



Le + syndical

CGC - DGFIP

Immeuble Turgot - Télédock 909 - Pièce 175 R
86-92, allée de Bercy
75572 PARIS CEDEX 12
Tél. : 01 53 18 01 73 – Fax : 01 53 18 01 84
mèl. : cgc-bn@dgfip.finances.gouv.fr

GROUPE DE TRAVAIL NATIONAL

GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS DES CADRES SUPÉRIEURS

10 juillet 2014

Représentants de la CGC-DGFIP : Françoise COULONGEAT, Marie-Françoise HAYE-GUILLAUD et Roger SCAGNELLI.

Alexandre GARDETTE présidait la réunion.

Le constat : l'évolution naturelle conduit à des niveaux de promotion moins élevés qu'entre 2008 et 2012.

Les causes : démographie des effectifs de cadres supérieurs => absence de fluidité, qui conditionnent les possibilités de promotion.

Les niveaux moyens annuels de promotion 2015/2019 à situation inchangée c'est-à-dire, sans suppression d'emplois et sans évolution organisationnelle, seraient très inférieurs aux niveaux constatés avant et depuis la fusion :

Niveaux de promotion sans suppression d'emplois et sans évolution organisationnelle	AGFiP	AFiP	AFiPA	IP	IDiv HC	IDiv CN
	18	27	84	85	283	398

Conséquences : nécessité de proposer un schéma GPEEC et ce d'autant que :

- des évolutions organisationnelles sont prévues dans la démarche stratégique ;
- les suppressions d'emplois d'A⁺ ont vocation à se poursuivre.

Dans le cadre de sa démarche stratégique 2013-2018, la DGFIP a souhaité se doter d'une Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC) des cadres supérieurs hors le grade d'inspecteur.

Le bureau SPiB-1B a été chargé de la mise en place de ce projet, qui intègre plusieurs actions relevant de la démarche stratégique consistant à :

- se doter d'un dispositif d'analyse prospective des emplois et des compétences ;

- élaborer et mettre à la disposition des directeurs le cadrage national des adaptations possibles du réseau ;
- faire élaborer par chaque responsable territorial un schéma d'adaptation triennal des structures et du réseau de son département fondé sur la triple approche accessibilité - expertise - attractivité géographique ;
- mettre en œuvre des possibilités d'aménagement concernant la gouvernance des directions territoriales ;
- rechercher une meilleure adéquation entre le nombre et le niveau des cadres dirigeants et les responsabilités exercées ;
- revoir la structure et le dimensionnement de la force d'audit ainsi que la doctrine d'emploi des IP (action n° 2312).

tout en tenant compte des évolutions budgétaires et organisationnelles et en répondant aux attentes de visibilité et de lisibilité des cadres

Les objectifs de l'étude GPEEC des A⁺ :

- une dimension organisationnelle :
 - ✓ adaptation des organigrammes des directions en resserrant les équipes de direction et en favorisant la culture commune ;
 - ✓ évolution des postes comptables ;
 - ✓ évolution de l'encadrement des brigades de vérification
- une dimension budgétaire :
 - ✓ adapter le volume d'emplois des cadres supérieurs à la structure et l'évolution globale des emplois de la DGFIP
 - ✓ tenir compte des prévisions des départs en retraite
- une dimension gestion des carrières
 - ✓ donner de la visibilité aux cadres sur leurs perspectives et les niveaux de promotions
 - ✓ mettre en adéquation les niveaux de responsabilité et les grades
 - ✓ cartographier les emplois pour pouvoir construire des parcours de carrière spécialisées (comptable, administratif, CF) ou mixtes ;
 - ✓ être en cohérence avec les règles de gestion préparées par le service RH

Plusieurs scénarii ont été établis :

- le scénario de base : afin de « caler » l'ensemble des projections, ont été établis les niveaux de promotions annuels moyens pour un scénario qualifié de "scénario d'évolution naturelle". Il permet de mesurer, toutes choses égales par ailleurs, l'effet sur les niveaux de promotion lié aux seules considérations démographiques et d'allongement des carrières. Ainsi, ce scénario a été établi sans suppressions d'emplois de catégorie A⁺ ni évolutions organisationnelles. Il permet de confirmer que les évolutions récentes des niveaux de promotion résultent principalement de considérations démographiques. Dans ce contexte démographique contraint, il est apparu indispensable d'identifier des leviers qui puissent permettre, à la fois :
 - ✓ de maintenir les niveaux de promotion les plus élevés possibles ;
 - ✓ tout en poursuivant la nécessaire adaptation de l'organisation des services et la diminution raisonnée des emplois de cadres supérieurs
- trois leviers :
 - ✓ l'évolution des états-majors des DDFiP/DRFiP ;

- ✓ l'évolution du niveau de responsabilité des brigades de vérification ;
- ✓ l'adaptation du niveau de responsabilité des postes comptables

Les perspectives présentées dans les documents de travail sont des moyennes annuelles sur les 4 prochaines années pour arriver au même nombre à l'issue de ces 4 ans. Les fins de carrière ne sont cependant pas intégrées dans les chiffres donnés.

L'âge moyen de départ en retraite A⁺ est 64 ans et plus.

C'est une base de discussion.

L'allègement des états-majors des DDFiP et DRFiP avec pour objectif de réduire le nombre d'emplois d'AFiP et d'AGFiP. Pas de changement pour les emplois d'agents comptables sauf à augmenter le nombre de ceux attribués aux AFiPA. Pas de projection en administration centrale. Les directions nationales ne sont pas tenues à l'écart de la réflexion mais constituent des cas particuliers sans possibilité de normalisation.

Il est envisagé une diminution de 514 A⁺ dans les DLU sur une période de 4 ans par la baisse de 12% d'AGFiP dans les DLU ::

- aucun AGFiP responsable de la maîtrise des risques
- fin des 3 adjoints AGFiP dans les 1ères catégories
- RPIE maintenus au niveau AGFiP dans DRFiP 1 : interlocuteurs Préfets

Raccourcissement de la chaîne hiérarchique et renforcement des responsabilités :

- AFiP dans les DDFiP 3 et 4 : parcours de carrière enrichis et diversifiés géographiquement
- harmonisation des dotations en AFiPA (chefs de division AFIPA dans les DLU de 1ères cat.)
- harmonisation des dotations d'IP auditeurs et professionnalisation de l'audit
- resserrement des niveaux hiérarchiques qui doit bénéficier aux inspecteurs
- amélioration du soutien technique (renforts en Idiv experts / référents métiers)
- encadrement des centres de service

DRFiP de 1ère catégorie

- 1 DRFiP
- RPIE : 1 AGFiP
- Audits risques : 1 AFiP et 8 IP
- Contrôle budgétaire
- Pour les autres missions : 2 AGFiP, 1 AFiP, 13 AFiPA, 9 IP et 12 IDiv

DDFiP de 1^{ère} catégorie

- 1 DDFiP
- Audits risques : 1 AFiP et 8 IP
- Pour les autres missions : 2 AGFiP, 1 AFiP, 10 AFiPA, 8 IP et 8 IDiv

DRFiP de 2^{ème} catégorie

- 1 DRFiP
- RPIE : 1 AFiP
- Audits risques : 1 AFiP et 4 IP

- Contrôle budgétaire
- Pour les autres missions : 1 AGFiP, 1 AFiP, 6 AFiPA, 5 IP et 7 IDiv

DDFiP de 2^{ème} catégorie

- 1 DDFiP
- Audits risques : 1 AFiPA et 4 IP
- Pour les autres missions : 2 AFiP, 4 AFiPA, 5 IP et 6 IDiv

DDFiP de 3^{ème} catégorie

- 1 DDFiP
- Audits risques : 1 AFiPA et 4 IP
- Pour les autres missions : 2 AFiP, 1 AFiPA, 4 IP et 5 IDiv

DDFiP de 4^{ème} catégorie

- 1 DDFiP
- Audits risques : 1 IP et 2 IP
- Pour les autres missions : 1 AFiP, 2 AFiPA, 1 IP et 3 IDiv

Commentaires :

La maîtrise des risques : plus d'AGFiP, un AFiP dans les 1^{ères}, un AFiPA dans les 2^{èmes}, et 3^{èmes} et un IP dans les 4^{èmes}.

RRPIE : AGFiP dans les 1^{ères} régionales. AFiP dans les DRFiP de 2^{ème} catégorie.

La fin du tri-pôle : dimension budgétaire car nécessité par la réduction des cadres A⁺ dans les directions. Deuxième dimension managériale : à l'origine des DLU, il y avait nécessité de garantir le maintien des anciens métiers. L'importance du pôle transverse s'explique par les travaux suscités par la mise en place de ces nouvelles directions. Il est temps de passer à des modèles différents tout en gardant des spécificités métiers qui ne sont pas remises en cause. On parle de « patrons » : 3 AGFiP dans les 1^{ères} et 2 AGFiP dans les 2^{èmes}. On implante 2 AFiP dans les 3^{èmes} et 1 AFiP dans les 4^{èmes}. La question n'est pas du tout de remettre en cause le travail fait par les AFiPA lors de la création des directions. La suite de carrière des AFiPA est soit de poursuivre jusqu'à la sélection au grade d'AFiP ou bien de rejoindre des postes comptables. Ils ne sont donc pas en position d'assurer la gouvernance des directions comme les AFiP peuvent l'être.

L'harmonisation des dotations de chaque grade dans chaque catégorie de directions en procédant très progressivement au fur et à mesure des départs « naturels » des cadres. Les premiers retours des réactions des directeurs sont que des directions de même catégorie ne sont pas toujours comparables (exemple : présence d'un pôle national). Les propositions de l'administration sont hors missions spéciales. Les dotations seront ajustées en fonction des hauts et des bas de classement des directions.

L'objectif principal est de donner de nouvelles marges de manœuvre aux cadres des directions, y compris aux inspecteurs.

En ce qui concerne les organigrammes des directions :

- DRFiP de 1^{ère} catégorie : ne pas passer de 6 A⁺⁺ à 2 et possibilité de maintenir 3 pôles. Les AGFiP pourraient être positionnés sur les missions et le directeur suivre directement le transverse avec l'AFiP. Les directeurs ont demandé des projets d'organigrammes types (à venir). La DG ne souhaite pas être trop directive sur les missions confiées aux AFiPA, IP et

IDiv. Cela relève des marges de manœuvre des directeurs.

- DDFiP de 1^{ère} catégorie : un peu moins staffées qu'aujourd'hui
- DRFiP de 2^{ème} catégorie (au nombre de 10) : dans l'attente de la réforme régionale.
- DDFiP de 3^{ème} catégorie : rôle de l'AFiPA à définir par le directeur.
- DDFiP de 4^{ème} catégorie : mettre un AFiP pour seconder les directeurs.

Sur les brigades de contrôle : les travaux de réflexion ne sont pas encore terminés. La répartition des effectifs de vérificateurs sur le territoire n'a pas été revue depuis plusieurs années (années 2000 ?). Or les enjeux se sont déplacés. L'objectif consiste à pouvoir mettre des IDiv à la tête d'une brigade en pastillant les brigades concernées.

Autre proposition : adjoindre un IDiv manager (pas expert) au chef de brigade à enjeux.

- permettre de construire des parcours de carrière sur le CF
- 24 premières brigades départementales de vérification (BDV) seraient ainsi confiées à des IDiv « chefs de service »
- les brigades présentant les plus forts enjeux pourraient se voir renforcées d'un IDiv adjoint du chef de brigade

Sur les postes comptables :

Pour assurer les niveaux de promotion :

- meilleure adéquation et lisibilité entre le niveau des postes et les grades ;
- postes à responsabilité managériale forte pour les AFiP ;
- possibilités de parcours comptables

La répartition des postes surindiciés C1 et adaptation du réseau (en cours de réflexion). Il faudra également tenir compte de l'effet de reclassement permanent et prendre les redistributions sur les C4 (840 postes concernés) et les glisser sur les C3, puis les C3 en C2.

Si, dans le cadre de la démarche stratégique, nous devons supprimer plus de 840 postes comptables, il faudrait proposer une partie des surindiciations C1 sur les emplois administratifs. Dans toutes les missions, nous avons de nouveaux métiers qui présenteront de grands enjeux métier avec l'encadrement de nombreux effectifs. Redistribution et reclassement des indices existants au cours de 3 ou 4 prochaines années.

Une réflexion (objet d'un prochain groupe de travail) est également engagée pour sortir une vingtaine de postes C1, hors 1^{ère} catégorie HEC, occupés par des AFiP qui n'utilisent pas la surindiciation (HEA et HEB) issue du classement général.

Le maintien du volume de postes comptables occupés par des AFiP est considéré comme nécessaire pour préserver le niveau de promotion à ce grade.

Aujourd'hui, 14 AFiP occupent des emplois de CSC de 2^{ème} et 3^{ème} catégorie (HEB et HEA). Or, les AFiP n'ont pas vocation à occuper ces emplois. Ils peuvent en revanche être détachés sur des emplois de CSC de 1^{ère} catégorie (HEC).

Ces postes transférés, que l'on appellerait C⁺, seraient réservés exclusivement à des AFiP qui y accèderaient sans détachement. Dans le même temps, les HEA et HEB seraient ré-injectées dans les C1.

Interventions des représentants des personnels :

- les propositions de nouveaux modèles de fonctionnement ne sont pas très lisibles et demandent réflexion ;
- la vision des possibilités de promotions semblent assez optimistes ;
- diminution importante du nombre de brigades (- 140) soit une sur 6 brigades disparaît.
- regrette que ce GT s'inscrive dans un contexte de réduction des moyens budgétaires.
- pas de précisions sur l'évolution des missions
- nécessité d'encadrer les organigrammes types de chaque catégorie. Pas de cartographie avant et après les propositions
- avenir des inspecteurs qui ne pourraient plus s'engager, à la sortie de l'ENFiP dans la carrière comptable
- sur les IDiv
- aurait préféré que le diagnostic du réseau soit validé avant la GPEEC

Réponses de l'administration

Sur le modèle de gestion derrière ce projet :quels sont les enjeux réels de l'encadrement des directions de 2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème} catégories et les différences entre la très grande majorité des 3^{èmes} catégorie et les 2^{èmes} départementales ne sont pas si grandes que cela.

Or à la création des DLU, les 2^{èmes} catégories ont bénéficié d'un apport d'AFiP, pas les 3^{èmes} catégories.

La DG est consciente de ces différences pour tenir compte plus encore des réalités dans les présentes propositions. Elle sait où elle veut aller :

- fin du carré magique,
- fin de cadre adjoint dans les 3 pôles (2 bis).

La question même d'amener des AFiP dans les 4^{èmes} est posée tant par les directeurs que les OS. En tout état de cause, même si les 4^{èmes} n'intègrent pas d'AFiP, on passera de 3 chefs de pôles à 2 adjoints dans 75 % des départements.

La proposition que dans les 4^{èmes} il y ait un adjoint ne veut pas dire que nous sommes dans les modèles TPG-CSTP, pas plus que dans le modèle élu-DGS. Les directeurs conservent un fort intérêt sur l'aspect technique du métier.

Il y aura du temps à passer avant que tous les cadres aient une culture commune. Ce ne serait pas raisonnable de passer à un n°1 et à un n°2. Donc, à l'exception des 4^{èmes}, où il y aurait qu'un seul adjoint, dans toutes les autres, ils seront deux.

Il ne faut pas perdre de vue qu'à la centrale et dans les directions spécialisées, les postes d'agents comptables, il y a des AFiP et des AGFiP. Il faut conserver des agences comptables et, en fonction de leurs enjeux, y affecter des agents de grades différents y compris des AGFiP.

Sur la réduction du nombre de brigades : le schéma qui figurait dans les documents de travail est un modèle théorique sur lequel SPiB a travaillé : pas de brigade de plus de 10 vérificateurs. Il est souhaité de ne pas aller au-delà dans les 4 ou 5 prochaines années. Si nous réorganisons les brigades, nous avons besoin de moins de chefs de brigade. Si les propositions des directeurs n'intègrent pas ces sujets dans leur plan de restructuration, nous conserverons les 629 brigades. La réduction du nombre d'IP serait complétée par les IDiv. Pas de réduction du nombre de vérificateurs, par contre une redistribution géographique est à l'étude pour que leur implantation soit mieux adaptée aux enjeux.

Les formations pour les cadres qui accèdent aux fonctions de chef de brigade sont très importantes en volume

Est également examiné le sujet des inspecteurs qui passent ou pas le concours d'IP ou la sélection d'IDiv. Ils n'ont pas toujours envie de devenir chef de service, d'où l'ouverture offerte pour des IDiv adjoints au chef de brigade à enjeux .

Les schémas organisationnels : le CTR emplois de cet automne pourrait être le moment propice pour reparler de ces sujets.

Si les représentants des personnels estiment que les directeurs changent en permanence, les directeurs estiment, au contraire, ne pas assez bouger. On est prémuni du changement permanent de directeurs. Le changement d'organigramme lors du changement de directeur : oui mais avec un bon diagnostic, le dialogue de directeur entrant pourrait proposer un changement de modèle. Autant la DG comprend la demande d'avoir des schémas types, elle reconnaît quand même qu'avoir la possibilité de parler d'organisation constitue de réelles marges de manœuvre pour les directeurs.

Que fait on des personnes qui ne sont pas sur les bonnes chaises ? Cela prendra plus que 4 ou 5 ans pour gérer la transition.

Les régimes indemnitaires : renvoi sur la gestion RH. Différentes contraintes. Mais si on supprime des postes C4, on récupère de l'indemnitaire.

Restructuration du réseau :

- Opérations 1^{er} janvier 2015 : hors démarche stratégique. Une partie de ces opérations seront ou pas acceptées par le Ministre. Il est donc difficile d'en tirer aujourd'hui les conséquences sur le prochain mouvement des comptables (note de lancement début août).
- Opérations d'adaptation du réseau pluri-annuelle : fin juillet, seront soumises au Ministre. Mise en œuvre du 1^{er} janvier 2016 au 1^{er} janvier 2019. Ces réformes n'impactent donc pas les postes aujourd'hui.

L'exercice GPEEC est en effet budgétaire : 110 suppressions d'emplois d'A⁺ par an. Sur plus de 2000 suppressions d'emplois à la DGFIP, il n'est pas audible de ne faire peser les suppressions que sur les C et les B.

Pour les emplois comptables C4 : notre réseau doit s'adapter. Il n'y a pas, à ce stade de sujet GPEEC sur les A,B et C puisqu'il y a de l'arrivée extérieure régulière. Il est de plus en plus difficile de trouver des encadrants et des agents pour rejoindre les postes comptables C4. La fusion avec d'autres postes comptables est donc souhaitée. Mais, on ne passera pas de 840 à 0.

Pour les parcours de carrière : RH va diffuser des fiches pratiques sur les parcours de carrière détaillés.

Taux de promotion promus/promouvables : compte tenu des départs en retraite, pas de recrutement au-delà des chiffres donnés dans les documents de travail. La centrale n'est pas en mesure de garantir un taux puisque les AFiPA peuvent se présenter sur 3 années. La démographie fait que ce sera moins facile ces prochaines années que par le passé.

Le mécontentement des cadres est bien connu de la direction générale. Il y a la carrière des AFiPA mais il y a également celle des AFiP.

Confirmation du bilan des AFiP dans les 3^{èmes} catégorie avant poursuite de l'extension.

Il n'y aura pas de n°1 chef de pôle, il viendra éventuellement en appui de l'AFiP.

Sur un IP à la tête de la MRA dans les 4^{èmes} catégorie : discussion.

Utiliser de manière transitoire pendant quelques années les indices HEA administratifs pour les fins de carrières sous condition de départs anticipés (33 cadres concernés sur les 6 derniers mois de leur activité, donc 66 concernés par année).

Il ne sera pas affecté d'AFiP dans les 4^{èmes} tant qu'un AFiPA chef de pôle ne part pas. Il n'y aura donc pas d'effet de surnombre.

Mettre plus d'IDiv en direction, c'est en avoir moins dans les services (vases communicants).
