

Une gestion dynamisée des ressources humaines

La modernisation de la politique de gestion des ressources humaines de la DGCP a privilégié trois axes en 2005 : le projet "Management", facteur clé de la réussite de la conduite du changement associé à la réforme de l'évaluation-notation et à la déconcentration de la GRH ; une formation professionnelle mise au service des agents et de la modernisation du Trésor public ; l'élaboration du futur système d'information des ressources humaines baptisé Séquoia, chantier stratégique pour la gestion des ressources humaines de demain.

Le projet "Management" : formation et actions

Le projet "Management" initié en 2005

Ce projet est issu d'un double constat :

☺ une évolution fondamentale du Trésor public par la redéfinition du périmètre de certaines missions, résultant en particulier des nouvelles exigences du public, des entreprises, des élus et des ordonnateurs, qui imposent un souci d'efficacité et un besoin d'expertise accrus, et par la modification de l'environnement structurel (spécialisation fonctionnelle des postes comptables, réforme de l'État, LOLF, nouvelles applications informatiques...)

☺ parallèlement, un manque de visibilité des agents sur les réformes en cours et des difficultés de positionnement des collaborateurs de catégorie A vis-à-vis de ces réformes.

Si le rôle dévolu aux services du Trésor public, leur adaptabilité aux évolutions réglementaires, passent par la mise en place d'outils techniques performants, l'utilisation optimale des ressources humaines est un facteur clé de succès de la conduite du changement. Des qualités managériales sont donc indispensables à chaque responsable d'unité de travail pour qu'il puisse diriger une équipe de façon à faire émerger le meilleur d'elle-même au quotidien.

Ainsi, pour la DGCP, l'objectif général du projet est d'assurer une conduite dynamique des réformes en s'appuyant sur une mobilisation forte et efficace des personnels.

Au sein d'un réseau de techniciens, l'introduction de sessions de formation au management ne peut suffire. C'est pourquoi il est apparu utile de s'appuyer, avec l'aide d'un cabinet de consultants, sur les valeurs métiers reconnues de tous pour instiller des concepts et surtout des pratiques de management.

La formation théorique a donc laissé place à une méthode innovante.

Concrètement, sept départements* ont participé à cette démarche lancée le 7 février 2005. Des cadres volontaires, répartis dans chaque département en quatre groupes de travail, ont réfléchi, en dehors de tout lien hiérarchique local, sur des "problématiques métiers" : trois groupes se sont concentrés sur les prestations attendues par les interlocuteurs traditionnels du Trésor public (collectivités locales, contribuables, services de l'État) et un groupe plus généraliste a axé sa réflexion, enrichie de celle des groupes techniques, sur la détermination d'outils de management appropriés pour assurer la réussite de leur mise en œuvre.

La méthode retenue s'articule autour de ces groupes de travail qui se réunissent en quatre phases selon une démarche séquentielle :

☺ compréhension des changements en cours et valorisation des nouveaux outils disponibles (particulièrement informatiques) ;

☺ identification des nouveaux besoins et de l'obsolescence de certains ;

☺ analyse des processus actuels (forces, faiblesses) au vu des besoins identifiés ;

☺ élaboration de nouveaux processus et détermination des moyens pour les mettre en œuvre.

* Indre, Gironde, Seine-Saint-Denis, Orne, Nièvre, Yonne, Meurthe-et-Moselle





Lors de deux séminaires de restitution nationale, les 21 juin 2005 et 17 mars 2006, les participants ont pu présenter les actions proposées et ont exprimé leur sentiment sur le travail en mode projet. Aux yeux de tous, le bilan de cette expérience a été jugé très positif.

La Direction générale a pour ambition d'étendre la démarche à d'autres départements dès l'automne 2006.

La réforme de l'évaluation-notation

La réforme de l'évaluation notation instaurée par le décret du 29 avril 2002 a été mise en œuvre pour la première année en 2005 : elle a porté sur l'activité 2004.

Elle repose sur trois principes directeurs :

- ☺ le dialogue, à travers la mise en place d'un entretien individuel obligatoire, pour chaque agent, avec son supérieur hiérarchique direct ;
- ☺ la transparence, avec un lien direct entre la note chiffrée et la cadence d'avancement ;
- ☺ la reconnaissance de la valeur professionnelle des agents, avec des possibilités d'avancement plus rapide, en fonction des résultats professionnels obtenus et de l'implication personnelle, dans le cadre d'une culture d'objectifs.

La DGCP a souhaité mettre à profit cette réforme majeure pour la gestion des ressources humaines en modernisant résolument la procédure existante : celle-ci est désormais totalement dématérialisée au travers de l'application Éden.

L'attribution des bonifications d'ancienneté aux agents titulaires non parvenus à l'échelon terminal ou non situés dans des échelons à durée fixe, a permis d'augmenter sensiblement ces quotas de bénéficiaires de bonifications d'ancienneté avec 57 % des agents (B et C) au lieu de 50 % en 2004. Quant aux évolutions négatives de note, elles n'ont concerné qu'une faible proportion des agents (1 % en B, 1,5 % en C).

Concernant la campagne de notation 2006 portant sur l'activité 2005, quelques aménagements, découlant du rapport Lajouard, sont apportés au dispositif initial en vigueur à la DGCP en particulier l'appréciation dans le temps de la répartition des réductions d'ancienneté afin de pouvoir distinguer sur la durée tous les agents donnant entière satisfaction.

La poursuite de la déconcentration de la gestion RH

Afin d'améliorer le service rendu aux agents en matière de gestion des ressources humaines, la déconcentration des positions, engagée dès 1992 au profit des services déconcentrés, a été étendue en 2005.

La déconcentration concerne désormais les octrois et les renouvellements des positions de droit et des disponibilités de courte durée (inférieure à trois mois) des titulaires, et les congés sans traitements équivalents concernant les stagiaires. Les décisions de réintégration, dans le département d'origine, des titulaires et des stagiaires, ont également été déconcentrées lorsque l'emploi n'est pas libéré ou après congé de longue maladie. Les services déconcentrés assurent également la gestion complète des congés de longue maladie, de longue durée et des mi-temps thérapeutiques consécutifs.

Cette nouvelle phase de déconcentration concerne tous les agents de catégorie A, B et C du Trésor public en fonction en métropole ou dans un département d'outre-mer.

Elle permet, du fait de la proximité entre les agents et l'autorité de décision, un traitement plus rapide de la demande, les services des ressources humaines assurant désormais, outre l'instruction des dossiers, la prise des décisions qui relevait auparavant, le plus souvent, des bureaux de gestion de l'administration centrale.

Afin d'assurer, au niveau national, l'unité de traitement des demandes et la conformité des dossiers en termes de notifications et de décisions, des modèles élaborés par les bureaux gestionnaires de la Direction générale ont été mis à la disposition des services déconcentrés.

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

