

CLASSEMENT DES POSTES COMPTABLES ET ACCOMPAGNEMENT DES CADRES

La conduite du changement comme seul critère de valorisation

Ce groupe de travail présente le nouveau cycle GPEEC 2020/2024 qui poursuit 3 objectifs principaux : mieux valoriser les parcours professionnels, renforcer le soutien à l'encadrement, mieux identifier et valoriser les compétences.

Le dossier comprend des fiches, qui présentent un dispositif composé de plusieurs volets qui se conçoivent et se déploient progressivement :

- **Fiche 1** : les cadres supérieurs de la DGFIP : présentation fonctionnelle et démographique
- **Fiche 2** : la valorisation des parcours professionnels
- **Fiche 3** : perspectives de classement des postes comptables
- **Fiche 4** : le plan d'accompagnement managérial et l'accompagnement des cadres

Selon la direction générale ce nouveau cycle se démarquerait du précédent aux motifs :

- qu'il a été limité à la sphère administrative,
- qu'il n'a pas appréhendé les dimensions relatives à la gestion des compétences et à l'accompagnement individuel des transformations,
- qu'il n'a pas suffisamment répondu au besoin de visibilité des parcours régulièrement exprimé par les cadres.

En résumé, la DGFIP resserre le réseau comptable grâce au NRP combiné aux nombreux départs en retraite. En échange, elle utilise les indices comptables pour valoriser les parcours administratifs. A première vue cela peut paraître alléchant pour certains, voire les rassurer sur le maintien des indices à la DGFIP.

La CGT a une autre lecture de ce contrat léonin !

En effet, la direction générale annonce la couleur du plan d'accompagnement des cadres :

« Le déploiement de réformes stratégiques et notamment du nouveau réseau de proximité à la DGFIP aura, d'un point de vue RH, notamment pour conséquences : **l'augmentation de la taille des équipes et le management d'équipes à distance (multi-sites, télétravail).**

Il nécessitera un renforcement des capacités managériales des cadres de la DGFIP tant pour prendre en compte cette nouvelle donne que pour aider les cadres à conduire le changement auprès des agents...

Un référentiel de compétences managériales associé à des campagnes d'évaluation des compétences permettra de recenser les compétences existantes et celles restant à acquérir, permettant la conception des démarches de développement de compétences... **Le référentiel des compétences managériales est à lier avec les grands défis que devra relever, dans les prochaines années, la DGFIP. »**

On vous distribue des indices à condition de porter les réformes à la DGFIP !

Le message envoyé, outre qu'il est insultant pour les cadres qui exercent leurs fonctions en marquant leur attachement au service public, aux collectifs de travail et aux missions de la DGFIP en particulier, constitue une menace pour la communauté managériale toute entière !

N'oublions-pas que la Loi (LTFP) prévoit le recrutement de contractuels, que la Loi Mobilité est toujours en vigueur, que les LDG généralisent les postes au choix et que les statuts d'emplois sur-indiciés sont précaires !

Jusqu'à maintenant les indices servaient à valoriser des responsabilités comptables ou des parcours, maintenant c'est une monnaie d'échange pour répondre aux grands défis de la DGFIP des prochaines années !

🔴 Fiche N°1 : Les cadres supérieurs à la DGFiP, analyse fonctionnelle et géographique

Elle présente la photographie de l'encadrement : âges moyens, nombres par grades et par postes occupés, départs en retraite en 2019 et estimations jusqu'en 2025. *Cette cartographie était demandée par la CGT depuis de nombreuses années. Elle permet de constater qu'une fenêtre s'offre opportunément à la DG pour accélérer les restructurations grâce aux nombreux prochains départs et ainsi atténuer les inconvénients RH sur les cadres. Pour autant, tous les agents de ces services ne sont pas retraits et eux subissent les conséquences des restructurations et fermetures !*

🔴 La Fiche N°2 : Valorisation des parcours professionnels

« L'objectif de valorisation des parcours professionnels consiste à offrir aux cadres un accès plus large aux différentes fonctions en rééquilibrant le différentiel d'attractivité entre sphères administrative et comptable.

Il s'agit ainsi de leur permettre de valoriser des compétences managériales ou d'expertise dans un horizon caractérisé par un resserrement du réseau des postes comptables et alors qu'apparaissent de nouveaux besoins (expertise, accompagnement de projets, soutien technique et managérial) et de nouvelles fonctions qui mobiliseront largement les cadres supérieurs. »...

L'allocation d'indices rééquilibrés entre sphères administrative et comptable, dans une approche dynamique de gestion des carrières et des compétences, doit servir à valoriser certaines fonctions, à motiver les cadres, à clarifier et donner du sens, dans un contexte de montée en puissance du recrutement au choix. ...

« Ceci permettra aux cadres qui en ont le profil et l'appétence de continuer à exercer sur des fonctions d'expertise ou administratives, plutôt que d'aller chercher un indice sur des fonctions de comptable. Ces indices administratifs bénéficieront à des services des directions territoriales mais aussi des directions nationales et spécialisées et des services centraux. Ils couvriront un large champ de missions.

L'indiciation administrative couvrira toutes les catégories d'indices et bénéficiera à tous les emplois » d'Idiv HC à AFIP.

Encore une fois cela ne concerne pas les IDIV CN !

L'examen de la carrière des IDIV CN aurait pourtant eu toute sa place dans ce GT sur l'accompagnement des cadres. En effet, de très nombreux IDIV CN restent bloqués 12 à 15 ans au dernier échelon de leur classe, sans perspective de passer hors classe, alors que leurs charges managériales et techniques augmentent régulièrement (notamment en raison de la baisse des effectifs des IP) et que les postes comptables C2 disparaissent. À l'instar des IP et des IDIV HC, du fait de la fongibilité des doctrines d'emplois, ils sont confrontés aux restructurations et doivent piloter à vue les réorganisations avec de moins en moins de moyens. Or leur grade n'est cité qu'une seule fois (et seulement en renvoi de bas de page) pour rappeler qu'ils font partie de la catégorie A+ !

La CGT FINANCES PUBLIQUES continue donc à porter logiquement sa revendication claire et simple : l'instauration du déroulement de carrière à l'ancienneté, sans mobilité géographique, pour passer de la classe normale à la hors classe.

La CGT comprend entre les lignes que les postes de chefs de services vont se réduire, il faut donc revaloriser l'expertise et le soutien, c'est-à-dire des postes d'adjoints ! Quelle perspective attrayante pour les collègues qui ont été chefs de service comptable ou administratif pendant plusieurs années !

Pour autant, la CGT ne nie pas qu'il y a un vrai besoin de soutien au réseau en perpétuelle mutation, laissant souvent les cadres de terrain et les directions locales livrés à eux-mêmes pour trouver des solutions dans l'urgence. Cette situation ne date pas d'hier et la COVID ajoutée au plan de relance et aux 1500 suppressions d'emplois annoncées pour 2021, ne vont pas arranger les choses !

Pour la CGT, plus que des indices, ce sont des moyens humains et techniques qu'il faudrait déployer !

« A l'issue des échanges avec les directeurs et les Délégués, une cartographie des emplois ouverts à l'indication administrative sera arrêtée par la direction générale au 1^{er} trimestre 2021. Elle permettra aux cadres de disposer d'une visibilité sur les emplois et fonctions éligibles.

C'est la mise en concurrence systématique, alors qu'il faudrait au contraire une harmonisation entre les différents postes chargés du pilotage. Selon quels critères les postes seront choisis par les numéros 1 ? La cartographie en amont n'empêchera pas le clientélisme, les cadres étant affectés au choix !

« Ces évolutions dans la répartition des indices, conjuguées à l'application des mesures PPCR, permettront de dessiner pour chaque grade d'Idiv HC à AFIP des perspectives plus favorables en terme de déroulement de carrière qu'aujourd'hui.

Le détachement sur un statut d'emploi administratif **visé en premier lieu des fonctions et non le parcours antérieur et les mérites** des cadres, contrairement à l'accès aux nouveaux échelons spéciaux. »

Selon cette logique, la CGT demande que les fonctions des comptables CSC écartés de leurs postes quelques mois avant leur départ en retraite soient valorisées avec ces indices !

En effet, de plus en plus de cadres subissent des restructurations les obligeant à se repositionner en direction en attendant de quitter l'administration. Dans ces situations, s'ils n'ont pas cotisé au moins quatre ans dans l'indice, ils partent avec celui de leur grade et pas avec celui du poste dont ils ont assumé la responsabilité pendant plusieurs années sans démeriter. Leur attribuer l'indice de leur poste pour les mois qui restent (dans la limite d'un an maximum par exemple) en contrepartie de leur engagement de départ paraît une solution facile à mettre en œuvre. Outre qu'elle serait un bon signal, elle aurait aussi l'avantage de fluidifier les départs pendant cette période de transition.

🐾 Fiche N° 3: Perspectives de classement des postes comptables

Partant du constat que le NRP offre une visibilité pluriannuelle, le prochain classement général des postes comptables prendra effet en 2023. Il sera donc possible de déterminer une trajectoire à mesure de leur évolution vers le réseau cible.

Cet exercice s'opérera avec une méthode de classement simplifiée et positionnant les directeurs et les délégués comme acteurs du processus. Les motifs retenus pour abandonner l'ancienne méthode sont les suivants : absence de visibilité sur les réorganisations des postes, classement en mode ASR (l'ancêtre du NRP) en rythme strictement annuel (effets yoyo), impossibilité de rééquilibrer les indices entre familles de postes comptables, absence de marges de manœuvres pour les directeurs, méthode chronophage fastidieuse avec des indicateurs inutiles et non discriminants.

Grâce au NRP, l'administration aura une vision pluriannuelle, des postes moins nombreux et plus gros avec des antennes, une nouvelle typologie de postes avec les SGC et des règles RH qui offrent aux directeurs une plus grande latitude pour choisir les comptables.

Le nouveau classement retiendra seulement 40 indicateurs (soit une baisse de moitié) : de charges, d'enjeux, managériaux et éventuellement socio-économiques (!)

Les orientations qui se dégagent sont : disparition des C4, C3 et C2 toujours subdivisés en 3 niveaux et répartis (C3 pour un tiers et C2 pour deux tiers), maintien des C+, rééquilibrage au profit de la sphère administrative, fongibilité entre les familles de postes, repyramidage des C1 vers les indices sommitaux ... et des marges de manœuvre allouées aux directeurs pour faire évoluer le classement initial de leurs postes tel que proposé par la DG.

Les DDG seront les garants de l'équilibre du dispositif.

Pour la CGT, quand on veut tuer son chien on l'accuse d'avoir la rage !

Certes la méthode utilisée pour le classement des postes comptables n'était pas parfaite, (surtout la dernière opération, avec les erreurs d'algorithmes détectées par les comptables expérimentés dans les SIE, les obligeants à des revalidations effectivement chronophages !).

Néanmoins, elle a évolué lors de chaque cycle avec l'abandon ou l'apport de nouveaux critères plus pertinents, discutés en groupe de travail avec l'implication des cadres de terrain eux-mêmes. Quant à la non fongibilité entre les postes, c'était un postulat de départ systématique posé par la DG contre lequel la CGT s'est toujours montrée opposée !

Par ailleurs, compte tenu de l'évolution à la hausse de la taille des postes, garder les indices sur le réseau comptable aurait eu du sens. La DGFIP aurait eu toute légitimité à demander la création d'indices pour les postes administratifs puisqu'on lui intime l'ordre de se réformer en mettant en œuvre le NRP ! Pourtant, cette contrepartie ne semble pas faire partie des moyens pluriannuels alloués dans le cadre du COM (contrat d'objectifs et de moyens 2020/2024), dont se glorifie le directeur général !

Enfin, appuyer toute l'argumentation sur cette mauvaise méthode supposée, c'est carrément fallacieux !

De l'aveu même de la DG, c'est bien le NRP et l'évolution des règles RH qui imposent de la modifier. Parler de plus de visibilité grâce à la pluriannualité de la nouvelle méthode est un leurre !

C'est la précarité qui est volontairement organisée : entre les restructurations, les nominations aux choix et les non renouvellements de détachements CSC !

Fiche N°4 : Plan d'accompagnement des cadres

Les enjeux liés à l'accompagnement des cadres sont de deux ordres :

- ▶ « Renforcer leurs compétences managériales pour tenir compte notamment de l'augmentation de la taille des équipes et le management d'équipes à distance (multi-sites, télétravail).

Cela nécessitera un renforcement des capacités managériales des cadres de la DGFIP tant pour prendre en compte cette nouvelle donne que pour aider les cadres à conduire le changement auprès des agents.

- ▶ Les accompagner dans la gestion de leur carrière, en tenant compte de la place croissante du choix dans les recrutements et les affectations, l'ouverture des emplois de direction, la systématisation des évaluations et revues de cadres. Ces éléments constituent des opportunités de mobilité qui nécessitent un accompagnement des cadres renforcé. » (!)

Le plan consiste notamment à concevoir un référentiel des compétences managériales incluant une dimension prospective, et plus largement à lancer un travail autour des compétences, en s'inspirant des travaux déjà réalisés dans d'autres directions et dans le cadre des travaux réalisés par le GT national « Accompagnement du Changement et Management » piloté par le délégué Centre Ouest. ***La CGT demande à avoir connaissance du contenu de ce groupe de travail.***

« Le référentiel des compétences managériales est à lier avec les grands défis que devra relever, dans les prochaines années, la DGFIP ».

Dans ce domaine, les chantiers prioritaires sont les suivants : accompagnement au recrutement au choix, facilitation des mobilités, accompagnement aux changements d'orientation professionnelle.

Le pilotage de l'accompagnement des cadres au niveau interrégional sera exercé par un conseiller mobilité-carrière pour répondre au besoin renforcé par le déploiement du NRP et un référent management pour les conseiller dans leur management (sic). Ces fonctions pourraient se cumuler au niveau interregional et un seul pourrait assurer ces fonctions pour la centrale et les DNS réunies ! Leur rôle serait entre-autre d'accompagner les directeurs dans leurs recrutements de cadres A+ (fiche de poste, identification des compétences nécessaires et des éventuels candidats). Une première vague de nominations (8 à 10) pourrait intervenir au 1^{er} janvier 2021 !

Au niveau central serait créée une Mission Accompagnement des cadres co-rattachée aux services RH et SPIB (!).

Qui plus est, les moyens annoncés sont notoirement insuffisants : un conseiller au niveau interrégional et un seul pour la centrale et les DNS ne suffiront pas à compenser les pertes de compétences des services RH, sauf à considérer qu'il s'agit de simples postes de débouchés ou de pourvoyeurs de clientèle ! Par ailleurs leur rattachement à SPIB laisse à penser qu'ils auront peu de latitude, si l'on en croit notre expérience en GT et CAP de cadres.

Pour la CGT, les termes employés dans la fiche 4 sont symptomatiques du langage et des méthodes du privé ! C'est en quelque sorte du lavage de cerveau !

On ne parle que de : coaching, compétences managériales, accompagnement des changements, rédaction de CV, lettres de motivation, mobilité, changement d'orientation professionnelle, interaction avec le marché de l'emploi public local, détection de profils et constitution de viviers, revue des cadres, auto-évaluation des compétences et auto-diagnostic des besoins, évaluations 360°...

Où sont passées les notions de service public, collectifs de travail, mutualisation, relations humaines, esprit d'équipe, soutien aux agents, qualité du service et attachement aux missions de la DGFIP ?

En résumé, la capacité à conduire le changement à la DGFIP constitue le seul fil conducteur susceptible d'être valorisé !