

**INTERVENTION DE MONSIEUR FRANÇOIS BAROIN,  
MINISTRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS  
ET DE LA REFORME DE L'ETAT**

**RENCONTRE LE 14 AVRIL 2010  
AVEC LES ORGANISATIONS SYNDICALES DGFIP**

Mesdames et Messieurs les secrétaires généraux,

Je suis très heureux de vous rencontrer.

Souhaitant prendre la mesure de la situation de la DGFIP et de l'état d'esprit des agents que vous représentez, j'avais à cœur de vous voir rapidement après ma prise de fonctions.

Avant de venir aux sujets dont vous m'avez saisi le 25 mars dernier, je souhaite vous faire part de deux convictions essentielles qui m'animent et qui guideront mon action.

- **D'abord, je veux vous dire mon profond attachement au service public en général et aux missions assurées par la direction générale des finances publiques en particulier.**

Vous savez d'où je viens, vous connaissez mes origines – je suis issu d'une famille de fonctionnaires – et mon parcours. En tant que citoyen, en tant qu'élu local depuis 15 ans, en tant que parlementaire depuis 1993 et, en tant que ministre à plusieurs reprises, je tiens à vous le dire, j'ai toujours éprouvé un profond respect pour le service public, pour ses missions et pour ceux qui le servent.

Notre pays a besoin de services publics de qualité, efficaces et garants des droits et des devoirs de chacun.

En tant que ministre du budget, je mesure tout l'enjeu que cela représente de pouvoir donner au service public et à ses agents, les moyens d'accomplir pleinement les missions d'intérêt général qui leur sont confiées, le plus souvent par la loi.

En tant que ministre de tutelle de la DGFIP, je sais combien cette grande administration régaliennne joue un rôle-clé au sein du système financier public et en matière de développement économique et je tiens tout particulièrement à saluer le sens de l'Etat et la conscience professionnelle de ses agents.

Sachez-le, vous me trouverez donc toujours à vos côtés pour défendre la DGFIP et ses agents, dont le travail est difficile, mais reconnu et très respecté. Nous partageons, sur beaucoup de choses, les mêmes valeurs et les mêmes convictions républicaines.

- **Ma deuxième conviction est que je crois très fortement dans l'importance du dialogue social.**

Nous ne serons pas d'accord sur tout, mais, quels que soient nos désaccords, je souhaite que l'on mette tout sur la table. Car je crois profondément que la modernisation du service public doit se faire avec les personnels et avec leurs représentants. Je vous verrai donc régulièrement pour que l'on puisse suivre les différents sujets.

Je sais par ailleurs que vous avez déjà un dialogue social très nourri avec Philippe Parini et ses équipes et je lui demande, devant vous, de le poursuivre, dans cet esprit de transparence et de franchise.

Je demande aussi à mon cabinet, tout particulièrement à Alexandre Gardette, mon conseiller social, d'être à votre écoute.

Je vous verrai moi-même régulièrement.

\*\*\*

Je vais maintenant entrer dans le vif du sujet et aborder les thèmes que vous avez exposés dans votre plateforme revendicative.

**1 – Je tiens d'abord à vous dire ce que représente la fusion pour moi aujourd'hui, pour que tout soit clair entre nous.**

Cette réforme, voulue par le Président de la République, a une importance toute particulière, pour trois raisons :

- c'est une fusion emblématique pour l'Etat, les citoyens et les fonctionnaires ;
- c'est une réforme qui est solidement sur les rails et avance bien ;
- c'est un projet que je souhaite mener à son terme, avec tout le contenu qui lui a été donné, dans les délais qui ont été fixés et avec la méthode qui a été mise en œuvre.

Je voudrais revenir sur chacun de ces trois points quelques instants.

- **C'est une réforme emblématique.**

La fusion est le témoignage de la capacité de l'Etat à se réformer de façon concrète, transparente et progressive, au bénéfice de nos concitoyens mais aussi des agents. La mise en place du guichet fiscal unique, notamment des services des impôts des particuliers (SIP), et de l'interlocuteur unique des collectivités locales constituent de réelles avancées. Les services de la DGFIP vont sortir renforcés de cette réforme et les agents disposeront d'un espace professionnel offrant des perspectives d'évolution plus variées.

- **C'est une réforme bien engagée et parfaitement conduite par votre directeur général, qui a toute ma confiance.**

La fusion est mise en place de façon progressive, selon un calendrier connu de tous et qui permet de mettre les choses en place dans un délai « raisonnable ». Je le constate d'ailleurs concrètement à Troyes, où les nouveaux services se créent progressivement. Il s'agit d'une véritable mutation en profondeur, qui apporte un plus indiscutable.

Après la fusion de la centrale, nous sommes engagés dans la fusion progressive des directions territoriales et dans l'ouverture des services des impôts des particuliers. A ce titre, je sais combien 2010 est important puisqu'à la fin de cette année, une large majorité de services unifiés seront en place.

Bien évidemment, cela peut signifier, dans un calendrier global inchangé, des reports ponctuels ici ou là lorsque les conditions, notamment immobilières, ne sont pas réunies à la date initialement envisagée.

Mais je vous le dis très clairement : les opérations liées à la fusion se poursuivront selon le calendrier prévu et cela devra se faire dans le même esprit de transparence et de dialogue, et avec la même attention accordée aux conditions de travail des agents.

Pour être concret :

- s'agissant des directions départementales des finances publiques, je souhaite qu'une nouvelle vague de plus d'une trentaine de directions locales uniques soit annoncée très prochainement et qu'elles soient créées avant la fin de l'année. A cet effet, le mouvement de directeurs correspondant que m'a proposé Philippe Parini est en cours de signature ;
  - s'agissant des services des impôts des particuliers, je souhaite que l'on aille plus loin dans l'amélioration du service en périphérie des grandes agglomérations où le besoin de renforcement des services publics est une nécessité pour renforcer le lien sociale, je dirais même la cohésion sociale. J'ai donc demandé à Philippe Parini d'identifier d'ici la rentrée prochaine les communes qui ne disposeraient pas actuellement d'implantation fiscale et où il conviendrait de créer prioritairement de nouveaux SIP. Et je lui demande de vous consulter de façon très approfondie sur cette perspective pour parvenir, au moins, à un diagnostic partagé des lieux les plus prioritaires.
- **Enfin, cette réforme, je souhaite qu'elle se poursuive dans la voie engagée et qu'elle soit menée à son terme dans toutes ses dimensions.**

Les réformes de structures sont bien engagées. C'est maintenant une nouvelle étape que nous avons devant nous – celle de la fusion des statuts, des règles de gestion des personnels, de la formation commune, c'est-à-dire de tout ce qui contribue à créer cette culture commune, ces valeurs communes, cet espace professionnel commun, au fond la maison commune que sera la DGFIP avec toutes ses missions et ses différents métiers

Les fondations de cette nouvelle maison commune, ce sont naturellement les statuts unifiés. Il faut donc achever, comme prévu, les discussions sur les statuts lors du prochain comité technique paritaire ministériel qui se tiendra au mois de mai pour qu'ils puissent être publiés d'ici l'été. Je souhaite qu'ils soient mis en œuvre, comme prévu, au 1<sup>er</sup> septembre 2011, après une année de calage des règles de gestion qui les accompagnent.

Cette nouvelle maison commune s'appuiera aussi sur des valeurs et des orientations partagées. A cet égard, Philippe Parini m'a fait part de cette très importante démarche collective menée autour du futur document d'orientations stratégiques (DOS). Je l'encourage à finaliser ce document, qui servira de cap et de référence pour

l'avenir. Je mesure naturellement toute l'importance et tout l'enjeu que cela représente et j'aurai à cœur de suivre de près les travaux en la matière.

Vous l'avez donc bien compris, je mènerai cette fusion, dans laquelle je crois profondément, jusqu'à son terme, selon les calendriers et les modalités qui avaient été arrêtés.

\*\*\*

## **2/ Au-delà de la fusion, je souhaite maintenant insister sur les principes fondamentaux dans lesquels doit s'inscrire l'action de la DGFIP.**

- **En premier lieu, je veux devant vous réaffirmer la nécessité de préserver l'intégralité des missions de la DGFIP et la richesse de ses métiers et mieux les mettre en valeur vis-à-vis de l'extérieur**

La DGFIP constitue le cœur financier de l'Etat. La pluralité de ses missions est une des conditions de son efficacité. Son intervention aux différents stades des opérations de recettes et de dépenses de la sphère publique est un gage très fort d'efficacité dans le contrôle de la gestion des deniers publics ; l'unité d'interlocution est un vecteur puissant d'amélioration de la qualité du service rendu à nos concitoyens et à l'ensemble des administrations publiques. Il faut donc garder à la DGFIP l'éventail de toutes ses missions.

Il faut aussi savoir reconnaître la spécificité de chacun de ses métiers : l'assiette, le recouvrement, le contrôle fiscal, les missions foncières et patrimoniales, la tenue des comptes de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics, l'exécution de la dépense publique, la gestion du domaine de l'Etat sont autant de missions qui nécessitent une expertise spécifique et de haut niveau.

Qui mieux que le ministre chargé du budget et des comptes publics peut mesurer tout l'enjeu qui s'attache à pouvoir assurer correctement les rentrées fiscales, à tenir des comptes qui soient certifiés, à valoriser au mieux le patrimoine de l'Etat et à maîtriser l'exécution de la dépense ?

Comme je vous l'ai dit, je suis aussi élu local et je mesure sans doute mieux que d'autres tout l'intérêt de pouvoir m'appuyer sur un comptable public, en capacité de fournir des bases fiscales de qualité afin d'établir le budget dans de bonnes conditions, garant de la sincérité de ses comptes et de la régularité de ses opérations.

Au total, je considère que la création de la DGFIP a eu pour effet de conforter l'ensemble des missions régaliennes précédemment assurées par l'ex-direction générale des impôts et l'ex-Trésor public ; elle a même incité le Premier ministre à confier à la nouvelle direction des missions supplémentaires stratégiques, telle que la mise en œuvre de la politique immobilière de l'Etat.

- **Pour en revenir aux fondamentaux qui doivent guider l'action de votre directeur général, il y a naturellement la permanence de la force du réseau**

Là encore, l'élu local que je suis sait ce que cela représente. Avec ses 4.000 services, la DGFIP est un interlocuteur de proximité de tout premier rang pour les populations rurales, qui y sont attachées, tout comme les agents d'ailleurs. Il faut maintenir cette présence du service public dans les territoires car nos concitoyens ont besoin d'une présence de proximité.

Cela ne doit pas naturellement nous empêcher de faire respirer notre réseau, au cas par cas, pour l'adapter aux évolutions démographiques.

C'est dans cet esprit qu'il faut travailler pour l'avenir.

- **Autre principe cardinal, sur lequel je voudrais insister : la séparation de l'ordonnateur et du comptable.**

Vous avez pu vous poser des questions sur l'avenir du comptable public, notamment dans le secteur public local. Je vous le dis, je suis personnellement très attaché à ce principe de séparation qui sous-tend la sécurité des procédures comptables et financières, et je n'ai pas besoin d'insister en cette période sur l'importance que cela peut représenter aujourd'hui. C'est donc bien sûr dans ce cadre que doit se construire notre offre de services aux collectivités locales et aux établissements publics, en particulier hospitaliers.

- **Enfin, dernier principe directeur de notre action : nous devons continuer de garantir l'autonomie d'action du contrôle fiscal.**

La lutte contre la fraude fait partie intégrante de vos missions et j'aurai une approche républicaine sur ces questions. Il faut donner au contrôle fiscal à la fois des garanties et des moyens juridiques solides pour agir – les

nouvelles avancées votées dans la dernière loi de finances me paraissent à ce titre aller dans le bon sens et j'aurai à cœur à ce qu'elles puissent être déclinées de façon opérationnelle dans les mois qui viennent.

\*\*\*

### **3 – Je voudrais maintenant en venir aux sujets de préoccupation que vous avez particulièrement mis en avant dans votre plateforme revendicative.**

- **D'abord la question – centrale – des effectifs.**

Sur ce sujet, je souhaite éviter toute polémique.

Vous connaissez la position du gouvernement en cette matière : réaliser des gains de productivité dans le secteur public est un moyen de préserver le modèle social français dans un contexte économique et budgétaire qui est très difficile.

Je crois que toutes les grandes organisations publiques réalisent des gains de productivité tendanciels. Je crois qu'il faut continuer à faire des efforts d'efficacité, à simplifier nos organisations, à informatiser et à dématérialiser nos procédures.

Néanmoins, je sais que l'ex-DGI et l'ex-DGCP jusqu'en 2007, la DGFIP depuis lors, ont déjà fait des efforts importants de productivité et que cela est aujourd'hui plus difficile.

Vous le savez, j'ai toujours dit que la règle du non-renouvellement d'un départ à la retraite sur deux doit s'adapter aux circonstances et aux réalités de chaque ministère. Je suis donc naturellement prêt à regarder, par exemple, le contexte dans lequel la règle s'applique, l'historique des efforts réalisés, le niveau effectif des départs à la retraite...

A cet égard, nous devons certainement actualiser les données sur lesquelles nous fixons nos objectifs de non-remplacement lorsque les départs sont moins nombreux qu'anticipés ; c'est ma conception de l'équité.

Je vous donne donc rendez-vous avant l'été avec mon directeur de cabinet, Didier Banquy, et votre directeur général pour revoir cette question du niveau des emplois.

Je souhaite également que Philippe Parini dote la DGFIP rapidement d'une structure dédiée à la simplification des procédures et des chaînes de travail.

- **Après la question des effectifs, j'en viens aux statuts.**

Le temps est venu de clôturer le cycle de discussions sur ce sujet très important engagé depuis de longs mois maintenant. Je resterai fidèle à la ligne tracée par mon prédécesseur. Ces projets de statuts particuliers sont des projets protecteurs pour les agents : ils préservent la spécificité des missions de la DGFIP tout en comportant des avancées là où cela était possible. Arrêtons-nous un instant sur ce sujet fondamental pour les agents, et aussi pour vous :

- **pour les agents de catégorie C**, les discussions ont eu lieu. Je sais combien vous êtes attachés à rehausser l'indice terminal des personnels administratifs, pour permettre à des agents anciens de terminer leur carrière avec quelques points d'indice supplémentaires et reconnaître ainsi tout l'effort d'une carrière. Comme je sais l'importance que cela représente à vos yeux et que je trouve cela légitime, je vous le dis, je suis prêt à porter auprès de mon collègue chargé de la fonction publique la proposition de création d'un 8<sup>ème</sup> échelon au sommet de la catégorie C, dans des conditions et dans un calendrier à définir mais qui ne pourront être celui de la seule DGFIP ;
- **pour les agents B**, de la même façon, les discussions se sont très largement déroulées. Je vous confirme que, là encore parce que je sais ce que cela représente comme avancée pour les agents concernés, la mise en place du nouvel espace statutaire (« NES ») interviendra comme prévu dès le mois de septembre prochain ;
- enfin, **pour les catégories A et A+**, vous avez encore un dernier cycle de réunions à mener avant le prochain CTPM. Je souhaite qu'elles se déroulent avec les éléments de cadrage suivants. Comme s'y était engagé mon prédécesseur, les taux de promotion des cadres continueront d'être garantis ; par ailleurs, pour préserver les perspectives de carrière, le nombre global de postes surindiciés existant actuellement sera préservé ; enfin, pour inscrire la DGFIP dans les évolutions statutaires les plus récentes et lui conserver ainsi son caractère d'exemplarité, je souhaite qu'elle puisse disposer d'une centaine de nouveaux emplois dotés d'un « grade à

accès fonctionnel ». Dans l'attente de l'élaboration des textes correspondants, ces postes seront ouverts sous statut d'emploi.

En tout état de cause, je souhaite que ces statuts, qui ouvrent une nouvelle phase très importante pour la DGFIP, soient publiés d'ici l'été.

- **La question des statuts nous amène à la question plus générale de l'accompagnement de ces réformes.**

La fusion a fait l'objet d'un plan ministériel significatif. J'ai lu que vous estimiez qu'il n'était pas suffisant. Tout de même ! Si je récapitule : une prime de 350 euros par an, qui compte dans le calcul de la retraite, un plan de qualification triennal ambitieux pour l'ensemble des catégories de personnels et un effort d'harmonisation indemnitaire systématique, ce n'est pas si mal dans le contexte actuel.

Pour autant, je l'ai dit, je suis conscient que cette réforme entre dans une nouvelle phase : après la fusion des structures, nous abordons – je le dirais volontiers ainsi – la fusion des cultures. Il faudra donc que l'on évoque ensemble les modalités d'accompagnement de cette nouvelle phase.

Entrez donc dans la discussion sur les nouvelles règles de gestion, de parcours de carrière, de mutations, de formations communes...

Engagez-là dès le mois prochain, pour bien prendre la mesure des enjeux et des évolutions que cela peut entraîner pour les parcours personnels des agents, de ce qui peut marcher. Posons tous les jalons importants dans les prochains mois.

A la fin de l'année, nous aurons aussi créé une grande majorité de structures fusionnées ; c'est donc à ce moment-là que je vous donne rendez-vous pour examiner comment tous ces efforts peuvent être pris en compte et reconnus, tant sur le plan indemnitaire qu'en termes de plans de qualification.

- **Enfin, je souhaite terminer par la question, plus large et qui me tient tout particulièrement à cœur, de l'amélioration des conditions de vie au travail.**

Je suis conscient, naturellement, que les conditions de travail évoluent avec l'exercice des fonctions elles-mêmes et que certains agents ressentent ce changement de manière négative. Il y a un certain nombre de réponses qui peuvent être apportées. Elles ne régleront pas tous les problèmes, mais elles doivent permettre de mieux prendre en compte les choses.

Je sais qu'à l'initiative de Philippe Parini, un cycle de discussion très approfondi et constructif a été engagé avec vous.

Je sais que les premières actions concrètes commencent à se mettre en place et je sais aussi que les opérations de regroupement de services se font toujours dans le cadre d'une consultation de vos représentants locaux, ainsi que des CHS, et avec l'intervention d'ergonomes indépendants, lorsque la situation l'exige. J'y suis très favorable.

Il faut poursuivre avec détermination les efforts engagés dans ce sens et il faut que cela se traduise de façon concrète :

- aller jusqu'au bout de la démarche de mise en place du document d'évaluation des risques professionnels ;
- réfléchir à la pression induite par la multiplicité d'indicateurs et leur déclinaison. Sur ce point, je partage le point de vue selon lequel les agents ne travaillent pas pour fournir des statistiques mais pour rendre le meilleur service aux usagers ;
- veiller à ce que les conditions matérielles d'installation des agents soient satisfaisantes et que les services aient les moyens pour cela ;
- mieux former et informer les cadres et les responsables RH sur la prise en compte des risques psycho-sociaux et le stress au travail.

Voilà autant d'actions dont je souhaite qu'elles aboutissent dès cette année.

\*\*\*

Voilà, en quelques mots, ce que je souhaitais vous dire d'entrée de jeu lors de cette première audience. Nous en aurons d'autres. Vous l'avez compris :

- cette fusion est nécessaire et doit aller jusqu'à son terme, selon le cap, le rythme, la méthode et le calendrier fixés ; et ceci vaut tout particulièrement en matière de fusion de structures et de fusion de statuts ;
- elle devra se faire dans le cadre des principes que j'ai indiqués. Je la suivrai donc de très près – faites-moi confiance ;
- je serai aussi à votre écoute. Pour être très clair, vous avez donc rendez-vous d'ici l'été pour reparler du calage des effectifs 2011 et d'ici la fin de l'année pour prendre en compte les efforts réalisés en matière de rapprochement à la fois des structures et des cultures.

Je vous remercie.