



Service de la fonction financière et comptable de l'État

La mise en œuvre d'une nouvelle organisation telle que le centre de gestion financière nécessite un temps d'acculturation et un accompagnement des équipes au quotidien. Le parcours de formation, d'une durée de sept jours, tient compte de l'origine des agents (CSP ou SFACT) Il constitue un premier pas essentiel dans l'acquisition des compétences élargies nécessaires au fonctionnement du CGF. En outre, l'apprentissage se met en œuvre progressivement au sein de chaque service au travers d'autres leviers détaillés ci-après. L'acquisition des connaissances et des compétences est réelle au sein des deux directions expérimentatrices et s'installe au sein des CGF créés au 1^{er} janvier 2020.

1. Le retour d'expérience des deux premiers expérimentateurs, un constat unanime : une compétence élargie effective

- une acquisition progressive au début de l'expérimentation ...

Le modèle d'expérimentation retenu consiste à faire intervenir les agents sur l'ensemble de la chaîne de la dépense. Cette évolution représente pour les agents l'intérêt principal à rejoindre la nouvelle structure. Pour acquérir les connaissances sur la partie du processus qu'ils ne pratiquaient pas, un **parcours de formation spécifique** a été élaboré (cf annexe le parcours de formation).

Dans les premiers temps, l'organisation de ces nouvelles structures repose sur des **binômes** et du **tutorat**. Ces méthodes d'apprentissages ont ensuite été utilisées pour des tâches ponctuelles en tant que de besoin.

Rapidement, les équipes encadrantes ont mis en œuvre un dispositif de validation croisée. Celui-ci a permis de rassurer les agents dans le traitement des actes au quotidien. Selon les pôles et le degré d'appropriation de la chaîne de la dépense par les agents, cette validation croisée est progressivement levée afin qu'un même agent puisse intervenir autant sur l'EJ que sur la DP en fonction des enjeux.

Les deux CGF s'accordent sur la rapidité de la montée en compétence des agents sur les actes simples (exemple : traitement de demandes d'achat et demandes de paiement relatives aux subventions).

- ... afin de parvenir à un enrichissement des tâches

Pour les deux premiers CGF, après un an de fonctionnement, la mixité est réelle, aucun agent n'est resté sur son domaine initial.

La capacité des agents à intervenir sur un EJ et une DP, s'accompagne d'une organisation spécifique mise en place par l'encadrement.

A cet effet, les deux CGF ont choisi une répartition par nature de dépense (fonctionnement, intervention, immobilisations, marchés complexes et pôle transverse).

Cette organisation implique que certains agents interviennent à des degrés divers sur les EJ ou DP en fonction du type de dépense traité. Ainsi, les agents affectés au pôle transverse ont vu leur périmètre élargi aux créations de tiers et au nettoyage des flux, mais leur activité sur les engagements est « limitée » aux EJ sur les fluides (électricité/eau).

Au sein des autres secteurs, la mixité est plus complète puisque selon le périmètre des pôles et leur organisation chaque agent traite des EJ et des DP. Durant la première année, les deux CGF ont constaté que l'origine de l'agent influe sur son activité (certains ex-CSP sont allés plus spontanément vers les EJ que vers les DP et inversement pour les agents issus du SFACT). Afin de les aider dans cette montée en compétence, des plannings de traitement des actes ont pu être réalisés par les encadrants.

En parallèle, la complexité de certaines tâches et l'expertise demandée imposent la désignation de référents. Ainsi, quelques travaux spécifiques restent attribués à certains agents en raison du suivi complexe et du peu d'actes concernés (gestion des cessions-oppositions, suivi des délégations de signature, immobilisations...). La maîtrise de ces tâches nécessite des actions de formations complémentaires au parcours CGF.

L'année 2020 devait être l'année de l'approfondissement afin d'assurer une montée en compétence accrue notamment sur les actes complexes ou les moins fréquents. La crise sanitaire a nécessairement eu un impact sur cet objectif. Mais cette situation d'urgence a aussi permis de démontrer la capacité de cette organisation intégrée à contribuer à la continuité de service dans le respect des exigences de limitation des déplacements et du présentiel. La compétence des agents de l'engagement juridique au paiement s'est avérée un atout majeur.

2. Une montée en compétence pour les six CGF créés au 1^{er} janvier 2020 ralentie par la crise sanitaire

Les CGF créés au 1^{er} janvier 2020 se sont mis en place dans un contexte singulier, ralentissant la montée en compétence des agents. Toutefois, lors d'un retour d'expérience réalisé fin juillet 2020, certains CGF ont d'ores et déjà souligné les progrès réalisés.

- un démarrage effectif engagé dès le 1^{er} janvier pour certaines directions ...

Pour une partie des CGF, la dynamique était très bonne sur la période janvier-mars . Dès le départ, la démarche de formation au sein des services était initiée.

Cette organisation a permis à une grande partie des agents de monter en compétence sur des actes « simples » (bons de commande simples (sur devis), décisions attributives de subvention). Les agents les moins expérimentés se sont rapidement appropriés la partie de la chaîne de la dépense qu'ils ne maîtrisaient pas. À l'inverse, les agents « experts » sont volontairement restés sur leur domaine afin de former les autres.

- ... mais momentanément suspendu avec la crise sanitaire

Pour d'autres CGF, l'installation physique du service s'est faite tardivement (janvier-février). Les équipes projets souhaitaient finaliser les travaux de fin de gestion avant de démarrer une gestion en mode CGF. Par conséquent leurs équipes n'ont été réunies qu'un mois et demi avant le confinement. La montée en compétence n'a donc pas pu pleinement se mettre en place.

Indéniablement, la crise sanitaire a retardé le processus de formation au sein de l'ensemble des services. Le travail en binôme, par exemple, n'a pas pu se mettre en place durant cette période. Dans la plupart des CGF, chaque agent a eu tendance à retourner sur son domaine d'origine afin de répondre aux différentes urgences.

Post-confinement, avec le télétravail et la distanciation physique, la formation sur place n'a pas pu reprendre dès le mois de mai. Encore aujourd'hui, et compte tenu du contexte actuel, la reprise est progressive et les échanges limités. Dans ce contexte, l'acculturation du mode CGF se poursuit et sera plus longue que pour les premiers expérimentateurs.

En conclusion

Au sein des premiers CGF, la montée en compétence est effective et les dispositifs d'acquisition mis en place ont permis à chaque agent d'acquérir les connaissances nécessaires au traitement des actes en mode CGF.

S'agissant des six CGF de la vague 2020, bien que la montée en compétence des agents nécessite un temps plus long dans le contexte actuel, les premiers indicateurs sont tout à fait satisfaisants et l'apport métier de ce nouveau mode d'organisation est déjà partagé par un certain nombre d'agents.

Annexe – parcours de formation « expérimentation CGF »

Comme pour les expérimentations précédentes, la formation demeure un enjeu essentiel pour la réussite du projet. Celle-ci a été adaptée au cours de l'été, prenant en compte les retours d'expérience de la vague 2020. Les exercices sur la base école Chorus ont été revus par l'ENFiP afin de garantir le caractère opérationnel des formations et préparer au mieux les agents à leurs futures tâches.

Ce parcours est dorénavant codifié par l'ENFiP. Une note du 18 septembre dernier à destination du réseau présente l'ensemble du dispositif et détaille les modules de formation.

Les agents qui rejoindront un CGF au 1^{er} avril 2021 suivront donc un parcours de formation de 7 jours.

Au regard des propositions des différents expérimentateurs, les formations seront animées pour partie avant le démarrage en mode CGF et se poursuivront après.

Intitulé	Durée	Public
Les fondamentaux de l'exécution de la dépense	0,5 jour	Tronc commun
Les fondamentaux de la commande publique	1 jour	Tronc commun
Module outil « traitement d'un engagement juridique (EJ) / service fait (SF) »	3 jours	Selon l'origine
Module outil « traitement d'une demande de paiement (DP) »	3 jours	Selon l'origine
Gestion des tiers	0,5 jours	Tronc commun
Les contrôles en mode CGF	2 jours	Tronc commun