



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



FINANCES PUBLICS

CYCLE GPEEC A+ 2020-2024

Présentation aux cadres supérieurs

1. Présentation du cycle GPEEC/classement des postes comptables/indices administratifs

1.1 – Bilan du premier cycle 2014 - 2019

Des engagements tenus sur les volumes de promotion :

	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

> **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** : maintien du volume des postes comptables offerts aux A+ (C1, C2 et C3)

1.2 – Les objectifs du nouveau cycle de GPEEC : offrir de nouvelles opportunités de carrière pour les cadres supérieurs

- Le contexte :

- Un tiers des A+ partiront à la retraite d'ici 2024
- le réseau se resserre de manière très importante (-50 % de structures en moyenne)
- De nouveaux besoins (soutien technique et managérial) et de nouvelles fonctions (plus de 1000 CDL, 10 CMC, 8 contrôleurs de gestion en délégation, 110 postes d'encadrement dans les 70 services relocalisés)

- Les objectifs :

- Augmentation du taux d'encadrement
- Des carrières plus diversifiées et rééquilibrées entre postes administratifs et comptables
- Des carrières plus attractives avec PPCR
- Une plus grande visibilité des parcours : perspectives de promotion définies pour les années qui viennent ; reclassement général des postes en 2023 connu dès 2021 et stabilisation des structures jusqu'en 2026
- Un accompagnement renforcé et une offre de formation enrichie

1.3 – Les axes du nouveau cycle GPEEC en matière d’emplois de A+

> **Evolution fonctionnelle**
(comptable/administratif) :

Les emplois A+ de la DGFIP : situation fonctionnelle			
	2020	2024	Différence
Emplois comptables	3100	1750 *	- 1350 env.
Emplois administratifs	5990	6955	965

> **Evolution par grades :**

	Les emplois A+ de la DGFIP : situation par grade						
	AGFIP	AFIP	AFIPA	IP	Idiv HC	Idiv CN	Total
Situation des emplois de A+ en 2020	217	451	1260	2230	1980	2950	9088
Cible 2024 à date (données provisoires)	210	432	1270	2380	1670	2740	8702
Différence	-7	-19	10	150	-310	-210	-386
Evolution	-3%	-4%	1%	7%	-16%	-7%	-4,2%

> Le schéma d'emplois des cadres supérieurs est fondé sur l'hypothèse d'une diminution des effectifs de 4,2% sur la période 2021-2024, soit une baisse moyenne de 1% par an, un taux d'effort inférieur à la moyenne de la DGFIP, pour augmenter la part de l'encadrement.

1.4 – Le classement des postes comptables : les évolutions de la structure du classement

- **Des indicateurs moins nombreux** : une 40aine contre près de 80 (souvent redondants) aujourd'hui ;
- **Maintien d'un classement relatif* des postes comptables par typologie** : SIP, SIE, PRS, SPF, SDE, trésoreries amendes, SGC (et paieries) et trésoreries hospitalières ;
- Pour **corriger le déséquilibre actuel de la répartition des indices entre familles** de postes comptables, les indices entre familles sont répartis de manière plus proportionnelle au poids de chaque famille dans le total des postes comptables ;
- Afin de tenir compte de l'augmentation de la taille des postes comptables, **la structuration des catégories de postes comptables est aménagée de manière plus favorable : suppression de la catégorie C4 et du niveau C1-1027**

* L'ensemble des postes comptables sont classés au sein de chaque « famille » et les indices répartis en fonction du classement.

1.4 – Le classement des postes comptables : des marges de manœuvre laissées aux directeurs

- **Les directeurs ont disposé de marges de manœuvre** pour prendre en considération des enjeux locaux dans la méthode de classement : possibilités de permuter des indices entre familles et au sein d'une même famille de postes dans la limite d'une catégorie ; possibilités de reclassements de C3 en C2 au cas par cas, rehaussement d'un niveau possible au sein des catégories C2 et C3, etc.
- **Un classement intermédiaire 2021 « sur mesure »** : à la demande des directeurs, des postes (même non restructurés) ont pu être reclassés par anticipation à la hausse ou à la baisse dans une logique RH.

ex. : profiter du départ à la retraite d'un comptable pour recruter immédiatement un cadre avec un grade correspondant au classement cible du poste.

- **Prise d'effet du classement 2021 à la date du départ du comptable (retraite, mutation) en cours d'année** (et non plus nécessairement au 1^{er} janvier).

Objectif : éviter les « effets yo-yo » des reclassements intermédiaires et abréger la durée des intérimis. 2nd arrêté de classement à paraître en juin pour les mouvements du 2nd semestre.

1.4 – Le classement des postes comptables : une structure catégorielle globalement stable

C4	C3	C2	C1				C+	TOTAL
			1027-HEA1	HEA	HEB	HEC		

Situation au 31/12/2020	5%	26%	43%	11%	9%	3%	1%	1%	100%
-------------------------	----	-----	-----	-----	----	----	----	----	------

Cible après échanges Avec les DDG et N°1		20%	48%	14%	10%	4%	2%	1%	100%
---	--	-----	-----	-----	-----	----	----	----	------

La cible actuelle par famille :

(part des postes indicés par famille sur le total des postes indicés)

Les marges de manœuvre laissées aux directeurs ont permis de limiter le déclassement des SIE (découlant de la méthode de répartition proportionnelle des indices entre familles) en limitant la progression des SIP, principaux bénéficiaires de cette nouvelle méthode.

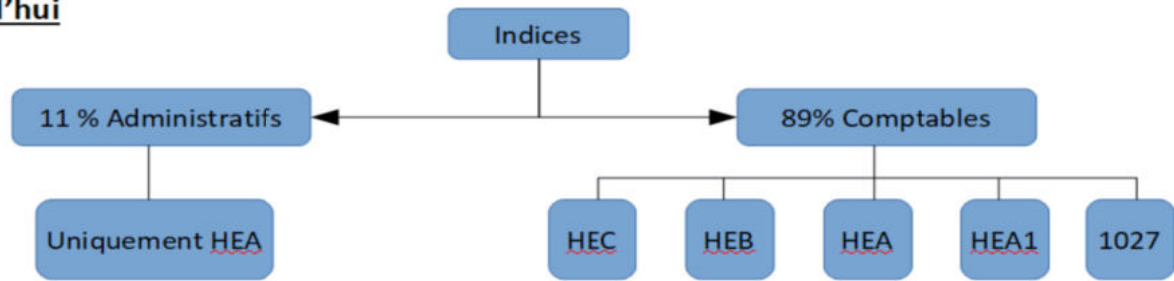
	Situation au 31/12/2020	Cible initiale notifiée aux DRDFIP	Cible actuelle après cycle d'échange
SIP (dont SIP-SIE)	23%	32%	27%
SIE	35%	18%	20%
PRS	3%	2%	3%
SGC/trésoreries	21%	32%	34%
Trésor EPS	4%	8%	9%
SPF SDE	13%	6%	6%
Trésor Amendes	1%	2%	1%
TOTAL	100%	100%	100%

1.5 – Le rééquilibrage des indices

Des possibilités d'indiciation sur la sphère administrative plus élevées en volume et accessibles à de nouveaux grades

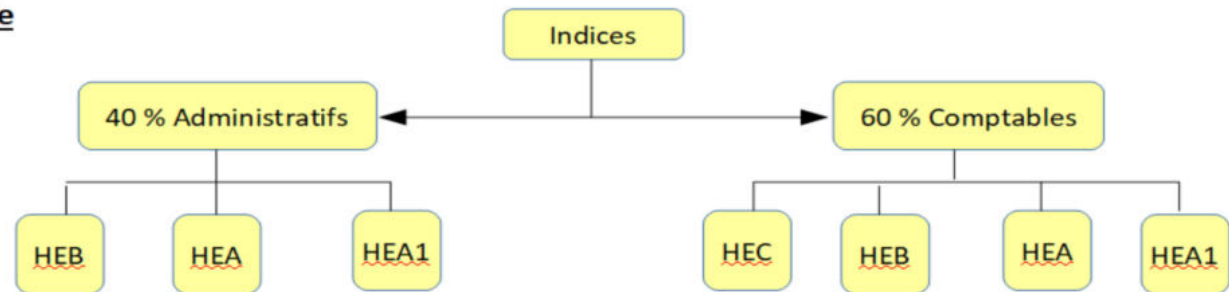
✓ Aujourd'hui

Indiciation adm.
accessible
uniquement
aux AFIPA



✓ Cible

Indiciation adm.
accessible
aux AFIPA, IP
et IDIV HC



1.5 – Le rééquilibrage des indices : une plus large couverture fonctionnelle

Les indices administratifs couvriront tout le spectre des métiers administratifs d'une direction territoriale :

Répartition envisagée des indices dans les DRDFIP (données provisoires)					
Services de direction	Adjointes poste comptable	CDL	Responsables services Infra (PCRP, SDIF...)	Responsables services Supra (CSRH, CGR...)	Autre
55 %	6 %	17 %	17 %	4 %	1 %

NB : Les résultats de l'indiciation PPCR pourront conduire les directeurs à revoir la répartition fonctionnelle des indices administratifs.

1.6 – Le cycle de GPEEC : les prochaines échéances

- **Printemps :**
 - recensement auprès des directeurs de leurs besoins en A+ administratifs par année jusqu'en 2024 à corrélérer aux départs d'A+ comptables ;
 - travaux de répartition de la dotation d'indices administratifs des DNS, des services centraux et des services relocalisés ;
- **Septembre :** première vague d'attribution d'indices administratifs HEA à partir des indices comptables « libérés » en 2021
- **Automne :** Modification du décret en Conseil d'État du 7 juillet 2006 relatif aux emplois de chefs de service comptable pour la mise en place des fonctions administratives indicées (hors indice HEA) ;
- **2nd semestre :** déclinaison de l'exercice de GPEEC des A, B, C.

1.7 – Focus : l'indiciation PPCR

Objectif GPEEC : la valorisation des parcours professionnels

À compter du 1^{er} janvier 2021, la mise en œuvre du protocole d'accord relatif aux « Parcours Professionnels, Carrières et Rémunérations » (PPCR) se traduit par la création :

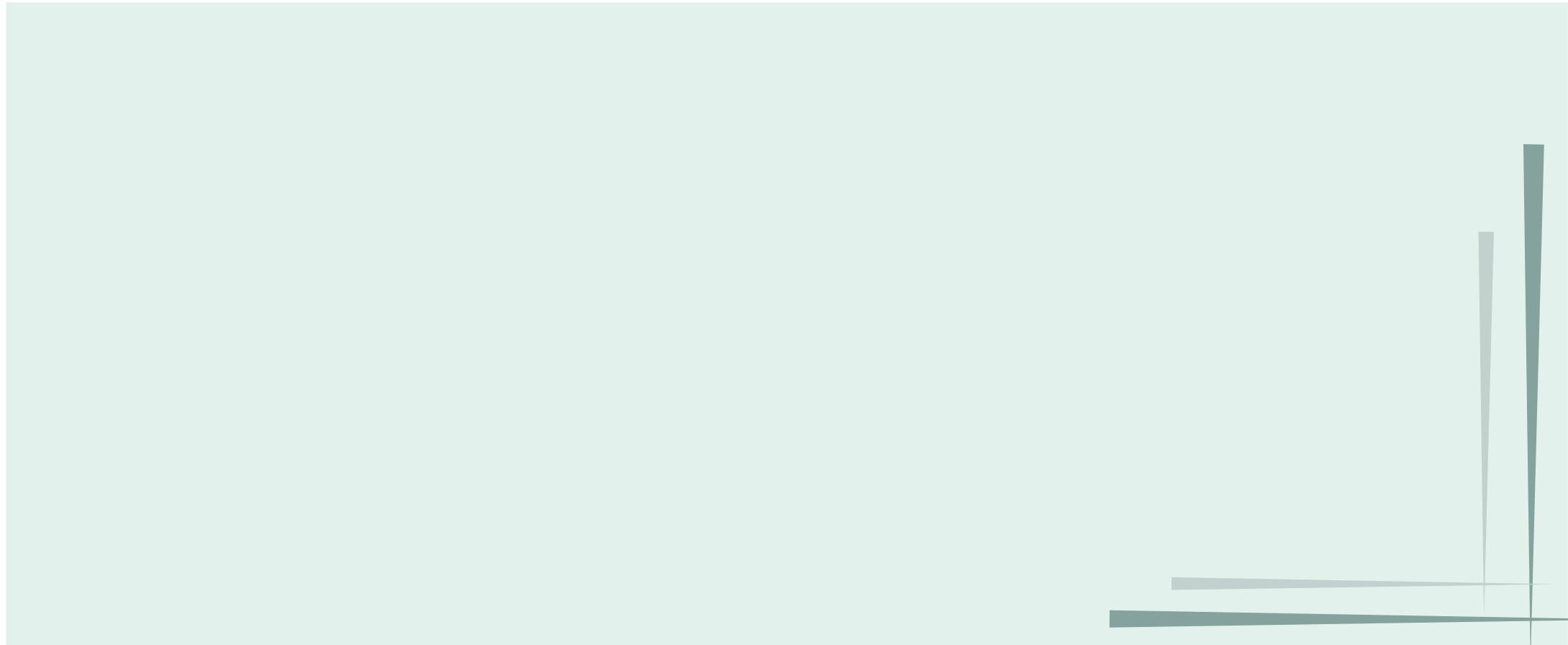
- d'un **10ème échelon terminal non contingenté pour les IP** (indice 1015 accessible en ligne)
- de **deux échelons spéciaux contingentés pour les AFIPA et les IDIV hors classe** :

→ 20 % des AFIPA pourront accéder à l'échelon spécial HEA, selon un dispositif valorisant le mérite et la reconnaissance du parcours professionnel (le dispositif s'appuiera notamment sur une liste de fonctions fixées par arrêté) ;

→ 15 % des IDIV hors classe pourront accéder à l'échelon spécial 1015, prioritairement en fin de carrière, sans automaticité (avis du directeur requis).

2. Principales évolutions RH

Garanties et opportunités du cycle GPEEC



2.1 – Mouvements comptables : des mouvements facilités

- 1) **Possibilité de mouvements d'initiative locale à équivalence en amont des mouvements ;**
- 2) **Recrutement « au choix » sur les postes à enjeux comptables et managériaux ;**
- 3) **Assouplissement des règles RH** applicables en matière de restructurations, avec libéralisation du choix, par le directeur, du comptable maintenu en cas de fusion de postes comptables ;
- 4) **Adaptation des règles RH** pour faciliter l'accès à certaines catégories de postes comptables à forts enjeux (CSC2-HEB aux AFiPA administratifs).

2.2 – L’accompagnement des comptables concernés par des reclassements

Les comptables dont les postes sont concernés par une réorganisation et/ou un reclassement font l’objet d’un **accompagnement spécifique RH**.

Il prévoit un **accompagnement financier** comprenant 3 outils cumulables sous conditions dont sont susceptibles de bénéficier les cadres :

- la prime de restructuration de service (PRS)
- l’indemnité d’accompagnement à la mobilité fonctionnelle (IAMF)
- le complément indemnitaire d’accompagnement (CIA).

Une fiche RH *ad hoc* vient préciser **les principales situations individuelles rencontrées** (fusion, reclassements, fermeture) et leurs modalités d’accompagnement.

Focus : le dispositif de surcotisation au titre du L15

Possibilité offerte aux cadres détachés plus de 4 ans en continu dans l'emploi de CSC, de continuer à cotiser, à titre personnel, sur l'indice et le chevron détenus pendant au moins 6 mois à la date du déclassement.

Détachement CSC
4 ans minimum
(continu)

Possibilité de surcotisation
(L15)

Les comptables sous statut d'emploi et concernés par une réorganisation pourront être autorisés, sous certaines conditions, à surcotiser sur la base du décret du 23 décembre 2019.

2.3 – La montée en puissance du recrutement au choix

Priorité RH du contrat d'objectifs et de moyens de la DGFIP (objectif n°8) - 65 % des postes offerts aux cadres supérieurs ont été pourvus au choix en 2020

- 81 % dans la sphère comptable
- 54 % dans la sphère administrative

- **Recrutement plus efficient** grâce à une meilleure adéquation entre les profils et les postes à pourvoir ;
- **Enrichissement et diversification** des parcours professionnels, **individualisation des stratégies** de parcours avec la remise en cause du critère prépondérant de l'ancienneté ;
- Diffusion de « kits » RH de recrutement au choix pour **accompagner les directions recruteuses** dans ce nouveau processus + création d'ateliers par les CMC-RM, en lien avec la MAC
- Prise en compte des **priorités légales de mutation** « à profil égal », critères de départage en cas d'hésitation entre deux candidats ;
- Création de **nouvelles fonctions administratives offertes au choix** : CDL, nouvelles structures comptables - SGC.

Perspectives 2021 - Poursuite et approfondissement du recrutement au choix des cadres supérieurs

- Un premier bilan d'étape positif des résultats de l'appel à candidatures sur postes comptables C1 :
 - **94 % des cadres recrutés au choix ont obtenu l'un de leurs trois premiers vœux ;**
 - **effets positifs de l'élargissement des conditions d'accès aux postes CSC2 – HEB (100 % postes pourvus) ;**
 - **une proportion de cadres administratifs intégrant la sphère comptable en hausse (près de 50 %).**
- **Déploiement du recrutement au choix pour les postes comptables C2 et C3**
- **Recrutements mixtes (choix et règles de gestion) des cadres administratifs (AFIPA, IP) pour assurer l'affectation des lauréats et garantir l'arrivée de cadres dans les départements moins attractifs**
- Pour les **IDIV, extension progressive du recrutement au choix** en fonction des enjeux et des besoins (à ce jour 307 CDL au choix dont 80 % d'IDIV). **Perspectives 2021** : recrutement au choix à l'étude sur certains emplois administratifs.

2.4 – L'accompagnement des cadres en général

Pourquoi un plan d'accompagnement des cadres ?



Des nouveaux acteurs au service des cadres

Mission Accompagnement des Cadres création au 1er janvier 2021

- chargée de l'accompagnement des cadres : dans leur rôle d'encadrant et de responsable d'équipe ainsi qu'au plan plus personnel, pour construire leur propre carrière.
- rattachée aux deux services SRH et SpiB.
- Périmètre : cadres A+ (d'IDIV CN à AFiP) de centrale, directions territoriales, nationales et spécialisées, soit un peu plus de 9 000 personnes

Conseillers Mobilité Carrière – Référénts Management

- CMC : accompagne et conseille les cadres aux différentes étapes de leur carrière.
- CMC : l'interlocuteur dédié pour conseiller les délégations ainsi que les directions territoriales, nationales et spécialisées dans le cadre de leurs recrutements.
- RM : guide les cadres dans l'évolution de leurs pratiques managériales (analyse de leurs interrogations, puis proposition des outils ou des solutions d'accompagnement adaptées).

Le plan d'accompagnement des cadres - 1^{er} semestre 2021

Parcours conduite des transformations

17 sessions en présentiel puis... parcours entièrement refondu (formations à distance + podcasts + classes virtuelles). Lancement début mars 21.

Conception des ateliers d'accompagnement responsables de service + adjoints => septembre 21

Pôle de coaching interne

Coachs certifiés ou diplômés, DGFIP ou interministériel

Contrats tripartites

Référentiel des compétences managériales (en cours de construction)

Socle des outils de gestion de carrière

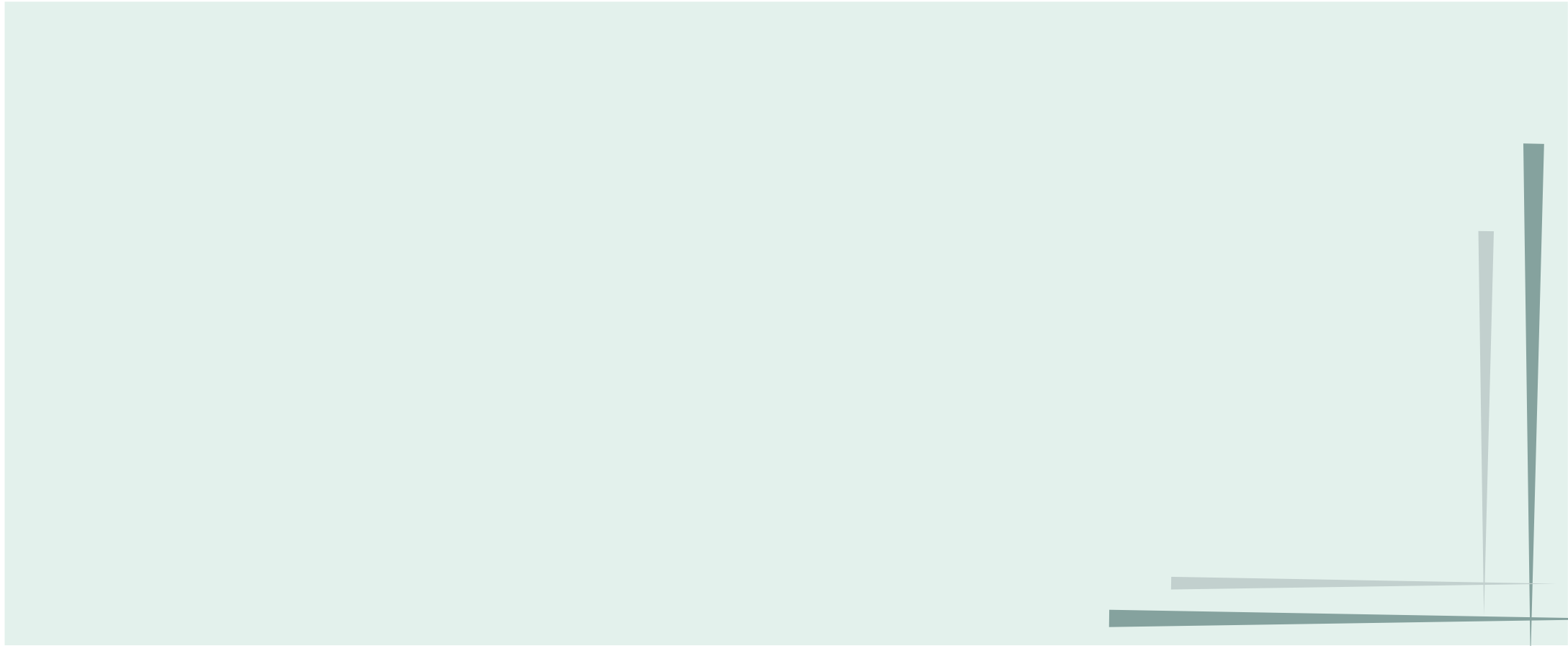
4 niveaux de management

10 compétences managériales

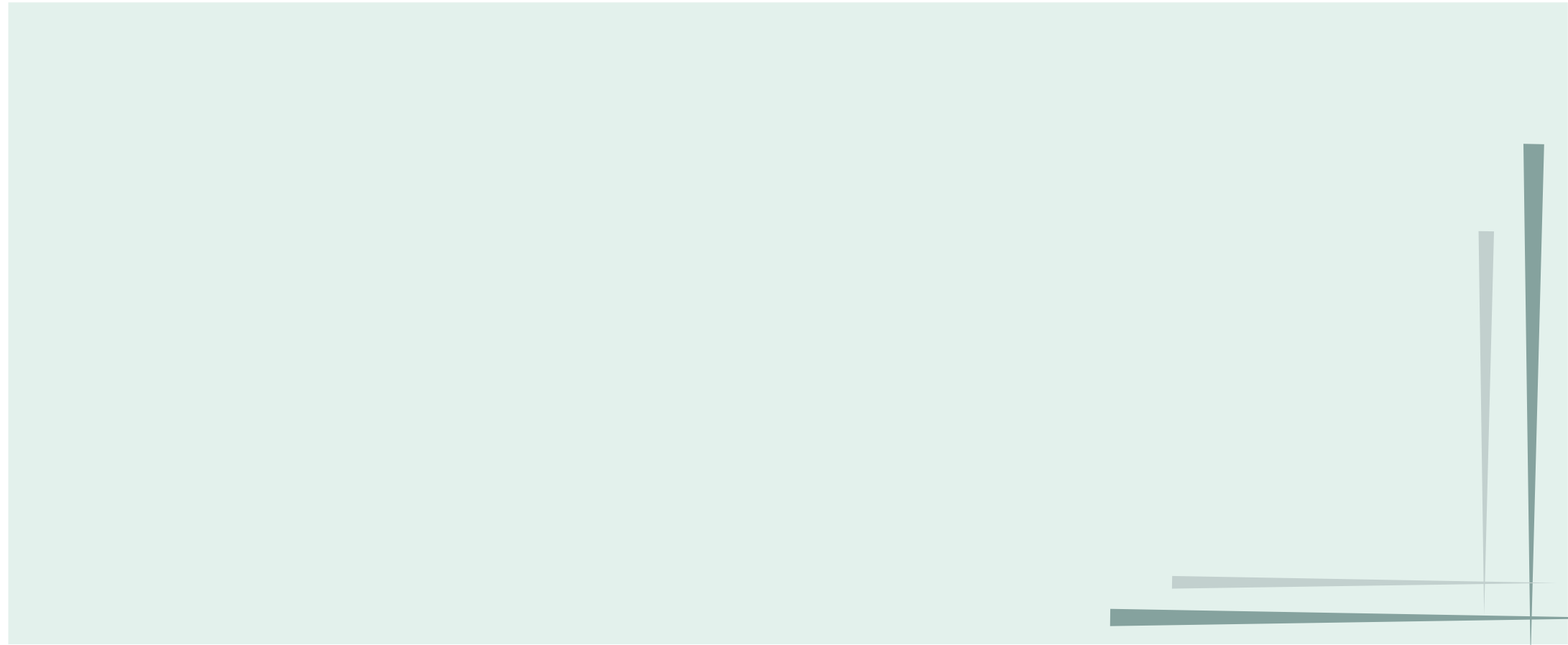
Une dimension prospective

3. Le dispositif départemental

(à personnaliser par chaque DR/DDFiP)



Annexes



Annexe 1 – Le contexte démographique du nouveau cycle de GPEEC

Age moyen des A+ :

AGFiP	AFiP	AFiPA	IP	IDiv HC	IDiv CN
60 ans	55 ans	53 ans	49 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 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 à environ 65 à 70 % les départs en retraite d'ici 2025.

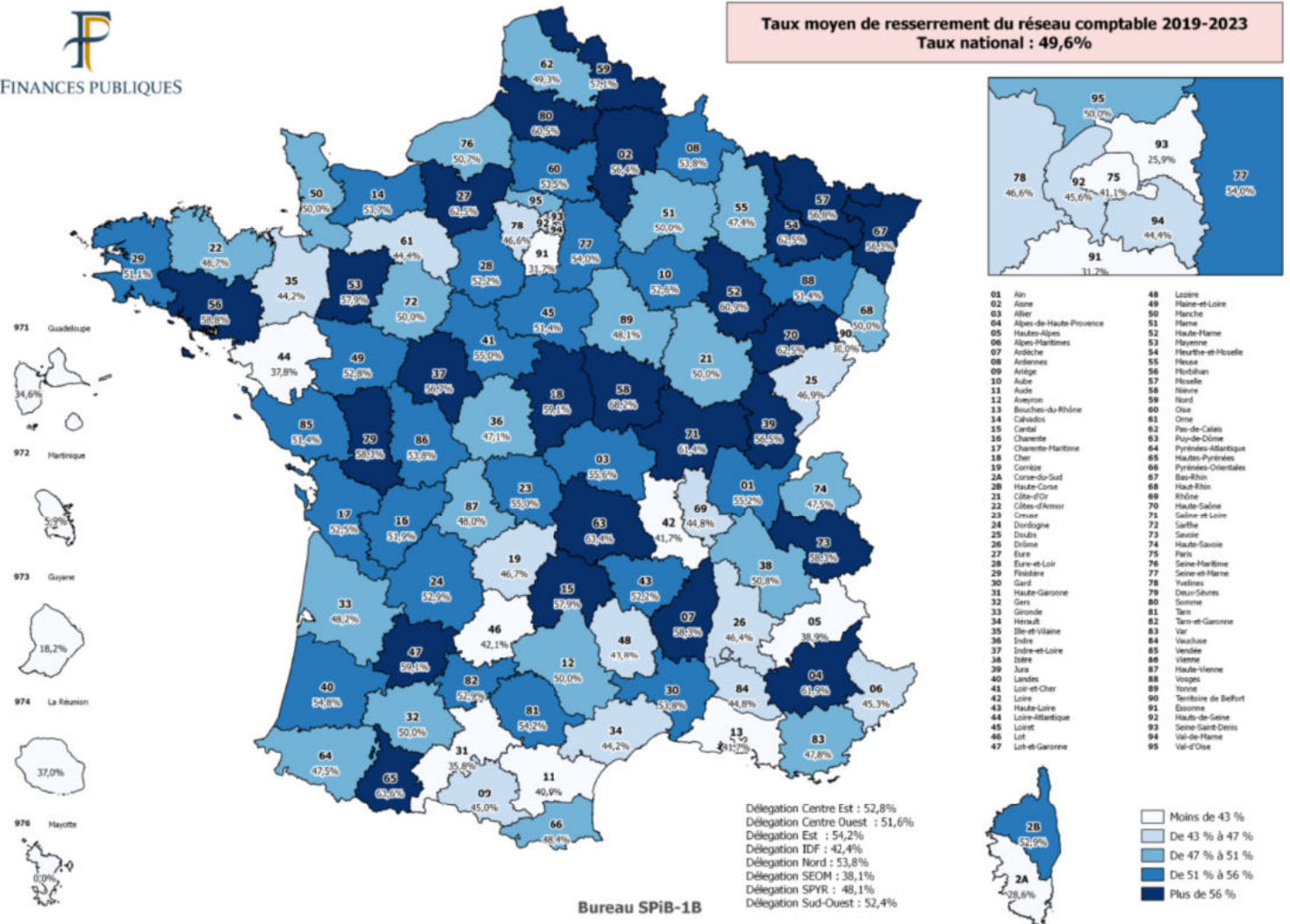
Cette évolution naturelle facilitera la transition et permettra, tout en diminuant modérément les emplois de A+, de maintenir des niveaux de promotion proches de ceux du cycle de GPEEC actuel.

Annexe 2 – Le resserrement du réseau

Un déterminant important : le resserrement du réseau

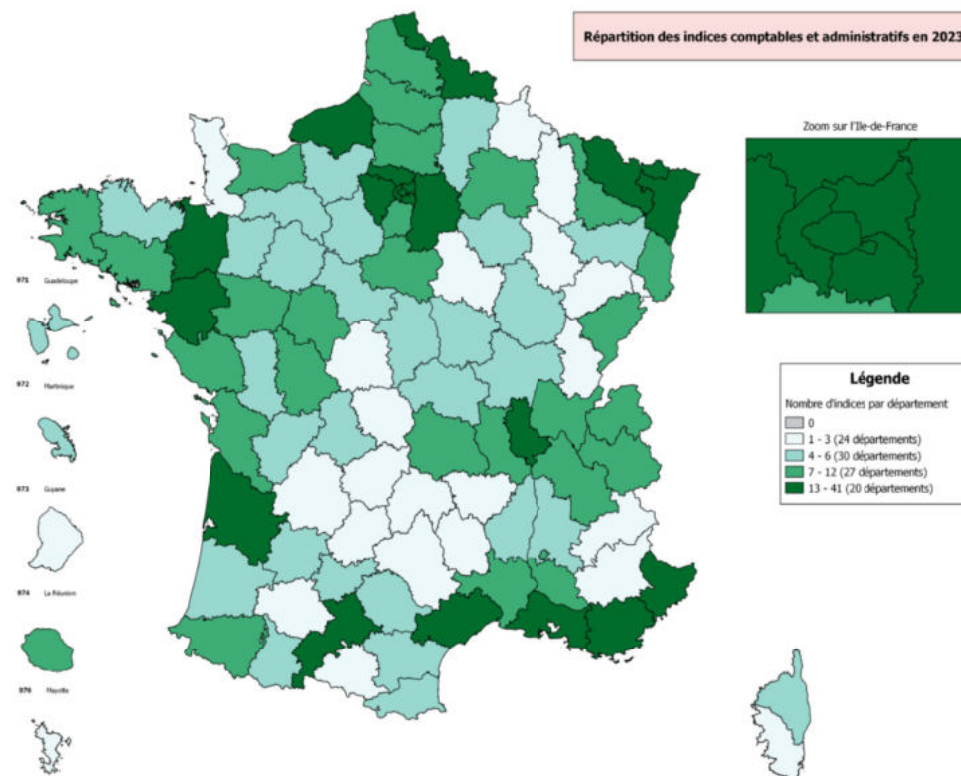
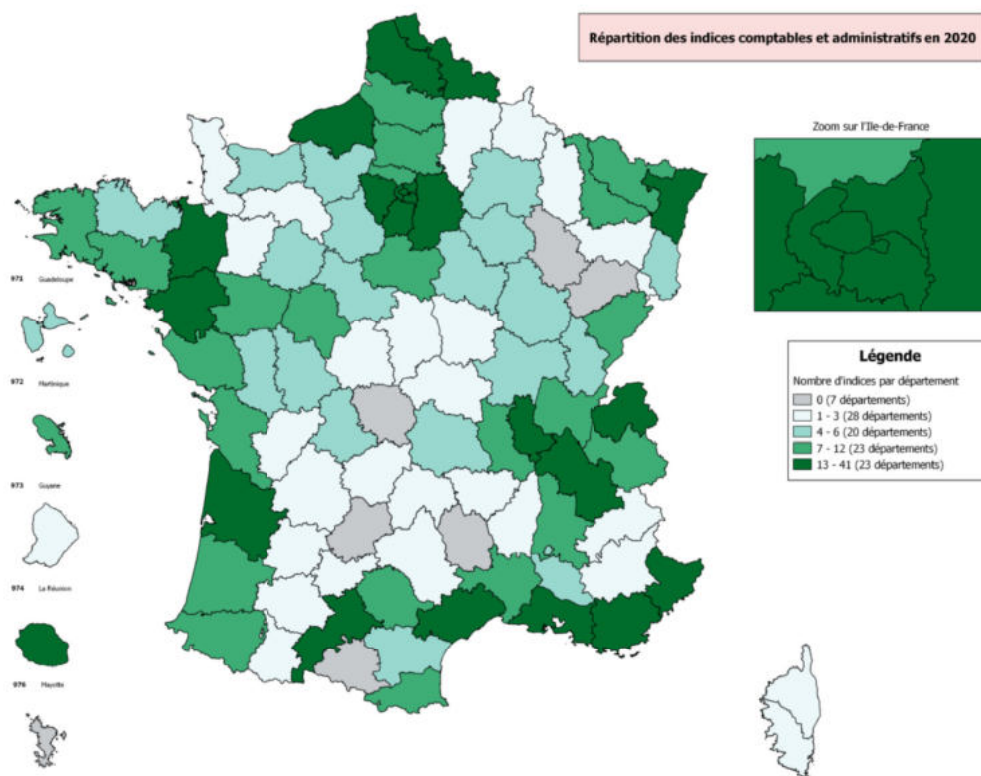
NB : Par définition, cette carte ne reflète que les opérations de réorganisations menées entre 2019 et 2023.

Un faible taux de resserrement peut s'expliquer par l'importance des restructurations passées. A l'inverse, une direction qui a peu fait évoluer son organisation par le passé peut disposer de marges de resserrement plus importantes se traduisant par un projet NRP plus « ambitieux ».



Annexe 3 – Le rééquilibrage des indices

Un constat majeur : une plus large couverture géographique des indices



- En 2020, 35 départements comptaient 3 indices au plus : en 2023, ils ne seront que 24 dans la même situation.
- En 2023 au plus tard toutes les directions seront dotées d'au moins un indice alors que 7 directions n'ont aucun indice aujourd'hui

Annexe 4 – Le classement des postes comptables : un repyramidage des niveaux d'indices des catégories C2 et C3

La répartition actuelle des niveaux d'indices au sein des catégories C2 à C4 est très homogène (en trois tiers).

Le repyramidage proposé conduit à classer environ 50 % des postes de chaque catégorie au niveau 1, 30 % au niveau 2 et 20 % au niveau 3.

	C2				C3				C4				
	C2-1	C2-2	C2-3	Total C2	C3-1	C3-2	C3-3	Total C3	C4-1	C4-2	C4-3	C4-T	Total C4
Classement 2020	565	429	476	1470	294	303	290	887	32	49	57	18	156
	38,4%	29,2%	32,4%	100,0%	33,1%	34,2%	32,7%	100,0%	20,5%	31,4%	36,5%	11,5%	100,0%
Classement cible	421	239	194	854	170	107	80	357					
	49,3%	28,0%	22,7%	100,0%	47,6%	30,0%	22,4%	100,0%					

Annexe 5 – Situation des indices administratifs et comptables (données provisoires)

	SITUATION DES INDICES DISTRIBUES AU 31/12/2020					
	HEC	HEB	HEA	HEA1	1027	TOTAL C1
Indices comptables	41	113	293	198	185	830
Indices administratifs affectés			82	0		82
<i>dont affectés DR/DFIP</i>			65			
<i>dont affectés DNS et centrale</i>			17			
Indices comptables non affectés (<i>dont ex CH</i>)	3	1	5	1	17	27
Indices administratifs non affectés	3	7	33	22	3	68
TOTAL	47	121	413	221	205	1007
Dont total des indices affectés						912

	SITUATION DES INDICES EN CIBLE (données provisoires)					
	HEC	HEB	HEA	HEA1	1027	TOTAL C1
Indices comptables	39	77	172	249	-	537
<i>dont DR/DFIP</i>	37	77	171	248		533
<i>dont DNS</i>	2		1	1		4
Indices administratifs	18	21	188	193		420
<i>dont affectés DR/DFIP</i>		17	164	160		341
<i>dont réserve pour DNS, centrale et services relocalisés</i>	18	4	24	33		79
TOTAL	57	98	360	442		957*

* la totalité des indices seront affectés

Annexe 6 – De nouvelles opportunités de carrière pour les cadres : le conseiller aux décideurs locaux

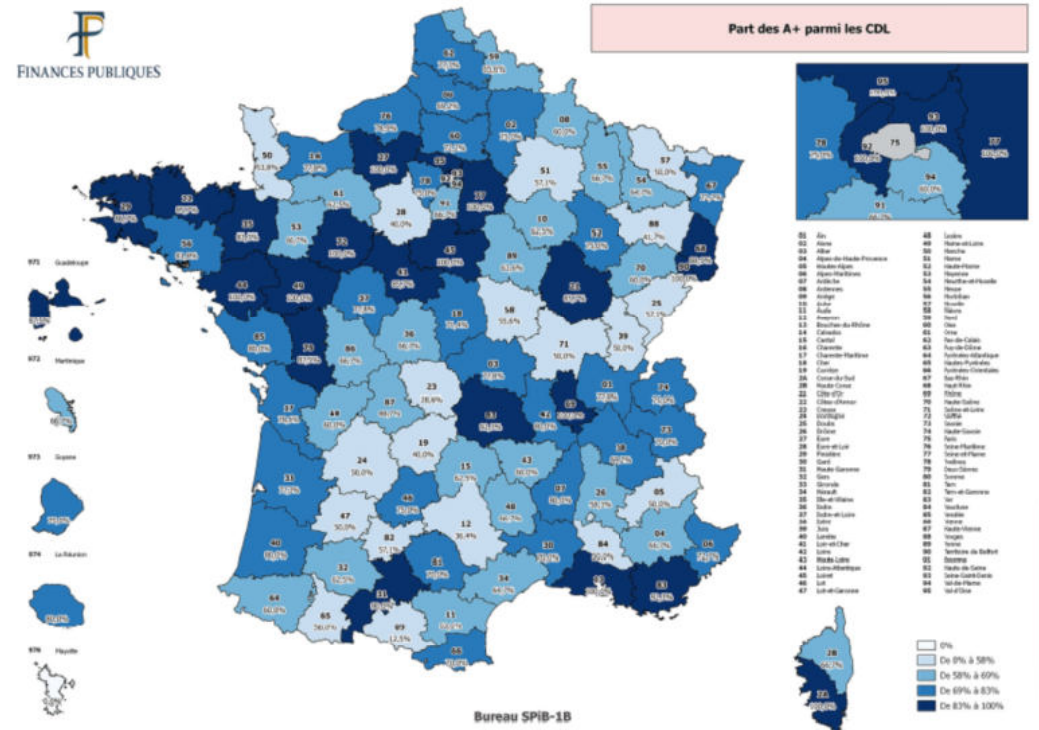
Les principaux constats :

- Un peu plus d'un millier de CDL en 2023
- 72 % environ devraient être des A+, avec des disparités liées pour l'essentiel à la taille des départements
- Environ 60 % des CDL devraient être des IDIV
- Dans certains départements importants un AFIPA CDL se verrait par ailleurs confier un rôle d'animation de l'équipe des CDL
- Ce sont les compétences davantage que le grade qui guideront le choix final lors des recrutements, de sorte que des ajustements catégoriels seront possibles, dans la limite de la dotation globale d'emplois des directions

Annexe 6 – De nouvelles opportunités de carrière pour les cadres : le conseiller aux décideurs locaux

Répartition globale CDL A/A+ (données provisoires)	
A+	72%
A	28%

	Grade prévisionnel des CDL par catégorie de direction (données provisoires)				Total national
	Catégorie 1	Catégorie 2	Catégorie 3	Catégorie 4	
AFIPA	4%	1%	1%	0%	2%
IP	10%	10%	8%	5%	9%
IDIV HC	21%	18%	11%	17%	17%
IDIV CN	41%	48%	46%	40%	44%
A	24%	23%	35%	38%	28%



Annexe 7 – Focus : l'indiciation PPCR

