

## **Pour les cadres : perspectives de carrière des cadres et modalités d'accompagnement**

Les cadres concernés par les évolutions projetées dans le cadre de la construction **du nouveau réseau de proximité des finances publiques bénéficieront de l'ensemble du dispositif d'accompagnement financier** des mobilités mais également des principales mesures du prochain cycle GPEEC des A+ (2020-2024) dont les orientations sont les suivantes :

**Des précisions seront apportées dans un GT RH dédié « nouveau réseau » début juillet et à l'issue du nouveau cycle de GPEEC en cours.**

### **A. Un renforcement de l'attractivité des fonctions administratives**

L'attractivité respective des fonctions administrative et comptable sera rééquilibrée de façon à offrir aux cadres des parcours de carrière plus diversifiés, plus adaptés à leur profil et attractifs sur le plan fonctionnel et financier :

- des parcours de carrière plus diversifiés : les cadres auront de nouvelles opportunités pour exercer des fonctions à responsabilité : devenir l'interlocuteur quotidien de plusieurs élus (conseillers), diriger des services plus importants, départementaux voire régionaux, concevoir et mettre en œuvre des nouveaux services au public (maisons France services, accueil sur RV, etc.).
- Des parcours de carrières plus individualisés, sous l'effet d'une pondération repensée des critères de profil, des motivations et aspirations professionnelles et personnelles et d'ancienneté mais également d'un meilleur suivi des cadres et d'un accompagnement renforcé (cf infra).
- Une attractivité des fonctions renforcée sous l'effet notamment de rémunérations rendues plus attractives par l'indiciation de nombreux postes administratifs et du déploiement de la dernière tranche de PPCR, qui conduira à un rehaussement substantiel des fins de carrière.

### **B. Un renforcement de la lisibilité des parcours de carrière.**

La lisibilité des parcours de carrière des cadres sera renforcée par :

- une meilleure connaissance des cadres : les revues de cadres qui sont organisées sont l'occasion pour les cadres de bénéficier d'un regard croisé « RH » entre directions, délégations et administration centrale afin d'identifier leurs compétences, de mettre en place les moyens de les renforcer et/ou les diversifier et de travailler sur leurs aspirations.
- une plus grande transparence : les appréciations et avis formulés au cours d'une revue de cadres sur le parcours professionnel et les perspectives d'évolution d'un cadre lui seront restituées afin qu'il puisse en faire le meilleur usage .

### **C. Un accompagnement renforcé.**

L'accompagnement collectif et individuel des cadres, notamment en matière managériale, va être renforcé autour de trois axes pour tenir compte de leurs attentes, les aider à mieux exercer leurs responsabilités, dans un contexte de transformation forte du réseau :

- une adaptation des parcours de formation des cadres offert par l'ENFIP par un renforcement de la dimension managériale dans les formations initiales des IDIV, IP, AFIPA, AFIP, AGFIP.
- des actions collectives pour accompagner la conduite des transformations : pour aider les équipes

de direction qui ne disposent pas actuellement de dispositifs adaptés d'échanges et de mutualisation sur les pratiques managériales, de nouveaux outils ou le renforcement d'actions existantes seront mis en place : séminaires sur la thématique de la conduite du changement destinés aux n°1; journées de sensibilisation de tous managers, notamment sur l'accompagnement managérial et les nouvelles formes d'organisation du travail (management à distance, télétravail), renforcement des formations au management en cours de carrière. La mission d'accompagnement des cadres propose déjà des ateliers participatifs qui vont être renforcés et démultipliés.

- un soutien individuel, personnalisé et continu : pour lutter contre le sentiment d'isolement que les cadres évoquent régulièrement et leur permettre de mieux assurer leurs fonctions managériales la DGFIP amplifiera son offre de service en matière d'ateliers participatifs managériaux, développera la pratique du tutorat et le recours, le cas échéant, au coaching. La DGFIP aura recours pour ce faire à des marchés interministériels existants de la DGAFP et de la DITP.
- Ces formations managériales pourront le cas échéant être complétées par des formations métier soit pour acquérir de nouvelles compétences soit pour approfondir celles déjà détenues.

#### D- Premiers éléments de gestion prévisionnelle des emplois

Les éléments qui suivent visent à illustrer dans le domaine des trésoreries les évolutions démographiques prévisibles des cadres supérieurs comptables en charge d'une trésorerie et les emplois comptables et administratifs qui seraient offerts aux cadres supérieurs pour le même périmètre dans la nouvelle organisation envisagée.

**Naturellement, une démarche analogue va être conduite pour l'ensemble des emplois comptables et, au-delà, pour l'ensemble des emplois de cadres.**

##### a) Situation actuelle

Le tableau ci-dessous présente la situation des cadres supérieurs placés à la tête des 2 096 trésoreries mixtes et des trésoreries spécialisées SPL au 31/12/2018 :

Grade	Nombre	Age moyen	Nbre de 62 ans et plus	% de 62 ans et plus
AFIP	26	55,9	4	15 %
AFIPA	114	58,6	22	19 %
IP	94	52,1	4	4 %
Idiv HC	798	58,2	173	22 %
Idiv CN	741	53,4	40	5 %
Total A+	1 773	55,8	243	14 %

Les autres trésoreries mixtes ou SPL ont à leur tête un inspecteur. Il existait par ailleurs quelques postes vacants au 31/12/2018.

Enfin, on compte actuellement 85 A+ (Idiv) positionnés comme adjoints dans ces trésoreries. Sur ce périmètre des trésoreries, on recense donc au total 1 858 A+, presque exclusivement comptables.

##### b) Les projections de départ en retraite des comptables A+ à la tête des trésoreries.

L'âge moyen de départ en retraite constaté en 2018 est de 63 ans et 1 mois pour les comptables des trésoreries mixtes et de 63 ans et 4 mois pour ceux chargés des trésoreries spécialisées.

En 2018, 139 départs en retraite de comptables A+ à la tête de ces postes ont été constatés. Les projections réalisées sur la période 2019/2022 en extrapolant des comportements de la période antérieure permettent d'estimer le niveau moyen annuel de départs à 131.

Grade		AFIP	AFIPA	IP	Idiv HC	Idiv CN	Total
Réalisé 2018	Départs retraite constatés	-	8	2	89	40	139
Prévisionnel 2019/2022	Départs retraite moyens annuels	1	7	3	85	35	131
	Total prévisionnel départs retraite sur la période	4	28	12	340	140	524

### c) Le nouveau réseau du secteur public local

Le réseau cible du secteur public local qui prendra la place des actuelles trésoreries se composerait de :

> Services de gestion comptable

Les Services de gestion comptables (SGC) seraient dirigés par des comptables A+. Les plus importants de ces SGC seraient dotés d'un ou plusieurs adjoints de niveau A+

> Conseillers aux décideurs locaux (CDL)

Le réseau cible s'appuierait sur des conseillers, essentiellement A+ (mais possiblement A également).

> Responsables des trésoreries hospitalières

Le réseau cible serait constitué de trésoreries hospitalières regroupées sur le périmètre des GHT, dans lesquelles seraient affectés des A+ comptables, appuyés, pour les plus importantes d'entre elles, par des adjoints également cadres supérieurs.

Ainsi au total, si on agrège les propositions de cartes cibles des directeurs, ce sont environ 1 700 postes à responsabilité (conseiller, chef de SGC, de TH ou adjoint) qui seraient proposés aux A+ qui exerceraient sur le périmètre du SPL, hors services de direction, soit un volume globalement identique à l'actuel, avec une évolution portant sur la répartition entre emplois comptables et administratifs<sup>3</sup>.

Ces données générales et estimatives devront bien entendu être actualisées et affinées, en particulier dans l'analyse par grade et la répartition géographique et à l'issue de la phase de concertation.

Par ailleurs, au-delà des départs en retraite, l'évolution du stock est également liée aux entrées (nouvelles prises de fonction) et aux départs autres que ceux en retraite (mutations pour d'autres services notamment).

Enfin, une analyse au cas par cas de la situation de chaque comptable sera assurée lorsque à l'issue de la phase de concertation qui va s'engager, **les directeurs proposeront un séquençage annuel pour passer du réseau actuel au réseau cible.**

<sup>3</sup> Sur le périmètre, il y aurait en cible 40 % de A+ comptables et 60 % d'administratifs, contre 95 % / 5 % aujourd'hui.