



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité



FINANCES PUBLIQUES

Direction générale des Finances publiques

SERVICE STRATÉGIE, PILOTAGE, BUDGET (SPiB)

Sous-direction Stratégie, Pilotage et Contrôle de gestion (SPiB1)

Bureau SPiB-1A – Performance, Pilotage stratégique, Coordination et Soutien au réseau

PREPARATION DU COM - SYNTHÈSE NATIONALE DES CONCERTATIONS LOCALES

Dans la perspective du prochain contrat d'objectifs et de moyens (COM), des premières orientations stratégiques ont été établies à partir des travaux menés au niveau de l'administration centrale et du réseau, des propositions du grand remue-méninges (GRM), ainsi que des échanges avec les organisations syndicales. Sur cette base et afin de répondre au mieux aux réalités du terrain, une nouvelle concertation locale a été engagée pour approfondir les chantiers et objectifs, identifier des attentes manquantes et soulever d'éventuels irritants.

Cette concertation a été organisée du 16 décembre 2022 au 7 février 2023 sur la base d'un diaporama qui présentait l'état d'avancement des travaux et réflexions (plan détaillé, liste de focus, tableau comparatif des propositions du GRM reprises et transposées dans le projet de COM). Un travail de synthèse des différentes observations des agents a été réalisé d'abord par les directions puis par les huit délégations.

La présente fiche qui constitue une synthèse nationale a pour objet d'exposer les modalités d'organisation de la concertation dans les directions ainsi que la perception de l'exercice et le ressenti général sur le document (I) puis de présenter les principaux points soulevés par les agents, détaillés par thématiques (II).

I – Modalités d'organisation de la concertation locale et ressenti sur l'exercice et les orientations

L'organisation se voulait libre mais toutes les directions se sont principalement appuyées sur **des réunions** (spécifiques, CODIR élargis, dans le cadre du nouveau comité social d'administration locale, etc), **ou des visio-conférences**. Certaines directions ont par ailleurs diffusé des **questionnaires**.

S'agissant de l'implication des agents, toutes les inter-régions relèvent une **implication moindre que lors de l'organisation du GRM** (qui avait atteint une participation très importante), mais certaines délégations soulignent néanmoins une participation active, avec des **échanges nourris et constructifs**. Dans les directions où les agents se sont peu exprimés, on note toutefois un **engouement plus soutenu au niveau des cadres supérieurs**.

En termes de **calendrier**, certains agents ont apprécié d'être consultés en amont de la rédaction du COM, quand d'autres ont pu avoir le sentiment que le document était déjà écrit, dans la mesure où les arbitrages budgétaires avaient déjà eu lieu, et qu'il ne s'agissait au final que d'une simple **opération de communication**.

Au global, il ressort que les agents ayant participé à l'exercice sont plutôt **satisfaits de la concertation et des orientations stratégiques présentées**. Ils partagent les ambitions affichées, quand bien même celles-ci sont nombreuses, et notent la volonté de restaurer l'image de la DGFIP auprès de l'ensemble de nos publics. Ils **adhèrent à la réorientation des priorités stratégiques sur l'exercice des missions** et la réaffirmation de ces dernières, et perçoivent très favorablement la stabilisation des organisations. Enfin, ils estiment que le projet **couvre l'ensemble de nos grandes missions fondamentales et à enjeux**, et s'inscrit dans la continuité du précédent COM et des chantiers en cours, tout en portant de nouvelles orientations comme l'éco-responsabilité.

Les agents ont unanimement apprécié **retrouver dans le document d'orientation certaines des préoccupations qu'ils avaient évoquées lors du GRM**, comme le développement du tutorat ou encore la réduction de l'impact environnemental du patrimoine immobilier. Cependant, les agents ont regretté que **les propositions qui présentaient une portée très opérationnelle aient été écartées**, ressenti partagé dans l'ensemble des inter-régions.

La principale critique sur le document présenté porte sur un sentiment d'éloignement avec l'exercice des missions au quotidien. Ainsi, de **fortes attentes en termes de déclinaison opérationnelle** des grands objectifs affichés ont été exprimées. Il est toutefois à noter que la présentation d'un diaporama très synthétique aux agents a pu limiter leur expression et être à l'origine de certaines incompréhensions, notamment sur le contenu réel qui pourrait se décliner de ces éléments structurels.

Par ailleurs, certaines orientations **ont suscité de vives interrogations ou inquiétudes**, telles le développement du flex-office ou l'introduction d'une part variable, et d'autres ont été jugées trop ambitieuses, comme le pilotage par la performance ou l'axe conseil. De plus, certains relèvent que des axes et objectifs déjà présents dans le précédent COM pouvaient donner l'impression que la DGFIP **n'a pas été en mesure de mener à bien ses projets**, particulièrement dans le domaine informatique.

Enfin, plusieurs délégations regrettent un **manque de visibilité et de représentation sur les moyens** (humains et budgétaires) alloués pour réaliser les différentes missions. A titre d'illustration, le volet relatif à l'accueil prend insuffisamment en compte le rôle des agents dans la mise en œuvre de la politique multicanale. Par ailleurs, certaines ont fait part du souhait de disposer d'un **bilan détaillé et opérationnel du précédent COM**, ainsi que de points d'étape réguliers sur l'avancement des grands chantiers de la DGFIP et de retours d'expérience des réformes passées.

II – Principaux points soulevés par les agents

- Sur la structuration

Un constat partagé par l'ensemble des inter-régions est **l'absence de priorisation des thématiques**, donnant l'impression d'un « **catalogue d'actions** » sans hiérarchisation entre elles.

Par ailleurs, l'ordre des axes au sein de la seconde partie interpelle. En effet, le **positionnement de l'axe RH** après l'informatique et la démarche éco-responsable laisse penser que la place accordée aux agents est secondaire.

Dans la première partie, **l'opposition entre les missions régaliennes et le conseil** a suscité des interrogations. Cet axe a majoritairement été source d'inquiétudes, posant la question du

périmètre d'intervention de la DGFIP notamment en matière de versement des aides et de conseil aux entreprises. De même, la « frontière » entre le conseil, l'information et l'optimisation fiscale n'est pas suffisamment marquée auprès des usagers selon certains.

Par ailleurs, une inter-région fait état du **souhait d'une présentation déclinée par métiers** afin de permettre aux agents de s'identifier dans leurs missions quotidiennes.

Enfin, **les focus ont été appréciés** bien que certains restent flous et mériteraient d'être précisés.

- Sur la terminologie

D'abord, les agents constatent avec regret que le document **ne fait pas mention des valeurs de la DGFIP** telles que l'attachement à la qualité du service public, la neutralité. A noter en outre que l'absence de la notion de service public dans le document a pu être pointée à plusieurs reprises.

Certains vocables comme celui de « **nouveaux talents** » ont été perçus de façon très négative, les agents y voyant une opposition entre les nouveaux agents et ceux déjà en poste. Par ailleurs, certaines expressions ont été jugées peu intelligibles, comme « état de l'art » et « lac des données ». De façon générale, un **effort de pédagogie sur les concepts trop techniques** a été exprimé.

Enfin, les agents ont également exprimé leur inquiétude sur le sens de la terminologie « agents méritants » avec ce qui pourrait en découler (telle que la part de rémunération variable). En matière d'attractivité, la « **marque DGFIP** » a été relativement mal comprise par les agents de deux inter-régions, avec le sentiment d'un vocabulaire publicitaire dépourvu de sens concret.

- Sur les missions régaliennes

Tout d'abord, **la réforme de la RGP** a suscité à l'unanimité de nombreuses inquiétudes et des attentes très fortes sur les conséquences de sa mise en œuvre dans l'exercice des missions.

Ensuite, **les orientations relatives au contrôle fiscal** ont été jugées par l'ensemble des inter-régions trop peu mises en valeur au regard des enjeux. Des attentes sont exprimées en matière de renforcement du civisme fiscal, de réorganisation des services de contrôle (notamment le rôle des DIRCOFI) ou de mobilisation du renseignement interne, enjeu important dans la détection d'anomalies.

Un point sur la **sécurité des agents** a été demandé dans plusieurs délégations, ainsi que la mention de la recherche dans la programmation.

En matière de gestion fiscale, **l'avenir des SIP n'apparaît pas suffisamment détaillé pour l'ensemble des agents** et suscite de vives inquiétudes. De même, le devenir des SIE et l'articulation entre leurs missions et celles des PCE génère de fortes interrogations, particulièrement avec la mise en place de la facturation électronique.

Concernant le **recouvrement**, des précisions sont souhaitées sur l'objectif d'unification de cette mission, face à des craintes d'externalisation ou de supra-départementalisation, ainsi que sur le calendrier de l'applicatif RSP.

Globalement, les métiers du SPL et particulièrement ceux du secteur public hospitalier au sens large semblent être écartés des missions prioritaires de la DGFIP.

Enfin, **les inter-régions ont regretté que certaines missions ne figurent pas ou très peu dans le document d'orientation**, comme les dépenses de l'État, les missions domaniales, l'activité bancaire ou encore l'audit.

- Sur le service et le conseil

L'accueil représente une des préoccupations majeures pour les agents. Ils expriment des besoins forts sur le cadrage de la politique d'accueil dans **sa dimension multicanale, ainsi que sur le partenariat et l'échange de données inter-administrations** pour simplifier les services rendus aux usagers.

Par ailleurs, les agents ont exprimé un besoin prégnant **d'améliorer les outils dédiés aux relations avec les usagers** ainsi qu'une meilleure prise en compte des **publics en difficulté**. Ils attendent sur ce dernier point des propositions concrètes.

De plus, il a été regretté par les agents d'une inter-région que le document d'orientation soit centré sur le service rendu aux usagers au détriment **des conditions de réalisation des missions d'accueil**.

S'agissant de l'axe conseil, celui-ci a globalement suscité peu de retours de la part des directions. Toutefois, certaines ont des interrogations sur le rôle et l'accompagnement de la DGFIP en matière de conseil dès lors que certaines entreprises bénéficient déjà de conseil par de nombreux acteurs (experts-comptables, consulaires...). En outre, certaines **inter-régions ont manifesté un besoin de davantage de conseil en faveur des collectivités locales** avec le constat qu'il existe un décalage entre l'offre partenariale, plus adaptée aux moyennes et grandes collectivités et une fragilité des compétences des ordonnateurs au sein des petites collectivités.

- Sur le volet informatique

L'ensemble des inter-régions fait **mention d'une forte attente sur ce volet de la transformation numérique**, en particulier sur la problématique des ruptures applicatives mais également des passerelles entre applications.

En outre, des difficultés récurrentes en matière de l'environnement de travail numériques sont ainsi remontées (applications vieillissantes, indisponibles).

Dans la majorité des délégations, **l'absence de rubriques consacrées à l'expérience utilisateurs** ou à l'accompagnement et l'association des agents lors du déploiement des grands projets informatiques a été déplorée par les agents. Ils pointent aussi le **manque de visibilité sur les projets et le calendrier de livraison des applications**.

De façon très concrète, les agents souhaiteraient une refonte de la base documentaire de la DGFIP ainsi qu'une modernisation de la messagerie professionnelle. Ils ont également manifesté de fortes attentes sur la dématérialisation des procédures et la signature électronique.

Par ailleurs, il est majoritairement regretté que **la notion de cyber-sécurité**, enjeu majeur de la souveraineté des données, **ne soit pas abordée**.

Bien que conscients de sa nécessité, des agents de deux inter-régions émettent une réserve sur la capacité de la DGFIP à parvenir à résorber sa dette technique, d'autant plus que cette ambition était déjà présente dans le précédent COM, donnant ainsi une impression de ne pas avancer sur ce sujet.

- Sur le volet RH

Le thème des ressources humaines a suscité de nombreuses réactions parmi lesquelles le besoin de **reconnaissance des agents déjà en poste et la revalorisation de la rémunération** dans un contexte économique inflationniste (demande partagée par l'ensemble des délégations).

Il ressort que les agents souhaitent être davantage accompagnés en termes de **mobilité** mais aussi que la **valorisation de leurs parcours et carrières** soit renforcée. En effet, de façon unanime, les agents souhaitent qu'une véritable politique d'accompagnement des parcours de carrière soit construite afin de permettre une reconnaissance individuelle des parcours. De surcroît, la rémunération au mérite appelle des précisions et a plutôt tendance à générer des inquiétudes parmi les agents.

Par ailleurs, **un besoin prégnant est partagé sur l'amélioration des conditions de vie au travail**. En effet, les agents ont exprimé le souhait d'être davantage accompagnés dans la mise en œuvre des nouvelles modalités de travail qui suscitent à la fois des craintes (flex-office) et des attentes (co-working et télétravail). Des attentes sont également exprimées pour mettre en place de nouvelles méthodes de travail innovantes (davantage d'agilité, de responsabilisation et d'autonomie).

En outre, la plupart des inter-régions ont exprimé le souhait que **la sécurité et la protection des agents** soient davantage mises en avant, ainsi que la prévention des risques psycho-sociaux, composante essentielle du bien-être au travail.

En matière de politique de recrutement, le **recours croissant à des contractuels peut être un facteur d'interrogations et d'inquiétudes** partagées par plusieurs agents, tandis qu'ils regrettent l'insuffisance du nombre de places offertes pour les concours et promotions internes.

En outre, la moitié des délégations déplorent que la proposition d'organiser des **concours régionaux** n'ait pas été reprise, alors qu'elle permettrait de pallier le manque d'attractivité de la DGFIP.

Certaines délégations ont soulevé qu'aucune mention sur le handicap ou la diversité n'était faite.

Enfin, la majorité des délégations appellent à un **renforcement de la formation initiale et continue** afin de maintenir les compétences dans les services. Elles soulignent la nécessité d'adapter l'offre de formation, particulièrement son contenu technique, et relèvent le souhait **de valoriser et renforcer le tutorat** dans la moitié des inter-régions. De plus, une **attente forte en termes de GPEEC** a été exprimée afin d'être en mesure d'anticiper les départs en retraite et ainsi les volumes de promotions et recrutements nécessaires.

- Sur l'éco-responsabilité

Cet axe est accueilli plutôt favorablement, avec toutefois des réactions assez contrastées. En effet, certains agents proposent de détailler des actions plus concrètes (cf infra) tandis que d'autres, particulièrement au sein de l'inter-région Centre-Ouest, jugent inapproprié d'aborder cette thématique au sein du COM et qu'elle mériterait davantage d'être portée par l'État.

- Sur le changement

L'axe relatif au changement a suscité de nombreuses interrogations partagées par les inter-régions, ce dernier étant perçu comme trop abstrait. En effet, si la recherche de l'efficacité n'est pas contestée, en revanche elle doit s'appuyer sur des indicateurs pertinents et la mesure de la performance ne doit pas se limiter à une quantification des gains de productivité et se faire au détriment des conditions de vie au travail et des missions.