

La GPEEC des cadres supérieurs

Nouveau cycle 2020/2024

9 juillet 2020

-1-

Bilan du premier cycle 2014 - 2019

1 – Bilan du premier cycle 2014 - 2019

Démarche initiée en 2013, dans un contexte post fusion, qui a permis d'atteindre les objectifs suivants :

> **Des engagements tenus sur les volumes de promotion** : => les promotions annuelles sur la période 2014-2019 ont été conformes aux prévisions annoncées aux cadres en début de cycle

	AGFIP	AFIP	AFIPA	IP	Idiv HC	Idiv CN
Niveaux de promotions moyens annuels annoncés	10 à 15	25 à 30	70 à 80	80 à 100	230 à 250	330 à 350
Niveaux de promotions moyens annuels réalisés	12	28	70	108	217	308

> **Des responsabilités accrues pour les cadres supérieurs des directions** : => accroissement des marges de manœuvre des directeurs dans l'organisation de leur direction et élargissement du champ de responsabilité des cadres en conséquence du redimensionnement du nombre d'emplois de A+

> **De nouveaux débouchés valorisant l'expertise des A+** : => ouverture des emplois de chef de BDV aux Idiv et création de la mission de « conseiller aux décideurs publics (CDP) » ouverte aux AFIP

> **Des perspectives de carrière offertes aux cadres supérieurs maintenues malgré un redimensionnement de la carte des postes comptables** : => maintien du volume des postes comptables offerts aux A+ (C1, C2 et C3)

- 2 -

Orientations du nouveau cycle de GPEEC 2020 - 2024

Orientations générales du nouveau cycle de GPEEC

> Les axes :

- Meilleure valorisation des parcours professionnels
- Renforcement du soutien à l'encadrement
- Meilleure identification et valorisation des compétences

Orientations générales du nouveau cycle de GPEEC

> Le dispositif de GPEEC comprend 3 briques :

1

Valorisation

Evolution des emplois de A+
Dotation cible par direction
Classement des postes
Indices comptables
et administratifs
Niveaux cibles de promotions

2

Soutien

Soutien individuel
Soutien collectif
Aide à la conduite
de la transformation

3

Compétences

Évaluation des besoins à venir
Identification et valorisation
des compétences acquises
Accompagnement dans
l'acquisition de
nouvelles compétences

- 3 -

Valorisation des parcours professionnels

3.1. – Un contexte démographique particulier

Age moyen des A+ :

AGFIP	AFIP	AFIPA	IP	IDiv HC	IDiv CN
60 ans	54 ans	52 ans	48 ans	59 ans	55 ans

Les projections réalisées en extrapolant des comportements de la période antérieure permettent d'estimer le nombre moyen annuel de départs en retraite à venir à un total de l'ordre de 3 300 départs sur la période 2020/2025, soit près d'un tiers de la population totale des A+ :

Estimations de départs en retraite		AGFIP	AFIP	AFIPA	IP	IDiv HC	IDiv CN
2020/2025	En nombre	156	48	180	210	1 440	840
	En % de la population 2020	70 %	10 %	13 %	9 %	65 %	26 %

Ainsi, pour les deux grades « sommitaux » d'AGFIP et d'Idiv HC, les projections permettent d'estimer qu'environ 65 à 70 % des cadres actuellement positionnés sur ces grades partiront en retraite d'ici 2025.

Cette évolution naturelle facilitera la transition et permettra, tout en diminuant modérément les emplois de A+, de maintenir des niveaux de promotion proches de ceux du cycle de GPEEC actuel.

3.2 – De nouvelles fonctions à enjeux, en nombre aussi important qu’aujourd’hui mais plus diversifiées

Avec notamment la mise en place du NRP, les A+ bénéficieront de nouvelles opportunités pour exercer des fonctions à responsabilité :

- Une diversification des fonctions offertes aux cadres supérieurs : diriger des services plus importants, au niveau départemental ou supra départemental, concevoir, piloter et mettre en œuvre de nouveaux services au public, accompagner la transition numérique ou encore devenir le conseiller au quotidien des décideurs locaux ;
- Un renforcement des moyens affectés au soutien managérial et technique par la forte augmentation des postes d'adjoints A+ (doublement, avec pour cible un adjoint A+ pour tout poste > 20 agents environ) ;
- La création de postes de conseillers sur les questions d'accompagnement des cadres dans le réseau ;
- La valorisation de l’expertise.

3.2 – De nouvelles fonctions à enjeux, en nombre aussi important qu’aujourd’hui mais plus diversifiées

Au total, les cadres auront accès, à tout moment de leur carrière, à un plus large panel de fonctions :

- Les AGFIP resteront prioritairement positionnés sur des fonctions directoriales ;
- Les AFIP exerceront des fonctions de commandement dans l’ensemble des directions, sur des postes administratifs comme comptables ;
- Les AFIPA disposeront d’un large panel de fonctions à dimensions managériale et/ou d’expertise, administrative ou comptable ;
- Les IP disposeront des mêmes possibilités, avec de surcroît des fonctions d’auditeur qui continueront à leur être réservées ;
- Les Inspecteurs divisionnaires, hors classe comme de classe normale verront leurs perspectives de carrière élargies dans des fonctions administratives et d’expertise, tout en conservant la possibilité d’exercer dans les postes comptables.

Le développement du recrutement au choix implique néanmoins de sortir d’un raisonnement fléchant strictement les grades sur les fonctions au profit de la valorisation des compétences acquises.

3.2- Des nouvelles fonctions à enjeu, en nombre aussi important qu'aujourd'hui mais plus diversifiées

> **Aujourd'hui** : 3 658 A+ dans les postes comptables, dont 88 % de chefs de poste et 12 % (435) adjoints, avec des perspectives de départ à la retraite élevées (entre 30 et 40%)

> **les A+ dans le réseau cible** :

- chefs de poste, en nombre plus limité (autour de 1 700 A+) mais avec un pourcentage de postes « sur-indiciés » plus élevé
- renforcement substantiel du nombre d'adjoints A+ (doublement) pour accompagner la concentration des enjeux métiers et managériaux et le soutien technique des agents (900 A+)
- des fonctions nouvelles de conseillers aux décideurs locaux (environ 1 300 dont 800 à 900 A+)

Effectifs actuels de A+ dans les postes comptables

Situation actuelle	Départs en retraite projetés jusqu'en 2022		Population actuelle projetée fin 2022
	Comptables	Adjoints	
Comptables	435	48	2 590
Total	3 658	1 068	2 590

Cadres supérieurs nécessaires en 2022 sur la base des hypothèses de travail

Réseau cible		
Comptables	Adjoints	CDL
1700	900	800
Total		3400

Perspectives d'effectifs de A+ nouveaux à positionner sur les postes comptables ou à haute responsabilité d'ici 2022

Population actuelle projetée fin 2022	Effectifs nécessaires en cible	Effectifs de A+ nouveaux à positionner
2 590	3 400	800

3.3 – Des perspectives d'accès à des postes « sur-indiciés » plus favorables

- > **PPCR** permettra tout d'abord pour certains grades l'accès « en ligne » à des sur-indiciations à compter de janvier prochain : ainsi le détachement sur l'emploi fonctionnel de « chef de service comptable (CSC) » ne sera plus pour eux le seul mode de promotion :
- 20 % des AFIPA auront accès en ligne à la HeA (soit environ 264 cadres)
- Les IP accèderont en ligne à l'indice 1015
- 15 % des Idivc HC auront accès en ligne à l'indice 1015

> **En plus de ces accès « en ligne », le stock de « sur-indices » disponibles en cas de détachement sur un emploi de CSC sera globalement maintenu.** Il sera par ailleurs à la fois :

- repyramidé (c'est à dire plus de HeC) pour tenir compte des enjeux managériaux nouveaux liés en particulier à l'augmentation de la taille des services et des effets de PPCR ;
- et rééquilibré avec une répartition égale entre les sphères comptable et administrative pour ne pas freiner ni contraindre les mobilités fonctionnelles et renforcer l'attractivité des postes administratifs, en particulier sur les nouvelles fonctions (adjoints, CDL,...).

Ces évolutions conjuguées permettront de dessiner pour chaque grade des perspectives plus favorables d'accès à des postes sur-indiciés.

Ainsi, au total, de l'ordre de 2 600 cadres bénéficieraient de la sur-indiciation, contre 2 100 aujourd'hui.

3.4 – Des perspectives de promotion maintenues

Les hypothèses de travail posées à ce stade permettent de prévoir que les niveaux moyens annuels de promotion du cycle de GPEEC A+ 2020/2024 devraient être proches de ceux de l'actuel cycle (en volume) avec :

- une légère diminution du nombre d'AGFIP, prenant en compte le fait que l'on pourra être directeur sans être AGFIP dans le cadre du futur statut d'emploi.
- des promotions d'IP plus importantes, tenant compte de la qualité de ce vivier pour des postes à responsabilité.
- à l'inverse des promotions IDIV moins importantes.

- 4 -

Renforcement du soutien à l'encadrement

4. Renforcement du soutien aux cadres

Le plan d'accompagnement managérial, validé en décembre 2019, se décline progressivement sous plusieurs angles, avec deux axes principaux :

1) Un accompagnement des transformations :

- La conception d'une journée de sensibilisation aux transformations, qui sera expérimentée en septembre en Ille-et-Vilaine puis déclinée dans 50 départements avant la fin de l'année ;
- L'organisation de séminaires « Conduite de la transformation » à partir de la fin novembre ;
- La mise en place d'ateliers d'accompagnement Chefs de service/adjoins au fur et à mesure des transformations .
- Le déploiement d'un réseau de conseillers mobilité carrière formés à l'accompagnement des agents impactés par les transformations.

4. Renforcement du soutien aux cadres

2) Le développement du soutien managérial :

- La reprise des ateliers participatifs managériaux et des séminaires pour les directeurs entrants (avec session de médiatraining) ;
- Parallèlement, des actions d'accompagnement des cadres pour la reprise d'activité post COVID ont été menées (ateliers retour d'expérience, coaching flash) ;
- La mise à disposition d'outils de développement personnel (coaching interne et externe, outil d'auto-diagnostic des préférences managériales) ;
- La création des référents managériaux et/ou des Conseillers Management Mobilité Carrière.

- 5 -

Meilleure identification et valorisation des compétences

5. Identification et valorisation des compétences

Les travaux engagés, d'ores et déjà mis en œuvre pour certains, portent notamment sur les axes suivants :

- Une évaluation plus objective et plus régulière des cadres ;
- La conception d'un référentiel de compétences managériales ;
- La facilitation de l'ouverture et des mobilités ;
- Un accompagnement RH plus individualisé, à la mesure des enjeux ;
- Une meilleure identification des compétences attendues ;
- Une meilleure reconnaissance de la performance individuelle et collective
- Une plus grande visibilité donnée aux cadres en termes de perspectives et de carrières ;
- Une politique de recrutement et d'affectation plus ouverte et plus responsabilisante

- 6 -

La mise en œuvre

Une mise en œuvre progressive à compter de 2020 :

- En lien avec le déploiement du NRP => stabilisation du réseau cible au terme de la concertation ;
- Avec deux instruments principaux :
 - La déclinaison du volet emplois du PLF ;
 - Le classement des postes comptables.

4. 1 – Une dotation cible d’emplois de A+ par direction

- Diminution globale des emplois de A+ sur la période ;
- Opérée de façon différenciée selon les grades pour tenir compte des besoins et des évolutions antérieures ;
- Permettant de déterminer une dotation globale d’emplois de A+ par direction ;
- Avec une grande latitude laissée aux directeurs pour positionner ces emplois dans les services.

→ **Objectif** : à l’automne, communication de la dotation cible aux directions / itérations / convergence vers la cible engagée avec les mouvements d’emplois du PLF 2021

4. 2 – Un classement cible des postes comptables

Contexte :

- Précèdent reclassement général au 1er janvier 2017. Échéance actuelle : 1er janvier 2022 (*il est envisagé de repousser l'échéance en 2023 pour la faire coïncider avec la fin du déploiement du NRP*) ;
 - Répondre aux attentes des cadres et des directeurs qui demandent de la visibilité sur le classement cible et intermédiaire des postes comptables de leur NRP ;
 - Le cadre et la méthode actuels de classement ne permettent pas de répondre à ces attentes :
 - 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 ;
 - 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 postes comptables ;
 - la mise en œuvre du classement est fastidieuse, excessivement chronophage et ses résultats assez peu partagés et pas toujours compris.
 - Dans le cadre du NRP, la mise en place du réseau cible sera progressive, de 2020 à 2023, avec une visibilité sur l'organisation (cible) et le séquençage des opérations par année (trajectoire) qui permettra de passer du réseau actuel au réseau cible .
- => ceci offre la possibilité d'inscrire le classement dans une démarche prospective, de donner de la visibilité et d'anticiper la gestion RH.

4. 2 – Un classement cible des postes comptables

→ Objectifs :

- En cours : Finalisation des travaux d'actualisation de la méthode de classement des postes pour la rendre plus simple et ses résultats plus lisibles ;
- A l'automne :
 - Détermination, à partir du réseau cible indiqué par les directeurs, du classement repère de chaque poste comptable du réseau cible (de l'ordre de 30 % des postes comptables indicés, contre 25 % aujourd'hui) ;
 - Échanges avec les directeurs pour examiner la manière de converger (immédiatement, progressivement,...) vers le classement cible de chaque poste au regard du rythme de mise en place du réseau cible et de la situation des cadres.
- Au 1^{er} janvier 2021 : classement intermédiaire 2021 ;
- Reclassement général : 2022 / ou 2023

Des travaux sont également conduits pour revoir le dispositif concernant les indices administratifs (structure, volume, modalités de répartition, fonctions associées,...).

=> Ceci permettra de présenter à l'automne à chaque direction une projection de sa dotation cible portant sur les emplois de A+, les indices comptables et les indices administratifs.

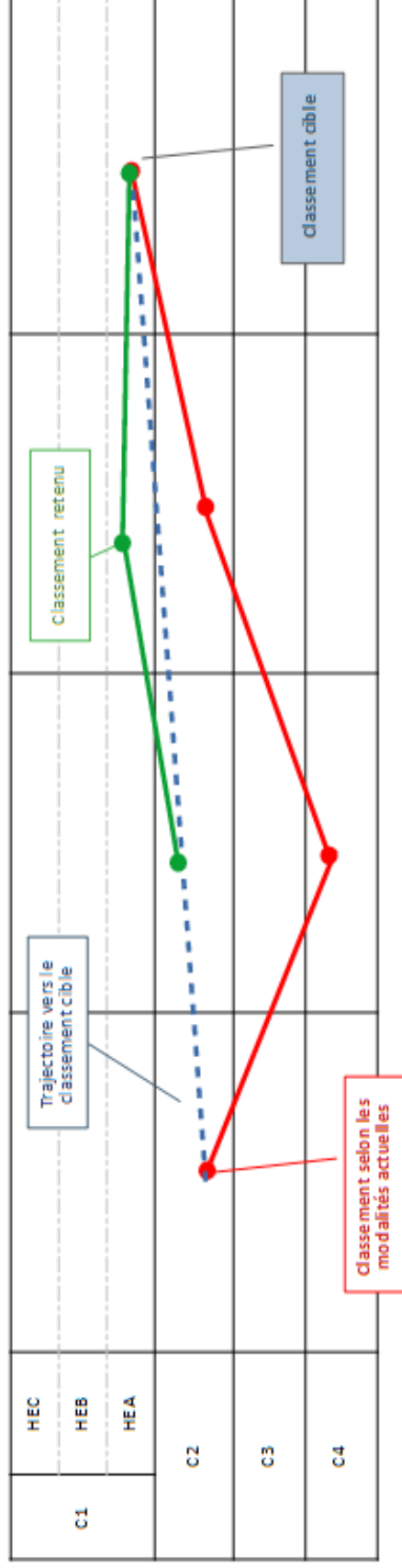
4. 2 – Un classement cible des postes comptables

- Exemple de trajectoire vers le classement cible d'une trésorerie C4 qui se transforme progressivement en SGC classé HEA en cible (2023 : *hypothèse de décalage en 2023 du prochain reclassement général*)

Dans cet exemple, les échanges avec le DDFIP conduiraient à anticiper, dès 2022, le classement cible

2020	2021	2022	2023
Situation actuelle	Transfert de l'activité EPS à la trésorerie spécialisée EPS	Regroupement sur Epinal de l'activité SPL de 3 autres trésoreries. A ce stade, le poste d'Epinal représente 50 % de l'activité cible du SGC	Constitution du SGC d'Epinal par transfert de l'activité SPL de 2 autres trésoreries

Classement théorique	C2	C4	C2	C1 HEA
Marges de manœuvre/trajectoire cible		Option 1 : Passage à C4 Option 2 : Passage à C3 Option 3 : Maintien à C2	Option 1 : Maintien à C2 Option 2 : Passage à la cible (C1 HEA)	
Classement retenu	C2	C2	C1 HEA	C1 HEA



- 7 -

Perspectives pour la GPEEC des A/B/C

GPEEC des A/B/C

- > Horizon fin d'année 2020 ;
- > Comme pour les A+, l'exercice de GPEEC des A/B/C
 - requiert d'identifier préalablement les besoins métiers : quels profils, niveaux de technicité, d'expertise, dans quels métiers « investir »,....
 - doit permettre de challenger, et le cas échéant de faire évoluer, les orientations en matière de recrutement, de formation, d'affectation,...
 - fera l'objet d'échanges avec les représentants du personnel et d'une présentation d'ensemble aux agents.
- > les réflexions portent notamment sur :
 - la structure des effectifs : A / B / C ;
 - les perspectives de recrutements (possibilités, besoins, modalités,...) ;
 - les besoins métiers.

GPEEC des A/B/C

Les effectifs au 31/12/2019 :

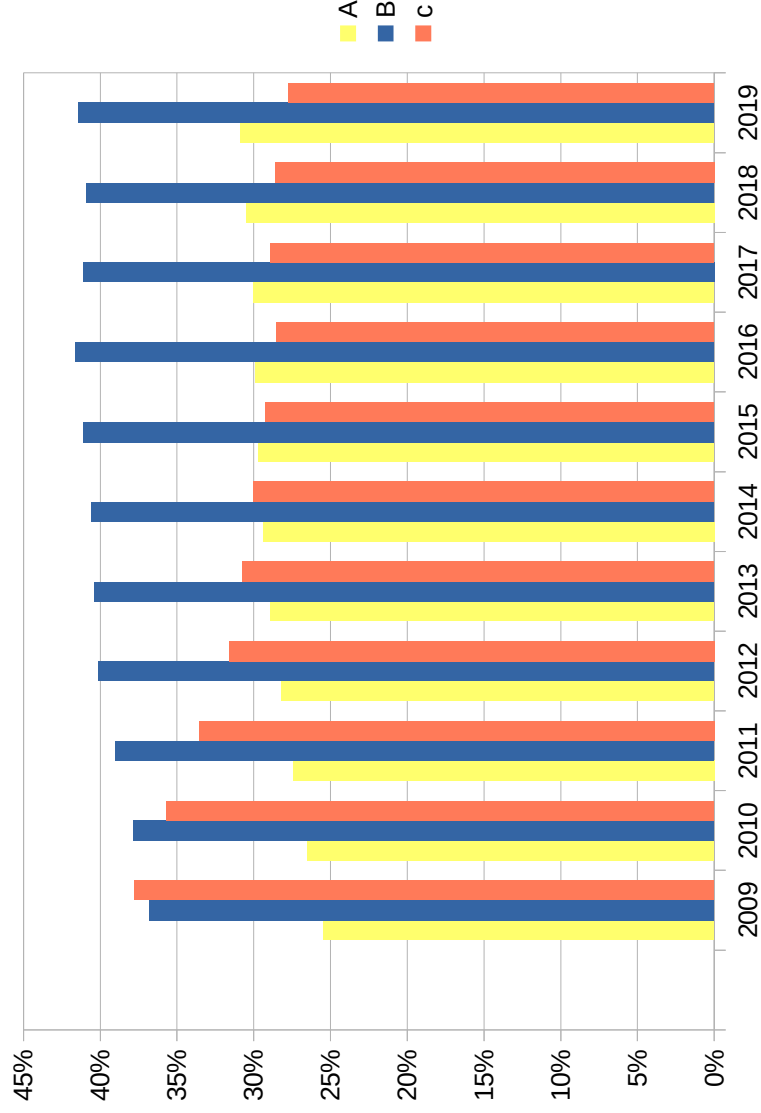
Effectifs ⁽¹⁾ par quotité de temps de travail ⁽²⁾	A	B	C	Total
Agents à temps plein	90,7%	82,0%	78,7%	83,8%
Agents à temps partiel	9,3%	18,0%	21,3%	16,2%
Effectifs ⁽¹⁾ par catégorie	A	B	C	Total
Moins de 30 ans	774	1 001	2 718	4% des effectifs
Hommes	365	539	1 099	
Femmes	410	462	1 619	
de 30 à 50 ans	15 310	18 708	14 341	49% des effectifs
Hommes	7 484	8 499	5 759	
Femmes	7 826	10 209	8 582	
Plus de 50 ans	14 648	21 533	10 578	47% des effectifs
Hommes	7 093	6 859	3 371	
Femmes	7 555	14 674	7 207	
TOTAL	30 733	41 242	27 637	99 612
Hommes	14 942	15 897	10 229	41 068
Femmes	15 791	25 345	17 408	58 544
% de femmes	51,4%	61,5%	63,0%	58,8%
% des catégories	30,9%	41,4%	27,7%	100%

(1) Hors non titulaires (contractuels, agents contractuels de droit public affectés aux fonctions d'entretien, de gardiennage ou de restauration...).

(2) Effectifs physiques payés hors congés longue durée (C.L.D.).

GPEEC des A/B/C

L'évolution de la structure des effectifs :



	A		B		C	
	Effectifs	% de catégorie	Effectifs	% de catégorie	Effectifs	% de catégorie
2009	31 727	25,5%	45 852	36,8%	47 038	37,7%
2010	32 286	26,5%	46 140	37,8%	43 503	35,7%
2011	32 367	27,4%	46 013	39,0%	39 577	33,6%
2012	32 586	28,2%	46 299	40,1%	36 526	31,6%
2013	32 731	28,9%	45 728	40,4%	34 827	30,7%
2014	32 705	29,4%	45 143	40,6%	33 457	30,0%
2015	32 375	29,7%	44 797	41,1%	31 896	29,2%
2016	31 949	29,9%	44 364	41,6%	30 372	28,5%
2017	31 476	30,0%	43 068	41,1%	30 329	28,9%
2018	31 284	30,5%	42 015	40,9%	29 308	28,6%
2019	30 733	30,9%	41 242	41,4%	27 637	27,7%

GPEEC des A/B/C

La situation démographiques par service :

	Age moyen	% de + de 55 ans
Trésoreries/SGC	48 ans et 11 mois	37%
PCE	49 ans et 2 mois	31%
PCR/P	51 ans	41%
SIP	46 ans et 11 mois	41%
SIE	49 ans et 3 mois	41%
SPF	51 ans	48,50 %

Les perspectives de recrutement :

	2020	2021	2022
A	428	490	490
B	469	822	822
C	1807	1624	1924
Total	2704	2936	3236

Recrutements prévus 2020 à 2022

Année 2021

- **Recrutement d'inspecteurs :**
 - L'ENFiP peut accueillir 1001 inspecteurs stagiaires en formation initiale.
 - Le calibrage prévoit donc 1001 places aux concours externe et interne d'inspecteur.
 - Sur le concours externe, 54 % seulement des lauréats seront des « vrais-externes ».
- **Recrutement de contrôleurs :**
 - L'ENFiP peut accueillir au maximum 1348 contrôleurs stagiaires en formation initiale.
 - Le calibrage prévoit 1337 places aux concours externe et interne normal de contrôleur.
 - Sur le concours externe, 38 % seulement des lauréats seront des « vrais-externes ».

Première liste de questions à débattre

1- Généralités sur la GPEEC :

- le dispositif de communication (comment les DDFIP l'imaginent ils ?) ;
- l'acceptation sociale qu'ils devinent/ce qui est proposé ;
- les besoins qui semblent non couverts ;
- les besoins généraux : IP / Idiv, B / C , quels services renforcer, quelles compétences,...

2- Le renforcement du soutien aux cadres :

Les référents managériaux et les conseillers mobilité carrière : attributions, positionnement, modalités d'intervention,....