



La problématique de la mobilité externe à la DGFIP

Depuis plusieurs années, de manière plus ou moins active, la DGFIP souhaite encourager la mobilité externe de ses cadres. Le SCSFIP a le sentiment que c'est un sujet auquel, Monsieur le Directeur Général, vous êtes particulièrement sensible. Cela tombe bien, nous le sommes également.

Nous allons déjà certainement être d'accord sur le constat, il y en a peu, trop peu. Pourquoi ?

Au SCSFIP nous ne pensons pas, comme cela a pu être dit ou sous-entendu, que ce soit les cadres supérieurs de cette maison qui soient à blâmer (« trop casaniers », « trop payés », « trop DGFIP-centrés ») et nous avons identifié plusieurs facteurs qui, selon nous, expliquent cette « immobilité ». Autant de leviers sur lesquels nous ne demandons qu'à travailler avec vous pour créer les conditions nécessaires à l'ouverture de la DGFIP et à la mobilité de ses cadres supérieurs. Nous vous soumettons d'ores et déjà une analyse en quelques points et des propositions susceptibles, à notre avis, de faire évoluer favorablement cette situation.

1. La mobilité de ses cadres est une opportunité pour la DGFIP, non un « outil » de GPEEC

Jusqu'à présent, les encouragements à la mobilité ont surtout été entendus (ou compris) dans l'objectif, pour l'administration, de diminuer le nombre de cadres supérieurs, pour tenter de freiner les volumes de sélections et baisser la masse salariale.

Alors que le discours récurrent ces derniers mois tend à convaincre les cadres de l'intérêt fonctionnel de la mobilité, tant pour les intéressés que pour l'administration qui bénéficierait en retour de leur expertise nouvelle et forcément enrichie, le fossé est grand entre les discours et la réalité.

En effet, comment valoriser un parcours en mobilité alors que, aujourd'hui, le traitement des retours au sein de la DGFIP ne s'effectue que sous le seul prisme de la question géographique ? Considérant qu'il s'agit d'un problème à gérer, le service RH va gérer en urgence la situation et placer les cadres en surnombre (nous reconnaissons d'ailleurs que cet aspect du sujet est généralement traité avec une certaine efficacité). Parfois même, certains cadres sont incités à rester en mobilité...

Dans ce mode de gestion, il n'est aucune place pour les fameux acquis que les cadres sont censés acquérir à l'extérieur de la DGFIP... Alors que des entretiens de carrière sont mis en place pour les cadres, les retours de mobilité ne sont pas anticipés. Bref, à aucun moment, la prise de risque et l'expérience professionnelle et humaine ne sont valorisées !

Au SCSFiP, nous considérons au contraire que ce parcours peut être valorisé, que cette expérience peut apporter une vraie plus-value à la DGFIP, et qu'il est préférable de chercher, avec le cadre, où son profil pourra être le mieux employé, ce qui peut d'ailleurs tout-à fait s'anticiper compte tenu des délais de détachements, connus en amont. On le dit dans le discours, vous l'avez-vous-même évoqué fréquemment, mais en pratique ce n'est pas vrai, rien n'est mis en place pour bénéficier de l'apport d'un cadre revenant de mobilité.

Pour le SCSFiP, cela rejoint sans doute aussi un problème plus général : depuis trop longtemps maintenant, la DGFIP considère que ses cadres supérieurs n'ont rien à lui apporter en termes d'idées, de réflexions stratégiques, d'initiatives. Ils doivent appliquer au mieux ce qui descend (on pourra citer l'exemple de la réforme sur les agences comptables (AC) SPL menée sans jamais interroger un seul agent comptable en fonction, avec le succès qu'on connaît aujourd'hui...).

2. La mobilité se prépare

La DGFIP ne forme pas nos collègues à être mobiles :

- La DGFIP ne propose pas de formation diplômante ou VAE. A titre d'exemple, le MTES a des partenariats avec diverses universités (Caen-Normandie, Lorraine, Marseille, etc) pour proposer des Mastères 1 à ses cadres dans des domaines techniques. La DGFIP devrait développer ce type de partenariat vers l'expertise comptable, l'audit, toute la gamme juridique (droit fiscal bien sûr mais également droit public, droit des affaires, droit des contrats...), autant de domaines sur lesquels les cadres de la DGFIP ont énormément d'atouts à faire valoir. Ajoutons qu'avec plus de 90 % des agents comptables d'université qui viennent de la DGFIP, nous avons toutes les portes d'entrée nécessaires pour nouer des partenariats avec des universités.
- La DGFIP ne participe pas aux dispositifs de formation / valorisation interministériels. A titre d'exemple, les cadres à haut potentiel (niveau IP/AFIPA) des ministères de la culture / justice / intérieur sont invités à suivre des formations certifiantes à Sciences Po Paris, pas ceux de la DGFIP. La DGFIP n'offre aucune ouverture sur l'extérieur dans ses formations, on reste dans l'entre-soi. Là où le MTES dispose d'un « Centre de Valorisation des Ressources Humaines », la DGFIP a « l'Institut de Gestion Publique et du Développement Économique », les mots ont un sens. Là où une administration va chercher à valoriser sa ressource qui pourra ensuite « vendre ses compétences ailleurs » pour mieux revenir en faire profiter ensuite son administration d'origine, la DGFIP forme des gestionnaires et des experts sur ses métiers, là où l'on estime qu'ils seront utiles. Faut-il s'étonner ensuite du manque d'ouverture d'esprit de ces gestionnaires ? Faut-il s'étonner que ceux qui tentent quand même le coup (il y en a) ne sachent pas toujours vendre leurs compétences et ce d'autant plus qu'ils n'ont pas les diplômes (en France on y est très attaché) pour les appuyer ?

Il faut changer tout cela en passant des conventions avec les universités, en diversifiant nos formations, en préparant par la formation à la mobilité, en s'associant aux politiques interministérielles sur les cadres à haut potentiel, en valorisant les cadres supérieurs de

l'administration au lieu de leur répéter, discours entendu régulièrement depuis plusieurs années, qu'ils n'intéressent personne, parce qu'ils sont trop payés.

3. La mobilité doit être clairement soutenue et valorisée

Soyons clairs : si les représentants de la DG incitent verbalement à « *aller voir ailleurs* », dans le même temps, ce n'est pas du tout le discours tenu par les bureaux métiers ou les n°1 locaux. Au contraire, les candidats au départ sont incités à renoncer, surtout s'ils sont « bons ». À la dernière promotion d'IP le message a clairement été de dire qu'il ne fallait pas partir : « *on manque d'IP* ». C'est d'autant plus étonnant que les IP n'ont aucune doctrine d'emploi et sont surtout utilisés comme « femmes ou hommes à tout faire » en direction.

Changement de ton chez les délégués qui reçoivent les candidats à la sélection AFIP : « *je vous conseille de partir en mobilité et de tenter ensuite* ». Mais pour où ? Pour quoi faire ? Dans quel domaine ? Qu'est ce qui intéresse la DGFIP ? Mystère... En fait il n'y a aucune stratégie si ce n'est d'inciter au départ sans que l'on sache très bien pourquoi ni dans quel but. Nos collègues souhaitent « construire » leurs vies professionnelles, avoir un projet. « *Gagner de l'expérience en mobilité* », ce n'est pas un projet professionnel.

Par ailleurs, la politique RH actuelle, en donnant de plus en plus de marges de manœuvre aux n°1 locaux, entraîne la reconstitution d'un système « d'écuries » locales comme on le disait poétiquement à l'ex DGI. Dans ce système, plus on s'éloigne du chef, moins on est son « poulain », donc moins on est demandé et valorisé. Aujourd'hui un cadre en mobilité et qui revient, personne n'en veut. C'est un souci à gérer pour la DRH qui va le déléguer à un n°1 local en fonction de l'affectation de départ du cadre. Ledit n°1 va le mettre en surnombre en attendant qu'il se trouve quelque chose. Inutile de dire que cette absence de considération et de préparation n'encourage pas vraiment la mobilité.

Rappelons que pour tenter de maintenir une connaissance des cadres en mobilité, les n°1 locaux avaient (ont-ils toujours ?) pour instruction de convier ces cadres aux réunions importantes. L'idée est excellente mais, encore une fois, elle n'est pas appliquée. Si certains délégués font l'effort de convier les cadres en mobilité à un rendez-vous annuel, les numéros 1 départementaux ne le font pas et, d'ailleurs, ignorent généralement l'existence même de cadres DGFIP en mobilité dans leur département.

4. La mobilité doit s'afficher

Pragmatiquement, il faut renforcer la visibilité des postes offerts qui se trouve aujourd'hui « au fin fond d'Ulysse ». Aucune diffusion nationale ou même départementale, aucune mise en valeur sur l'intranet ou même dans le discours... 99 % des cadres de la DGFIP ignorent l'existence de ces postes. Lorsque nous faisons cette remarque, on nous répond « *mais c'est aux cadres de se prendre en main et de chercher* ». C'est un discours étonnant. Les cadres supérieurs que nous représentons sont généralement très investis dans leurs missions et n'ont pas du tout l'habitude d'effectuer une

démarche active de recherche d'emploi. Si l'on veut encourager la mobilité, il faudra davantage exposer les postes proposés pour que cela incite les collègues à s'interroger sur ces opportunités.

Il serait également utile d'analyser (et le cas échéant de mettre en valeur) les carrières des cadres qui font ou ont fait de la mobilité. Quel taux de réussite aux sélections par rapport aux collègues restés sagement au sein de la DGFIP ? Quels parcours pour ceux qui ont poursuivi leur carrière hors de la DGFIP ? Nous-mêmes ne le savons pas. Si le bilan « mobilité » est défavorable alors il faut se demander pourquoi et changer cela. S'il est favorable alors il faut l'afficher, le mettre en valeur, cela sera plus incitatif que de dire : « *allez voir ailleurs si l'herbe est plus verte* ».

5. La mobilité s'accompagne

Très concrètement, les volontaires (il y en a tout de même) ignorent comment faire. Nous avons suggéré à la DGFIP de produire un « guide de la mobilité », ce qui a été fait et bien fait. Ce guide souffre clairement, comme tout ce qui a trait à la mobilité, d'un manque de visibilité, y compris d'ailleurs pour les directeurs qui –à la demande de la DG- conseillent la mobilité mais en ignorent tout des aspects pratiques, puisque nombre d'entre eux ont fait toute leur carrière à la DGFIP. Les cadres supérieurs étant très investis dans leurs missions quotidiennes, ils ont besoin d'aide et de conseil à la mobilité et de soutien lorsqu'ils se lancent : savoir rédiger un CV, mener un entretien d'embauche... Cela peut sembler évident, mais pour des cadres qui ont progressé à la DGFIP et pour la DGFIP par le biais unique du concours et de l'évaluation hiérarchique, c'est quelque chose de totalement nouveau. A titre d'exemple, le ministère de la culture propose d'apprendre tout cela dans le cadre de formations de trois jours, accessibles à tous ses agents, sur le thème : « comment gérer la mobilité professionnelle ».

Comme vous le voyez, Monsieur le Directeur, nous disposons de quelques pistes d'amélioration sur lesquelles le SCSFiP est prêt à échanger avec votre service RH, et ainsi créer les conditions nécessaires à l'ouverture de la DGFIP et à la mobilité de ses cadres supérieurs.

Nous nous permettrons d'ajouter, comme nous le disons régulièrement lors de nos instances de dialogue avec vos services, que la DGFIP a aujourd'hui des règles de gestion tellement complexes, sans disposer par ailleurs de systèmes d'information performants pour les gérer, qu'elle n'a pas la ressource pour faire cette GRH qui devrait être son cœur de métier. Au SCSFiP, nous espérons que les simplifications en cours (y compris sur le dialogue social) permettront à nos collègues des services RH de se reconcentrer sur ces points, d'apprendre à connaître les cadres supérieurs de notre administration pour savoir ensuite utiliser et valoriser au mieux leurs compétences. Nous sommes à votre disposition pour travailler avec vous et vos services dans cette direction.