

La LOLF et la GRH

Dans le cadre de l'exercice de budgétisation 2006, et plus précisément, d'évaluation de la masse salariale de chaque BOP*, le bureau de gestion des catégories B et C a, pour la première fois, procédé à une estimation des mouvements d'entrées et sorties des personnels des catégories B et C.

Cet exercice réalisé au cours du mois de septembre 2005 a consisté à évaluer, le plus objectivement possible, l'évolution prévisionnelle des effectifs départementaux afin d'anticiper les besoins au cours de l'année 2006 et de déterminer les ressources nécessaires au fonctionnement des services.

Sur la base d'une situation prévisionnelle des effectifs au 1^{er} janvier 2006, enrichie des données de l'Outil de répartition des emplois (ORE) et des prévisions de départs établies par la GPEEC pour 2006, a été réalisée une simulation des différentes opérations de gestion devant affecter chacun des départements.

Les perspectives de promotions internes, non connues à la date de l'exercice de prévision, ont été intégrées pour chacun des départements, en fonction d'éléments historiques et statistiques à disposition du bureau gestionnaire.

Les trois mouvements de mutations (janvier, avril et septembre) ont été anticipés et déroulés fictivement, sur la base des souhaits de mobilité géographique exprimés par les agents et connus du bureau gestionnaire au moment de l'exercice. Cette simulation a pris en compte la dimension sociale des mouvements de mutations et la préoccupation du maintien d'une fluidité minimale la plus proche possible des mouvements réels.

Corrélativement, des hypothèses de recrutements de stagiaires B et C ont été développées compte tenu de l'incidence, notamment, des mouvements de mutations soit en complément, soit en remplacement des agents mutés. En effet, en gestion, les affectations successives des lauréats de concours viennent corriger les déséquilibres résultant des mouvements de personnel engendrés par les mutations et les départs définitifs ou provisoires.

Il a donc été procédé à des affectations de stagiaires, selon les mêmes principes que pour les mutations, sur l'ensemble de l'année (mars et octobre pour les contrôleurs, février, avril, juin, septembre et novembre pour les agents de recouvrement), réparties dans les départements dont la situation des effectifs projetée sur l'année le justifiait.

Cette prévision fera l'objet d'ajustements tout au long de l'exercice budgétaire 2006, pour tenir compte des évolutions tant en ce qui concerne les mouvements réels de départs que l'autorisation budgétaire de recrutements externes.

Cette approche nouvelle des modalités de gestion des agents des catégories B et C est de nature à garantir le respect des plafonds d'emplois en équivalent temps plein travaillé et de la masse salariale de la Direction générale de la comptabilité publique, tout en préservant l'aspect social des mutations et nominations, qui reste la préoccupation première de la sous-direction des ressources humaines.

Une formation professionnelle au service des agents et de la modernisation du Trésor public

Face aux évolutions récentes ou à venir du Trésor public, la formation professionnelle constitue un levier essentiel de la politique de gestion des ressources humaines de la DGCP.

En quinze ans, la formation a profondément évolué et atteint aujourd'hui un niveau quantitatif très satisfaisant avec plus de 190 000 stagiaires en formation en 2005 contre 75 000 en 1989.

* Budget opérationnel de programme





La réussite de cette mission essentielle repose sur l'implication de l'ensemble des acteurs de la formation. Le réseau de formation s'articule autour de trois niveaux :

- ☺ l'administration centrale, chargée du pilotage et de l'animation. À ce titre elle est notamment en charge de la définition de la politique de formation dans ses aspects stratégiques et qualitatifs, en liaison avec tous les bureaux et structures de la Direction générale ;
- ☺ un opérateur national, l'École nationale du Trésor (ENT) érigée depuis le 1^{er} septembre 2004 en service à compétence nationale. Au travers de ses trois établissements de formation, l'ENT est chargée de la préparation aux concours, de la totalité de la formation initiale. Elle est également amenée à jouer un rôle de plus en plus important en matière de formation continue ;
- ☺ des relais déconcentrés au niveau de la région et du département concrétisent, au quotidien, pour la très grande majorité des agents l'effort de formation. Ces conseillers formation et missions régionales sont appuyés par près de 4 000 praticiens formateurs issus du réseau du Trésor public.

L'accompagnement des acteurs du changement

La formation professionnelle se caractérise aujourd'hui par l'accompagnement des grandes réformes ministérielles et des évolutions techniques et réglementaires du Trésor public. L'année 2005 a ainsi été particulièrement riche avec, notamment, le déploiement des formations métiers et outils liées à l'entrée en vigueur de LOLF, la mise en œuvre de dispositifs adaptés pour la reconversion des agents de la redevance de l'audiovisuel et des DRIRE, la formation des agents des postes qui ont basculé à l'outil Hélios...

Le transfert du savoir-faire

En raison du haut niveau de technicité requis par les évolutions des métiers du Trésor public, l'agent qui rejoint le réseau du Trésor public doit acquérir un véritable savoir-faire comptable et financier.

L'ensemble des cursus de formation initiale ont, à cet effet, été profondément rénovés pour faciliter l'intégration des nouveaux agents. Ils ont été repensés pour obtenir un équilibre entre les ambitions techniques et managériales, tout en privilégiant une approche d'alternance théorie-pratique qui inclut une préparation au premier métier des agents et valorise l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

S'agissant plus particulièrement des cadres A, l'alternance se caractérise notamment par la mise en place de formations au premier métier, qui consistent en un stage pratique de quatre mois au sein du réseau, complété par des phases théoriques se déroulant à l'ENT. Ces dispositifs sont généralisés depuis 2005 à l'ensemble des métiers.

Les agents de catégories B et C bénéficient également de dispositifs pédagogiques rénovés. La scolarité des contrôleurs (catégorie B), organisée à l'établissement de Lyon conformément au principe d'école unique, inclut une formation au premier emploi. Les lauréats des concours d'agent de recouvrement (catégorie C) sont quant à eux formés à l'établissement de Noisy-le-Grand.

Par ailleurs, les agents changeant de métier en cours de carrière peuvent s'insérer dans un dispositif d'adaptation à l'emploi. Ces dispositifs profondément enrichis en 2005 s'adressent aux cadres A (comptables des postes spécialisés ou mixtes, chefs d'unité fonctionnelle) ainsi qu'aux agents de catégorie B et C. Ces sessions sont mises en œuvre au niveau local ou national.

Enfin, des formations ont aussi été mises en place pour accompagner la réussite à un concours professionnel (contrôleur interne spécial, inspecteur ou inspecteur principal par exemple) ou une promotion par liste d'aptitude (C en B et B en A).

La mise en œuvre d'une démarche qualité

L'activité de formation est souvent appréhendée sous l'angle quantitatif. La DGCP a souhaité, depuis quelques années, compléter cette approche par une appréciation qualitative. À cet effet, une démarche qualité appliquée à la formation professionnelle a été mise en œuvre afin d'accroître la satisfaction de ses agents et l'efficacité des dispositifs de formation.

Formalisée dans un guide de procédures à disposition des départements, cette démarche couvre l'ensemble de la formation professionnelle et porte sur des thèmes privilégiés tels que l'implication des chefs d'unité, la valorisation des praticiens formateurs ou encore l'optimisation des évaluations.

Les documents élaborés à l'issue des premières expérimentations ont été complétés par un plan d'action qualité, qui liste les axes d'amélioration sur lesquels s'engagent les départements concernés et leur fournit des indicateurs permettant de mesurer les efforts accomplis.

Enfin, la démarche qualité a été caractérisée par un programme d'audits internes qualité. Ces audits sont dits partagés car les services de formation y participant sont tour à tour audités et auditeurs. Le but de ces audits est d'apprécier l'appropriation de la démarche qualité par le service local tout en facilitant la mutualisation des bonnes pratiques. Le programme 2005 a concerné six départements : l'Aveyron, les Pyrénées-Orientales, les Vosges, la Haute-Saône, l'Aisne et la Seine-et-Marne.

Les bénéfices de cette démarche sont multiples : valorisation des équipes de formation professionnelle, enrichissement de la coordination entre les niveaux central et local, plus grande sensibilisation des directions locales aux enjeux de la formation.

Après deux années d'expérimentation, la démarche qualité a été étendue à l'ensemble des départements en 2005. À cette occasion, l'ensemble des supports qualité (manuel, fiches de procédure) ont fait l'objet d'une mise à jour et un nouveau plan d'action qualité a été élaboré pour l'année 2006.

Le développement d'outils de formation novateurs

La formation professionnelle a aussi été marquée par la poursuite d'une politique volontariste en matière de technologies de l'information et de la communication, notamment par la création de modules de formation à distance. Après la création de modules d'auto-formation en ligne sur l'intranet depuis 2004 (recouvrement des amendes et condamnations pécuniaires, sensibilisation à la comptabilité générale), cette offre de formation a été complétée en 2005 par un dispositif mixte présentiel-distanciel sur les paiements dématérialisés de l'impôt (EMMA), élaboré en collaboration avec le Pôle national de compétence en matière de recouvrement amiable de Rouen.

Par ailleurs, la plate-forme de formation à distance ACANTHE a été mise en service en mars 2005 pour la gestion des formations HÉLIOS. Son utilisation a été étendue au volet formation à distance du dispositif EMMA.

Ce mode de formation interactif, qui permet aux agents de se former selon leur propre rythme, n'a pas vocation à remplacer les formations classiques mais constitue un outil supplémentaire d'acquisition des connaissances.

La création du Centre national de gestion des concours à Lille

Le Centre national de gestion des concours a été ouvert le 1^{er} juillet 2005. Placée sous l'autorité du Trésorier-payeur général de la région Nord-Pas-de-Calais, cette structure est localisée dans les anciens locaux de la redevance audiovisuelle de Lille.

Le centre a pour mission notamment d'assurer l'organisation matérielle des concours organisés par le Trésor public. À ce titre, il prend en charge la gestion des opérations de gestion en collaboration avec la DGCP et les services des ressources humaines des trésoreries générales : traitement des dossiers de candidatures (conditions d'admission), préparation des épreuves (édition des listes et des convocations), traitement des copies (envoi aux correcteurs et saisie des notes), préparation des jurys et diffusion des résultats.

Deux missions nouvelles lui ont également été confiées :

- ☺ informer les candidats : le centre renseigne le public par téléphone, par courrier et par courriel. Il assure également la gestion et l'envoi des annales des concours aux candidats ;
- ☺ être prestataire de service en matière de concours pour le compte d'autres directions du ministère et, à compter de 2007, pour la DPMA chargée de la conduite des opérations juridiques et administratives du concours commun C du ministère et du pilotage et de la coordination des différentes tâches logistiques.

Des actions de formation professionnelle ont été conduites au niveau central et au niveau local à compter de mars 2005, suivies de la mise en place d'un dispositif de transfert de compétences et de soutien entre les agents du service des concours de l'ACCT et ceux du CNGC jusqu'à la fin de l'année 2005.

