

Fiche n° 4

Plan d'accompagnement des cadres

1/ LES ENJEUX LIÉS À L'ACCOMPAGNEMENT DES CADRES

Deux catégories d'enjeux peuvent être distinguées :

- Renforcer les compétences managériales des cadres.

Le déploiement de réformes stratégiques et notamment du nouveau réseau de proximité à la DGFIP aura d'un point de vue RH notamment pour conséquences :

- l'augmentation de la taille des équipes,
- et le management d'équipes à distance (multi-sites, télétravail).

Il nécessitera un renforcement des capacités managériales des cadres de la DGFIP tant pour prendre en compte cette nouvelle donne que pour aider les cadres à conduire le changement auprès des agents.

- Renforcer l'accompagnement des cadres dans la gestion de leur carrière.

Plusieurs évolutions (place croissante du choix dans les recrutements et les affectations, ouverture des emplois de direction, systématisation des évaluations et revues de cadres) constituent des opportunités de mobilité qui nécessitent un accompagnement des cadres renforcé. Il s'agit de mieux communiquer autour de ces évolutions, d'écouter davantage les cadres et de renforcer l'accompagnement qui peut leur être prodigué.

2/ VERS LA MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN D'ACCOMPAGNEMENT DES CADRES : DE NOMBREUX OUTILS EXISTANTS, MAIS PEU ARTICULÉS ET PEU CONNUS

De nombreux outils sont utilisés aujourd'hui à la DGFIP :

- qu'ils aient été développés en interne en centrale (Ateliers Participatifs Managériaux, revue des cadres, parcours de formation à l'ENFIP, guide du Directeur, entretien individuel, etc.),
- qu'ils aient été développés en interne en local (préparation aux sélections, coaching flash...)
- ou qu'ils aient été conçus aux niveaux ministériel ou interministériel (outil d'auto-diagnostic des préférences managériales, évaluations 360°, formations UNICA, etc.) .

Il est nécessaire de mieux les faire connaître, de bien les articuler entre eux et de les enrichir.

3/LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT DES CADRES

3.1 Recenser, évaluer, articuler :

Il est donc proposé :

- de finaliser le recensement des différents outils existants et d'évaluer leur utilité.
- de préciser la doctrine d'emploi de ceux-ci : quand sont-ils proposés ? Pour quels publics ? Dans quels buts ?
- de concevoir un référentiel des compétences managériales incluant une dimension prospective, et plus largement, de lancer un travail autour des compétences, en s'inspirant des travaux déjà réalisés dans d'autres directions et dans le cadre des travaux réalisés par le GT national « Accompagnement du Changement et Management » piloté par le délégué Centre Ouest,
- d'articuler les dispositifs dans des parcours de développement,
- d'inclure dans le déploiement de ces actions des démarches d'évaluation systématiques et pérennes par les utilisateurs et par les prescripteurs,
- de communiquer auprès des cadres sur un dispositif d'ensemble ré-articulé et mis en perspective.

3.2 Structurer les actions d'accompagnement

Les actions d'accompagnement des cadres pourraient s'organiser autour de 3 axes :

a) Accompagner les transformations

Il s'agit de **soutenir les cadres dans l'exercice quotidien de leur fonction d'encadrement**, en s'assurant que les bases du management sont connues et maîtrisées et en proposant une offre plus spécifiquement ciblée sur l'accompagnement des changements et les nouveaux modes de management qu'ils impliquent .

Un programme de formation est déjà lancé sur cette dimension : journées de sensibilisation à la transformation, séminaires conduite du changement et ateliers d'accompagnement pour les chefs de service et leurs adjoints.

b) Valoriser les talents : recruter, identifier, promouvoir

Si un travail important a été fait sur les volets quantitatifs de la GPEEC, le même type de démarche reste à mener sur l'aspect qualitatif : de quelles compétences les cadres de la DGFIP auront besoin à 2, 5 ou 10 ans ? Quel type de relation au travail et d'encadrement l'institution souhaite-t-elle promouvoir ?

Ceci passe par un travail sur la conception de référentiels de compétences, notamment managériales, pour un meilleur recensement des acquis et des besoins et l'accompagnement RH individualisé, sur l'identification des potentiels et la diversification des recrutements.

La satisfaction de ces objectifs doit pouvoir s'appuyer sur différents outils :

- Un référentiel de compétences managériales associé à des campagnes d'évaluation des compétences permettra de recenser les compétences existantes et celles restant à acquérir, permettant la conception de démarches de développement de compétences. Afin de favoriser l'appropriation de tels outils, il conviendra de passer par une phase expérimentale d'auto-évaluation des compétences et d'auto-diagnostic des besoins.

Le référentiel des compétences managériales est à lier avec les grands défis que devra relever, dans les prochaines années, la DGFIP.

- Les points d'étape carrière seront progressivement déployés à l'ensemble de la catégorie A

- Un pôle de coaching interne viendrait compléter ce dispositif, ainsi que le recours, dans certaines situations, à des coachs externes (externe ou en interministériel).

La communication et la promotion d'une démarche structurée d'accompagnement des cadres devrait permettre également une meilleure attractivité pour la DGFIP.

c) accompagner les cadres tout au long de la carrière

Les outils d'accompagnement des cadres doivent couvrir les moments clés de la vie professionnelle des cadres : ils existent au moment du recrutement, de la prise de poste, pendant le poste et en préparation d'une évolution professionnelle.

Dans ce domaine, les chantiers prioritaires sont les suivants :

- Accompagnement au recrutement au choix : préparer les cadres à la démarche de candidature (rédaction de CV, de lettres motivations, préparation des entretiens,...) ainsi qu'à celle de recrutement (détection des profils, identification des besoins, préparation et conduite des entretiens, restitutions aux candidats,...)
- Facilitation des mobilités : aider les cadres désireux de s'inscrire dans une démarche de mobilité géographique ou fonctionnelle
- Accompagnement aux changements d'orientation professionnelle : bilans de compétences, parcours de formations adaptés, coaching,...

4/ LE PILOTAGE DU PLAN D'ACCOMPAGNEMENT DES CADRES

4.1 Au niveau déconcentré

Il est proposé de mettre en œuvre **deux nouvelles fonctions** :

a) Le conseiller mobilité-carrière

Cette nouvelle fonction est prévue par l'ordonnance du 19 janvier 2017 qui dispose que chaque agent « peut bénéficier à sa demande d'un accompagnement personnalisé destiné à l'aider à élaborer et à mettre en œuvre son projet professionnel ». Ce besoin est naturellement renforcé par le déploiement du NRP.

Le conseiller mobilité-carrière (CMC), positionné au niveau **interrégional**, serait chargé d'accompagner les carrières et les mobilités des cadres A (premier niveau assuré au niveau départemental, 2^e niveau au niveau inter-régional) et A+ (IDIV, IP, AFIPA, éventuellement AFIP pour les questions de 1^{er} et 2^d niveaux). Le conseil en mobilité carrière pour les agents B et C pourrait se faire au niveau départemental, au sein du Pôle Ressources.

Pour les cadres A+ (IDIV, IP, AFIPA) :

- il identifierait les compétences et constituerait des viviers (en accord avec les cadres),
- il préparerait les revues de cadres locales,
- il accompagnerait le directeur dans ses recrutements de cadres A+, en amont (fiche de poste, identification des compétences nécessaires et des éventuels candidats) comme en aval (s'assure qu'un retour est fait à chacun, prépare des parcours d'intégration)
- il connaîtrait et interagirait avec le marché de l'emploi public local,
- il aiderait les cadres à construire leur parcours professionnel, déterminerait les besoins d'accompagnement et de formation, conseillerait pour la préparation des sélections.

Par ailleurs, il est prévu de créer un poste de CMC pour les cadres A+ de centrale et un poste de CMC pour les cadres A+ des Directions Nationales Spécialisées. Ces postes, dans un premier temps, pourraient être fusionnés.

b) Le soutien managérial

Un poste de référent management pourrait être créé au niveau interrégional.

Le titulaire de ce poste serait chargé :

- de rencontrer les cadres de l'inter-région (en visioconférence le plus souvent, ou physiquement à l'occasion de déplacements sur le terrain),
- de les conseiller dans leur management,
- de faire connaître et d'animer les différents dispositifs existants (APM, coaching, communautés wifip, etc.).

Le référent serait également au service des directions locales afin de leur apporter un appui sur les questions de développement des cadres. Une partie de son temps serait consacrée au travail avec la centrale (conception d'un référentiel de compétences managériales, participation à des groupes de travail, animations de formations ou d'ateliers collaboratifs). Il porterait une attention particulière à l'accompagnement des responsables de structures spécifiques telles que les postes comptables, les structures nouvelles portant sur des missions nouvelles ou renouvelées (SGC, CDL, SAPF...).

Les fonctions de Conseiller Mobilité-Carrière et de Référent Management pourraient se cumuler au niveau interrégional. Cette nouvelle fonction pourrait constituer une perspective intéressante pour des AFIPA/AFIP ayant une expérience RH. Une première vague de déploiement permettrait la nomination de 8 à 10 CMC/RM au niveau interrégional, avec une date de prise de fonction au 1^{er} janvier 2021. Ces cadres seraient formés au conseil en mobilité carrière (entretiens, analyse des compétences, connaissance des parcours...). Une immersion auprès des bureaux RH1B et RH2C comme de la Mission d'Accompagnement des Cadres leur serait proposée.

4.2 Au niveau central : fédérer les compétences au sein d'une Mission Accompagnement des cadres

La mission Accompagnement des cadres aura en charge les missions suivantes :

- la conception, la réalisation, le déploiement et l'évaluation des actions d'accompagnement des transformations, de valorisation des talents et d'accompagnement tout au long de la carrière,
- le pilotage des volets qualitatifs de la GPEEC concernant les cadres et la conception d'un projet managérial,
- le pilotage de la gestion des crédits du Fonds d'Accompagnement Interministériel des Ressources Humaines (FAIRH) consacrés au soutien aux cadres ,
- la communication et la promotion des dispositifs en liaison avec le cabinet du Directeur Général
- une contribution à la réflexion autour des formations managériales dispensées par l'ENFIP.

La Mission collaborera par ailleurs au plan de formation, à la conception d'un outil de gestion des compétences et des carrières, à l'animation des relais locaux mobilité, carrière, management, formation, à la conception des outils de gestion de carrière des cadres, et aux démarches favorisant l'attractivité de la DGFIP.

La mission Accompagnement des cadres sera co-rattachée aux services RH et SpiB.

Afin d'augmenter la lisibilité des actions de développement proposées aux cadres et la connaissance des process d'évolution de carrière, des outils de communication doivent être créés.

On pourrait imaginer une présentation des outils d'accompagnement lors des formations post sélections, lors des réunions de directeurs et plus largement sous forme de webinaires ou de séries de billets, de podcasts ou de vidéos présentant outils et process.