

DISCOURS DE MONSIEUR ERIC WOERTH,  
MINISTRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS  
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

-----

RENCONTRE AVEC LES ORGANISATIONS SYNDICALES  
JEUDI 4 OCTOBRE 2007

Mesdames et Messieurs,

Je suis très heureux de vous retrouver aujourd'hui après plusieurs séances de travail avec chacun d'entre vous, pour vous donner, après avoir beaucoup consulté et écouté, ma décision sur les modalités de la fusion de la DGI et de la DGCP.

Vous le savez, le Président de la République en a annoncé le principe à plusieurs reprises. Le Gouvernement lui-même l'a rappelé lors du Conseil des ministres du 20 juin dernier, et nous avons commencé à en discuter ensemble. Avoir ainsi placé cette fusion au centre de la modernisation de l'Etat n'est pas anodin. Cela correspond à une conviction profonde du Président de la République, à une conviction profonde du Premier Ministre, à ma conviction profonde.

Cette conviction, c'est que la DGI et la DGCP ont toujours été exemplaires en matière de modernisation et qu'elles doivent le rester. Le Président de la République a fait de la modernisation de l'Etat l'un des piliers de son action. Le ministère chargé de la bonne gestion publique doit être, dans ce cadre, le moteur du changement.

Cette conviction, c'est également que les Français expriment des attentes très concrètes vis-à-vis de vos deux directions et que nous leur devons d'y répondre pleinement. Nous l'avons déjà fait ces dernières années, et de fort belle manière, j'y reviendrai. C'est ce qui nous a permis d'améliorer et même de transformer notre image et de celle de nos services. Je veux insister sur ce point : les services fiscaux et comptables sont devenus une référence en matière de modernisation.

C'est sur ce formidable capital que je veux m'appuyer pour aller encore plus loin. Je veux aujourd'hui approfondir et amplifier de façon emblématique une évolution désormais bien engagée.

\*\*\*

\*

**I**

**Mesdames et Messieurs, avant de présenter les modalités de cette fusion, je souhaite revenir sur ses objectifs. Cette fusion, elle est nécessaire, elle est souhaitable. Et plus simplement : elle est attendue.**

Ces dernières années, la direction générale des impôts et la direction générale de la comptabilité publique ont connu des évolutions importantes. La mise en place des services unifiés des impôts pour les entreprises, le lancement d'Hélios, la première certification des comptes de l'Etat, la constitution d'hôtels des

finances, la déclaration par internet et la déclaration pré-remplie, le rapprochement CDI-CDIF, autant d'exemples qui montrent que les fonctionnaires des deux directions se sont tous impliqués avec force, engagés avec vigueur dans l'amélioration de la qualité du service rendu à l'utilisateur et de la performance de notre organisation. Eh bien, je leur dis bravo ! Ca, c'est le service public. Et un service public qui se met au diapason de la société. Un service public qui se modernise.

C'est une réalité que je souhaite que l'on reconnaisse. Il y a eu des efforts et je ne laisserai personne les contester, ni même les minimiser. Cela ne serait pas juste à l'égard des agents. Cela ne serait pas juste à l'égard des cadres. Cela ne serait pas juste à l'égard des deux directions, qui se sont impliquées avec un même niveau d'engagement dans ces projets. Une large partie de ces avancées ont d'ailleurs été obtenues en commun, au plus près du terrain.

**Donc, les deux administrations ont réussi cette modernisation.** Mais ne reste-t-il pas des choses à faire ? Si, bien sûr ; car le service public doit s'adapter en permanence.

Je veux dire les choses clairement : fusionner les deux directions, c'est finalement consacrer les efforts que vous avez fournis ensemble ces dernières années.

Ces efforts, je souhaite qu'on les pousse jusqu'à leur terme pour nous donner les moyens de répondre complètement aux attentes multiples qui nous sont adressées.

**Ces attentes, vous les connaissez.**

**D'abord celles des usagers, qui souhaitent disposer d'un service unique en matière fiscale.** Plus de 80 % des Français sont satisfaits de nos services. Mais il n'en demeure pas moins, d'après un sondage récent, que pour la moitié d'entre eux, s'adresser à deux administrations reste une source de complications. Plus d'un tiers – ce qui représente quand même concrètement 11 millions de contribuables – ne connaissent toujours pas le service compétent pour traiter leur demande.

Ce guichet fiscal unique que vous avez su offrir aux entreprises, eh bien nous devons donc aujourd'hui l'offrir à tous les Français. Personne ne comprendrait qu'on ne le fasse pas. Et entre nous, soyons francs : les agents eux-mêmes ne le comprendraient pas, et je suis sûr qu'ils considèrent dans leur très grande majorité que cela constituerait une réelle avancée.

**Deuxième attente, celle des élus locaux.** En tant qu' élu local, je sais à quel point ils ont besoin du soutien et du conseil de vos deux directions pour mener leur action dans les meilleures conditions. Sur ce sujet également, nous avons avancé, avec par exemple, en matière de dépenses, la dématérialisation des pièces justificatives et la réduction des délais de paiement. Mais les élus attendent de nous un meilleur accompagnement en matière financière et fiscale. Ils souhaitent aussi que nous progressions encore dans le recouvrement des produits locaux.

**Troisième attente, celle de votre employeur – l’Etat – et des contribuables qui, particuliers ou entreprises payent leurs impôts et attendent en retour que les services de l’Etat améliorent leur performance et leur efficacité ainsi que la qualité du service rendu.**

Cela signifie concrètement être plus efficace dans la lutte contre la fraude fiscale, qui est l’un des chantiers prioritaires du Président de la République. Cela signifie également améliorer le taux de recouvrement, dont on sait qu’il est encore perfectible dans plusieurs domaines. Cela signifie enfin, pourquoi le cacher, continuer notre effort de productivité, et le faire grâce à une meilleure organisation.

**Enfin, et pour moi c’est aussi important que tout le reste, les attentes des agents.** J’ai, ces derniers mois, multiplié les déplacements dans les deux réseaux. J’ai discuté avec vous et les agents de leur carrière, et de leurs attentes. J’ai noté, bien sûr, et j’y reviendrai, leur besoin de visibilité et de reconnaissance. Mais j’ai également noté l’envie de beaucoup d’entre eux que leurs perspectives professionnelles s’élargissent.

\*

Mesdames et Messieurs,

J’ai beaucoup réfléchi ces dernières semaines à la meilleure manière de répondre à l’ensemble de ces attentes. Je l’ai fait dans un esprit d’écoute, avec la volonté d’être attentif à l’histoire des deux

directions, à leurs cultures, à leurs métiers. Je l'ai fait dans un esprit de liberté, en refusant d'être enfermé dans des schémas préconçus. Je l'ai fait enfin avec la volonté qu'il n'y ait pas des gagnants d'un côté et des perdants de l'autre.

**A l'issue de cette phase d'écoute approfondie, j'ai pris ma décision. J'ai décidé de réunir les deux directions dans un ensemble unique.**

J'ai en effet acquis la conviction que ces deux belles et grandes directions devaient, comme on dit, « sortir par le haut » de la longue histoire de leurs relations. Quel meilleur respect du passé, quelle meilleure reconnaissance du présent, quelle meilleure ambition pour l'avenir que de construire l'une des plus grandes directions générales de l'administration française et l'une des plus reconnues.

Seconde conviction, aussi forte, c'est avec une grande administration unifiée que nous répondrons à toutes ces attentes que j'évoquais tout à l'heure. Je dis bien à toutes, et non pas seulement à l'une ou l'autre d'entre elles. Reprenons-les rapidement :

- **d'abord, le service fiscal unique des particuliers.** Alors, là, je vais vous le dire simplement et franchement : si nous voulons mettre en place le guichet fiscal unique, nous ne pourrons le faire dans des délais raisonnables et dans un état d'esprit suffisamment harmonieux que si c'est dans le cadre d'une direction unique et avec un pilotage unifié.

• **deuxièmement, la lutte contre la fraude et l'amélioration du recouvrement.** On le sait, plus nous rapprocherons les opérations de recouvrement de celles du contrôle, plus nous serons efficaces dans la lutte contre l'incivisme fiscal. On le sait également, plus nous rapprocherons nos techniques de recouvrement, en reprenant à chaque fois celles qui sont les meilleures, plus nos performances en matière de recettes seront bonnes ;

• **en ce qui concerne le service aux collectivités territoriales,** quelle est la situation aujourd'hui ? Lorsqu'un maire demande à son comptable les conséquences de la fermeture de telle entreprise pour la situation financière de sa commune, ce dernier n'est pas nécessairement en mesure de lui répondre, faute de disposer facilement de toutes les informations nécessaires. L'union des deux directions permettra d'enrichir notre offre de services aux collectivités locales ;

• **quatrième attente, la performance de nos services.** Là encore, j'ai acquis la certitude que c'est par l'union que nous atteindrons cet objectif dans les meilleures conditions. Je crois que tout le monde comprend que dans cette grande organisation, nous aurons plus de facilités pour identifier ce qui peut être réorganisé, ce qui peut être mutualisé, ce qui peut être redimensionné ;

• **enfin, c'est par l'union que nous répondrons à l'une des attentes profondes des agents, celle de l'élargissement de leurs perspectives professionnelles.** Dans une administration unique, les

possibilités de mobilité sont en effet par nature plus nombreuses. Bien sûr qu'il nous faudra rendre ces possibilités concrètes. Mais l'organisation les facilitera déjà par son principe même, ce qui sera pour les agents un grand progrès.

\*

\* \* \*

**II - Mesdames et Messieurs, je souhaite maintenant vous présenter les principales caractéristiques de la future administration unique.**

**Il ne s'agit pas d'un plan dont tous les détails sont arrêtés, mais de principes à partir desquels nous allons concevoir cette nouvelle administration avec vous.**

**Nous allons d'abord bâtir une nouvelle administration centrale unique.** C'est évidemment par cela qu'il faut commencer et ce doit être opérationnel dans le courant de l'année prochaine. A sa tête, il y aura un directeur général unique.

**Nous devons également unifier les structures au niveau local, c'est-à-dire, à terme, disposer de directions locales uniques.** Chacune d'entre elles, également à terme, aura un responsable unique. L'organisation des directions locales sera redéfinie, notamment

s'agissant des fonctions support, qui seront le plus largement possible mises en commun.

**Nous allons par ailleurs mettre en place progressivement un service fiscal des particuliers.** Nous avons une référence, le service des impôts des entreprises. Je souhaite que l'on s'en inspire, parce que je la trouve bonne. Bien sûr, nous aurons peut-être à l'adapter si cela apparaît nécessaire aux spécificités de la fiscalité des particuliers. La constitution de ces services en charge des impôts des particuliers constituera un des éléments clés de la réforme. Ils seront mis en place dans les communes où la DGI et la DGCP sont toutes les deux présentes. Concrètement, l'objectif est de rassembler sur un même site et dans une même structure les agents des deux directions pour que chaque contribuable n'ait plus qu'un même interlocuteur, compétent pour l'assiette et le recouvrement courant. En clair, le principe général, dans ces communes, c'est que les agents du Trésor Public qui font du recouvrement rejoindront un centre des impôts.

### **Là où il n'y a pas de centre des impôts, comment fera-t-on ?**

Et bien, je souhaite que les trésoreries situées dans les communes qui n'ont pas de centre des impôts puissent désormais répondre à des questions portant tant sur l'assiette que sur le recouvrement.

Ces trésoreries, souvent situées en milieu rural, seront ainsi confortées dans leur rôle de proximité pour les contribuables. Elles constitueront le point d'entrée de notre service public financier et fiscal, des « maisons des finances » en quelque sorte. En décidant de

généraliser dans ces trésoreries la fonction « d'accueil finances », qui a fait ses preuves, je pense en effet prioritairement à l'intérêt de l'usager. Nous parlons notamment de trésoreries situées dans des communes dont la population est âgée, et donc moins mobile. Nous parlons également de centaines de communes de montagne, avec des temps de trajet plus longs. Nous parlons enfin de communes dans lesquelles les usagers apprécient souvent plus qu'en zone urbaine le contact physique avec les services publics, même si les modes de contact à distance se développent.

Bien sûr que nous devons adapter en permanence notre réseau aux besoins des usagers et des agents. Mais nous devons continuer à le faire localement, sur la base d'une évaluation de terrain des besoins des usagers. Et nous devons continuer à le faire en nous appuyant sur la charte des services publics en milieu rural que je veux qu'on respecte à la lettre. J'ai tenu à réaffirmer cet engagement dans une lettre aux associations d'élus locaux, notamment à l'Association des Maires de France. Je leur ai proposé, à cet égard, de réaliser un bilan de l'application de cette charte et d'en étudier les conséquences pour ce qui concerne les services de mon ministère.

**Quatrième évolution, je souhaite que nous renforçons notre capacité à recouvrer les cotes fiscales les plus complexes.** Il serait utile, je pense, d'élargir les pôles de recouvrement forcé aux créances complexes des particuliers, en en faisant de véritables postes comptables.

**Dernière caractéristique. J'ai défini tout à l'heure mon projet de réforme avec un mot, « l'union », je souhaite en ajouter un autre, « filières ».** Les deux directions actuelles ont leurs spécificités, qui sont souvent le fruit de leur histoire et de leur culture, et qui sont aussi la traduction de leur maîtrise d'un savoir faire. Elles se traduisent pour partie dans les conditions d'exercice de leurs métiers et assez logiquement dans leurs règles de gestion. Ces spécificités, j'en tiendrai compte. C'est le sens des filières « métiers » qui existeront dans la nouvelle direction. Les agents appartiendront à une filière qui aura des règles propres. A mes yeux, il y a en 2 qui se dégagent : une filière fiscale et une filière gestion publique.

Mais, qui dit « filière » ne doit pas dire « bunker ».

Ces filières ne devront pas être un frein à la mobilité des agents. Celui ou celle qui voudra changer de métier devra pouvoir le faire, parce que je suis contre cette idée que le choix que l'on a fait à 20 ou 30 ans nous suive tout au long de la carrière. Et je n'ai pas de doute que nous réussirons à créer de nombreuses passerelles.

Voici donc, pour résumer, les grandes lignes de ce grand projet que j'ouvre devant vous aujourd'hui.

\*

**Vous le voyez, cette fusion est une réforme d'organisation.** Elle ne vise pas nos missions. Elle est destinée à changer notre organisation pour mieux les assurer.

Et j'en profite pour dire un mot du contrôle fiscal. J'ai entendu les interrogations sur cette question.

Il est clair pour moi que la mise en place d'une nouvelle structure ne saurait avoir pour effet d'amoindrir l'indispensable autonomie et efficacité du contrôle fiscal. Ce serait pour le moins paradoxal, à un moment où le Président de la République fait de la lutte contre la fraude l'une des priorités de son action.

La séparation du contrôle fiscal des autres branches de la fiscalité ne me semble pas *a priori* être une option pertinente, parce que je pense que la chaîne du contrôle fiscal tire une grande partie de son efficacité de l'intégration de la gestion, du contrôle et du recouvrement. Mais je veux que nous prenions le temps de répondre à cette question. Nous le ferons dans le cadre des travaux d'approfondissement de la fusion qui vont être lancés.

\*\*\*

\*

### III

**Cette fusion, Mesdames et Messieurs, je veux la conduire avec vous dans le respect de plusieurs principes et l'accompagner de garanties immédiates.**

Ces derniers mois, je vous l'ai dit, je me suis beaucoup interrogé sur la meilleure manière de satisfaire tous les attentes qui nous sont

adressées. J'en ai tiré une réponse, mon choix d'une union des deux directions. Mais j'ai également consacré beaucoup de temps à me demander comment cette union devait être mise en œuvre.

**En premier lieu, je veux faire respecter plusieurs principes.** Ces principes, ce seront l'équilibre, la clarté et la progressivité, le dialogue, la reconnaissance. C'est en appliquant ces principes que cette réforme sera un succès.

**Je souhaite d'autre part apporter des garanties aux agents,** parce que je ne suis pas de ceux qui veulent d'abord discuter de l'objectif, puis renvoyer à plus tard la discussion sur les garanties. Ce n'est pas ma méthode.

Je souhaite à présent rentrer dans le détail de ces principes et de ces garanties.

\*

**Des principes donc, à commencer par l'un des plus essentiels, l'équilibre.** Je ne veux pas d'un système dans lequel l'un absorberait l'autre, dans lequel une direction – et donc concrètement des dizaines de milliers d'agents – aurait le sentiment que tout ce qu'elle incarnait, son histoire, ses valeurs, ses principes, ses métiers vont disparaître.

Les filières que j'évoquais sont une première illustration de cet équilibre. Mais il y en aura d'autres. Je souhaite notamment que l'accès aux postes de responsabilité se fasse dans le respect de ce principe, à commencer pour les futurs numéros 1 locaux. Je le dis

clairement, les nominations se feront sur des critères de compétence professionnelle et d'engagement dans la réforme. Personne n'aura le monopole d'accès à ce poste et personne n'en sera exclu par principe. Vous pourrez aisément me juger aux actes.

**Deuxième principe, la clarté et la progressivité. Je ne veux pas être seulement clair sur l'objectif, je veux être également clair sur le chemin, sur la méthode, sur les étapes.**

J'ai fixé aujourd'hui un cadre stratégique. Nous devons à présent bâtir les fondations, tant au niveau central que local, de la nouvelle direction. Ces fondations, je ne veux pas les construire contre vous, ou sans vous, mais avec vous. Nous allons prendre le temps de les construire d'ici au mois de juin. C'est l'étape qui s'ouvre aujourd'hui. Elle se traduira par la mise en place de plusieurs groupes de travail directionnels et inter-directionnels pour organiser un dialogue sur tous les sujets. Vous serez au cœur du dispositif.

Cette période nous permettra d'abord de créer en 2008 l'administration centrale de la nouvelle direction générale.

Elle permettra ensuite de définir à la fois les principes et le calendrier de la mise en œuvre de la fusion dans les directions locales.

Elle visera aussi à préciser les conditions d'installation des services unifiés des particuliers. Sur le terrain, je souhaite que nous ayons des services tests qui préfigureront la mise en place du service des impôts des particuliers.

Cette période, je souhaite également qu'elle nous permette de préciser les règles de fonctionnement des filières professionnelles que j'évoquais tout à l'heure, avec l'objectif de développer des passerelles pour ouvrir de nouveaux espaces de mobilité aux agents volontaires.

Enfin, je souhaite que cette période soit l'occasion de définir les modalités d'un accompagnement social à la hauteur de l'ambition de notre projet.

Nous allons donc avancer progressivement et non pas céder à la précipitation. C'est pour moi essentiel pour que les fondations que nous allons bâtir soient solides.

**Clarté sur le calendrier, clarté également sur l'équipe.** Toute cette phase qui s'ouvre est évidemment essentielle. Je la suivrai personnellement. Tout ne s'arrête pas, pour moi, le jour de l'annonce. Au contraire, tout commence.

Dans cette phase d'approfondissement, je m'appuierai sur une équipe. Cette équipe, c'est d'abord mes proches collaborateurs, en particulier Sébastien Proto, directeur adjoint du cabinet, et Philippe Rambal, conseiller social. Ce sont le secrétaire général, Jean Bassères et les deux directeurs généraux, Bruno Parent et Dominique Lamiot. Et parce que cette phase d'approfondissement représente un travail considérable, j'ai demandé qu'à titre personnel, Philippe Parini, Receveur Général des Finances, ancien Directeur du

personnel, ancien Secrétaire général, que vous connaissez et qui a l'expérience de ces sujets, anime et coordonne les travaux.

**Troisième principe, le dialogue.** J'ai fixé un cap, et je suis ouvert sur les modalités. Je ne veux pas d'un projet tout ficelé, où l'on doit tout accepter ou tout rejeter. Je veux discuter de ces modalités avec vous, avec les cadres, avec les agents, qui seront associés pleinement à la construction de la future direction. J'ouvrirai dans les prochains jours un forum pour permettre aux agents d'exprimer leurs positions. Je leur ai fait parvenir une lettre qu'ils auront à la fin de notre rencontre. Je leur enverrai également le discours que je prononce devant vous en ce moment.

Je veux que le dialogue social soit le plus nourri possible. Je veux que l'information soit la plus claire et la plus dense possible.

Concrètement, vous serez réunis pour discuter de la méthode à adopter et des groupes de travail dans les jours qui viennent. J'ai bien évidemment mon idée sur la question, mais je souhaite que vous puissiez nous faire part de votre point de vue préalablement. Cette réunion doit naturellement avoir lieu assez rapidement et elle est indépendante du prochain CTPM du 12 octobre.

### **Quatrième principe, la reconnaissance.**

Pour tous les agents des deux directions, cette réforme va représenter un changement. Je ne le minimise pas, parce que je sais l'attachement qu'ils portent à leur direction, à laquelle ils

appartiennent depuis plusieurs années, et le plus souvent depuis le début de leur carrière professionnelle.

Je sais aussi l'attachement qu'ils portent à leurs collègues, à l'endroit dans lequel ils travaillent.

Je sais enfin que nous allons leur demander, dans les années qui viennent de participer, directement ou indirectement, à la mise en place de nouveaux services, d'accepter de changer des modes d'organisation connus depuis des années, de travailler à la suppression de doublons et à la mutualisation des moyens et, plus profondément, d'œuvrer à la constitution d'une culture commune, en partant des valeurs partagées par les deux directions.

Tout cela demandera que chacun s'implique dans la constitution de la nouvelle direction. Et pour moi, qui dit implication dit reconnaissance de l'implication. Donc, lorsque la réforme commencera à être mise en œuvre, l'année prochaine, tous les agents des deux directions bénéficieront cette année là d'une prime, à l'instar des primes de modernisation les plus récentes. Vous connaissez le principe de ces primes. Je sais que certaines de vos organisations n'y adhèrent pas. Au cas particulier, je crois que cet instrument, que les agents connaissent bien, est pertinent.

C'est aussi pour cette raison que je n'ai pas hésité à vous dire, lors de nos derniers entretiens, que nous devons être capables d'améliorer encore notre dispositif de formation et nos outils

informatiques. Le bilan que je vous ai remis le 31 août fait état de marges de progrès : eh bien, exploitons-les, parce que les agents ne peuvent se sentir totalement impliqués dans le changement que s'ils s'estiment totalement accompagnés.

\*

**Principes d'équilibre, de clarté et de progressivité d'écoute, de reconnaissance donc. Volonté aussi de ma part de donner à toutes et à tous des explications – on peut appeler cela des garanties - sur leur avenir et sur les conditions d'exercice de leur métier.**

Et **d'abord, trois garanties essentielles** : aucun des agents n'aura à changer de commune contre sa volonté du fait de la fusion, aucun ne subira de perte de rémunération et aucun n'aura à changer de métier contre sa volonté. Je précise ce dernier point. Les agents qui gèrent l'assiette auront progressivement à étendre leur champ de compétence aux opérations courantes du recouvrement, et réciproquement. Mais un agent qui fait aujourd'hui de l'assiette n'aura pas demain à tenir les comptes d'une collectivité locale, sauf bien entendu s'il le souhaite.

**Après ces garanties applicables à tous, il y aura bien entendu des garanties plus spécifiques.**

Je pense par exemple aux agents de la DGCP qui exercent un métier fiscal dans les trésoreries spécialisées « impôts » et dans les

trésoreries mixtes et qui rejoindront les sites de la DGI lorsqu'ils sont situés dans une même commune.

Cela signifie d'ailleurs que l'unification de la mission de recouvrement dans un service unique s'appuiera sur les agents des deux directions, et non pas seulement sur ceux de la DGI. Les choses sont donc claires : les agents chargés de l'assiette reçoivent le renfort de leurs collègues de la CP pour faire le recouvrement. Ils étendront progressivement leurs compétences au recouvrement des impôts des particuliers et, dans le même temps, les agents de la DGCP concernés exerceront également des fonctions d'assiette.

Ces agents de la DGCP conserveront leurs règles de gestion pendant une durée de 3 ans. Pendant cette période, ils auront le choix entre intégrer la filière fiscale et revenir dans la filière gestion publique. Nous nous appuyons donc, dans ce cas, sur le principe retenu pour le transfert à la DGCP du service des Domaines, qui a fait ses preuves.

Je pense aussi à une catégorie particulière, celle de l'encadrement. On ne le fait pas toujours dans les réunions de ce type mais je sais que vous les représentez comme les autres catégories et que la perspective d'une fusion peut susciter des inquiétudes.

D'une manière générale, je tiens à dire que je n'imagine pas qu'une fusion soit l'occasion d'accorder moins d'importance aux fonctions d'encadrement. Cela serait en effet pour le moins paradoxal,

alors que nous mettons en place une nouvelle organisation, de considérer que nous aurons besoin de moins de cadres. Je sais qu'en apparence, tout porte à le croire : il y avait deux postes, il n'y en aura plus qu'un.

Mais je vous le dis, si l'on part dans cette fusion avec un raisonnement de la sorte, nous échouons. Dans cette nouvelle direction générale, de nouveaux besoins vont émerger en matière d'encadrement, en particulier d'encadrement intermédiaire.

Fondamentalement, je souhaite que l'on soit innovant et que l'on crée les fonctions indispensables pour que la nouvelle direction générale atteigne ses objectifs. Je pense, par exemple, aux postes d'expertise, de gestion des moyens, de gestion des ressources humaines, qui prennent une importance particulière dans une organisation de 130 000 agents.

Je sais également que les deux directions ont des organisations différentes en matière d'encadrement. Il nous faudra repenser cette organisation en tenant compte de l'augmentation de la taille des structures. Une chose est sûre : nous aurons besoin pour épauler le numéro 1 de plusieurs adjoints. Le même constat vaut, d'ailleurs, dans les futurs services unifiés des particuliers. Donc il ne faut pas avoir d'inquiétude sur la place des cadres dans notre nouvelle organisation.

Dans le même esprit, s'agissant des futurs services des impôts des particuliers et des pôles de recouvrement forcé, les responsables

auront bien entendu le statut de comptable. Le métier de comptable sera donc conforté. En ce qui concerne l'accès à la tête de ces structures, je souhaite qu'il se fasse dans le même principe d'équilibre que pour le choix des numéros 1. Il ne devra donc y avoir là encore, aucun monopole, aucune exclusive. Je souhaite en conséquence que les futurs comptables des SIP soient choisis principalement dans le vivier des responsables des centres des impôts et des comptables du Trésor, à commencer – pour ces derniers – par les responsables des trésoreries spécialisées.

\*

Naturellement, ayant présenté toutes ces garanties immédiates, je ne prétends pas avoir clos le dossier de l'accompagnement social de la réforme. Ce doit être bien sûr l'un des éléments clé du dialogue que nous allons avoir, notamment sur les aspects financiers, sur la formation et sur les qualifications.

En ce qui concerne la reconnaissance financière des efforts, je vous ai donné mon sentiment sur l'attribution d'une prime. Mais il y a aussi le dossier des qualifications. Vous disposez de plans pluriannuels. Il n'y a évidemment aucune raison de ne pas les poursuivre. Je voudrais y inclure une discussion sur les agents des futurs services des impôts des particuliers, qui feront un effort supplémentaire d'évolution professionnelle.

Un dernier mot car je sais que vous y pensez : j'entends par ailleurs régulièrement évoquer la nécessité d'harmoniser les rémunérations entre les deux directions. Vous le savez, c'est un véritable maquis, avec des situations très compliquées et de réelles différences. J'en suis conscient. Je veux qu'il y ait d'abord un état des lieux partagé pour que l'on puisse ensuite engager ce chantier quand les fondations de notre nouvelle administration auront été posées.

\*\*\*

\*

Mesdames et Messieurs,

Une nouvelle étape s'ouvre aujourd'hui. C'est une étape fondatrice pour notre ministère, celle qui nous permettra de bâtir une administration de référence, un modèle de qualité de service, de modernité et d'efficacité.

Cette étape, nous allons la construire, progressivement, dans le dialogue.

Je vous l'ai dit, je n'ai pas souhaité vous proposer un plan entièrement ficelé, à accepter en bloc ou à refuser en bloc. J'ai proposé un cap, une méthode, des principes, des garanties, parce que c'est l'option la plus respectueuse des agents, mais également la seule de nature à bâtir des fondations solides.

Nous avons dans les mois qui viennent, de nombreux sujets à évoquer ensemble, pour donner vie aux principes et aux garanties que

j'ai annoncés. Je souhaite que vous vous impliquiez pleinement dans ces discussions, dans un esprit constructif et avec la volonté d'apporter des réponses concrètes aux attentes exprimées par les usagers et par les agents.

Nous entrons dans une phase de dialogue social essentielle pour tous. Je souhaite qu'elle soit intense au niveau local également. Pour cette raison, j'ai décidé de doubler les heures trimestrielles d'information inter-directionnelles pendant cette période d'approfondissement et d'autoriser la tenue d'une assemblée générale extraordinaire d'ici la fin de l'année.

Mesdames et Messieurs, mettons-nous au travail ensemble. Comme je l'ai fait jusqu'à présent, je continuerai à vous rencontrer régulièrement au cours de cette phase d'approfondissement. Je vous propose d'ailleurs de vous revoir dans les prochains jours pour m'assurer personnellement que nous avons bien une vision partagée de la méthode, du calendrier et des thèmes de travail. Je serai d'ailleurs sensible aux propositions constructives que vous pourrez aussi mettre de votre côté sur la table, dans l'intérêt de nos administrations, de nos concitoyens et de nos agents.

Je vais maintenant à répondre à vos questions. Je vous remercie de votre attention.