

Fiche n° 3

Perspectives de classement des postes comptables

Le classement des postes comptables de la DGFIP est opéré en application de l'article 23 du décret 2010-986 du 26 août 2010 selon lequel : « *La liste et le classement des postes comptables (...) sont fixés par arrêté du directeur général des finances publiques. Le classement des postes comptables est révisé au moins tous les cinq ans* ».

Le principe de ce classement vise à affecter aux différents postes comptables une catégorie (C1, C2, C3) et un niveau (1, 2 ou 3) au regard de ses enjeux financiers, d'activité et managériaux. Ce positionnement est déterminé en valeur relative par rapport aux autres postes comptables et dans le cadre d'une enveloppe fermée. Le classement d'un poste impacte le cautionnement et la rémunération du comptable.

Aux termes du décret de 2010, un classement général de l'ensemble des postes comptables doit donc être réalisé au moins tous les cinq ans¹. Il conduit à actualiser le classement de tous les postes. Entre ces échéances, il convient d'actualiser le classement pour prendre en compte les évolutions de périmètre des postes faisant l'objet de réorganisation majeure. C'est l'objet des reclassements intermédiaires qui sont réalisés chaque année, pour les seuls postes concernés par ces réorganisations. Les reclassements intermédiaires sont élaborés avec la même méthode que le reclassement général.

Le NRP offre une visibilité pluriannuelle qui permet, pour la première fois, de donner une vision prospective au classement des postes comptables.

Le prochain reclassement général des postes comptables prendra effet en 2023. Puisque le réseau cible qui terminera de se déployer à cette échéance est désormais presque stabilisé, il est possible de déterminer d'ores et déjà ce que sera le classement des postes en cible et, sur cette base, de convenir de la trajectoire de classement que suivront les postes jusqu'à cette échéance, 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 de classement. Il s'intègre également dans l'exercice de GPEEC des A+, dont l'un des objectifs est de réduire le différentiel d'attractivité entre les sphères comptable et administrative.

L'objectif est de déterminer, pour le premier trimestre 2021, le classement cible des postes comptables, de façon à donner de la visibilité aux cadres et inscrire les reclassements intermédiaires 2021 et 2022 dans la trajectoire du classement cible.

Le lancement de cet exercice dès à présent répond à l'objectif d'inscrire le reclassement intermédiaire 2021 des postes dans la trajectoire du classement cible, même s'il n'est pas encore arrêté.

Le classement général sera stabilisé au 1^{er} trimestre 2021 en même temps que la GPEEC des A+ (cartographie des indices administratifs en particulier), ce qui permettra alors aux cadres de disposer d'une visibilité complète sur le réseau comptable.

1 Le dernier classement général a pris effet en 2017. Pour coller avec la fin du déploiement du nouveau réseau, l'échéance du prochain reclassement général sera repoussée en 2023.

1 – La méthode actuelle de classement, ses limites et les éléments de contexte qui justifient son évolution

1.1 – Une méthode de classement qui atteint ses limites

Le précédent classement général de 2017 ainsi que les reclassements intermédiaires opérés depuis ont été réalisés en déroulant une méthode mise au point lors du premier classement des postes comptables de la DGFIP en 2008. Elle comprend plusieurs étapes :

Étape 1 : une segmentation initiale des postes comptables par typologie : c'est le système dit « des familles », qui présente 2 caractéristiques :

a) en méthode, il conduit à traiter distinctement chacune des typologies de postes comptables (Trésoreries mixtes, Trésoreries spécialisées, SIP, SIE, SIP-SIE, SPF, PRS) de façon à comparer entre eux les postes qui exercent les mêmes missions, sur la base d'indicateurs métiers qui leur sont spécifiques. Cette 1ère composante du système des familles est justifiée par le fait que la diversité des missions rend peu opérante la comparaison de postes n'exerçant pas les mêmes missions.

b) il fige au sein de chaque famille de postes le volume initial d'indices (C1) hérité de la fusion en 2008 (chaque famille conserve ses indices).

Étape 2 : l'application d'une méthode qui permet de déterminer un rang de classement pour chaque poste au sein de sa famille (= segmentation verticale). 73 indicateurs de charges (nombre), d'enjeux (montant) et managériaux, auxquels sont appliquées de subtiles pondérations, sont utilisés pour calculer pour chaque poste un nombre de points qui détermine son rang de classement au sein de sa famille (n°1 à X).

Étape 3 : le positionnement de chaque poste, en fonction de son rang de classement, dans une catégorie et, à l'intérieur, sur un niveau (= segmentation horizontale). Ainsi, il existe 4 catégories (C1 à C4) et une catégorie C+ pour certains postes réservés aux AFiP. Par ailleurs, les catégories C2 à C4 sont subdivisées en 3 niveaux² tandis que la C1 l'est en 5 indices (1027, HEA-1, HEA, HEB, HEC).

Cette méthode présente désormais plusieurs limites :

> L'absence de visibilité sur les réorganisations des postes ne permet pas au classement d'avoir une dimension prospective et prive les cadres et directeurs d'une visibilité à laquelle ils aspirent.

Le classement d'un poste et son évolution sont directement liés aux évolutions du réseau comptable. Dans le dispositif de l'ASR, les réorganisations du réseau suivaient un rythme strictement annuel, ne permettant pas d'avoir une visibilité sur les évolutions du réseau au-delà de N+1. De ce fait, il n'était pas possible d'anticiper les évolutions et de mettre en cohérence les classements annuels avec une organisation cible au-delà d'un an.

Il a pu en résulter des reclassements annuels successifs erratiques avec changements de catégories (« effet yo-yo ») pour des postes concernés sur plusieurs années par des évolutions de périmètres, posant alors parfois des difficultés de traduction sur le plan RH au regard de la situation du comptable concerné.

> L'absence de capacité à rééquilibrer les indices entre familles (les familles conservent leurs indices d'origine) a entraîné sur la durée des déséquilibres entre familles de postes comptables.

Depuis 2008, les postes comptables ont connu des évolutions assez hétérogènes notamment en

2 Niveau 1 pour le mieux classé à 3 pour le moins bien classé

termes d'intensité de réorganisation et de périmètre des missions. Dans ces conditions, la non fongibilité des indices entre familles a créé des déséquilibres et inégalités entre postes de familles différentes au regard de la dotation d'origine de leur famille.

Ce cloisonnement par famille, associé au rythme du reclassement, peut entraîner par ailleurs des déséquilibres au sein d'une même famille lors des reclassements intermédiaires puisqu'un poste comptable concerné par une restructuration et « éligible » à un indice ne peut effectivement en bénéficier que si un indice est libéré par la fermeture ou la perte d'activité d'un autre poste de la même famille la même année. Si tel n'est pas le cas, ledit poste n'en bénéficie pas et peut alors se retrouver classé à un niveau inférieur à un autre poste pourtant moins important, parfois au sein du même département. A l'inverse, d'autres postes peuvent bénéficier d'effets d'aubaine à la suite de la libération d'indices au sein de leur famille.

> L'absence de marges de manœuvre ne permet pas aux directeurs d'adapter le classement d'un poste aux réalités locales.

La détermination du classement d'un poste est un processus exclusivement descendant, réalisé par la Direction générale et qui s'impose aux DR-DDFIP. La DG élabore un classement national et impératif dans sa portée au niveau local, sans que les directions ne disposent de marges de manœuvre pour le faire évoluer et l'adapter aux réalités locales, notamment RH.

> La mise en œuvre du classement est fastidieuse et excessivement chronophage alors que nombre des indicateurs sont inutiles.

L'extrême sophistication de la méthode actuelle entraîne un travail très important de collecte, de contrôle et d'appariement des données, qui mobilise nombre de bureaux de la Direction générale, les services de directions des DR-DDFIP et les comptables. Au total, l'élaboration d'un reclassement général mobilise ces acteurs sur une durée de 12 à 14 mois.

Or, il est constaté que la majorité des indicateurs retenus (dont le nombre a augmenté entre 2012 et 2017) sont inutiles, soit parce qu'ils sont étroitement corrélés avec un autre indicateur : ils sont alors non discriminants (c'est le cas de près de la moitié des indicateurs), soit parce que l'application des subtiles pondérations les prive d'effet (ils sont alors non signifiants) : ainsi, par exemple, 70 % des indicateurs de la famille des SIE ont une pondération inférieure à 5 %.

1.2 – Un contexte qui invite à rénover le process de classement

> le NRP s'inscrit dans une dimension prospective et pluriannuelle et donne une visibilité sur l'organisation cible du réseau comptable et sur le rythme de son déploiement dans chaque département ;

> le réseau comptable cible présentera une configuration différente avec des postes moins nombreux, de taille plus importante et de nouvelles formes d'organisations (antennes notamment) ;

> avec les SGC, une nouvelle typologie de postes comptables voit le jour ;

> les cadres, comme les directeurs expriment une demande forte de visibilité sur le classement futur des postes

> parallèlement, les règles RH offrent aux directeurs une plus grande latitude pour choisir les comptables.

2 – Les perspectives de nouveau classement des postes comptables

Les principales composantes du classement ont été étudiées au 1^{er} trimestre 2020 par un groupe de travail composé de représentants des délégations, des directions territoriales et de la Direction Générale.

2.1 – La méthode : un classement simplifié

La méthode qui en résulte est plus simple, ses résultats davantage lisibles et les possibilités de les adapter réelles.

> Une segmentation par typologie de postes comptables maintenue

Le choix d'un classement unique, qui peut apparaître intellectuellement à privilégier, se heurte à la difficulté de trouver des critères communs entre les entités qu'il s'agit de classer. À l'inverse, le classement par typologie de postes permet de comparer des entités semblables, avec des critères propres à chaque métier. Ce type de classement a le mérite de tenir compte des spécificités de chaque métier et permet d'éviter l'application d'une méthode complexe devant aboutir à déterminer des facteurs communs à l'ensemble des postes comptables.

C'est pourquoi la nouvelle méthode continuera à considérer distinctement les postes comptables par typologie (1^{ère} caractéristique du système des « familles ») : SIP, SIE, PRS, SPF, SDE, trésoreries amendes, SGC³ et trésoreries hospitalières.

> Des indicateurs moins nombreux

Le nouveau classement va reposer sur un nombre plus restreint d'indicateurs pour ne retenir que les plus pertinents, soit environ 40 *in fine* (soit une baisse de moitié), avec, pour chaque famille de postes, des indicateurs de charges, des indicateurs d'enjeux, des indicateurs managériaux et éventuellement des indicateurs socio-économiques.

Les orientations suivantes se dégagent :

- la catégorie C4 disparaît pour tenir compte du regroupement des plus petits postes comptables : il n'y aura donc plus que 3 catégories de postes comptables.
- les catégories C3 et C2 continueront à être subdivisées en 3 niveaux.
- la catégorie C+ est maintenue.
- la détermination globale du nombre d'indices comptables (catégorie C1⁴) s'inscrit dans le cadre du rééquilibrage au profit de la sphère administrative qui constitue un axe de l'exercice de GPEEC des A+.
- pour corriger le déséquilibre actuel de la répartition des indices entre famille de postes comptables, ceux-ci seront désormais répartis entre les différentes familles de postes comptables de façon plus équilibrée.
- Afin de tenir compte de l'augmentation de la taille de postes comptables, la ventilation par niveau au sein de chaque catégorie est repyramidée. Ainsi, au sein de la catégorie C1 on comptera en proportion davantage d'indices sommitaux qu'actuellement. De même, la répartition des autres postes entre les catégories C2 et C3 s'opère à hauteur respectivement

3 Dont les paeries

4 En lien avec la mise en place de PPCR, la subdivision C1-1027 n'existe plus en cible

de 2/3 et 1/3 avec, de surcroît, dans chacune de ces 2 catégories une répartition entre les 3 niveaux à hauteur de 50% pour le niveau le plus élevé (1), de 30% pour le niveau intermédiaire (2) et de 20% pour le niveau 3.

- afin d'adapter le classement aux spécificités locales, des marges de manœuvre seront désormais allouées aux directeurs territoriaux pour faire évoluer le classement initial de leurs postes comptables, tel que proposé par la Direction Générale.

2.2 – Les marges de manœuvre des directeurs

Les directeurs et les DDG disposeront de marges de manœuvre pour faire évoluer la proposition de classement cible de leurs postes communiquée par la direction générale. Ces marges de manœuvre permettront de prendre en considération des enjeux locaux structurant l'activité (hors situations purement conjoncturelles) que la méthode nationale ne permet pas d'appréhender finement (enjeux métiers ou managériaux particuliers liés au contexte local, difficultés spécifiques de fonctionnement d'un poste, etc.).

Néanmoins, ces marges de manœuvre seront limitées pour préserver les équilibres nationaux et le traitement homogène de situations identiques.

Les délégués du directeur général seront les garants de l'équilibre du dispositif.

La direction générale validera *in fine* le classement définitif.

3 – L'état d'avancement du processus de reclassement

Les échanges menés depuis début novembre avec les directeurs visent à partager une orientation concernant le classement cible des postes comptables du réseau cible à l'issue du déploiement du NRP. Il ne s'agit pas à ce stade d'arrêter le classement définitif mais de convenir d'une orientation pour inscrire le reclassement intermédiaire des postes concernés en 2021 par une réorganisation dans une trajectoire cohérente par rapport à la cible. Ceci doit permettre d'éviter les effets « yo-yo » toujours préjudiciables pour les cadres et d'anticiper des mouvements RH s'ils paraissent opportuns.

Le classement cible sera arrêté au cours du premier trimestre 2021, en articulation avec les travaux de GPEEC des cadres supérieurs.

Il s'appliquera au plus tard à échéance 2023, sauf pour les postes réorganisés en 2022 qui pourront, sous certaines conditions et au terme d'échanges entre les Directeurs, les délégués et la direction générale, atteindre le classement cible dès 2022.

Les cadres dont le poste subira une réorganisation, listée par l'arrêté ministériel du 17 mai 2019, seront susceptibles de bénéficier des mesures d'accompagnement financier suivantes :

- s'ils changent de *commune d'affectation*, ils pourront bénéficier de la prime de restructuration de service (PRS),

- s'ils changent de *métier* et suivent une formation incluse dans un parcours de formation, ils pourront bénéficier de l'indemnité d'accompagnement à la mobilité fonctionnelle (IAMF), selon le nombre de jours de formation suivi,

- s'ils subissent une perte de rémunération, ils pourront prétendre au versement du complément indemnitaire d'accompagnement (CIA) prévu par le décret n°2014-507 du 19 mai 2014 modifié.

La réorganisation donnant lieu à un accompagnement financier pourra conduire :

- à un changement de poste et à une nomination à la tête du poste fusionné,
- à un changement d'affectation à la suite de la fermeture ou de la restructuration d'un poste comptable,
- au maintien sur un poste dont l'activité est recentrée sur certaines missions et donne lieu à une modification du classement.

C'est l'ensemble de ces situations qui ouvriront droit au CIA.