



Comme nous l'indiquons dans le titre, nous avons appris par le directeur, lors de la FS du 16 avril, qu'une nouvelle méthode serait mise en œuvre à la DIRCOFI NA au sujet de la fixation des objectifs.

Voici ce que nous avons obtenu, au terme de longues discussions, argumentations et propositions :
Tout d'abord, voici l'avis de vos élus Solidaires Finances Publiques sur le *Plan d'amélioration des conditions de travail et de prévention des risques suicidaires de la DGFiP 2025-2027*

La DIRCOFI Nouvelle Aquitaine présente ce jour le plan triennal « *d'amélioration des conditions de travail et de prévention des risques suicidaires* » de la DGFiP.

Ce plan fait suite aux 19 suicides et 21 tentatives que la DGFiP a eu à déplorer en 2025.

Il a été présenté lors de la FS de Réseau du 30 octobre 2025, et rejeté par un vote contre à l'unanimité des représentants des personnels de l'instance nationale.

Ce plan s'articule autour de 3 axes, 7 objectifs, 22 mesures et 39 actions. Les représentants du personnel souhaitent revenir sur plusieurs axes et objectifs du plan national :

Axe 1 : Mieux connaître les conditions de travail et les risques.

Objectif 2 : Agir sur le travail et son organisation.

Dans le plan d'actions de la DGFiP, c'est le sujet le moins développé et le moins en prise avec les réalités du terrain. Les élus considèrent que les mesures proposées ne permettront en aucune façon d'analyser le travail et son organisation, dans un but de transformation et d'amélioration :

- L'application ARCHE est un outil de gestion des conflits qui ne permettra pas de les résoudre ni de s'interroger sur le fonctionnement du service (*charges de travail, pression hiérarchique et indicateurs de performance...*).
- Prévoir une réunion annuelle dans chaque service autour de l'organisation, des conditions et du sens du travail est une proposition intéressante, car il est essentiel que les agents puissent s'exprimer et être entendus sur leur travail, son contenu, et son organisation.

Toutefois, renvoyer à la mise en place d'espaces de discussions issue des travaux de l'ANACT, mais sans en avoir débattu au préalable en GT au niveau national ou local, semble voué à l'échec.

Les élus demandent que l'animation des échanges soit confiée à un acteur extérieur à la DGFiP, comme un psychologue du travail, cofinancé par les crédits de la FS-SSCT, en présence d'un ou plusieurs représentants du personnel élu.

En outre, retenir comme indicateur de cette mesure, le nombre de chartes d'organisation du travail est révélateur d'une approche purement gestionnaire et statistique des conditions de travail.

Trop souvent, ces chartes sont un condensé de bonnes intentions très générales, mais qui ne tiennent jamais compte de la réalité du travail dans chaque service.

De plus, une charte n'a rien à voir avec le pouvoir reconnu à chaque agent de s'exprimer régulièrement sur son travail dans un cadre défini au préalable, comme pour celui du DUERP.

Axe 2 : Réduire les RPS et prévenir les risques suicidaires

Objectif 3 – Sensibiliser et former à la santé mentale

« *Sensibiliser et former à la santé mentale* » est un point de désaccord fondamental sur la méthode à retenir, pour lutter efficacement contre les RPS et certaines de ses conséquences, comme le Burn-Out, l'agression d'autrui, la tentative de suicide, ou le suicide.

Plusieurs mesures proposées par la DGFiP renvoient uniquement à des actions individualisées, qui font l'impasse sur le travail et les conditions dans lequel il est exercé, et renvoient à une fragilité supposée des agent-es sans jamais interroger les organisations de travail et leurs effets sur la santé des personnels.

Ainsi, le plan d'action décliné à la DIRCOFI Nouvelle Aquitaine et présenté aux élus à la FS est insuffisant, puisqu'uniquement basé sur un document que l'ensemble des organisations syndicales nationales a rejeté :

« *L'accent a été mis sur les formations en santé mentale (mesure n°1 – action n°2, Mesures 7 et 8) avec deux actions de formation spécifiques déclinées auprès de l'ensemble des agents d'une part (« Prenez soin de votre santé mentale ») et des managers d'autre part (« Agissons pour la santé mentale »). Dans ce cadre, une réflexion sur la mise à disposition d'une formation dédiée aux chefs de service assurée par UROPS sera engagée en 2026.*

Par ailleurs, afin de renforcer la qualité de l'accompagnement proposé, les acteurs du service RH ont suivi ou suivront en 2026 la formation de secouriste en santé mentale, leur permettant ainsi de mieux repérer, orienter et accompagner les agents en situation de fragilité et la ligne hiérarchique (mesure n°7). »

Les élus considèrent que ces « recettes » ne permettront pas de combattre à la source les RPS qui sont pour partie les causes des Burn-Out, TS ou suicides, au lieu de questionner les conditions et organisations de travail on considère que les agents ne sauraient pas prendre soin d'eux.

Une fois de plus on pointe la responsabilité individuelle des agents plutôt que les organisations et conditions de travail délétères dans lesquels ont les fait travailler, dans des services en sous effectif chronique, avec parfois du management toxique des réorganisations incessantes, des changements d'applicatifs récurrents, des conditions de mutations rendues arbitraires par les postes au choix et au fil de l'eau.

Il en est de même des projets :

- de journées prévention santé « gestion et dépistage du stress » (action 30) qui ne peuvent en aucune manière être assimilées à des actions de prévention des risques liés au travail,
- de « séminaires et webinaires dédiés à la santé mentale, les addictions et le sommeil » par la société Alan, l'opérateur complémentaire santé retenu à la DGFiP, et qui n'a aucune compétence en matière de santé au travail (action 31).

Ce type de mesures est en total décalage avec la volonté affichée de « *réduire les RPS et prévenir les risques suicidaires* », car elles ne font pas le lien avec le travail, son organisation, les politiques de restructurations multiples ainsi que les suppressions d'emplois.

En effet, pour les élus, beaucoup de formations proposées se concentrent uniquement sur la résilience individuelle (*apprendre à gérer son stress, faire de la méditation, mieux s'organiser ou encore prendre soin de sa santé mentale*).

C'est peut-être louable, mais c'est un pansement sur une fracture ouverte pour plusieurs raisons :

- **L'individualisation du problème** : Elles laissent entendre que si l'agent craque, c'est parce qu'il n'est pas assez « fort » ou « outillé ». On traite le symptôme, pas la cause.
- **L'oubli de l'organisation** : Un burn-out est rarement dû à une fragilité personnelle ; il est le résultat d'une organisation du travail défaillante (*surcharge, manque de moyens, ordres contradictoires, ...*).
- **L'effet « poudre aux yeux »** : Sans réels changements structurels, ces formations peuvent même générer du cynisme chez les agents qui se sentent infantilisés.

L'avantage d'une conférence-débat avec des psychologues du travail : Plutôt qu'un cours magistral descendant, une conférence interactive impliquant tous les agents et des spécialistes du travail change la dynamique :

- **Libération de la parole** : Le psychologue du travail ne regarde pas la « psyché » de l'individu, mais le lien entre l'homme et sa tâche. Il aide à mettre des mots sur des maux professionnels.
- **Sortir de l'isolement** : En discutant ensemble, les agents réalisent que leur souffrance n'est pas un échec personnel, mais un problème partagé. On passe du « je » au « nous »".
- **Diagnostic en temps réel** : Les questions-réponses permettent de faire remonter des dysfonctionnements concrets que la direction n'avait peut-être pas identifiés. C'est le début d'une action sur le réel du travail.

Pour bien comprendre où agir, il faut distinguer ces trois piliers que sont les trois niveaux de prévention selon le modèle de l'OMS.

Le drame actuel est que la majorité des administrations se concentrent sur le Tertiaire, alors que l'enjeu se situe au Primaire :

Niveau	Objectif	Actions concrètes
Prévention Primaire (<i>La plus efficace</i>)	Éliminer le danger à la source. On agit sur l'organisation, pas sur l'humain.	Repenser les charges de travail, clarifier les fiches de poste, donner de l'autonomie, améliorer le matériel.
Prévention Secondaire (<i>La plus courante</i>)	Aider les agents à faire face. On réduit l'impact du stress.	Formations à la gestion du conflit, ateliers de sophrologie, sport en entreprise, conférences de sensibilisation.
Prévention Tertiaire (<i>Le « pompier »</i>)	Réparer les dégâts. On agit quand le mal est fait.	Cellules d'écoute psychologique, aménagement de fin de carrière, plans de retour après un burn-out ou une TS.

Selon tous les préventeurs, si on veut éviter les drames (*suicides, burn-out*), la priorité absolue est la **prévention primaire**. Cela est d'ailleurs clairement mentionné dans les documents transmis par la direction pour préparer la présente instance.

Une conférence avec un psychologue du travail est un excellent levier de **prévention secondaire** qui peut servir de tremplin vers le **primaire**, car elle permet d'identifier les nœuds organisationnels qu'il faut absolument trancher pour protéger la santé des agents.

Pour convaincre la direction de passer du « bien-être » (*secondaire*) à la transformation de l'organisation (*primaire*), les élus proposent de parler un instant son langage : celui de l'efficacité, de la responsabilité juridique et de la performance durable.

Pour les élus, il y a en effet des arguments clés pour démontrer que le « Primaire » est le seul investissement rentable sur le long terme :

1. L'argument juridique : L'obligation de résultat :

- **La loi est claire** : L'employeur a une obligation de sécurité de résultat (*et non de moyens*). En cas de burn-out ou de suicide, la justice ne demandera pas : « *Avez-vous proposé des cours de yoga ?* » mais « *Quelles mesures avez-vous prises pour réduire la charge de travail ou clarifier les consignes ?* »
- **Le risque de faute inexcusable** : Si les causes organisationnelles sont identifiées mais non traitées, la responsabilité civile et pénale du directeur pourra être engagée.

2. L'argument financier : Le coût de l'inaction :

Le mal-être au travail coûte cher, très cher :

- **L'absentéisme** : Les RPS provoquent des arrêts longs. Remplacer un agent absent (*ou surcharger ses collègues, créant un effet domino*) coûte beaucoup plus qu'une réorganisation interne.
- **Le « Présentéisme »** : Un agent en souffrance est là physiquement, mais sa productivité chute drastiquement. On estime que le coût du présentéisme est souvent supérieur à celui de l'absentéisme.
- **Le turnover** : Perdre des agents expérimentés, c'est perdre une mémoire institutionnelle et engager des coûts de recrutement et de formation importants.

3. L'argument de la performance opérationnelle :

Une organisation qui génère des RPS est une organisation inefficace :

- **Le travail bien fait** : Le burn-out survient souvent quand l'agent est empêché de faire de la « qualité ». En agissant sur le primaire (*moyens, délais, clarté*), on améliore directement la qualité du service public.
- **L'attractivité** : Dans un contexte de pénurie de talents, une administration réputée pour sa mauvaise organisation aura du mal à recruter. Le primaire, c'est la marque employeur (problèmes actuels d'attractivité de la DGFIP).

Les élus considèrent qu'une conférence avec des psychologues du travail ne sera pas une « séance de plaintes », mais un véritable **audit participatif** permettant :

1. **De mesurer le « travail réel »** : la direction ne voit souvent que le « travail prescrit » (*les procédures*). Le psychologue du travail permet de voir le « travail réel » (*les difficultés invisibles*).
2. **Un outil d'aide à la décision** : Une conférence-débat permettra de dégager des pistes d'amélioration concrètes et prioritaires, évitant ainsi de dépenser du budget dans des mesures gadgets qui ne fonctionneront pas.

Pour bien comprendre de quoi il s'agit concrètement, les élus proposent de méditer un instant sur l'« analogie des clous » :

Si les agents se blessent parce que le sol est jonché de clous, la direction pourra leur offrir des pansements (*Prévention Tertiaire*) ou leur apprendre à marcher entre les clous ou sur les clous via des stages « fakirs »(*Prévention Secondaire*).

Mais la seule solution responsable et économique, c'est de ramasser les clous (*Prévention Primaire*).

Les élus à la FS-SSCT du CSAL de la DIRCOFI Nouvelle-Aquitaine réitèrent leur demande de mise en place d'une grande conférence sur les risques psychosociaux, cofinancé par les crédits de la FS-SSCT, par laquelle un ou plusieurs intervenants, spécialisés en matière de prévention de ces risques viennent expliquer et discuter librement avec l'ensemble des agents de la DIRCOFI ce que sont les RPS, et comment en aborder effectivement et collectivement les effets, en discuter les dommages et trouver collectivement des solutions efficaces rapidement et sur le long terme.

Dans un autre registre, les élus souhaitent la mise en place d'une rubrique spéciale « **événements graves** » sur le site ULYSSE local dans lequel le plan serait publié, ainsi que tous les documents utiles aux agents.

Concernant l'accompagnement des agentes et des agents confrontés à un événement grave, les élus valident le fait que les membres de la Formation Spécialisée doivent s'appuyer sur le guide ministériel « **Accompagner un évènement grave dans le milieu professionnel** » qui traite toutes ces questions.

Ils souhaitent étudier ce guide avec la direction dès à présent pour en tirer des leviers d'actions pratiques à mettre en œuvre le plus rapidement possible. Ils souhaitent qu'une étude soit réalisée soit maintenant soit dans le cadre d'un groupe de travail, sur : « Guide méthodologique d'enquête de la FS sur les conditions de travail à la suite d'un acte suicidaire ».

« *Enfin, le service RH de la direction accorde un soin particulier à l'accompagnement des agents lors de leur reprise d'activité. La fiche réflexe attendue en la matière sera communiquée aux chefs de service (mesure n° 16).* »

Les RP souhaitent être destinataires de cette fiche réflexe.

Nous espérons que ces vœux pieux seront suivis d'actes réels et concrets. Nous avons cependant beaucoup de mal à y croire puisque pour l'instant par exemple l'installation des nouveaux agents à la BEP ne fait l'objet d'aucune concertation ni avec les agents ni avec les représentants du personnel. La direction est-elle persuadée qu'elle sait mieux que les agents ce qui est bon ou non pour eux ?

Est-ce pour cette raison qu'elle ne les associe pas à la réflexion ou est-ce parce qu'elle n'en a rien à faire puisqu'il ne s'agit que de ressources au même titre que le papier ou les ordinateurs.

Enfin, les élus rappellent qu'ils n'entreprennent pas d'actions relatives à l'amélioration des conditions de travail, ils font des propositions et recommandations à la direction. C'est la direction qui est seule habilitée et responsable de l'entreprise ou non des actions.

En réponse à cet avis des élus, voici ce que le Président a indiqué :

Il rappelle la situation vécue par la DGFIP qui a connu une grosse vague de suicides, est particulièrement grave. On peut toujours regretter que tout n'ait pas été fait, mais au moins ce plan a le mérite d'exister. Il entend que les élus le trouvent insuffisant, mais au moins, il existe, contrairement à avant.

Sur ce sujet tragique, il estime que ces événements ont souvent une origine multi factorielle, qui ne peut être systématiquement ramenée au seul professionnel.

Il ne pense pas que la position de la DG soit de considérer que tout le problème viendrait des seuls agents non plus. Forcément, il faut à un moment se poser des questions sur l'organisation du travail, tout au moins dans notre direction locale.

La direction est consciente que ceux qui réalisent les missions doivent être accompagnés, avoir des directives claires, et des informations fiables. C'est le rôle du chef de service.

Ce rôle est rappelé à chacun d'eux, tant dans le cadre des différents collèges de chefs de service, que dans celui des dialogues de gestion. Dans ces derniers, le premier point abordé est celui de la situation des agents, de la vie de la brigade ou le service, pour savoir si les agents se sentent bien, vont bien, s'ils sont stressés ou pas. Cela démontre l'importance accordée à ces sujets. Ce ne sont pas les indicateurs qui sont abordés en premier.

Chaque chef de service doit être disponible. Il faut aussi ne pas tout mélanger, et distinguer les RPS du cadre qui encadre les agents pour le dialogue professionnel. Un chef de service est aussi en droit d'exiger un certain nombre de choses de ses agents.

A la DIRCOFI NA, il lui semble que la direction a été attentive à la situation des brigades et des services, de ses agents, pour définir au plus près de l'activité des brigades, leurs objectifs.

Il informe les élus que la manière d'agir du directeur a évolué cette année. Il espère que les élus l'ont noté.

Ainsi, par rapport aux années précédentes où l'objectif assigné par la DG était intégralement décliné aux brigades, et en fin d'année la direction expliquait pourquoi il n'avait pas été atteint, cette année la procédure a profondément évoluée, en tentant de tenir compte de la situation réelle.

Il a d'abord été demandé à chaque chef de service de décliner les possibilités dont il pouvait disposer. Ensuite, la direction en a déduit les objectifs qu'elle pouvait demander en conséquence à chaque service. Il a ensuite contacté la DG par avance, pour dire que l'objectif assigné ne pourrait pas être rempli, en expliquant pourquoi.

Selon le directeur, la situation de chaque service et des agents a été vraiment prise en compte cette fois-ci.

Le DRH précise qu'il s'agit là de prévention primaire.

La directrice adjointe précise avoir regardé les objectifs, car les psychologues précisent bien que l'un des premiers risques psycho social est la fixation d'objectifs inatteignables.

La situation de chaque brigade ou service a été retenue. L'arrivée de jeunes agents non expérimentés a également été prise en compte dans la fixation des objectifs.

La direction a demandé à chaque chef de brigade de fixer ses propres possibilités. Parfois, dans plusieurs cas, la direction a elle-même réduit l'objectif proposé par certains chefs de service au vu de la situation du service.

La fin d'année en brigade reste toujours très tendue à cause des prescriptions. Cependant, il faut faire en sorte que ce soit le moins stressant possible.

Il faut donc adapter les objectifs aux forces en présence, ce qui devrait permettre d'avoir des fins d'années plus acceptables pour tous.

A ce stade, les statistiques de l'année 2026 en cours démontrent une situation meilleure que l'an passé à la même époque.

Le directeur évoque l'importance de la programmation. Des réallocations ont été décidées entre des brigades qui avaient trop de fiches, vers des brigades qui en avaient moins.

L'adjointe du directeur précise que le manque de fiches dégrade la situation des brigades, ce qui a des conséquences sur l'avancement des travaux, le rendu des dossiers et le stress des agents. Cette situation doit être anticipée le plus possible.

Le président précise avoir réalisé plusieurs visites de brigades. Il entend le fait que les agents puissent ne pas s'exprimer de la même façon devant la direction que sans elle.

Il a rencontré des agents très motivés, très impliqués, sérieux, qu'il existe des tensions, notamment sur les fiches, qu'il faut résoudre. Il n'a pas ressenti des agents qui n'aimaient pas ce qu'ils faisaient et qui se sentaient dans une situation de pression démesurée, sans pouvoir faire face.

Sur ces sujets, il n'a pas encore de visibilité très claire, mais il affirme que la direction ne chôme pas, car il existe beaucoup de sujets à traiter en parallèle. La direction fera certainement d'autres actions au sujet des RPS, mais elles ne sont pas encore définies à ce stade. Il faut lui laisser le temps de cheminer.

Il ne répondra pas à la question de revoir les objectifs à en juin de chaque année, car il y a déjà un échange approfondi en début d'année pour ajuster l'objectif. La direction suit les compteurs à date, mais il n'y a aucune logique de mise sous pression. Il faut aider, encourager, sans mettre sous pression.

Si l'objectif réduit n'est pas atteint, il conviendra d'en analyser les raisons pour l'expliquer. Il en sera tenu compte pour améliorer les choses l'année suivante. Il cite le cas de l'international où la direction n'a pas performé. Il rappelle que la fraude reste une priorité nationale. Il y a encore eu cette année des créations de poste. Nous sommes donc comptables de ces moyens supplémentaires. Cela ne veut pas dire qu'il faut pressuriser les agents.

L'an passé, la situation a été bonne dans notre direction, moyenne et médiane ont progressé. Il n'y est cependant pour rien, car il n'est arrivé qu'en fin d'année

La nouvelle équipe de direction a changé de méthode, il pense qu'elle portera ses fruits.

Le DRH précise que l'ISST sera présent cet après-midi. Il fera une présentation rapide du guide sur la gestion des situations de crise.

Les élus affirment que ce changement de méthode n'est pas neutre, qu'il faut considérer les forces de travail en présence avant de fixer les objectifs. De ce fait, la révision de l'objectif en cours d'année est moins nécessaire si des objectifs réalistes sont fixés dès le début d'année.

Ils demandent s'il n'y aura pas de tentation de certains chefs de service, au cas où il manquerait un ou deux dossiers, d'en demander un peu plus à une personne. Les élus demandent si cette question a été prise en compte.

Le président rappelle qu'il n'y a pas d'objectif individuel, mais collectif. Il est demandé à chaque chef de service de tenir compte de la réalité année par année, et de la complexité des dossiers. Il ne peut apporter de réponse systématique, car il faut voir au cas par cas.

Il affirme que parfois, un agent peut rendre service à sa brigade en réalisant ponctuellement un dossier de plus. **Ce qui n'est pas normal, c'est de demander toujours plus aux mêmes personnes.**

L'adjointe du directeur précise qu'en cours d'année, des dossiers plus simples peuvent être donnés pour ne pas aggraver la charge de travail.

Les élus apprécient la nouvelle démarche forte du directeur, tout en insistant sur le fait qu'il faut faire attention au surinvestissement, et au fait que chacun peut craquer à un moment imprévisible. Il est impossible de savoir qui peut, ni quand être victime d'un burn-out.

L'idée est de voir comment chaque chef de service peut gérer le ou les 2 dossiers qui manquent. Parfois, ce dossier peut être celui de trop pour l'agent concerné. Les élus citent le cas de collègues en surinvestissement qui travaillent très tard le soir, le week-end, les jours fériés... Parfois ces agents ne se plaignent pas, et se retrouvent seuls face à une très grande pression sans savoir comment s'en sortir.

Le président précise que ce sont des situations individuelles particulières. Les chefs de service doivent regarder la capacité de chaque agent. Parfois, certains collègues ne rendent pas le programme, parfois pour de bons motifs, parfois pas. Il appartient au chef de service de faire tourner son service en fonction de ses agents. Il ne doit pas surcharger certains agents en fin d'année. Il cite le cas d'une collègue qui a été déchargée de dossiers, car elle venait d'arriver et était inquiète de sa charge de travail.

Le chef de service doit adapter son pilotage selon ses agents. Il ne doit pas pressuriser. Le président insiste sur ce point. Il remarque qu'heureusement il n'y a pas eu beaucoup de cas de burn-out à la Dircofi.

Il dit qu'il y a aussi des agents en cas d'insuffisance professionnelle, ce qui porte sur le collectif de travail.

Les élus parlent de la connaissance de plusieurs cas de personnes dans cette situation. Ils précisent que peu d'agents sont en cas d'insuffisance professionnelle, et que le chef de service ne s'interroge pas suffisamment sur les raisons des difficultés que peuvent rencontrer ponctuellement les agents.

Le directeur insiste sur l'importance du rôle des formations professionnelles si l'agent n'est pas à l'aise professionnellement. La direction fera plusieurs annonces à ce sujet.

Le chef de service doit dialoguer avec ses agents, et leur montrer que leur insuffisance rejaillit sur les autres, collègues, et qu'il faut en prendre conscience.

Les élus rappellent que l'insuffisance professionnelle ne touche qu'une petite minorité d'agents et heureusement.

L'avis des élus a été adopté à l'unanimité.

Poursuivons ensemble notre action pour que la direction prenne enfin toutes les mesures de prévention primaire pour lutter efficacement contre les Risques Psychosociaux.