

À la direction du budget à Bercy, un “turn-over” qui fragilise les compétences

Bastien Scordia

Son rôle est essentiel dans la coordination interministérielle ou la préparation et l'exécution des projets de loi de finances, mais aussi dans la surveillance de la soutenabilité de la programmation et de la gestion budgétaires de chaque ministère. Son avenir, néanmoins, semble aujourd'hui incertain, selon la Cour des comptes. Car malgré des ressources “jeunes” et “investies”, la “capitalisation” des compétences de la direction du budget (DB) de Bercy est “fragilisée par la rotation” de ses agents, explique en effet la Rue Cambon dans son [rapport](#) sur l'élaboration et le suivi du budget de l'État.

La direction du budget “demeure un pôle d'excellence technique dans son cœur de métier”, salue d'abord le rapport des magistrats financiers. Mais, comme d'autres directions de Bercy, elle “souffre d'une rotation trop importante de ses effectifs et d'une ouverture insuffisante aux profils issus d'autres ministères”, constate-t-il.

La DB, pour rappel, compte aujourd'hui 382 agents, dont 90 % appartiennent à la catégorie A ou A+. Les recrutements en son sein interviennent surtout en début de carrière, avec des cadres “autonomes” mais, donc, “peu expérimentés”, explique la Cour. L'âge moyen des agents de la direction en administration centrale est en effet de 39,2 ans, soit un âge inférieur de 8,5 années à celui de l'ensemble des agents d'administration centrale relevant de Bercy, qui atteint 47,7 ans.

Des cadres A+ plus jeunes que la moyenne

Surtout, l'âge moyen des cadres A+ de la DB est “particulièrement jeune” puisqu'il est de 34 ans. Un âge inférieur de plus de 10 ans à la moyenne des cadres A+ des ministères économiques et financiers (44,7 ans pour ces derniers). Selon la Rue Cambon, cette jeunesse au sein de la direction du budget “provient à la fois des modalités de recrutement en sortie d'école” mais aussi “d'un moindre intérêt des agents plus expérimentés à exercer des fonctions certes prisées mais exigeantes et sans responsabilités managériales importantes”.

Au-delà, pour la Cour, ce profil des cadres A et A+ de la DB “rend de plus en plus difficile le maintien d'expertise traditionnelle notamment en matière de négociation budgétaire et de représentation de l'État au sein des nombreux conseils d'administration”. Une situation accentuée par le taux de rotation très important sur les postes au sein de la DB.

Fin 2021, le taux de rotation annuel des agents de l'administration centrale de cette direction s'élevait effectivement à 43 % pour ses cadres A+, soit une durée d'occupation des postes “légèrement supérieure à deux ans”. Résultat, selon les magistrats de la Rue Cambon : ce taux de

rotation “*a pour effet de raccourcir le déroulement des carrières et de limiter le retour sur investissement de l'administration centrale*”, plus de 70 % des effectifs de la DB passant moins de cinq ans au sein de la direction.

Allonger la durée d'occupation des postes

Selon la Cour des comptes, ce fort taux de rotation pourrait aussi expliquer une difficulté des cadres peu expérimentés de la DB à “*contre-expertiser les demandes des ministères*”. Une situation qui, aux yeux de la Rue Cambon, devrait amener à recruter davantage d'agents à l'extérieur de la direction. Mais, développent les magistrats financiers, “*cette politique d'ouverture se heurte toutefois aux logiques de gestion des ministères peu enclins à proposer une mobilité à la direction du budget ou à valoriser l'expérience qui y serait acquise*”.

Face à ce fort *turn-over*, la DB souhaite désormais que ses agents exercent au minimum pendant deux à trois ans sur au moins 2 postes pour pouvoir accéder à un emploi fonctionnel. Une règle prévue dans le cadre des lignes directrices de gestion interministérielles pour l'encadrement supérieur, mais aussi par les lignes directrices de gestion de Bercy.

À ce titre, les ministères économiques et financiers ont notamment prévu de ne revaloriser que de 7 % l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE) lors des deux premières années d'occupation du poste. Une revalorisation de 10 % intervient ensuite, au bout de la troisième année d'occupation de ce poste. La Rue Cambon prévient néanmoins : si les efforts entrepris par la DB pour allonger la durée d'occupation des postes de ses cadres “*sont réels*”, ceux-ci “*gagneraient à être encore amplifiés*”.