



Compte rendu du groupe de travail du 10 décembre 2020
« Plan d'accompagnement managérial, accompagnement des cadres,
classement des postes comptables et GPEEC »

Le groupe de travail était présidé par Marine CAMIADE, chef de service des Ressources Humaines (par intérim), assistée de Mesdames PELATA, SEGUIN et PLOYARD respectivement sous-directrice RH et cheffes de Bureaux.

En réponse aux propos liminaires des organisations syndicales (hors CGT non présente), Madame CAMIADE, se voulant rassurante, a indiqué que ce groupe de travail avait du sens parce que « *tout n'était pas encore fixé* ».

L'administration a pris conscience qu'il fallait renforcer l'accompagnement des cadres supérieurs. Cela passe par :

- une meilleure définition de leur rôle et des attentes à leur égard ;
- un accompagnement des cadres dans l'évolution de leur parcours ;
- le développement de la formation managériale.

L'UNSA et la CGC n'ont eu de cesse de le répéter ces dernières années. Nous sommes heureux d'avoir été entendues, même si les mesures proposées ne nous satisfont pas complètement.

Les sujets à l'ordre du jour :

- Analyse fonctionnelle et démographique des cadres supérieurs de la DGFIP.
- Valorisation des parcours professionnels.
- Perspectives de classement des postes comptables.
- Plan d'accompagnement des cadres.

I – Les cadres supérieurs de la DGFIP : analyse fonctionnelle et démographique

L'analyse transmise par l'administration s'appuie sur les données statistiques de la population des cadres A+ illustrées par des graphiques de pyramide des âges et des cartographies, établies au 31/12/2019.

GRADES	EFFECTIFS 31/12/2019	DR-DDFiP			DNS	CENTRALE	AUTRES **
		Direction	Comptables	Autres (*)			
AGFiP	209	73%			20%	1%	6%
AFiP	454	47%	16%	-	14%	16%	7%
AFiPA	1 290	42%	27%	0%	14%	14%	3%
IP	2 174	36%	15%	14%	21%	11%	3%
Idiv HC	2 086	11%	70%	3%	4%	4%	8%
Idiv CN	3 290	22%	28%	26%	10%	5%	9%
TOTAL	9 503	28%	33%	13%	12%	8%	7%

(*) Responsables de services administratifs + adjoints des postes comptables

(**) En détachement dont 47 % en agence comptable

Ce qu'il faut principalement retenir :

Population globale – répartition entre services

Les cadres supérieurs (IDiV CN à AGFiP) représentent 9 % des effectifs de la DGFIP. Les trois-quarts sont affectés dans les DR-DDFiP.

Un tiers des cadres supérieurs est à la tête d'un poste comptable. Cette proportion varie néanmoins considérablement suivant les grades, les IDiV HC étant très majoritaires.

Répartition femmes-hommes

Les pyramides des âges montrent que les femmes sont moins nombreuses parmi les AGFiP, les AFiP et les AFiPA. Elles ne représentent qu'environ 30 % des effectifs de ces grades.

À noter que la DGFIP ne respecte toujours pas la proportion minimale de nominations de chaque sexe qui est fixée à 40 %. En 2019, les primo-nominations de femmes à des emplois de direction s'établissent à 38 %. Le non-respect de cette obligation soumet les administrations à une contribution financière estimée à 90.000 € par unité manquante.

Un rééquilibrage femme-homme s'opère à partir du grade d'inspecteur principal et les femmes sont plus nombreuses parmi les IDiV CN.

Pyramides des âges et départs à la retraite

L'âge moyen des cadres varie en fonction du grade. Ainsi, en toute logique, la moyenne d'âge est plus élevée parmi les grades sommitaux (AGFiP = 60 ans ; IDiV HC = 59 ans). La moyenne d'âge des IP est la plus basse, avec 48 ans.

En 2019, 522 A+ sont partis en retraite, dont 399 IDiV. L'âge moyen de départ à la retraite constaté ces dernières années tourne autour de 63 ans.

Il est variable en fonction des grades :

- 65 ans pour les AGFiP ;
- 64 ans pour les AFiP et les IDiV HC ;
- 63 ans pour les AFiPA et les IDiV CN ;
- 61 ans pour les IP.

L'administration, se basant sur les comportements de la période antérieure, estime qu'à

l'échéance 2025 près d'un tiers des cadres supérieurs actuellement en fonction seront partis en retraite.

L'administration estime ainsi que 70 % des AGFiP et 65 % des IDiV HC devraient partir en retraite, ce qui représente près de 1.600 cadres supérieurs. En intégrant les estimations de départ pour les autres grades, un total de départ de 2.880 cadres supérieurs est envisagé.

Dans ces conditions, l'administration estime que les niveaux de promotion devraient rester proches de ceux du cycle GPEEC actuel.

L'administration indique également que la répartition par grade pour les postes comptables n'est pas encore arrêtée, tout comme la répartition des fonctions d'adjoint ou de CDL dévolue aux cadres supérieurs et aux inspecteurs.

L'UNSA et la CGC espèrent que le cycle de GPEEC qui s'ouvre sera plus transparent que celui qui vient de s'achever.

Le nombre important de départ à la retraite doit être l'occasion de s'interroger sur le niveau d'encadrement souhaité dans un contexte d'augmentation de la taille des équipes et d'évolutions des modes d'organisation du travail (travail à distance, télétravail). Il est indispensable de mieux définir le rôle et la fonction d'adjoint.

L'administration indique que le nombre de suppressions d'emplois parmi les cadres supérieurs devrait être modéré, facilitant la promotion interne.

Cependant, la contraction du réseau comptable n'aura pas les mêmes conséquences sur tous les grades. Les IDiV vont nécessairement être plus impactés par le NRP, et ceci malgré la création des CDL. D'ailleurs, alors que le nombre de postes offerts au concours d'IP en 2021 augmente légèrement, nous constatons une baisse des recrutements dans le cadre de la sélection IDiV (moins 50 promotions au titre du vivier 2021).

L'UNSA et la CGC ne sont pas convaincues que les réorganisations en lien avec le NRP n'auront pas au final un impact négatif sur les possibilités de déroulement de carrière. La prudence de l'administration en matière de perspective de promotion est à noter. Elle est surprenante au regard d'un tel volume escompté de départs à la retraite. Avoir attendu si longtemps pour un si piètre résultat, les cadres DGFIP apprécieront ! Le recrutement plus massif de contractuels pourrait être aussi un début d'explication.

II – La valorisation des parcours professionnels

L'objectif affiché est d'offrir un parcours plus diversifié tout en rééquilibrant « *le différentiel d'attractivité entre sphères administrative et comptable* ». Ces perspectives s'annoncent dans le contexte d'un réseau comptable qui va se resserrer et l'apparition de nouveaux besoins :

De nouvelles fonctions à enjeux

- => diriger des services plus importants (départementaux ou supra départementaux) ;
- => concevoir et piloter de nouveaux services au public ;
- => accompagner des projets dans le cadre de la transition numérique ;
- => exercer la fonction de Conseiller Mobilité Carrière (voir ci-dessous la partie sur l'accompagnement managérial) ;
- => exercer la fonction de Conseiller aux Décideurs Locaux ;
- => occuper un poste d'adjoint A+, fonction appelée à se développer ;
- ...

Le rééquilibrage du différentiel d'attractivité

Le redéploiement d'indices au profit de la sphère administrative va être un levier de motivation et d'attractivité afin de tenir compte des enjeux métiers et managériaux. Le dispositif reposera sur des critères fonctionnels et sur des « *outils de détection des potentiels* ».

Il consistera en une surindiciation de certains postes de la sphère administrative avec détachement sur statut d'emploi comme cela se fait actuellement pour la sphère comptable et certaines nominations d'AFiPA en qualité de Chef de service non comptable.

Dans le schéma projeté de la GPEEC 2020-2024, la surindiciation administrative visera un large champ de missions. Elle bénéficiera à des services des directions territoriales ou régionales, des directions nationales ou spécialisées et concernera aussi des postes de l'administration Centrale. Elle bénéficiera à tous les grades compris entre IDiV HC et AFiP.

Actuellement, la sphère comptable regroupe 85 % des volumes de surindiciation. Le projet de l'administration est de parvenir progressivement à une répartition 50/50. Un premier palier sera établi autour d'une répartition à 60/40.

L'idée centrale est de renforcer l'attractivité sur certains emplois/fonctions dans la sphère administrative tout en valorisant des cadres en cours de carrière.

Une première cartographie des surindiciations administratives sera établie au 1^{er} trimestre 2021 après une dernière phase de concertation avec les directeurs. Elle permettra de donner de la visibilité aux cadres sur les fonctions/postes éligibles. Le déploiement des indices s'étalera dans le temps jusqu'en 2024. Le décret 2006-814 du 7 juillet 2006 va être modifié en vue d'être adapté au nouveau schéma.

Pour l'administration, ces nouveautés, combinées avec les améliorations de PPCR, doivent permettre d'offrir des perspectives plus favorables en termes de déroulement de carrière.

Il faut bien noter toutefois :

- => qu'il s'agit de « vases communicants » entre sphère comptable et sphère administrative ;
- => que les nominations seront exclusivement prononcées au choix ;
- => que le détachement sur statut d'emploi est prononcé pour 3 ans renouvelable une seule fois.

Un « plan de sortie des comptables »

Concernant les collègues occupant un poste de comptable sur un service qui serait supprimé et/ou qui n'auraient pas été retenus par leur directeur pour occuper un poste fusionné, l'administration a fait état d'un « *plan de sortie des comptables* » qui pourrait consister à :

=> repousser la date de restructuration si le comptable ne se situe qu'à quelques mois de son départ à la retraite ;

=> dans le cas contraire, le basculement du comptable sur un détachement d'emploi surindicié non comptable de niveau équivalent pour garantir son indice et ses droits à la retraite.

L'administration a précisé que des discussions étaient engagées avec la Fonction publique pour une réécriture des conditions de durée de séjour en cas de détachement sur statut d'emploi. La durée actuelle exigée est de quatre années en continu au minimum pour pouvoir bénéficier de l'indice au titre de la retraite (avec une éventuelle sur-cotisation si le cadre n'est plus détaché sur le statut d'emploi).

Ces éventuelles évolutions nécessiteraient la refonte de l'article 15 II du Code des pensions civiles

et militaires. La DGFIP n'est pas « *maîtresse* » du jeu, s'agissant de dispositions interministérielles.

En attendant, la direction générale a demandé aux syndicats de lui signaler les cas d'espèce qui nécessiteraient d'être portés à son attention pour envisager des actions correctives à titre individuel.

Les postes surindiciés de la sphère administrative

=> Ils concerneront les grades d'IDiV HC à AFiP, et plus seulement les AFiPA.

=> Ils s'appliqueront à l'ensemble des familles ou type de service, en fonction des enjeux ou de particularités locales.

=> Ils seront répartis dans toutes les directions (DDFIP/DRFiP, DNS, Centrale).

=> Comme pour les postes comptables, les détachements CSC NC ne seront renouvelés qu'une seule fois.

L'UNSA et la CGC ne contestent pas un certain mérite à l'idée de rééquilibrer les parcours de carrière et l'attractivité entre les sphères administrative et comptable.

Malgré les assurances de l'administration sur le fait que « tous les indices » seront conservés et redistribués, nous nous interrogeons sur les effets « *peau de chagrin* » de leur réallocation. L'explication technique donnée par l'administration est la suivante : dans la sphère comptable, une concentration sur les indices les plus élevés au sein de chacune des catégories. Pour nous, cela signifie qu'il y aura des indices plus élevés mais pour un bien plus petit nombre de comptables.

En définitive, la nomination sur un poste comptable, mais également sur un poste en surindiciation administrative, va devenir un puissant levier managérial entre les mains du directeur. Cela lui permettra, à n'en pas douter, d'exercer de « saines » pressions sur ses équipes !

Nous relevons aussi les velléités du pastillage fonctionnel [retour du RIFSEEP par la bande ?] aménagé en fonction des données locales et des marges de manœuvre octroyées aux directeurs.

Pour illustrer nos propos, la délégation UNSA/CGC a soumis à l'administration, l'exemple de plusieurs brigades de vérification situées dans une direction territoriale : laquelle pourrait être surindiciée et selon quels critères ? L'administration a répondu que la solution se trouverait dans les conditions d'exercice, le contexte local et géographique, les enjeux... Nous ne sommes pas vraiment rassurés !

III – Les perspectives de classement des postes comptables

Selon le décret 986-2010 du 26 août 2010, le classement général des postes comptables doit être révisé au moins tous les cinq ans. Des reclassements intermédiaires sont également réalisés pour actualiser le classement de postes faisant l'objet de changement de périmètre en cas de réorganisation majeure.

Dans le cadre du NRP et d'une « *visibilité pluriannuelle* » les opérations de reclassement vont être opérées avec un reclassement général au 1^{er} janvier 2023. D'ici là, au fur et à mesure des réorganisations réalisées, des classements intermédiaires sont prévus en 2021 puis en 2022. Mais l'objectif est d'offrir, dès le 1^{er} trimestre 2021, de la visibilité aux cadres sur le classement cible de l'ensemble des postes du réseau en trajectoire 2023. Ces travaux seront publiés à l'issue des derniers échanges avec les directeurs et les délégués inter-régionaux, puis les arbitrages de la Centrale.

La méthode de classement présente et à venir

L'administration estime que la méthode de classement des postes comptables de 2017 a atteint

ses limites avec notamment de trop nombreux indicateurs de charges ou de pondération (80) dont certains inutiles et/ou peu discriminants.

En conséquence l'administration va l'actualiser tout en conservant certains principes.

=> La typologie des « *familles de postes* » est maintenue afin de conserver de la pertinence aux critères de pondération et de comparabilité. Les classements interviendront donc au sein des postes SIP, SIE, PRS, SPF, SDE, trésoreries amendes, SGC (dont les paieries) et trésoreries hospitalières.

=> Le nombre d'indicateurs va être réduit de moitié pour n'en retenir qu'une quarantaine.

=> Il n'y aura plus que trois catégories de postes comptables (C1, C2 et C3). La catégorie C4 disparaît du fait du regroupement des plus petits postes comptables.

À noter que la catégorie C+ est maintenue. Les catégories C3 et C2 continueront de comporter trois niveaux.

La catégorie C1 sera répartie entre HEA, HEB et HEC. Le niveau 1027 est appelé à disparaître.

Les différentes catégories seront majoritairement repyramidées par le haut avec plus d'indices sommitaux pour la catégorie C1. Les catégories C2 et C3 comporteront 50 % des postes en niveau C2-1 et C3-1.

Quelques informations complémentaires importantes apportées par la Centrale

=> Concernant le classement intermédiaire 2021

Selon les projections de l'administration :

- Dans 80 % des cas, les postes subsistants seront stables dans le classement ;
- Dans 15 % des cas, ils seront reclassés à la hausse ;
- Dans 5 % des cas, ils seront reclassés à la baisse.
-

=> Concernant la consistance du réseau en cible 2023

- Le nombre de postes comptables en cible NRP 2023 s'établira entre 1700 et 1800.
- La réduction du nombre de postes en 2021 sera de – 628.
- En 2022 : - 800 postes.
- Sur 1000/1007 surindiciations disponibles (dont une partie mises en réserve à l'issue de la disparition des conservations des hypothèques), entre 400 et 500 indices seront alloués à la sphère administrative.

Des informations complémentaires issues de documents internes à la DG

L'administration n'ayant pas été jusqu'à la transparence totale, voici quelques données chiffrées livrées à votre appréciation :

- Le nombre actuel de poste comptables est de 3385.
- Le nombre de postes comptables [sur]indiciés est de 825.
- Dont 444 postes hors échelles (HEA, HEB et HEC).
- Les futurs indices comptables ne se répartiront plus que sur les échelles « lettre ».

On perçoit bien l'incidence sur le réseau des restructurations NRP des trois prochaines années. Le réseau sera presque réduit de moitié au terme du processus, tout comme le nombre de postes surindiciés (en incluant les actuels CSC5).

L'empressement de l'administration à provoquer de tels bouleversements dès l'année 2021 reste

incompréhensible, notamment dans le contexte Covid. Nous espérons que les engagements pris d'accompagnement et de solutions personnalisées seront pleinement respectés pour les comptables sortants qui ne trouveront pas à se repositionner dans ce réseau « resserré ».

IV – Le plan d'accompagnement des cadres

À la lecture du document transmis par l'administration, il semble que celle-ci ait enfin pris la mesure des moyens à mettre en œuvre pour assurer l'accompagnement des cadres dans leurs fonctions d'encadrement, mais aussi dans le déroulement de leur carrière.

Pourtant, ce n'est pas faute d'avoir souligné les manques qui existaient dans ces domaines. L'UNSA et la CGC insiste depuis bien longtemps sur la nécessité de mieux former les cadres, et pas seulement lors des promotions, et de les accompagner dans la construction de leur carrière.

Le projet présenté par l'administration est ambitieux mais les attentes des cadres sont très fortes en matière de soutien et d'accompagnement.

Pour l'UNSA et la CGC, ce projet ne va pourtant pas assez loin notamment dans deux domaines : la formation en cours de carrière et le développement et la valorisation de la mobilité externe (détachement temporaire hors DGFIP).

L'administration a identifié deux catégories d'enjeux à renforcer :

- les compétences managériales des cadres ;
- l'accompagnement des cadres dans la gestion de leur carrière.

Il existe déjà de nombreux outils mais qui sont mal ou pas connus. La première étape sera d'évaluer tous ces outils et de les faire connaître aux cadres.

Structurer les actions d'accompagnement

Celles-ci pourraient s'articuler autour de trois axes :

Accompagner les transformations

Les bases du management doivent être connues et maîtrisées. Les formations doivent également porter sur l'accompagnement des changements et les nouveaux modes de management.

Un programme de formation est déjà en cours de préparation.

Valoriser les talents : recruter, identifier, promouvoir

L'administration veut travailler à la réalisation d'un référentiel de compétences, notamment managériales, pour un meilleur recensement des acquis et des besoins de l'accompagnement RH individualisé, sur l'identification des potentiels et la diversification des recrutements.

Des points d'étape carrière seront progressivement déployés pour l'ensemble de la catégorie A.

Un pôle de coaching interne pourrait être mis en place. Dans certaines situations, le recours à des coachs externes (externe ou inter-ministériel) pourrait être envisagé.

Le coaching répond à des normes précises. Les agents qui souhaiteraient intégrer ce pôle de coaching interne devront suivre une formation certifiante.

Accompagner les cadres tout au long de la carrière

Ils existent des moments clés dans la vie des cadres : le recrutement, la prise de poste, l'exercice du poste, la préparation d'une évolution professionnelle.

L'administration relève trois chantiers prioritaires :

- L'accompagnement du recrutement « *au choix* » aussi bien du point de vue du recruteur (détection des profils, conduite des entretiens, ...) que du recruté (rédaction de CV, de lettre de motivation ; préparation aux entretiens).
- Faciliter les mobilités géographiques ou fonctionnelles.
- L'accompagnement aux changements d'orientation professionnelle (bilan de compétences, ...).

Pour l'UNSA et la CGC, dans un environnement où le recrutement « *au choix* » devient la règle - 65 % des cadres supérieurs ont été recrutés « au choix » en 2020, mais ce taux passe à 80 % pour les comptables contre 54 % pour les administratifs - il est nécessaire que les cadres supérieurs soient formés à cet exercice.

Nous avons insisté sur la nécessité pour les cadres d'avoir un retour de la part du directeur sur leur entretien mené dans le cadre d'un recrutement « au choix ».

L'administration a indiqué qu'elle passerait des consignes en ce sens auprès des directeurs.

La délégation UNSA/CGC a également insisté sur la nécessité de travailler à la fois sur l'attractivité de notre administration et sur sa visibilité auprès des autres administrations afin de favoriser les démarches des collègues qui souhaiteraient s'engager dans une mobilité externe.

Il n'en demeure pas moins que nous réprouvons une nouvelle fois l'« *inflation galopante* » de recrutements « au choix ». Ce dispositif souligne les carences de la formation continue et de l'accompagnement managérial des cadres. Les améliorations envisagées devraient être l'occasion de revenir à un meilleur équilibre.

Un référentiel managérial documenté, des entretiens d'évaluation plus sérieux et plus transparents, une grille objective prenant en compte le parcours professionnel et l'expérience, sont autant d'éléments qui permettraient de fluidifier le dispositif de mutation et d'éviter celui de la « *tête du client* ».

La création de deux nouvelles fonctions

- Le conseiller mobilité-carrière

Le conseiller mobilité-carrière (CMC), positionné au niveau inter-régional, serait chargé d'accompagner les carrières et les mobilités des cadres A et A+.

En accord avec les cadres, il pourrait constituer des viviers. Il pourrait préparer la revue des cadres locaux, accompagner les directeurs dans leur recrutement de cadres A+. Il pourrait aider les cadres à construire leur parcours professionnel, à définir leurs besoins d'accompagnement et de formation, à préparer des sélections.

- Le référent management

Le référent management (RM) serait également positionné au niveau inter-régional. Cette fonction pourrait être cumulée avec celle de CMC.

Il serait chargé de rencontrer les cadres de l'inter-région, de les conseiller dans leur management, de faire connaître et d'animer les dispositifs existants.

Une première vague de 8 à 10 CMC/RM pourrait être nommé au 1^{er} janvier 2021.

La mission accompagnement des cadres

Cette mission, co-rattachée à RH et à SPIB, aura en charge les missions suivantes :

- la conception, la réalisation, le déploiement et l'évaluation des actions d'accompagnement des transformations, de valorisation des talents et d'accompagnement tout au long de la carrière ;
- le pilotage des volets qualitatifs de la GPEEC concernant les cadres et la conception d'un projet managérial ;
- le pilotage de la gestion des crédits du Fonds d'Accompagnement Interministériel des Ressources Humaines (FAIRH) consacrés au soutien des cadres ;

*

* *

Notre sentiment, à l'issue de ce groupe de travail « *marathon* » (il a duré presque 8 heures) dans des conditions matérielles dégradées, est mitigé. Certes l'administration s'empare enfin du sujet de l'accompagnement des cadres supérieurs mais cela semble dicté par le contexte des réorganisations du réseau comptable engendrées par le NRP. La crise sanitaire, qui a obligé les cadres à réinventer leur encadrement des équipes avec le télétravail, n'y est sans doute pas non plus étrangère.

Rappelons qu'une mission sur l'accompagnement et le soutien des cadres A+ dans l'exercice de leurs fonctions managériales a été menée à l'été 2018. Nous avons été auditionnées, puis plus rien. Le rapport ne nous a jamais été transmis comme s'il avait été enterré. Nous en demandons ici une nouvelle fois communication.

Si l'UNSA et la CGC appuient la démarche engagée par l'administration, ce n'est pas un blanc-seing. De nombreux points nécessitent que nous soyons vigilants :

- La répartition des indices entre les catégories de postes comptables et le rééquilibrage entre les sphères administrative et comptable.
- La formation, le choix et le positionnement des conseillers mobilité carrière et des référents management.
- Le caractère réfrigérant du recrutement « *au choix* » et la demande d'un dispositif plus transparent et plus fluide.
- L'amélioration des taux de promotion pour chacun des grades concernés.

Un autre sujet s'annonce bientôt. Celui de la Responsabilité Pécuniaire et Personnelle – RPP - des comptables. Un rapport de juillet 2020 sur la responsabilisation des gestionnaires publics, établi par Jean Bassères et Muriel Pacaud, propose notamment de supprimer la RPP au profit d'un régime unifié de responsabilité juridictionnelle pour les infractions les plus graves et de conforter la responsabilité managériale des comptables.

Quelles en seront les autres répercussions ? Les transformations du métier de comptable sont décidément loin d'être achevées...