



# CADRES À LA DGFIP, QUEL AVENIR ?

Montreuil, le 08/11/2022

**Absence de visibilité, mobilité forcée, multiplication des postes au choix, objectifs collectifs, restructurations/relocalisations et réduction des effectifs, nouveau modèle managérial,...**

**La CGT Finances Publiques fait le point sur quelques-unes des nombreuses réformes en cours.**

Les réunions des différentes instances, au niveau fonction publique et à la DGFIP, qui s'enchaînent depuis fin 2021, comportent de nombreuses réformes délétères pour l'encadrement. Ce constat posé, la CGT n'a donc pas systématiquement siégé, considérant que son rôle n'est pas d'accompagner ce qu'elle combat !

C'est le cas du dernier CTR reconvoqué ce 25 octobre qui ne contient à son ordre du jour que des réformes qui vont à l'encontre des personnels et du service public.

La CGT Finances Publiques refuse de servir d'alibi à un dialogue social qui n'est qu'une courroie de transmission au sabotage des services publics et des droits et garanties des agents.

Elle exige un dialogue social au plus près des préoccupations des agents et demande que s'ouvre un cycle de discussions sur les rémunérations, sur les conditions de travail et d'exercice des missions et l'arrêt immédiat de la mise en place des réformes que les personnels et les usagers continuent de rejeter !

**La CGT attend que le dialogue social serve à discuter des revendications des agents ...**

Or, l'actualité de l'encadrement à la DGFIP ne manque pas de nouveautés inquiétantes, loin de ses attentes, et qui sont mises en œuvre sans concertation : grand remue-ménages et prochain contrat d'objectif et de moyens (COM) pour 5 ans, réforme de la haute fonction publique et lignes directrices de gestion interministérielles, évaluation réformée, indiciations administratives, classement des postes comptables et mouvements d'initiative locale, échelon spéciaux, prime d'attractivité, conséquences du télétravail sur l'organisation des services... pas de quoi s'inquiéter ?

## **GRANDE REMUE MENINGES ET COM 2023-2027 : nouvelles réformes et suppressions d'emplois**

« A partir de 2023 un nouveau cycle de réformes doit s'engager, selon un axe nouveau, celui de la modernité des missions de la DGFIP. »

Le grand remue-ménages mené cet été est censé alimenter les travaux conduits d'ici à la fin de l'année pour l'élaboration de la feuille de route stratégique. Selon la direction générale rien n'était acté à la date du GT du 30 septembre. Pourtant les travaux ont été engagés au niveau de la centrale depuis l'hiver dernier, puis lors du séminaire des directeurs en mars et enfin auprès des agents en juillet. De plus, déjà lors du CTM du 2 décembre 2021, il était annoncé la mise en place d'une GPEC quantitative et qualitative, prévoyant d'aborder l'impact du numérique et de l'intelligence artificielle sur les métiers du contrôle et de l'enquête des MEF. Les métiers de la fiscalité et du contrôle étaient expressément visés pour la DGFIP ! Par ailleurs, le projet de Loi de finances a d'ores et déjà prévu 3500 suppressions d'emplois d'ici 2027 dont 850 en 2023, annonces qui constituent de « très belles nouvelles », dit le directeur général adjoint !

Autant dire que « les thématiques [qui] paraissent suffisamment consensuelles ou porteuses pour leur donner une place dans les futures lignes stratégiques » ont été méticuleusement filtrées, reformulées, voire suggérées par Bercy « pour entrer en résonance avec les priorités assignées à nos ministres par la Première ministre », à savoir : la transformation numérique et des ressources humaines, le renforcement de la lutte contre la fraude, la modernisation et la simplification de la gestion fiscale, le recouvrement des amendes, la modernisation du métier de la gestion publique, l'ambition d'amélioration de la qualité du service rendu, le renforcement des partenariats, l'élargissement des missions de la DGFIP, le positionnement de la DGFIP comme une administration pilote en matière d'écoresponsabilité, le renforcement du pilotage des réformes et la capacité à rendre compte... et il ne s'agit là que « de quelques ambitions ».

***Où comment améliorer les résultats pour être à la hauteur des ambitions, tout en supprimant des emplois mais en faisant croire aux agents et aux cadres qu'ils sont porteurs de ce programme !***

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

Suivez-nous sur facebook ou twitter : [@cgt.finpub](https://www.facebook.com/cgt.finpub) (Syndicat National CGT Finances Publiques) [@cgt\\_finpub](https://twitter.com/cgt_finpub) (CGTFinancesPubliques)



## **REFORME DE L'ENCADREMENT SUPERIEUR et lignes de gestion interministérielles ( LDGI) : mobilité et choix**

L'environnement RH de l'encadrement supérieur de la DGFIP est profondément modifié à compter de 2022: création du corps des administrateurs de l'État, mise en extinction du corps des AFIP de la DGFIP, création du statut d'emploi à la DGFIP, mise en place des Lignes De Gestion Interministérielles (LDGI).

La création du nouveau corps des Administrateurs de l'État (AE), est l'axe majeur de la réforme de l'encadrement supérieur de l'État. Il met en place un cadre statutaire unifié interministériel et large, avec une grille indiciaire unique « concave », la fin des échelles lettres et s'étalant sur trois grades.

Le statut du corps des administrateurs de l'Etat créé au 1er janvier 2022 prévoit d'ores et déjà la nomination au choix des AFIPA justifiant de deux ans de services effectifs dans le grade après avis d'un comité de sélection. Par ailleurs 350 emplois à la DGFIP (dont 150 au titre des fonctions de Direction et d'encadrement les plus élevées) sont concernés par la création d'un statut d'emploi, dont la durée d'occupation est fixée à 3 ans, renouvelable une fois. (Pour plus de détail voir le compte rendu du GT du 28 février 2022 sur le site de la CGT Finances publiques).

***A l'heure actuelle, aucune garantie chiffrée n'est actée sur les perspectives de carrière, les lignes directrices de gestion interministérielles (LDGI) sont de la compétence de la DIESE (délégation interministérielle de l'encadrement de supérieur de l'État) et nous ne savons pas comment elles seront déclinées au niveau ministériel, puis directionnel. Un principe général fondamental se dégage d'ores et déjà, c'est que la mobilité interministérielle deviendra obligatoire avec toutes les inconnues que cela emporte en termes : de critères de sélection spécialement au regard de la mise en œuvre de la réforme de l'État, de parcours attendus, de formation, de contraintes personnelles notamment en matière de parité, de concurrence avec les contractuels et les autres administrations, d'évaluation et d'indépendance vis à vis du politique.... Ces préoccupations sont tout à fait d'actualité puisque la dernière sélection AFIP est en 2022. Quid de la suite pour les AFIPA et notamment de la pertinence des conseils qui seront retranscrits par le jury à la suite du bilan de cette dernière promotion, eu égard aux attentes interministérielles encore inconnues ?***

## **EVALUATION : nouvel outil interministériel, refonte du modèle managérial et objectifs collectifs**

A compter de la campagne 2023, l'application interministérielle ESTEVE remplacera EDEN RH, au motif de sécuriser la procédure et en raison de l'obsolescence technique et organisationnelle. Cette application est déjà utilisée par 23 ministères. Elle concernera l'ensemble du personnel de la DGFIP, titulaires et contractuels, tant au niveau local que national.

Parallèlement le modèle de CREP fait l'objet d'une convergence vers l'interministériel. Il y en aura de deux types pour les AFIP et emplois de direction. Pour les agents de catégorie A au sens

statutaire, un seul modèle existera pour les AFIPA, IP IDIV et inspecteurs.

La mise en œuvre d'un nouveau modèle managérial est associée à cette réforme. Pour toutes les catégories le niveau d'atteinte des objectifs N-1 sera précisé (dépassé, atteint, partiellement atteint, non atteint ou devenu sans objet), une échéance sera attendue et devra être formalisée au regard des objectifs fixés annuellement.

Pour la catégorie A, des objectifs collectifs seront ajoutés avec un maximum de 5 objectifs à fixer (collectifs et individuels) et l'échéance de réalisation sera matérialisée par une case échéance à cocher. La capacité à exercer des fonctions de niveau supérieur sera intégrée dans la rubrique « carrière ». L'évaluation de la valeur professionnelle sera entièrement littérale et un tableau synoptique permettra d'apprécier les compétences managériales acquises/attendues (Conception-Vision/Action et Relation).

***Pour la CGT cette réforme est la pierre angulaire des LDGI : en matière de mobilité, elle conditionne la participation aux appels à candidatures. Elle devient la norme pour les promotions et bientôt toutes les mutations. Avec la généralisation du dossier numérique et grâce à ce nouvel outil, les recruteurs, y compris hors DGFIP, auront-ils accès à toutes les évaluations et au parcours des agents pour faire leur marché, avant même de publier leurs fiches de postes ?***

***Sur le fond, poser d'emblée le CREP comme outil managérial ne permet pas de déterminer son poids dans les possibilités de promotions, dans la mesure où la capacité à exercer des fonctions de niveau supérieur ne dépend plus d'un avis requis pour les sélections. Dépasser un objectif deviendra-t'il la norme pour obtenir une promotion ? Faire dépendre son CREP du travail des collègues dans le cadre d'objectifs collectifs implique t'il de suppléer toute déficience, notamment en matière de suppression ou de manque d'effectifs ? Comment et pourquoi, après avoir détruit les collectifs de travail par une mise en concurrence et un climat de tension permanents entre les agents, introduire la réalisation d'objectifs collectifs ? Quelles seront les conséquences individuelles s'ils ne sont pas considérés comme atteints ? Comment apprécier les compétences managériales pour les agents auditeurs, vérificateurs... ? Comment ne pas s'inquiéter des évaluations en matière de compétences managériales, alors que la seule formation proposée en la matière par la DG concerne l'accompagnement au changement ! Enfin, pour rappel les taux de sélections ne sont jamais saturés chez les IDIV, IP et AFIPA et 87% des cadres (dont 100 % des comptables) sont déjà recrutés au choix actuellement !***

## **CLASSEMENT DES POSTES COMPTABLES ET INDICIATION ADMINISTRATIVE : mouvement perpétuel et cartographie clientéliste**

Les emplois comptables passeront de 3100 en 2020 à 1750 en 2025 et le resserrement du réseau va se poursuivre avec la fermeture de 50% des structures (Chiffres de la direction générale)... Et c'est sans compter le nouveau Contrat d'objectif et de moyens (COM) 2023/2027 !

En 2021, la méthode de classement des postes comptables a

été simplifiée (sic), avec moins d'indicateurs, un rééquilibrage des catégories et des indices, des marges de manœuvre offertes aux directions et une vision prospective grâce à l'approche pluriannuelle du NRP.

**En bref, une sorte de mouvement perpétuel incompréhensible ! La répartition des indices en fonction du niveau de responsabilité et d'enjeu n'est plus le principe directeur et laisse perplexe face au résultat.**

Selon cette logique de souplesse (re-sic !), le classement 2023 va pouvoir intervenir tout au long de l'année pour prendre en compte certaines opérations de réorganisation, retraites et mutations. Le projet de classement des postes comptables va servir de support à l'organisation du mouvement des emplois comptables pour 2023 (**sans compter les multiples appels à candidatures en cours d'année qui participent à ce mouvement perpétuel**). Il a été présenté lors du CTR du 18 octobre 2022, actuellement il reste 1901 postes comptables, dont 561 C1. Lors du groupe de travail du 11 octobre 2021, il était annoncé que la part des indices dans la sphère administrative passerait de 15% en 2020 à 43% en 2023. Dans le réseau des DDRFIP la répartition serait la suivante : 39% d'indices administratifs et 61% d'indices comptables (compte tenu de la baisse du nombre des postes comptables).

« Le mouvement de transfert des indices CSC de la sphère comptable vers la sphère administrative s'inscrit dans l'objectif de rééquilibrer l'attractivité des emplois de responsables de services administratifs, de favoriser une plus grande variété dans le déroulé de carrière des cadres supérieurs et de maintenir des débouchés malgré un nombre réduit de postes comptables ».

La fiche de présentation du CTR précise « au final, si le réseau comptable demeure au cœur des enjeux métiers de la DGFIP, son resserrement, parallèlement à l'émergence de nouvelles fonctions administratives à fort enjeu, ne justifie plus la concentration de près de 90% des emplois dits indicés sur des responsabilités comptables »... « l'ensemble des emplois de ce statut d'emploi seront pourvus au choix, en raison des enjeux qui s'y rattachent ».

Le projet de décret présenté prévoit des modifications sur trois propositions : la fréquence du classement des postes comptables portée de 5 à 6 ans, la durée maximale de détachement limitée à 6 ans, la création de la dénomination de chef de service administratif (CSA). Les modifications des décrets permettront d'étendre ce statut d'emploi à des fonctions administratives à enjeux et en gamme de grades concernés (AFIP, AFIPA, IP IDIVHC notamment).

L'adaptation du statut de CSC permettra d'élargir le périmètre des bénéficiaires des emplois administratifs (IP, IDIV HC, attachés d'administration hors classe et attachés principaux d'administration exerçant au sein des ministères financiers) et d'abaisser le niveau d'échelon requis pour y accéder.

Pour rappel, en 2021, seules 17 directions sur 26 ont souhaité bénéficier d'un indice administratif HEA et seulement pour les AFIPA.

**La cartographie poserait-elle problème à certains directeurs ? Seraient-ils sensibles à la préservation du collectif ou au risque de démotivation de leurs cadres ?**

**Ces indices vont-ils entrer dans les mouvements d'initiative locale qui ne répondent à aucune règle, formalisme, ou publicité et qui sont organisés au seul bon vouloir des directeurs, en fonction des cadres qu'ils souhaitent bouger, récompenser ou écarter sans explication ? Ce jeu de chaises musicales au gré des fermetures de postes, déclassement/reclassement ajouté maintenant aux indices administratifs va encore réduire le peu de visibilité qui restait pour les cadres. Et quid à la fin du délai de 6 ans ?**

**Pour la CGT c'est une mise en concurrence systématique des cadres, y compris et c'est une nouveauté, avec certains venant de l'extérieur de la DGFIP. Les directeurs pourront choisir entre plusieurs grades pour un même poste à l'instar de certains appels à candidatures sur Ulysse.**

**Les IDIV CN sont toujours exclus de ce dispositif et la linéarité du grade que la CGT réclame pour y accéder via la hors classe n'est jamais abordée par la direction générale !**

**Pourquoi positionner les indices différemment selon les directions alors qu'il faudrait au contraire une harmonisation entre les fonctions chargées du pilotage et ainsi préserver le collectif ? Selon quels critères seront positionnés les niveaux des indices d'une direction à l'autre pour un même poste ? Pourquoi les services de direction représentent 57% de la ventilation fonctionnelle des indices souhaitée par les directeurs ? Va-t-on vers une prise de pouvoir de la technocratie sur l'opérationnel ?**

**La crainte est réelle que les systèmes de nominations soient complètement opaques et ressortent plus du clientélisme que de la reconnaissance d'un réel niveau de responsabilité ou d'enjeux spécifiques. Et ce d'autant plus avec un état-major interministériel à la tête des DDRFIP sous le statut d'administrateur de l'Etat, dont l'objectif sera la conduite du changement à tout prix !**

## **ECHELONS SPECIAUX IDIV HC ET AFIPA : attribution au choix généralisée et rémunération au mérite**

Le groupe de travail du 20 octobre a présenté le bilan d'attribution de l'échelon spécial 2022 aux AFIPA et IDIV HC et a annoncé des évolutions pour les IDIVHC.

Pour les AFIPA, l'accès à l'échelon spécial s'effectue au choix ( 5 ans de services effectifs dans le grade et 3 ans d'ancienneté dans le 6ème échelon) selon un dispositif qui repose sur 2 viviers. Le premier en fin de carrière d'AFIPA (minimum 64 ans) et le deuxième au titre de leur parcours de carrière et de leur potentiel.

Il était prévu que 270 AFIPA soit environ 20% de l'effectif, accèdent en ligne à l'indice HEA, en lissant sur trois ans afin de conserver des marges de manœuvre. 92 indices ont été attribués en 2021 et 86 en 2022, dont 4 au titre du premier vivier.

L'attribution pour le vivier 2 étant « contingentée, les délégués et chefs de service doivent déterminer quelques principes de sélection garantissant une approche homogène... les directeurs/ sous directeurs classeront les cadres qu'ils proposent pour l'échelon spécial en fonction des mérites respectifs des candidats... ».

**Pour la CGT, encore une fois la reconnaissance du mérite ne doit pas aboutir à mettre les agents en concurrence au détriment du collectif. A la lecture de la note de campagne on comprend que chaque délégation définit ses propres critères ... qui restent inconnus des candidats !**

S'agissant des IDIV HC, les conditions d'attribution sont : 3 ans d'ancienneté dans le 3ème échelon et exercice de fonctions d'encadrement, avis du directeur sur l'appréciation des mérites, ainsi qu'un départ à la retraite dans les six mois. Initialement l'attribution devait concerner 15% de l'effectif des IDIV HC. A ce titre, 190 cadres en ont bénéficié en 2021 ainsi que 64 cadres supplémentaires remplissant les conditions d'ancienneté.

A compter de 2023, deux viviers vont être créés à l'instar de ceux existants chez les AFIPA. Le premier, qui concernera à terme 30% des attributions, comprendra une partie des échelons pour les IDIVHC éligibles à 62 ans et plus. « Tous les IDIVHC n'en bénéficieraient pas, cela permettra de s'éloigner d'une attribution systématique afin de mieux reconnaître les parcours individuels... ».

Le second pour 70%, attribuera l'autre partie aux IDIVHC éligibles au seul mérite, sans condition de départ à la retraite.

Les contingents d'indices seront fixés par nature de structure d'affectation au prorata des IDIVHC éligibles et révisés chaque année (DDRIFP, Centrale et DNS).

**Pour la CGT c'est la généralisation des attributions au choix pour les IDIVHC alors que le système n'avait pas du tout été mis en place dans cette optique au départ.**

**Si l'on met toutes ces règles bout à bout, la tendance qui se dégage est que les postes au choix sont couplés de plus en plus avec la rémunération au mérite. La dernière nouveauté, que constitue la prime d'attractivité confirme cette orientation.**

En effet, face à l'absence de demande pour certains postes, la direction générale a décidé d'expérimenter une prime d'attractivité de 10 000 euros à condition de rester cinq ans. Cette initiative a été présentée au CTR de juillet 2022, 37 directions sont concernées, pour 70 services et 111 emplois (A+, A, B et C). Les fiches de postes sont consultables sur les intranets locaux des directions recruteuses pour des prises de poste au 31 décembre 2022.

L'examen de la « liste des services et emplois » qui a été publiée en annexe de la note a de quoi rendre perplexe, tant sur la nature des postes que sur leur localisation !

En effet, elle concerne de nombreuses structures réparties dans 37 directions (dont 6 rien que dans le Val de Marne, par exemple) et quels que soient les grades : CDL, SDIF, audit, DDFIP, huissiers, informatique, CGC, SPF, PRS, SIP (et antennes), SIE (et antennes)... Face à cet inventaire qui balaye à peu près toutes les structures de la DGFIP, nous sommes en droit de nous demander si le manque d'attractivité est vraiment la raison.

D'ailleurs le résultat de l'appel à candidatures publiés le 28 octobre fait apparaître que seuls 53 emplois sur 109 ont été pourvus.

**Le problème n'est manifestement pas réglé par une prime d'attractivité au mérite !**

## **CONSEQUENCES DU TELETRAVAIL SUR L'ORGANISATION DES SERVICES : les cadres intermédiaires en première ligne.**

Le télétravail est désormais irréversible et entraîne de profonds changements dans le fonctionnement des services. Même si toutes les conséquences (et l'adoption corrélative des outils numériques nécessaires) ne sont pas encore tirées, les premières pistes confirment toutes le rôle pivot de l'encadrement, en particulier l'encadrement intermédiaire au contact des équipes. Le besoin criant de formations à destination des cadres ne peut se satisfaire de e-formations ponctuelles. Au quotidien, les cadres intermédiaires sont trop souvent laissés sans accompagnement ou cadre indicatif, les exposant à voir leurs décisions managériales comparées et contestées, en particulier, sur les critères d'éligibilité au télétravail et sur la quotité accordée.

**En conclusion, quel que soit le domaine concerné, les lignes directrices de gestion répondent à un seul principe : le mérite !**

**Outre tous les nouveaux services créés (pôles nationaux divers, CDL, services supra départementaux...) dans lesquels les agents sont recrutés au choix, c'est tout le réseau qui, petit à petit, succombe au fait du prince (appels à candidatures, mouvement d'initiative locale, postes offerts au mouvement uniquement aux choix à la demande des directeurs, prime d'attractivité...).**

**Et l'expérience prouve que les règles qui s'appliquent aux cadres se déclinent de plus en plus souvent et de plus en plus vite sur toute la catégorie A, qui en constitue le vivier naturel.**

**On ne parle plus que de coaching, compétences managériales, accompagnement des changements, rédaction de CV, lettres de motivation, mobilité, changement d'orientation professionnelle, interaction avec le marché de l'emploi public local, détection de profils et constitution de viviers, revue des cadres, auto-évaluation des compétences...**

**En résumé, la capacité à conduire le changement constitue le seul fil conducteur susceptible d'être valorisé !**

**L'interministérialité prône comme étendard ce modèle des « premiers de cordée ».**

**Où sont passées les notions de service public, collectifs de travail, mutualisation, relations humaines, esprit d'équipe, soutien aux agents, qualité du service et attachement aux missions de la DGFIP ?**

**La CGT est porteuse d'une autre vision du management basée sur la confiance et le respect !**