grades :**

Le dispositif PPCR prévoit le déroulement d'une carrière sur un minimum de deux grades à compter du concours externe. Cela concerne celles et ceux qui ont conservé leur grade initiale, sans passer ou réussir d'examen ou de sélection.

Pas encore décliné à la DGFiP, nous revendiquons la non distinction entre la sélection externe et interne pour apprécier la carrière sur deux grades.

### **➤ Sur les parcours professionnels :**

#### **a) Encourager un parcours professionnel diversifié :**

Nous sommes favorables à une diversification des parcours professionnels, y compris hors DGFiP, afin de valoriser l'expérience des cadres et leur donner des opportunités d'épanouissement professionnel.

Nous exigeons que la mobilité soit choisie et non subie. Il incombe à notre administration d'être plus volontariste pour valoriser ses cadres.

#### **b) Améliorer grandement les formations professionnelles liées aux promotions :**

Nous préconisons d'ajouter aux formations théoriques la mise en place de stages pratiques pour les promus appelés à exercer des fonctions à la tête d'un service administratif ou comptable.

Nous proposons ainsi un stage de « positionnement » pour les nouveaux comptables pour une période de 3 mois dans un autre poste comptable que celui qu'il devra occuper. De même, nous considérons qu'un stage pratique de 1 à 2 mois serait utile pour toute prise de fonction « encadrement ».

➤ **Sur le positionnement et le soutien apportés aux cadres :**

**a) Repositionner le cadre au sein de l'équipe de Direction :**

Nous demandons une réflexion sur la rénovation de la conduite managériale au sein des directions. Entre les deux extrêmes des réunions « grande messe » et celui du « dialogue de gestion », il convient de réfléchir à une association participative aux prises de décisions. Actuellement, dans les réunions, les cadres, au mieux, ne sont pas entendus et au pire, risquent d'essuyer publiquement les foudres de leur direction.

Il convient de réinventer le lien nécessaire avec la communauté de l'encadrement.

**b) Apporter un soutien positif à l'action des cadres :**

Nous prônons une meilleure utilisation des missions d'audit. Elles sont le plus souvent ressenties de facto, comme un instrument inquisitorial. Ce mode d'intervention doit être repensé de façon plus positive et transparente afin d'en faire un véritable outil d'aide et de soutien du cadre. Il doit servir à mettre rapidement en place des solutions et des processus éprouvés.

Nous sommes en faveur de véritables pôles de soutien spécialisés « métiers » ou pôles de compétences coordonnés avec les EDR. Ceux-ci devraient être renforcés et spécialisés. L'action actuelle ressort plutôt du « saupoudrage » avec les moyens disponibles, souvent trop limités et inadaptés.

\*  
\*   \*  
\*

**Il est urgent de redonner aux cadres de la confiance en leur devenir et du sens à leurs missions. Leur engagement professionnel sera encore plus crucial avec les bouleversements qui s'annoncent.**

**La prise de conscience par la DG du malaise des cadres est toute récente. Après l'annonce de la mise en place prochaine d'une cellule d'écoute psychologique dédiée aux cadres, elle vient également de créer une mission intitulée « Accompagnement et soutien des cadres (A+) dans l'exercice de leurs fonctions managériales ».**

**Il existe un important travail de reconquête à effectuer par la Direction générale pour rétablir sa crédibilité.**

**La CGC DGFIP se bat à vos côtés pour défendre vos droits**



**Pour recevoir gratuitement nos informations :**

[cgcdgfip.bn@dgfip.finances.gouv.fr](mailto:cgcdgfip.bn@dgfip.finances.gouv.fr)



**Pour adhérer :** <http://www.cgc-dgfip.info/adherer/>