

L'accompagnement professionnel des comptables

Objectif : mieux accompagner les cadres supérieurs accédant à un poste comptable ou changeant de type de poste comptable

1 – Rappel du dispositif de formation existant

Les cadres supérieurs affectés pour la première fois sur un poste comptable (quel que soit le grade, à savoir AFIP, AFIPA, IP ou IDiV), participent, en amont de leur prise de poste, au séminaire des nouveaux comptables. Ils sont automatiquement convoqués à ce séminaire qui balaye les enjeux et actualités de la DGFIP et qui propose des témoignages de comptables expérimentés (durée globale de 4 jours).

A titre d'exemple, le séminaire organisé en décembre 2016 a réuni 108 cadres supérieurs dont plusieurs IDiV nouvellement promus et affectés ou maintenus sur un poste comptable.

**** Parcours de formation des comptables***

Après leur prise de fonction, les IDiV nouvellement promus affectés sur des fonctions comptables suivent de manière obligatoire (à l'instar de leurs collègues administratifs) les stages suivants :

- « Pilotage et Ressources Humaines » (3,5 jours),
- « Maîtrise des risques » (1,5 jours),
- « Management » (3 jours).

Pour l'ensemble des cadres affectés sur un poste comptable, des parcours de formation spécialisés en rapport avec le type de poste occupé sont élaborés chaque année et présentés dans une note relative à l'offre de formation à destination des comptables.

Cette offre de formation, qui s'articule autour de formations obligatoires et de formations optionnelles, s'adresse aussi bien aux cadres précédemment affectés sur des missions administratives et accédant à un poste comptable, qu'aux comptables changeant de type de poste.

Le suivi des formations signalées comme obligatoires permet aux cadres supérieurs d'acquérir les connaissances indispensables à l'exercice de leurs fonctions.

Trois catégories de stages sont proposées : stages de pré-requis / stages de pilotage / stages techniques.

En outre, les formations au pilotage fournissent des outils et des techniques essentiels au suivi de l'activité et au contrôle interne des structures.

A titre d'illustration, la note relative au dispositif de formation offert aux cadres supérieurs prenant la direction d'un poste comptable au 1^{er} semestre 2017 propose 7 parcours de formation (SIP / SIE / PRS / SPF / Trésoreries Amendes / Trésoreries Mixtes / Trésoreries spécialisées SPL ou EPS).

Le parcours de formation Chef de poste SPL/EPS, d'une durée de 38 jours, comporte notamment 20 stages dont 8 obligatoires (4 stages de pré-requis et 4 stages de pilotage).

II - Problématique et cible

Les directions d'accueil et les cadres concernés soulignent les difficultés induites par le suivi de l'essentiel des actions de formation postérieurement à la prise de fonction, pour plusieurs raisons qui peuvent se combiner :

- les cadres sont - très rapidement - fortement mobilisés par le pilotage voire la réalisation des travaux de leur poste, en particulier pour ceux affectés au 1^{er} janvier et confrontés immédiatement à des travaux majeurs (rendu des comptes de gestion dans les trésoreries par exemple).

Ainsi, les comptables intègrent - avec difficulté - des stages relativement longs dans le planning de leur activité.

- les cadres ressentent un manque de connaissances techniques et, partant, un manque de légitimité vis-à-vis de leur équipe à laquelle ils ne sont, a fortiori, pas en mesure d'apporter du soutien, faute d'un minimum de formation avant leur prise de fonction.

L'objectif serait donc de leur **donner, en amont de leur prise de fonction, un socle de compétences minimal** leur permettant de comprendre la nature et le calendrier des travaux, et donc les exigences de leur futur poste dont ils prendraient ainsi la responsabilité dans de meilleures conditions.

III – Réalisations, projets et pistes de réflexion

1) Le dispositif proposé

a) En amont de la candidature sur des postes comptables

Pour leur permettre de souscrire en toute connaissance de cause leurs vœux d'affectation sur un poste comptable, les cadres supérieurs pourraient bénéficier d'une information sur la nature, les missions et les exigences des différents postes offerts, et sur les points d'attention à intégrer. Cette information pourrait reposer sur 2 modalités éventuellement complémentaires :

- au plan local, une aide à la décision organisée par les directions qui pourrait revêtir deux formes :

. la possibilité fortement encouragée d'un échange avec un comptable titulaire d'un poste de même nature que celui sollicité, in situ, sur une durée n'excédant pas la journée ;

. un point d'échange organisé en direction - voire en Délégation - avec des témoignages de cadres en fonction dans chacun des types de poste sollicités, afin d'ajuster éventuellement les demandes de mutation.

- la mise à disposition sur étagères (via Ulysse Cadres notamment) de courtes vidéos présentant les missions exercées par les comptables, déclinées par type de poste, et les exigences particulières de chacun d'eux, tant en termes de management, de technicité, que de formation à suivre obligatoirement pour exercer le pilotage et la gestion dans les conditions attendues.

Le tournage d'une première vidéo sur le comptable SPL est en cours de cadrage.

Ces vidéos pourraient constituer également des pré-requis aux formations présentiels offertes aux cadres affectés en qualité de comptables.

Nota : ces vidéos seraient également diffusées dans le cadre de la formation initiale de demain afin d'éclairer les inspecteurs stagiaires dans leur demande d'affectation.

b) En aval de la CAP d'affectation et avant la prise de fonction

- Un calendrier rénové des mouvements comptables sur postes C1, C2 et C3 sera de nature à faciliter la prise de fonction des comptables : en effet, le mouvement unique permettra une meilleure anticipation des formations qui pourront être organisées en plusieurs vagues en amont des dates d'installation, en privilégiant les stages de découverte des missions et les stages techniques afin de fournir aux nouveaux comptables les connaissances de base de leurs futures missions.

- Une immersion systématisée dans le poste d'affectation.

Déjà recommandée dans le dispositif actuel, l'immersion, d'une durée maximale d'une semaine, pourrait être réalisée au cours du mois précédant l'arrivée du comptable entrant. Idéalement, elle interviendrait dans le poste d'affectation, sous forme d'un tuilage avec le comptable sortant ; à défaut, elle serait effectuée dans un poste de même nature que celui d'affectation, dans la direction de départ.

- Une ouverture d'un parcours de formation individualisé.

Identifiés à partir du mouvement définitif, et sans attendre leur arrivée sur le poste, les nouveaux comptables conviendraient avec leur nouvelle direction, - division métier et Responsable local de la formation (RLF) - d'un parcours formalisé tenant compte de leurs acquis. La réalisation du parcours convenu ferait l'objet d'un suivi par la direction et serait complété autant que nécessaire en fonction des besoins.

Ce dispositif serait ouvert bien entendu aux cadres déjà comptables changeant de type de poste.

c) Après la prise de fonction

- Un tutorat systématisé

Également déjà recommandé dans le dispositif actuel, il serait rendu obligatoire, et confié au comptable d'un poste autant que possible équivalent et proche géographiquement de celui du nouveau comptable, pour faciliter les échanges. Le conseil du tuteur serait particulièrement précieux pour l'adaptation éventuellement nécessaire du parcours de formation défini.

- Une poursuite du parcours de formation

Les stages managériaux, RH, maîtrise des risques et pilotage seraient organisés postérieurement à l'affectation, après un premier temps passé dans l'unité de travail, pour en tirer un meilleur bénéfice.

Ils seraient réalisés au cours de la première année d'activité sur le poste.

Un bilan du parcours de formation serait effectué à la fin de ce cycle.

2) L'évolution de l'offre de formation

- Une offre complémentaire au format numérique

Des formations à distance, plus accessibles, pourraient être élaborées en substitution de certaines séquences présentiels ou dans le but de renforcer des formations dédiées.

D'ores et déjà, la transformation d'une séquence du stage « Pilotage de l'activité SPL » pour les chefs de poste SPL est à l'étude.

- De nouvelles méthodes pédagogiques

L'offre de formation managériale à destination des cadres supérieurs est en cours de rénovation afin de mieux distinguer les contenus en fonction du public et de recourir à des techniques innovantes (exemple : co-développement).