

L'Unité



Le journal de l'Union SNUI-SUD Trésor Solidaires



SPECIAL CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL

Être fonctionnaire

Qu'est-ce qui peut bien pousser un fonctionnaire à se lever chaque matin pour aller au bureau ?

L'appât du gain ?

Non, bien sûr ! D'ailleurs, à fonctions équivalentes, les rémunérations du public restent souvent derrière les salaires du privé !

Les «avantages» attachés à un Statut protecteur ?

Ce n'est pas que pour les fonctionnaires que le Statut est protecteur, mais aussi pour les administrés à qui il devrait assurer une Fonction Publique indépendante, neutre, d'égal accès. Les droits octroyés aux agents l'ont d'ailleurs été par la pratique plus que par la Loi.

Alors pourquoi ?

Eh bien parce que les fonctionnaires ont encore chevillé au corps le sens du service public, de l'intérêt général et du bien commun, valeurs en péril car peu productives de dividendes juteux à court terme. Cet attachement à leurs missions, qui conduit encore chaque année à l'accomplissement de celles-ci dans des conditions toujours plus difficiles, conduit aussi nombre d'entre eux à le «payer» en notation et sur leur carrière pour peu qu'ils aient encore des velléités de résistance au discours ambiant.

Les fonctionnaires sont aujourd'hui en proie aux mêmes périls du monde du travail, plus souvent lieu de malaise, ou de souffrance que d'épanouissement.

Point n'est nécessaire de faire un sondage, la cause est entendue !

Le travail, vient du latin tripaliare : tourmenter avec le tripalium, instrument de torture à trois pieds. Ça partait mal. De fait, le travail ne peut être source de réalisation personnelle que s'il repose sur un triptyque solide : l'intérêt pour la tâche à accomplir, un statut social, le pouvoir d'achat suffisant.

De fait, pour les fonctionnaires de la DGFIP, tout cet ensemble s'est dégradé !

Récemment, le Directeur Général a fait un point d'étape détaillé de la fusion DGI – DGCP. Des trois raisons profondes qui ont dégradé, bien avant la fusion, la vie professionnelle des agents : les suppressions d'emplois, l'augmentation de la charge de travail, le «management par les indicateurs et le pilotage de la performance», aucune n'est remise en cause ! Pour les agents, il ne retient que «l'inquiétude».

Le Directeur Général envisage donc de «mieux expliquer» pour qu'ils «adhèrent».

S'agit-il de réorganiser le travail en lui redonnant du sens et en associant les personnels ?

Non ! cela réservé aux initiés de l'efficience et du réingéniering des process !

Ce n'est que hors du travail que des « groupes d'expression », restreints et cadrés, pourraient donner le change.

Conserver toutes les missions en continuant à supprimer des milliers d'emplois d'exécution, c'est une gageure ! Le faire sans remettre en cause l'organisation et le pilotage, sans rendre aux personnels leur droit d'implication, sans leur donner la parole, sans leur donner leur « dû », c'est une provocation inutile et stérile.

Monsieur le Directeur Général, notre travail nous regarde, notre vie nous appartient !

Sommaire

Les missions	p.	4
Les objectifs	p.	5
Pilotage et management	p.	6
Organisation du travail	p.	7
Rémunération	p.	8

L'Etat employeur : un mauvais patron ?

Un patron qui ne donne pas l'exemple, en tout cas !

Le gouvernement n'a pas omis d'assortir le relèvement de 2,7 % sur dix ans du taux de la retenue pour la pension des fonctionnaires, pour le porter à 10,55% (contre 7,85% aujourd'hui), d'un gel du point d'indice. Ce qui revient à amputer d'autant la rémunération des agents de l'Etat.

Mais le gouvernement a omis de rappeler que les différences existantes ne sont pas le fait des personnels, mais le fruit de décisions successives de l'Etat employeur qui n'a jamais versé son écot à la solidarité nationale, en matière de chômage par exemple (un fonctionnaire licencié n'aura pas droit à l'indemnité de chômage classique mais à un versement forfaitaire, et inférieur, par l'Etat !). Si ce principe peut se concevoir en matière d'assurance, en revanche c'est toujours pour faire des économies que l'Etat s'exonère de contribuer à toutes les solidarités. Depuis plus de vingt ans, chaque revalorisation du bas de la grille indiciaire ne fait que compenser l'écart négatif avec le SMIC !

Autre exemple, malgré un effort de recrutement récent, l'Etat employeur ne respecte toujours pas le volume de 6% de travailleurs handicapés. Une fois recrutés, on ne peut pas dire que l'Etat soit exemplaire !

En matière de prévention des risques (comme pour le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels) et de droit du travail, l'Etat employeur ne s'astreint qu'avec vingt ans de retard en moyenne aux obligations imposées aux entreprises.

Non, ce ne sont pas les fonctionnaires qui sont des privilégiés, c'est bien leur employeur qui est souvent un très mauvais patron !



Cycle de discussions DGFIP ...

Depuis juillet 2008, le dossier des conditions de travail a été ouvert. Mais les avancées concrètes tardent, les points « durs » étant évidemment l'emploi et le pilotage des missions.

Aucun sujet n'a encore véritablement abouti à des réponses concrètes, visibles et palpables dans les services.

Le Document Unique a été impulsé, c'est vrai, même s'il y a encore beaucoup de retards et un contenu des programmes de prévention très inégal !

Les espaces de dialogue commencent à être expérimentés, et il sera difficile de leur donner un contenu sans

ouvrir des marges de décision, et sans que l'administration assume les conséquences de ses choix.

L'élaboration du Guide des Risques Psycho - Sociaux est en cours. Evidemment sa portée sera largement dépendante des décisions qui seront – ou ne seront pas – prises par la Centrale sur l'organisation du travail.

C'est bien ce sujet, l'organisation du travail, à commencer par les orientations nationales sur les méthodes de pilotage des missions, les indicateurs, la part d'autonomie laissée aux agents, l'écoute et la prise en compte de leur avis, qui constitue le point d'achoppement majeur des échanges avec la Direction Générale.

Politique immobilière de l'Etat

Ce sont les préfets qui aujourd'hui décident en matière de politique immobilière de l'Etat.

Deux orientations convergentes : ventes massives d'immeubles avec fixation des objectifs en montant, et réduction drastique des surfaces de bureaux (réduction programmée de 200 000 mètres carrés sur 5 ans pour le seul Ministère des Finances), ont conduit à une pression excessive sur l'immobilier de bureaux.

En pratique, les agents de la DGFIP ont déjà subi trois années de réduction décidée au niveau Ministériel (le Ministère des Finances ayant recherché l'exemplarité en mettant un point d'honneur à rendre 120 000 mètres carrés sur les trois premières années). Ils se retrouvent maintenant intégrés dans les arbitrages locaux qui ne tiennent pas forcément compte des décisions précédentes.

Au final, les agents de la DGFIP sont soumis aux conséquences de la fusion d'une part, et de la politique immobilière locale d'autre part. Encore des déménagements, réaménagements, restructurations en perspective !

D'autant qu'au regard du calcul (voir ci-contre), combien de lieux de stockage, de réunions, d'archives, sont à tort intégrés dans les ratios ? Ces questions ont anormalement éludées des instances de dialogue local ou quand elles sont abordées, c'est un contenu édulcoré qui arrive un peu tard sur la table !

Quelle est la norme ?

La référence la plus répandue est de 12 mètres carrés. Il ne s'agit pas d'un droit individuel à cet espace, mais d'un ratio départemental !

Il est obtenu en divisant les surfaces de bureaux par le nombre d'agents d'un même service départemental (DRFiP, DDFiP, ...). L'objectif étant de tendre vers 12 m².

Un autre ratio existe, moins répandu : en plus des bureaux, les surfaces destinées à l'accueil du public, les salles de réunion et de formation, sont également rapportées aux effectifs. Son résultat est comparé à une norme de 17 mètres carrés.

Les missions

Dès octobre 2007, la Direction Générale a affirmé que toutes les missions des anciennes directions continueraient à être accomplies par la DGFIP. Il n'empêche qu'une décision politique soudaine peut, du jour au lendemain, remettre en cause ce postulat pour presque chacune de ces missions. Il y a déjà eu des abandons (ex : la gestion des fonds particuliers) ou des tentatives (l'impression des avis d'imposition) !

Même maintenue dans la DGFIP, une mission peut être exercée d'une manière différente (redevance, domaines, ...) avec un impact sur son contenu.

Un simple regard sur l'ensemble du Ministère fait rapidement mesurer l'ampleur des chamboulements subis par la plupart des directions préexistantes tour à tour fusionnées, départementalisées, dépecées, explosées. Dans ce contexte, l'affirmation du maintien des missions semble bien temporaire et fragile, comme dans cette séquence célèbre du quidam chutant d'une tour qui, tant qu'il n'a pas atteint le sol, se rassure en répétant : «jusqu'ici tout va bien».

Deux réalités suffisent à occuper le présent : les moyens accordés à la mission et son contenu même. La fusion n'est donc venue que se surajouter à des évolutions en cours et n'a ainsi rien préservé ni garanti.

Dans la vraie vie, tout cela est démontrable. Nous l'illustrons ici par des exemples que l'on peut extrapoler sur tous les services bien évidemment.

Hors la particularité du Livre Foncier (également touché par la réforme de la carte judiciaire), les **missions foncières** se délitent. L'administration pare souvent au plus pressé. L'impression qui demeure, tant aux **Hypothèques** qu'au **Cadastré**, est celle d'un repli passif : on fait ce qu'on peut avec ce qu'on a, on sauve les apparences et on attend que les appétits privés des uns ou des autres viennent s'emparer des morceaux de choix (entendez : rentables). Les incertitudes restent nombreuses aux Hypothèques. Combien de temps seront maintenus tous les bureaux ? Comment seront-ils gérés ?

Le Plan en vente à la découpe, le suivi qui perd en qualité et en fiabilité, accentuent le sentiment pour les citoyens d'un service public à minima et la perspective de devoir, au final, payer beaucoup plus cher.

Dans les services de **fiscalité immobilière**, c'est l'impact de la «défiscalisation» par bouclier fiscal, loi TEPA et droits de successions exonérés qui est venu percuter une mission à propos de laquelle le débat viendra bien tard ! Ce qui domine c'est le constat que les injustices existent, qu'elles sont identifiées mais que l'administration a été privée d'une grande partie des moyens d'y mettre fin.

Sur les conditions de travail, ce qui domine c'est l'incertitude chronique dans laquelle sont maintenues ces missions. Ouvrant à ces choix subis, les agents ont le sentiment de contribuer à la dégradation de leurs missions.

Les **missions supports** (RH, service des pensions, informatique et assistance, formation professionnelle, ...) sont placées dans une situation insensée : contraintes de s'adapter dans l'urgence à une fusion non préparée dont ils découvrent chaque jour les obstacles, remis en cause au quotidien sur chaque aspect de l'exécution du travail, ces services savent qu'ils ne seront pas épargnés par les réductions de moyens ! Bien au contraire car la tendance affichée aux «économies d'échelle» les positionne comme devant être sacrifiés sur l'autel d'autres fusions plus vastes (projets d'opérateur unique, harmonisations des règles, regroupements fonctionnels, ...).

Pour les agents, il s'agit de faire face aux sollicitations croissantes et aux mécontentements –justifiés– des collègues sur des attentes liées à une fusion qui chaque jour vient bouleverser le quotidien, tout en sachant que l'avenir de la mission est à la dégradation harmonisée des garanties collectives de gestion, ce qui conduira à terme à la suppression de votre poste.

Le déploiement du GFU (guichet fiscal unique) entraîne des exigences métier nouvelles et irréalisables avec les moyens humains, techniques et en formation dont disposent les services. Ces contraintes sont autant de pressions supplémentaires qui fragilisent les postes comptables dans le réseau du **secteur public local**.

Pour les postes mixtes, on peut légitimement craindre que les difficultés inhérentes qu'elles induisent viendront justifier l'abandon du recouvrement et sa centralisation forcée dans les SIP correspondants.

Alors que la suppression par des fusions/regroupements des postes de trois agents (et moins) est engagée depuis plusieurs années, la crainte de la perte de la mission recouvrement vers les SIP inquiète aussi les agents des postes plus importants. La fin du déploiement d'Hélios avec sa logique de suppression des frontières entre ordonnateur et comptable et de concentration des contrôles de la dépense d'un nombre très important de collectivités dans un poste unique, pose la question du devenir de la mission Collectivités locales, avec en corollaire celui du maillage territorial.

Le rôle du comptable public, à tous les niveaux, y compris celui de ses interlocuteurs, est aussi sur la sellette : tant la contradiction juridique de sa responsabilité personnelle et pécuniaire, générée par le contrôle hiérarchisé de la dépense que ce contrôle lui-même, fragilise sa position.

Le développement de l'expertise comptable, de l'analyse financière, des nouveaux services en direction des ordonnateurs n'a pas compensé la diminution des contrôles de dépenses à enjeu, d'autant plus que dans le même temps il a été décidé de relever le montant des seuils pour les marchés publics et de retirer des comptables publics et des agents de la DGCCRF des commissions d'appel d'offre des marchés.

La volonté de la direction générale de développer la mission de conseil financier auprès des élus locaux se fait au détriment de la fonction de contrôle des dépenses dans un climat de concurrence avec les secteurs bancaires.

Ironie du sort, c'est souvent pour pallier les renoncements de l'Etat (sur la mise en œuvre de la révision foncière par exemple) que les collectivités rémunèrent aujourd'hui ces experts, qui ne font rien d'autre que refaire, à la hache et à la hausse, le travail déjà bien mieux fait et en son temps par l'administration.

Pour les agents en terme de conditions de travail, ne pas avoir les moyens de répondre aux attentes, ou en disposer sans pouvoir les mettre en œuvre est une cause importante de perte du sens du travail.

Informatique : l'équation impossible

L'informatique est devenue (depuis 30 ans) la solution miracle à tous les problèmes, mais aussi le prétexte à toutes les productivités, efficacités et réorganisations possibles. En réalité, externalisées, désordonnées, la plupart des applications ont été délaissées et leur adéquation aux métiers et aux besoins a diminué. Pour les utilisateurs c'est devenu un caparnaüm !

Pour les personnels informaticiens, c'est une succession de contre-ordres, un rustinage permanent et frénétique dont ils sont les premiers à pâtir !

La fusion, le DOS ont encore chargé la barque. C'est pour quand la lucidité ?

Les objectifs

Que faire ?

Alors même que l'administration affirmait vouloir conserver l'intégralité des missions, elle mettait en place des méthodes mêlant objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs, et cette notion imprécise de «priorités». A l'usage, tout est prioritaire, rien n'est affiché comme secondaire ou superflu. L'ambiguïté perdure sur une sorte de contractualisation dont les termes sont évolutifs, mouvants, et unilatéralement définis, et qui demeure incompatible avec les principes et les valeurs du service public.

Qui choisit les priorités ?

La chaîne de décisions est très floue, des choix de priorités étant faits par la Centrale, d'autres au département, d'autres enfin relayés en local. Ils résultent rarement d'une marge de manœuvre. Technocratiquement, c'est une «mise sous tension du réseau» ! Or le réseau en vrai ce sont des hommes et des femmes, l'oublierait-on ? Trop souvent, les services doivent trancher entre plusieurs urgences celle qui sera prioritaire. Il faut «tout faire», aucune charge n'est retirée ni suspendue. En réalité, toute l'année n'est qu'un enchaînement de priorités successives.

Qui fixe l'objectif ?

Il y a contradiction entre la nature des charges et la fixation d'objectifs. Les moyens sont tributaires des suppressions d'emplois, fixées sans lien direct avec le volume des charges. Les contrats d'objectifs et de moyens, les démarches DPA et du DOS, ne constituent qu'une répartition de charges qu'on ne peut évaluer précisément mais qu'il faut assumer avec des moyens en baisse !

Qui assume ?

Pour décréter ce qu'il faut faire, ça va, il y a du monde ! Mais si trois cadres ont autorité sur un service, trois priorités contradictoires pourront être signifiées au cours d'une même journée ! Il est plus difficile de trouver quelqu'un qui assume toutes les conséquences de ces choix, c'est-à-dire quelqu'un qui détermine ce qui pourra être fait et ce qui ne pourra l'être. Le résultat est couru d'avance : c'est l'orthodoxie du travail qui en fait les frais. Comment en serait-il autrement alors qu'il n'y a ni vrai choix ni marge d'appréciation ?

Contrat de dupes !

Après avoir mesuré les limites de la fixation d'objectifs et de priorités, il faut rappeler que les mêmes paradoxes et contraintes pèsent sur l'évaluation-notation qui en quelque sorte clôt l'exercice.

Décret après décret, la rigidité et l'opacité du système s'aggravent.

Dans ces conditions, il est manifeste que l'évaluation-notation en elle-même constitue bien un «facteur de risque psychosocial» de nature à entraîner la dégradation de la santé des personnels.

Sachant que le «contrat» global entre l'administration et le budget est rempli en totalité par les fonctionnaires de la DGFiP, que l'ensemble des missions régaliennes sont en réalité accomplies, il faut relever pour le dénoncer que les «attentes» ne reposent en réalité que sur des objectifs de pure forme, secondaires voire artificiels. L'Union SNUI-SUD Trésor Solidaires ne peut que poursuivre sa dénonciation d'un système qui est globalement toujours plus négatif pour les agents en terme de déroulement de carrière et de pouvoir d'achat, toujours plus injuste, et pathogène de surcroît !

Si tous les services en subissent les conséquences, quelques uns illustrent la manière dont la définition des priorités pèse sur les conditions de vie au travail.

Les **services des impôts des particuliers** sont emblématiques de l'accumulation de charges diverses, avec un calendrier qui ne tient compte que de l'empilement des contraintes, ainsi que d'une organisation qui résulte essentiellement des conséquences des suppressions d'emplois. Un peu d'histoire :

Acte 1 : fusion de CDI et de secteurs d'assiette, afin de leur donner une taille plus adaptée aux suppressions d'emplois. On regroupe des missions identiques, les agents, un zeste de polyvalence, et voilà une pénurie «mutualisée»!

Acte 2 : rapprochement CDI-CDIF, dans le même but. Sauf que dans ce cas on a assemblé des missions (assiette, contentieux et contrôle), certes complémentaires mais en réalité totalement différentes dans leurs logiques et leurs méthodologies.

Acte 3 : fusion Impôts-Trésor : regroupement de missions différentes. Respect des métiers affiché, certes, mais qu'en est-il après un ou deux ans de fonctionnement : le compte des effectifs n'y est plus, avec ou sans suppression d'emploi car même maintenus combien ne sont aujourd'hui plus pourvus ?

A aucun moment, ni en préalable à une fusion non préparée, ni après deux ans et demi de mise en place, un élément aussi contraignant que le calendrier des travaux n'a été remis à plat en tenant compte du rythme imposé aux agents, qui se retrouvent ainsi mis sous pression.

Avec un calendrier constitué de pics successifs, voire simultanés (cf. l'accueil à l'automne 2010), les services ne disposent plus du temps de l'appropriation des évolutions législatives, d'assimilation de la jurisprudence, de la perception de la finalité des missions, et même pour poser les congés !

Si un service a connu la valse des objectifs et des priorités, c'est bien l'**Inspection de Contrôle et d'Expertise (ICE)**, devenue **pôle CE**. Variable d'ajustement de la gestion sur un niveau imprécis de complexité, maillon essentiel et complémentaire du contrôle fiscal externe, les missions des pôles CE ont longtemps relevé de critères autant subjectifs qu'obscurs !

On trouve dans les pôles CE la complexité d'un travail multi tâches pour lequel on est tributaire d'autres services. Cela illustre cette notion essentielle à l'analyse des conditions de travail ; l'écart entre le travail prescrit (c'est-à-dire théoriquement défini, par exemple au cas particulier : contentieux complexes, programmation, contrôle sur pièce ou sur place) et le travail réel (c'est-à-dire au quotidien et selon la saison : travaux en délestage, renforts en réception, fiches au kilomètre, interventions ponctuelles ciblées et contraintes, plus les aléas).

Et si les multiples prescripteurs ont en plus du mal à se coordonner !

Pilotage et management

Parmi les termes honnis, la «simplification» arrive en bonne place ! C'est trop souvent par les médias que les fonctionnaires apprennent les évolutions de la législation, présentées comme des «facilitations». La consigne ne tarde pas : on fait plus vite, on «cible». Puis une floppée de notes de quatre-vingts pages arrive (via le portail !) pour expliciter la mesure nouvelle. Mais entre la commande et l'exécution, point de relais ! Un fossé s'est creusé entre la tête (le nez dans les radars et la communication) et les jambes (en prise avec les instructions, les contribuables et ... la réalité).

Pour les **services des impôts des entreprises (SIE)**, le pilotage est un vécu : les agents ont du essuyer les plâtres de la polyvalence, trouver seuls des solutions, avant de voir arriver diverses tâches non prévues. C'est devenu une habitude en SIE, la polycompétence sans filet, les applications qui fonctionnent 1 jour sur 3, la voltige permanente. «Notre fusion à nous, c'est de la fission !».

Autre exemple : les **PELP** (Pôles d'Evaluation des Locaux Professionnels), incongruïtés nées de la volonté de sortir les bases foncières du cadastre, et confrontées sans appui à la mise en place de la CET (Contribution Economique Territoriale) !

En termes de conditions de travail, le sentiment de ne jamais être entendus est une source profonde de malaise. Alléger l'obligation des entreprises sans avoir mis en place les outils nécessaires, c'est une évolution du travail qui se fait au détriment des personnels. Comment croire dans ce cas qu'il y a un pilotage s'il ne s'inquiète jamais des conséquences de ses décisions ?

Ces situations, les agents du **guichet fiscal unique** (SIP et trésorerie de proximité), et plus généralement de l'accueil, les vivent. Le contribuable n'a cure des restructurations administratives. Il veut sa réponse. Son interlocuteur c'est le Ministre entendu le matin à la télé !

La première étape, c'est la manière dont Bercy annonce, relaie ses décisions, et donne ses consignes. On simplifie ? Alors il faut donner des solutions ! C'est facile de claironner, demander de faire deux fois le boulot, de saisir trois fois dans des applications différentes, puis d'envoyer l'auditeur chercher la petite bête.

La deuxième étape, c'est la coordination du pilotage et le rôle de chacun. Il est impensable que les agents doivent seuls faire face aux sollicitations, tandis que l'encadrement va mettre la pression : que ses consignes à lui sont de veiller à l'application stricte de PVFI ou autres.

Il est temps que chacun «en haut» se préoccupe des conséquences de ses décisions pour ceux «d'en bas». On demande aux agents de mutualiser, d'être polyvalents, mais au sommet c'est encore chacun dans sa tour d'ivoire.

Concernant le pilotage, les acteurs du **contrôle fiscal** et la mission elle-même, sont en première ligne. Une mission essentielle, colonne vertébrale de notre administration à la fois stratégique et technique, dont seuls les praticiens semblent se préoccuper de la finalité et du sens.

Certes les indicateurs sont surveillés de très près par l'ensemble de la hiérarchie. L'indicateur érigé en mode de gestion, devient plus important que la réalité qu'il est censé retracer. Le respect du délai est plus important que la qualité de l'investigation. Le recouvrement assuré est prioritaire, structurant, paralysant.

Les conditions de travail des vérificateurs en particulier, de tous les agents en charge de la mission en général, ne cessent de se dégrader. Devenues insupportables, elles pèsent lourdement sur le rendu des affaires.

Livrés à eux-mêmes, épiés plus qu'accompagnés, les personnels qui ont à coeur d'assurer pleinement leur mission passent plus de temps à se justifier qu'à vérifier.

La certification, le contrôle dans les règles de l'art, la garantie fiscale sont autant de freins, de contraintes, de surcharges qui empêchent l'efficacité. Cela est au coeur même de la machine pilotage-management. Faire savoir plutôt que savoir faire tel est le nouveau crédo. Les agents et les contribuables ne partagent plus cette administration d'affichage et de service.

Dans l'histoire des **Domaines**, on se souvient de la décision brutale de leur transfert à la DGCP au 1er janvier 2007, puis de leur intégration à la DGFiP quelques mois plus tard, avant que les Préfets ne reprennent la main. Les agents se souviendront longtemps, ils le vivent encore, d'un pilotage qui a changé profondément la nature de leur métier. A ce jour plus de 90% de la documentation est encore sous label «DGI» !

Une restructuration a toujours des conséquences en terme de conditions de travail, même si elle comporte un socle solide de garanties stables. Les agents des Domaines avaient ces garanties dans un protocole. Hélas, celui-ci vient de subir un coup de canif sur l'indemnitaire, et les missions supplémentaires sans emplois conduisent à des externalisations (évaluations, régies,...).

Et les cadres, dans tout ça ?

Pris en étau entre une attente puissante et insatiable de résultats toujours meilleurs et des services exangues qu'ils n'ont pas les moyens d'aider, les cadres sont le symbole et le vecteur essentiel d'un double discours qui les piège eux-mêmes.

La Centrale allège les indicateurs mais maintient la pression. Qui va passer pour le méchant de service ?

La DGFiP s'obstine à ne pas redéfinir pilotage et management, laissant les cadres dans un positionnement obscur et insupportable.

Les indicateurs

Ce n'est pas qu'une question de nombre ! La manière de les constituer et de les utiliser est primordiale.

Il existe trois types d'indicateurs : les isolés, rattachés à une action particulière, ceux en grappe, appuyés par plusieurs «sous-indicateurs» et les composés, constitués de plusieurs références (jusqu'à une quarantaine !). Si le nombre des indicateurs LOLF, liés directement au Contrat, est limité, il est évident que les autres sont en expansion.

Il faudrait lire de façon combinée les indicateurs isolés, pour les relier au contexte et tenir compte des priorités exprimées sur certains.

En revanche, les indicateurs complexes ne doivent pas donner lieu à une chasse systématique des «points faibles» car ils reflètent des pans très larges de l'activité du service.

Pour améliorer une situation devenue intenable, il faut que l'administration prenne deux décisions urgentes :

- revoir le circuit de décisions, le coordonner et donner un sens au pilotage qui ne passe plus que par les seuls indicateurs. Il faut adapter le travail à l'humain et non persister à constamment faire l'inverse,
- associer véritablement les agents dans un dialogue professionnel quotidien. Eux connaissent encore le travail, il faut les écouter.

Organisation du travail

Les décisions successives du gouvernement : suppressions d'emplois, réduction des moyens, réformes, ont forcé-ment eu des conséquences sur l'organisation du travail. Celles-ci n'ont jamais été prises en compte, en tout cas pour leur impact sur le vécu et le quotidien des personnels.

Parallèlement, une formalisation accrue du travail, une normalisation des procédures, voire la certification de nom-breuses tâches, ont généré un surplus d'activité dont la finalité échappe au commun des mortels.

Ces organisations du travail ont été imposées.

Pendant un court moment, certaines furent « expérimentées ». Qui pourrait aujourd'hui citer une expérimentation qui fût ensuite abandonnée ? Du reste, le vocabulaire a été plus précis : on a « préfiguré ». Dans les deux cas, bien peu d'évolutions sont venues modifier les projets initiaux, dont aucun n'était pourtant abouti.

Structures nouvelles, récentes en tout cas, répondant au concept d'industrialisation des tâches, les **Centres Impôts Services** et **Centres Prélèvements Service** sont le symbole de la délocalisation d'une partie de l'accueil. Dans les deux cas, il a fallu que les agents se mettent en grève et interpellent l'administration pour que des réflexions aient lieu sur ce type d'organisation du travail. Drôle de conception que celle qui conduit à priori à penser que la productivité et la rentabilité ne pourront progresser que contre les personnels et par la contrainte plutôt qu'en les intégrant à la réflexion par le dialogue !

Pour les conditions de travail sur ce type de structure, il est évident que les agents accompliront mieux leur mission (basée sur le contact, l'écoute, le dialogue) s'ils sont eux-mêmes dans les meilleures conditions matérielles et mentales possibles. Dans ce contexte, toute tracasserie inutile est par principe contre productive. Et pourtant, l'administration s'ingénie à les multiplier. Va comprendre !

Comment parler des conséquences de l'organisation du travail sans aborder le triptyque «**assiette-CDI / CDIF-recouvrement**». Le temps consacré à la suspension de CDI-CDIF n'a hélas pas été consacré à la réflexion. Là où il se perpétue, c'est de pire en pire. Quelle logique de service public pour l'envoi des contrôleurs de secteur en CCID ? Et demain avec le recouvrement ?

A l'affirmation simple : respect des métiers, le SIP répond : plus jamais ça !

La polyvalence a ses limites, le respect des usagers ses exigences. L'administration sait calculer l'économie brute réalisée sur une suppression d'emploi. Mais saura-t-elle quantifier le coût d'une mission mal ou plus réalisée ? Et si ça coûtait plus cher, de supprimer des emplois au prix de restructurations insensées ? En terme de conditions de travail, pas besoin de faire un dessin...

Les **trésoreries «amendes»** sont emblématiques de la manière dont l'administration regroupe les tâches et les difficultés. Une réception massive qui concentre les difficultés et les ressentiments, des conditions inadaptées d'accueil, et finalement un recouvrement qui souffre du manque de suivi et d'enquêteurs.

L'administration ne tire jamais réellement les conclusions de la manière dont elle s'organise. Y compris sur des solutions matérielles simples que les agents connaissent mais que le pilotage ignore !

Le Document Unique : un vrai moyen d'action !

Obligation venue de l'Europe, le Document Unique impose aux employeurs de prévenir les risques encourus par leurs salariés. Pour l'Etat aussi.

Du côté de la jurisprudence ça avance aussi : l'organisation du travail peut en elle-même être reconnue comme la cause d'un préjudice subi par l'employé !

Et oui, lorsqu'une organisation du travail se met en place, elle ne doit pas comporter de facteur de risque pour les salariés ! Ça changerait drôlement la vie de l'Etat que de s'y soumettre, alors que depuis des années on change le travail sans connaître le boulot ! L'Union SNUI-SUD Trésor Solidaires est bien résolue à faire intégrer cette dimension par l'administration !

Les **services d'accueil** sont placés dans des conditions similaires, avec la contrainte de l'accueil physique en plus. Mission essentielle pour laquelle il est préférable d'avoir des dispositions, mal ou pas du tout quantifiée, elle n'est de fait pas vraiment gérée. Concrètement, ce sont des moyens pris sur des services au bord de l'asphyxie. L'accueil physique nécessite aussi des temps de pause, c'est impensable en réalité la plupart du temps, en tout cas en période de « pointe ». De toute façon, en « front office » c'est forcément multi polyvalence !

Au regard des conditions de travail, la constitution de sites gigantesques fait de l'accueil un service «monstrueux». De toute évidence, plus le service public se dégradera, plus les services seront restructurés et désorganisés, plus l'accueil verra ses conditions se dégrader.

Dans le maquis des sigles, est apparu le **PRS (Pôle de Recouvrement Spécialisé)**. C'est-à-dire un poste comptable composé du recouvrement forcé des ex-SIEC et du recouvrement contentieux jusque là en TG. Sur le papier et tant qu'il y a les effectifs, c'est une juxtaposition de procédures non harmonisées mises en œuvre de manière différente avec des applications différentes. Les outils informatiques communs sont prévus ... pour 2012 !

Quelles seront les conditions de travail d'agents, que l'on a pour la plupart éloignés de leur vivier de terrain, à qui l'on n'apporte aucune aide, moyen ou solution supplémentaire si ce n'est de leur imposer une restructuration, et à qui l'on dit : on s'occupera de vous dans deux ans ?

Rémunération

La DGFIP se met en place, les statuts fusionnés entreront en vigueur au 1er septembre 2011, mais la question indemnitaire et indiciaire reste entachée de nombreux contentieux.

Depuis des années, des mécanismes perniciose se sont mis en place, comportant plus de régressions que de progression. Dans ces conditions, comment doit se traduire la reconnaissance du travail accompli.

Par le mérite, par la discrimination sélective, annonce la Fonction Publique dont les propositions ne concernent qu'une minorité d'agents, au détriment de la majorité. Quelle est cette Fonction Publique qui rémunère ses hauts cadres dans l'opacité, qui met en place des mécanismes spoliateurs de pouvoir d'achat, et qui n'a pas répondu aux injustices ?

A cela nous répondons : Reconnaissance, Justice, Equilibre !

Reconnaissance !

Les agents se sont investis, les résultats sont là malgré toutes les difficultés auxquelles ils ont fait face bien que l'administration les ait rarement entendus !

Tout ça pour quoi ? L'harmonisation ? Certes, elle a permis un rattrapage partiel du niveau indemnitaire. Mais trop d'agents sont passés à côté !

L'IMT ? Oui, bien sûr. Pour une fois qu'une prime était égale pour tous, intégrée dans le calcul de la pension, c'est déjà ça. Mais le compte n'y est pas et il faudra bien la multiplier pour la porter à un niveau correct.

Nous ne minorons pas l'effet des plans de qualification, bien sûr l'accélération des tableaux d'avancement a été réelle, mais elle n'a fait qu'estomper les effets désolants du plan Jacob. La refonte des carrières les a en grande partie rendues illisibles.

La reconnaissance c'est d'abord une amélioration concrète du revenu net en fin de mois !

Justice !

Depuis des années, les agents de la DGFIP traînent une série de contentieux de carrière et indemnitaires. La liste est longue, plus de quarante sujets ont pris de l'argent dans la poche des agents. Va-t-on persister du côté de Bercy à ne pas apporter de réponse à des mesures indignes telles que la garantie dégressive de rémunération, à ne pas tirer les conséquences des problèmes de reclassement passés, à ne pas respecter au pied de la lettre les engagements passés ?

Tant que l'administration continuera à interpréter toujours de façon aussi restrictive les textes, à supprimer sans contrepartie des pans entiers de rémunération au prétexte qu'ils ne seraient pas « assurés juridiquement » alors que c'est tout de même l'administration qui les a mis en place, ce sentiment persistant d'injustice va perdurer.

Il va bien falloir un jour solder les comptes !

Equilibre !

En accumulant au fil du temps les mesures catégorielles, les attributions inégalitaires alors même que le point d'indice ne suivait plus, les inégalités se sont creusées. Elles atteignent aujourd'hui un niveau inacceptable.

Toutes les revendications, du SNUJ, de SUD Trésor, de l'Union SNUJ – SUD Trésor et de Solidaires à la Fonction Publique ont eu pour objectif de faire progresser le pouvoir d'achat de tous et de rééquilibrer les niveaux indemnitaires et indiciaires. L'accroissement des inégalités a encore été aggravé par le choix de la Centrale de n'harmoniser que partiellement une partie des primes.

La solution ne pourra passer que par trois séries de décisions :

- un abondement indiciaire réparateur.
- Une revalorisation indemnitaire harmonisée qui concerne la totalité des primes et indemnités.
- La mise en place de correctifs de carrière pour rattraper les effets négatifs des refontes passées et des plans de qualifications massifs.

La reconnaissance, ce n'est pas l'harmonisation des injustices accumulées mais leur réparation intégrale.