



**Note à l'attention de Madame Valérie Séguy,
Cheffe de service des ressources humaines**

Objet : le Master 2 – un outil à la disposition d'une stratégie de « marque employeur » pour la DGFIP.

En matière de Ressources Humaines, la DGFIP est confrontée au double défi de renouveler sa population de cadres en âge de partir à la retraite, par un recrutement de qualité, et de répondre aux attentes de ceux toujours en exercice, en termes de valorisation de leurs compétences.

De part leurs fonctions, les cadres de la DGFIP ont été en mesure de développer des expertises pointues en gestion publique, comptabilité, fiscalité, audit, contrôle de gestion, système d'information, communication institutionnelle, management de projet ou d'équipe, *etc.* sans qu'aucun diplôme n'ait pu à un moment valider ces compétences. Or, la culture française est ainsi faite qu'il est difficile de mettre de côté le poids des diplômes dans le choix des recruteurs, en particulier dans un contexte de promotion de la mobilité.

De son côté, la « marque employeur » correspond à une stratégie intégrant la notion de réputation de l'administration, ses valeurs, son organisation, son expertise et sa communication auprès d'un public tant interne qu'extérieur. La « marque employeur » s'intéresse tout autant au recrutement de nouveaux talents, qu'à la prise en compte des aspirations de ses agents – actuels ou potentiels – par une approche globale de l'image de l'administration.

Les administrations se doivent aujourd'hui d'adopter des techniques de marketing afin de valoriser leur image auprès de potentiels futurs collaborateurs. La marque employeur est ainsi un point à ne pas négliger pour attirer les meilleurs talents, dans le cadre des concours d'entrée dans notre administration ou encore dans le cadre de mobilités entre administrations.

Dans un environnement plus mobile, qui pourrait bien également être plus compétitif, il semble nécessaire que la DGFIP s'intéresse à mieux valoriser les compétences, les savoirs, et savoir-faire de ses cadres.

Le SCSFiP propose ainsi deux approches complémentaires.

- 1) une approche par la validation des acquis de l'expérience des agents de la DGFIP sur leurs différents métiers respectifs, notamment via « mon compte formation » ;
- 2) une approche par la création d'un master exécutif en management public ouvert aux cadres supérieurs généralistes, et un master exécutif spécifique pour la filière informatique.

1) La première approche correspond à celle d'encourager et faciliter les démarches personnelles de validation des acquis de l'expérience des agents de la DGFIP sur leurs différents métiers respectifs : gestion publique locale, comptabilité, fiscalité, gestion de projets informatiques, audit, communication institutionnelle...

La VAE est un outil qui favorise le développement personnel et professionnel des agents en leur permettant d'obtenir un diplôme. Elle permet d'officialiser les qualifications professionnelles en les sanctionnant par un diplôme reconnu.

La VAE a également un intérêt pour la DGFIP, en termes d'image et de reconnaissance de la professionnalisation de ses agents. Une administration qui intègre la démarche de VAE dans sa politique RH obtiendra en retour de la reconnaissance de la part de ses collaborateurs ainsi qu'une amélioration de son image de marque (marque employeur).

En consultant les sites des universités françaises, il est ainsi possible de trouver des masters 2¹ compatibles, peut être au 2/3, avec les parcours des cadres de la DGFIP.

1 Exemples :

En gestion publique :

- => Panthéon Sorbonne – Master 2 Droit et gestion financière des collectivités publiques
- => Panthéon Sorbonne – Master 2 Administration & gestion publique
- => Université de Montpellier – Master 2 Finances publiques et Fiscalité

En fiscalité :

- => Université de Paris (Malakoff) – Master 2 Droit des affaires – Parcours : Juriste fiscaliste
- => Panthéon Assas – Master 2 Droit fiscal

En audit, comptabilité, contrôle de gestion :

- => Panthéon Sorbonne – Master 2 Audit, Contrôle et Management public (Formation Continue)
- => Panthéon Sorbonne – Master 2 Comptabilité – Contrôle – Audit

- => Rennes 1 – Master 2 Comptabilité – Contrôle – Audit
- => UVSQ – Paris Saclay – Master 2 Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel, parcours Management, Contrôle et Audit Organisationnel (MCGAO)

En communication institutionnelle :

- => UVSQ – Paris Saclay - Master 2 Politique de communication : influence et affaires publiques

Cette approche, ouverte à tous agents de la DGFIP, quel que soit le grade, serait compatible avec une démarche individuelle, via « mon compte formation » (ex DIF). Un cadre ayant commencé sa carrière à la DGFIP en 2003 a, par exemple aujourd'hui, 150 heures sur son compte formation.

Un accompagnement par l'ENFiP de cette démarche, en nouant des liens avec certaines universités sur des diplômes compatibles avec nos parcours, pourrait faciliter l'aboutissement de la VAE des agents de la DGFIP en sécurisant des filières de reconnaissance des acquis de l'expérience.

Le coût de la VAE resterait à la charge de l'agent qui souhaiterait s'engager dans la démarche, seulement facilitée par l'ENFiP, sans ingénierie de sa part.

En effet, toute personne engagée dans la vie active, qui, à l'issue de sa formation initiale, reprend ultérieurement des études ou poursuit sa formation relève de la formation continue. Dans le cas où la personne ne bénéficie d'aucun financement institutionnel (pas de maintien du salaire pendant la formation, pas de prise en charge du coût de la formation), d'aucune ingénierie et prestations spécifiques, celle-ci relève du régime de la reprise d'études non financée et les frais d'inscription sont les mêmes que ceux acquittés par les étudiants en formation initiale².

Pour que les frais de scolarité restent raisonnables, l'action de l'ENFiP ne devra pas être assimilée à de l'ingénierie. En effet, dans le cas contraire, les tarifs des formations pour les stagiaires de la formation continue insérés dans une formation initiale s'élèvent généralement à plus de 7 000 €.

Cette stratégie de la valorisation de nos cadres par les diplômes devrait être accompagnée d'un discours volontariste de la Direction Générale à destination des services RH des directions locales pour faciliter et même encourager ces démarches individuelles de collègues désireux de valider une VAE.

Enfin, il est nécessaire de signaler que l'université n'a pas le monopole de la VAE. D'autres établissements peuvent être habilités à accorder des titres reconnus à bac+5 par la VAE dans le cadre du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

L'enseignement catholique sous contrat a mis en place un parcours obligatoire certifiant, enregistré au Répertoire National des Certifications Professionnelles

2 <https://www.ism-iae.uvsq.fr/validation-des-acquis-de-l'experience-vae>

(RNCP), pour la formation initiale de tous ses chefs d'établissement (1er et 2nd degré). Ce parcours certifiant intitulé « Dirigeant des organisations éducatives scolaires et/ou de formation³ » a été classé au niveau I du RNCP (soit équivalent Bac+5).

Il peut se préparer, au sein de l'école des cadres de l'enseignement catholique, par la voie de la formation ou par celle de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Ce parcours de formation, suivi par quelque 300 candidats chaque année, vise à se former au management global d'une organisation par le biais d'une analyse réflexive dans une alternance fonction/formation.

Une réflexion pourrait également être ouverte pour évaluer la possibilité pour l'ENFIP d'accorder une certification de niveau I du RNCP à ses cadres ou de conclure des partenariats avec des établissements pouvant délivrer ce type de certificat.

- ✓ *Demander à l'ENFIP de créer des liens (sans ingénierie) avec certaines universités ou écoles sur des diplômes compatibles avec nos parcours pour faciliter la VAE des agents DGFIP*
- ✓ *Évaluer la possibilité pour l'ENFIP d'accorder une certification de niveau I du RNCP*
- ✓ *Demander aux services RH de faire la promotion de la VAE et donner des facilités aux cadres dans leur parcours*

2.1.) La 2^{de} approche serait de proposer un master exécutif en management public sur des compétences nécessaires à la DGFIP.

Pour parfaire le « marketing RH » de la DGFIP (stratégie de « marque employeur »), tout en offrant aux cadres des outils permettant de faire face aux grands enjeux de la transformation publique, la DGFIP devrait s'intéresser à proposer à ses cadres un master exécutif en management public sur des compétences nécessaires à la DGFIP.

Les *Executive Masters* sont des diplômes conçus pour des cadres supérieurs ayant plusieurs années d'expérience professionnelle à leur actif et souhaitant renforcer leurs compétences managériales.

Ces formations diplômantes ont vocation à s'adapter aux agendas professionnels pour permettre aux cadres de continuer leur activité en parallèle.

3 <https://enseignement-catholique.fr/titre-dirigeant-des-organisations-educatives-scolaires-etou-de-formation/>

L'enseignement dispensé se déroule à temps partiel sur une période de un à deux ans. Les cours sont consultables à distance, ou sont regroupés en fin de semaine afin de permettre aux managers de reprendre leurs études tout en continuant à travailler normalement.

Ce type de Master exécutif pourrait être ouvert aux cadres supérieurs à certains moments de leur parcours professionnel pour leur faire prendre de la hauteur sur leurs pratiques managériales. Le public cible pourrait être les managers de manager (*cad* des managers manageant d'autres cadres A encadrants ou experts) en milieu de carrière.

Les cadres fraîchement promus AFiPA pourraient par exemple être une cible intéressante à retenir dans une optique de consolidation de leurs acquis et d'ouverture sur les grands enjeux de la transformation publique.

Toutefois, la population des cadres supérieurs non sélectionnés aux promotions AFiPA et AFiP pourraient également être ciblés pour leur proposer un « rebond », notamment dans la perspective d'une mobilité externe le cas échéant.

Ainsi, une centaine de cadres supérieurs pourraient être formés chaque année.

L'ENA propose des masters exécutifs en partenariat avec plusieurs universités, dont Paris Dauphine⁴, mais ils ne sont pas forcément réservés aux cadres supérieurs des administrations françaises.

L'INET (l'école des administrateurs territoriaux) a monté avec l'Université de Versailles St Quentin (UVSQ)⁵ un *executive master* en management public parcours territorial⁶ (MPT) pour les cadres supérieurs des collectivités locales, à l'instar de ce qui se fait dans le privé avec les MBA.

L'EN3S (école des cadres supérieurs de la sécurité sociale) a également monté avec l'UVSQ un Master en Droit Social, parcours manager stratégique des organismes de protection sociale⁷, qui vise à professionnaliser les pratiques des managers stratégiques et à certifier leurs compétences.

4 => <https://executive-education.dauphine.psl.eu/formations/master/droit-gestion-publique>

5 UVSQ => qui appartient au groupement universitaire « Université Paris Saclay » :14e du classement de Shanghai à l'échelle mondiale

6 => <https://www.uvsq.fr/master-2-management-public-parcours-management-public-territorial-mpt>

7 => <https://en3s.fr/formation-professionnelle/formations-professionnelles/formations-diplomantes/master-2-droit-social-parcours-manager-strategique-des-organismes-de-protection-sociale/>

L'UVSQ propose aussi un master 2 en management public, parcours Management des Organisations Scolaires⁸, pour des cadres de l'enseignement secondaire du public.

Le master en management public, parcours territorial (MPT) est un programme de formation continue s'adressant aux cadres de la fonction publique territoriale en exercice et remplissant les conditions requises pour l'accès à un programme de M2. La formation s'échelonne sur 16 mois à raison d'une semaine par mois pendant les 6 premiers mois. Ensuite les stagiaires doivent réaliser, par groupe, une mission de consultance dans une collectivité territoriale. Pour ce faire ils sont accompagnés par un consultant qui les aide dans leur parcours.

De son côté, le master en management public, parcours Management des Organisations Scolaires (M@dos) propose une formation pluridisciplinaire, avec un triple objectif pédagogique :

- le renforcement des compétences métiers des personnels d'encadrement de l'éducation dans le pilotage stratégique et opérationnel des organisations scolaires, à travers des études de cas et des jeux de rôles,
- une meilleure compréhension des enjeux sociétaux généraux du secteur de l'éducation, notamment grâce à une analyse comparative internationale;
- l'appropriation et l'usage des technologies numériques par les apprenants.

M@dos associe présentiel et e-learning et s'appuie sur une pédagogie universitaire à distance. La capacité d'accueil de la mention est de 40 étudiants.

Il est à noter que l'Institut Supérieur de Management (ISM) de l'UVSQ qui accueille ces deux masters propose également des masters dans différentes disciplines intéressants la DGFIP : audit, conduite du changement, communication...

De son côté, le Master en Droit Social, parcours manager stratégique des organismes de protection sociale de l'UVSQ en partenariat avec l'EN3S se déroule également en cours d'emploi avec un parcours de formation aménagé (4 semaines de regroupement, précédées d'un séminaire de rentrée de 2 jours et programmées sur un semestre environ).

Le Master s'articule autour de 3 blocs de compétence couvrant l'ensemble des savoirs, savoir-faire et habiletés relationnelles nécessaires à l'exercice de la fonction de manager stratégique : Piloter la performance, gérer et manager les collaborateurs dans le respect des valeurs de la protection sociale et des normes juridiques et sociales ; Être acteur du développement de son organisme et assurer

⁸ => <https://www.uvsq.fr/master-2-management-public-parcours-management-des-organisations-scolaires-mdos>

sa promotion ; Contribuer à l'innovation et au développement de la protection sociale en s'inscrivant dans des logiques partenariales internes et externes

La formation est animée par des intervenants de l'EN3S, consultants ou professionnels de la protection sociale ainsi que des enseignants de l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, la formation propose un solide corpus de savoirs et méthodologies universitaires rapporté aux réalités de terrain des organismes.

La DGFIP pourrait ainsi se rapprocher utilement de l'UVSQ, qui a une expérience en partenariat avec des écoles du service public, pour monter une nouvelle mention de son Executive Master en management public.

Mais l'UVSQ n'est pas la seule université à proposer des Masters en management public.

L'Université Aix Marseille propose également un Master en management public, parcours management des administrations publiques⁹, qui est accessible en formation continue. Il propose notamment des formations sur le management du changement, l'audit, le contrôle de gestion, la politique d'achat public, l'administration électronique et la gestion de la donnée publique, la gestion de l'innovation, les mutations de la RH publique.

L'IAE de Nancy – Université de Lorraine propose aussi un master en Management public¹⁰ autour de deux parcours-types :

- le parcours-type « Gestion des Services Administratifs »
- le parcours-type « Management des Organisations Publiques »

Pour ces deux universités (Nancy et Aix), il serait également possible de proposer un parcours type en lien avec les besoins de la DGFIP.

Il pourrait ainsi être proposé de créer des partenariats avec quatre ou cinq universités françaises, à la fois pour avoir une offre de formation répartie sur l'ensemble du territoire métropolitain mais également pour permettre l'absorption du nombre de cadres à former par le système universitaire.

Les tarifs des masters exécutifs s'élèvent en moyenne à 8 000 €, pris en charge tout ou partie par l'employeur sur la base du prix réel ou d'un forfait. Il serait utile d'expertiser si ce coût pourrait évoluer à la baisse au sein d'un partenariat ENFiP/Université sur la base d'une filière spécifique pour la DGFIP.

9 => <https://formations.univ-amu.fr/ME5CMP-PRCMP5AC.html>

10 => <http://iae-nancy.univ-lorraine.fr/fr/nos-formations/masters/management-public>

En étudiant, l'offre de formations en science des organisations, management public des universités¹¹, on peut constater le poids donné aux disciplines suivantes :

- contrôle de gestion
- évaluation des politiques publiques
- sociologie des organisations et sociologie des politiques publiques
- conduite du changement
- innovation managériale
- marketing public
- enjeux de la transformation numérique

- ✓ *Demander à l'ENFiP de nouer des partenariats avec certaines universités et des IEP¹², notamment l'UVSQ, l'université de Marne La Vallée, l'université de Lorraine et celle d'Aix-en-Provence, pour créer des Executive Master en Management public généralistes pour les cadres supérieurs de la DGFiP*
- ✓ *Expertiser si le coût des Masters exécutifs pourrait évoluer à la baisse au sein d'un partenariat ENFiP/Université sur la base d'une filière spécifique pour la DGFiP*

2.2) Pour compléter l'offre, dans un environnement de plus en plus marqué par le numérique, un master exécutif pour le management de projet numérique pourrait être proposé aux cadres du SSI et de la DTNum (même aux non informaticiens sur les fonctions de MOA).

Il existe notamment à Paris Dauphine :

– le Master Gestion des systèmes d'information¹³ – 265, ouvert à la fois à des gestionnaires et des informaticiens (Gestion de projet, Concepts du développement et de la programmation, Bases de données et Application en environnement WEB, Test logiciels et assurance qualité, Business intelligence et big data, Audit des systèmes d'information...),

11 => Université Paris Dauphine – Master Droit & gestion publique (executive) // Paris Dauphine – Master Conseil et accompagnement du changement // Paris Dauphine – Politiques publiques et opinion // Paris Saclay (UVSQ) – Master Travail expertise organisations – Conduite du changement // ainsi que les masters cités aux points 5, 6, 7 et 8

12 IEP : Institut d'Études Politiques

13 => <https://dauphine.psl.eu/formations/masters/systemes-information-reseaux-et-numerique/m2-gestion-des-systemes-information/formation>

– ainsi que le Master MIAGE Systèmes Information et Transformation Numérique¹⁴, pour un profil réservé aux informaticiens, qui a pour objectif de former des spécialistes en transformation numérique des systèmes d'information (Entrepôts de données, Sécurité dans les SI, Infrastructure et Frameworks, Transparence des algorithmes pour la décision, Méthodes Agiles d'Ingénierie Logicielle, Gouvernance des Systèmes d'Information, Data Science, Outils d'optimisation pour les sciences des données et de la décision, Data Mining/Machine learning, Serveurs d'application JAVA, Marketing digital, etc.).

Par ailleurs, l'école de management de l'Université de Paris Panthéon sorbonne propose plusieurs mentions de son Master Management des systèmes d'information¹⁵ : notamment un parcours Master parcours Executive MSIC (Management des Systèmes d'Information et de connaissance), ainsi qu'un parcours Big Data.

✓ Demander à l'ENFiP de nouer des partenariats avec certaines universités, notamment Paris Dauphine et l'école de management de l'Université de Paris Panthéon Sorbonne, pour créer des Executive Master en Management public option SSI et transformation numérique pour les cadres supérieurs de la DGFIP de la filière informatique et numérique

*

Enfin, pour mémoire, il est à noter que l'EN3S (l'école des cadres supérieurs de la sécurité sociale) a réussi à nouer un partenariat avec l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée pour que les élèves de son parcours "Dirigeant d'un organisme de protection sociale" (accessible par concours) ayant réussi les évaluations du contrôle continu et les examens de sortie de l'école puisse obtenir un Master 2 « Ingénierie de la protection sociale »¹⁶. C'est éventuellement une autre piste que l'ENFiP pourrait utilement creuser.

14 => <https://dauphine.psl.eu/formations/masters/informatique/m2-systemes-information-et-transformation-numerique>

15 => <https://www.pantheonsorbonne.fr/ufr/ufr06/formations/master/master-mention-management-des-systemes-dinformation/>

16 <https://en3s.fr/les-formations/dirigeant-organisme-protection-sociale/>

