

Atelier 1 : identifier les besoins de recrutement et les moyens d'action

Animateurs (Belgique) : Sarah BLANCK (Manager RH) et **Jean-François VANDERMEULEN** (Conseiller général)

Propos liminaires

L'intervention a débuté par une courte présentation de quelques principes directeurs qui structurent l'organisation de l'administration fiscale belge (front offices dans les villes les plus importantes, réception sur rendez-vous, collaboration avec les autorités locales pendant les campagnes déclaratives, maillage territorial dense).

Les interventions sont allées au-delà des thématiques stricto sensu de l'atelier 1, consacré au recrutement et aux moyens d'action, puisque les présentations se sont articulées autour des points ou questionnements suivants :

- la politique de rémunération ;
- la spécialisation ou la polyvalence ;
- les profils d'engagement dans l'administration fiscale ;
- l'attractivité de l'administration fiscale.

La présentation de l'expérience de la Belgique a été le point de départ des échanges.

Les constats partagés par l'ensemble des pays

La politique de rémunération

1) En matière de rémunération, il existe deux systèmes : la rémunération barémique qui s'appuie sur une grille indiciaire et la rémunération négociée qui est déterminée d'un commun accord entre l'agent et l'administration.

2) Le partage d'expériences a permis de relever que la rémunération barémique représentait le système retenu par tous les pays membres du CREDAF. Ce barème est fixé en fonction de plusieurs paramètres et indexé à l'ancienneté. A côté de cette rémunération de base versée à l'ensemble des fonctionnaires, la quasi-intégralité des administrations fiscales des pays membres utilisent le système de primes.

3) Aussi, les échanges ont plus particulièrement porté sur les modalités de détermination du montant de la rémunération et plus spécifiquement les primes (métier exercé, rendement, déplacement, performance...).

La spécialisation ou la polyvalence ?

4) Les pays membres estiment à la quasi-unanimité que les administrations fiscales doivent être organisées par groupes cibles (grandes/moyennes/petites entreprises, professionnels/particuliers) et s'orienter vers une spécialisation des agents sur des missions et des tâches (contrôle fiscal, recouvrement, contentieux...).

Les profils d'engagement dans l'administration fiscale et l'attractivité de l'administration fiscale

5) Dans la majorité des cas, les administrations ne maîtrisent pas complètement le processus de recrutement qui est souvent organisé au niveau du Ministère ou de la Direction de la Fonction publique. Les candidats retenus suivent alors une scolarité plus ou moins généraliste dans une école type ENA et sont enfin affectés dans les administrations sans formation spécifique à la fiscalité.

6) Les administrations fiscales demeurent des administrations très (trop) attractives en ce sens qu'elles enregistrent souvent, lors des concours de recrutement, d'importantes demandes de candidature pour un nombre de places limité. Il a notamment été question de plus de deux mille candidatures pour seulement cinquante places. Cette attractivité s'explique, notamment, par la sécurité de l'emploi, le niveau des rémunérations et les perspectives de carrières proposées par les administrations fiscales.

7) Les métiers des administrations fiscales exigent souvent une formation universitaire solide. Les candidats aux concours possèdent majoritairement des profils de juriste, d'économiste ou d'expert en gestion comptable et financière qui sont très recherchés dans le secteur privé. Plusieurs pays ont fait part de la « concurrence » du secteur privé qui les interroge sur leurs capacités à attirer les talents mais aussi à les retenir. En effet, certains candidats, surtout les universitaires, postulent avant tout pour acquérir une expérience professionnelle qu'ils font ensuite valoir dans le secteur privé.

Les initiatives ou solutions présentées¹

1) Profiler les recrutements

Commentaires :

Lorsque les administrations interviennent dans le processus de recrutement, le profilage des candidats apparaît important et nécessaire dans la mesure où les métiers exercés dans les administrations fiscales sont multiples et souvent complexes et techniques.

Aussi, dans la majorité des pays membres, il a été mis en place plusieurs niveaux de recrutement en fonction du niveau de responsabilités et/ou de la nature des missions qui seront exercées (Ex : catégories A/B/C ou encore profils gestion/contrôle/contentieux). Un niveau de diplôme minimum (Bac, Master ou plus), dans une matière identifiée (économie, droit, fiscalité, comptabilité, ingénieur...), est exigé ou préconisé en fonction de la catégorie visée.

Les candidatures peuvent également être accompagnées de CV afin de présélectionner les postulants.

Les jurys de sélection peuvent intégrer des personnes issues du monde des entreprises.

2) Attirer et retenir les talents en offrant un cadre et des conditions de travail attractifs et des perspectives de carrière.

Commentaires :

Les agents des administrations fiscales (dès la catégorie A) exercent souvent des métiers à haute valeur ajoutée dans des domaines techniques très pointus (droit, fiscalité, économie, comptabilité ou autre) et offrent des profils très recherchés par les entreprises privées.

Le recrutement des agents publics débute souvent par une phase de publicité des concours. Afin d'attirer les meilleurs profils et talents, il appartient aux DGI de communiquer auprès du plus grand nombre (Ex : publicité dans les journaux locaux) et de mettre en œuvre une politique active de promotion qui valorise les métiers et les perspectives de carrière des agents des administrations fiscales (Ex : participation à des salons ou interventions dans les écoles/universités).

La capacité des administrations fiscales à retenir leurs agents ne doit pas exclusivement reposer sur le niveau de rémunération. En ce domaine, les entreprises du secteur privé disposent de moyens financiers bien supérieurs. La sécurité de l'emploi constitue un argument de poids mais n'est pas décisive. Les possibilités de promotion interne et de conciliation vie privée/vie professionnelle doivent être valorisées auprès des candidats.

¹) Les propositions énoncées n'ont pas pour ambition d'être exhaustives et ne reflètent que partiellement la richesse des échanges de l'atelier. Elles visent à alimenter les réflexions et orienter les dirigeants des administrations fiscales dans leur projet de réforme.

Certaines administrations exigent la signature d'un engagement de servir l'État de manière exclusive pendant un certain nombre d'années. D'autres exigent un dédommagement financier des agents partis dans le secteur privé lorsque ces derniers ont bénéficié d'une formation initiale dans une école nationale.

Aujourd'hui, les parcours personnels et professionnels ne sont pas linéaires. D'autres intervenants ont ainsi évoqué la rigidité du cadre statutaire et préconisé de fluidifier les modes de recrutement et les parcours des agents en permettant, par exemple, des allers-retours entre secteur public et privé.

3) La détermination transparente de la rémunération en fonction de critères objectifs

Commentaires :

La rémunération est un sujet de préoccupation majeur et peut être un sujet de crispation entre les agents. Aussi, il est apparu, au travers des échanges, que le système des primes pouvait aboutir à des différences de rémunération très importantes. Certaines administrations ont décidé de limiter le versement des primes des vérificateurs aux remboursements des frais professionnels et la prise en charge des frais de séjour.

Si la détermination du montant de la rémunération barémique répond à des règles strictes et précises fondée sur l'ancienneté, les primes peuvent être versées selon des modalités (mensuelles, trimestrielles...) et des critères très variés plus ou moins objectifs : nature des fonctions et travaux de l'agent, montant des impôts recouverts et/ou notifiés, risques, qualité des prestations, rendement ou performance.

Aussi, la rémunération doit être établie sur la base de règles transparentes en fonction de critères objectifs qui tendent vers le respect de l'équité. Une réflexion devra plus particulièrement être menée en matière de prime à la performance dont l'appréciation peut être difficile.

4) Rendre effective la spécialisation des missions et des tâches

Commentaires :

L'objectif recherché est la professionnalisation des agents qui exercent des métiers techniques et, in fine, l'amélioration continue du service rendu à l'utilisateur en lui offrant des « prestations sur mesure » et, d'une manière générale, l'amélioration de l'efficacité de l'action de l'administration fiscale.

La spécialisation peut être plus ou moins fine : publics cibles (entreprises/particuliers) avec une segmentation en fonction des enjeux (grandes entreprises, PME), missions (gestion, contrôle fiscal, contentieux...), tâche ou encore secteur d'activité (brigades de vérification spécialisées dans les secteurs du pétrole, de la téléphonie mobile ou encore des assurances).