

## Atelier 5 : perspectives et déroulement de carrière et rémunération

**Animateur :** Joseph Wilbert MONTGERARD, Directeur des RH et de la Formation (Haïti)

### Propos liminaires

Avant de débiter ses propos, Joseph Gilbert MONTGERARD, Directeur des RH et de la Formation a précisé que l'environnement de la DGI haïtienne était en pleine mutation et qu'un plan stratégique était en cours de déploiement.

Aussi, sa présentation a eu pour objet d'exposer aux participants les principes directeurs qui doivent guider les dirigeants des administrations fiscales dans leur projet de réforme en matière de gestion de carrière et de rémunération.

Il a notamment été question du nouvel environnement socio-économique qui modifie en profondeur l'approche GRH. En effet, le changement des valeurs individuelles (Ex : besoin de concilier vie professionnelle/vie personnelle) et organisationnelles (Ex : attention particulière aux conditions de travail, gestion participative), la place croissante des technologies ou encore l'allongement de la durée des carrières professionnelles conduisent les administrations fiscales à réfléchir à de nouveaux modes d'organisation et de rémunération des agents.

### Les constats partagés par l'ensemble des pays

1) Une définition de la carrière a été donnée par M. MONTGERARD, il s'agit de l' « *ensemble d'activités visant à planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler les mouvements de main d'œuvre dans l'organisation depuis l'entrée en fonction des employés jusqu'à leur départ à la retraite* ».

2) La gestion des RH et plus particulièrement le déroulement de carrière et la rémunération :

- est tributaire du contexte actuel économique et budgétaire (capacité de recrutement des administrations, niveau des rémunérations ou des promotions...);
- est contraint par le système de carrière qui repose sur le statut et la sécurité de l'emploi ;
- doit prendre en compte l'avènement des nouvelles technologies.

3) Au-delà de l'environnement, les attentes des agents évoluent. Ainsi, il a été observé que la promotion ne constitue plus une finalité en soi. À certains égards, la mobilité horizontale (changement de métier), lorsqu'elle est organisée, permet davantage d'épanouissement que la mobilité verticale (promotion). Les agents sont par ailleurs de plus en plus attentifs à l'environnement de travail et souhaitent concilier vie professionnelle et vie personnelle.

4) Les valeurs des agents (sentiment d'appartenance, de satisfaction, la reconnaissance, l'épanouissement personnel...) sont parfois en contradiction avec les impératifs de l'administration (recherche de la performance notamment).

5) Les administrations fiscales doivent faire face à des problématiques communes. Certaines d'entre elles ont été évoquées lors de l'atelier. Il s'agit notamment de :

- l'allongement des carrières qui conduit à s'interroger sur la motivation des agents et la gestion de la relève entre les agents expérimentés et les agents plus jeunes ;
- la mobilité limitée de certains agents qui exercent le même métier depuis longtemps ;
- l'attractivité limitée de certaines zones géographiques isolées du pays.

6) Dans ce contexte, il a été unanimement reconnu qu'une réflexion devait être engagée en la matière, que la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle était un objectif et, enfin, que la rémunération constituait un levier important en matière de gestion des carrières.

### Les initiatives ou solutions présentées<sup>1</sup>

#### 1) Établir des plans de carrière personnalisés qui concilient les aspirations des agents et les contraintes de l'administration

Commentaires :

La mise en place d'un plan de carrière personnalisé doit relever d'une démarche participative de l'agent dont l'objectif sera d'aligner les besoins individuels avec ceux de l'administration.

#### 2) Donner de la visibilité aux agents sur les perspectives de carrières

Commentaires :

Dès lors que les agents intègrent la fonction publique, ces derniers doivent pouvoir se projeter dans l'avenir avec des perspectives professionnelles riches et un déroulement de carrière ambitieux.

La rédaction d'un référentiel des emplois peut être élaborée. Il précisera les évolutions de carrière prévues pour chaque emploi, avec les qualités attendues et les principales activités à réaliser à chaque étape de promotion. La trajectoire cible tiendra compte de la variété des métiers qu'offrent les administrations fiscales et la nécessaire fluidité des parcours. La progression dans la carrière ne reposera pas uniquement sur l'âge ou l'ancienneté mais la capacité professionnelle à exercer les métiers.

#### 3) Avoir une politique de rémunération attractive

Commentaires :

La rémunération peut constituer un objectif de carrière pour un agent, en ce sens qu'il peut se fixer un objectif de revenu à atteindre au bout d'un certain nombre d'années. Elle constitue donc un levier important en matière de gestion des carrières. Si la rémunération sur l'ancienneté (rémunération indiciaire ou de base) fixée par la fonction publique demeure le principe applicable au sein des administrations du CREDAF, une réflexion sur la rémunération variable devra être menée.

Le niveau de rémunération pose également la question de la capacité de l'administration à conserver ses meilleurs agents, ceux qui seraient tentés de travailler dans le domaine privé dont les salaires, à fonctions et responsabilités équivalentes, peuvent être supérieurs. Cette problématique est particulièrement vraie au sein des administrations fiscales qui emploient des personnels qualifiés et bien formés, dans des domaines d'activité à forte valeur ajoutée (économie, comptabilité et fiscalité...)

#### 4) Offrir des perspectives à certains agents très spécialisés

Commentaires :

Il est ici question des vérificateurs qui, après avoir exercé le métier pendant de nombreuses années, ne se sentent plus capables de changer de métier. Les perspectives limitées de carrière peuvent avoir un impact direct sur la motivation des agents et donc la qualité du travail.

La création au sein d'un même emploi de plusieurs niveaux d'expertise avec les niveaux de rémunération adaptés a été évoquée : vérificateur junior/vérificateur senior ou spécialisé.

---

<sup>1</sup>) 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.

## 5) Mettre en place une politique active d'accompagnement en cas de mutations géographiques ou fonctionnelles

### Commentaires :

Pour certains agents, les promotions (accès au grade supérieur) ne constituent pas nécessairement des objectifs à atteindre. La mobilité fonctionnelle sur un autre poste ou encore géographique peut également entrer dans un plan de carrière personnel.

Dans ce cadre, l'administration doit offrir un dispositif d'accompagnement pour lever les contraintes ou les appréhensions et ainsi répondre aux attentes des agents, mais également à celle de l'administration. En effet, il peut arriver que certains agents demeurent de nombreuses années sur un même emploi par « confort ou facilité », ou encore par crainte de la nouveauté. Certaines situations peuvent mener à un « immobilisme » néfaste pour l'activité des services. Il n'existe pas a priori de délai de rotation idéal. Néanmoins, et malgré les règles statutaires qui peuvent parfois paraître trop rigides, il a été question de la mise en place de dispositifs financiers d'incitation (Ex : prime d'éloignement pour les mutations géographiques dans les régions enclavées) ou encore de formation continue afin de promouvoir les mobilités.

## 6) Anticiper et assurer le plus en amont possible la relève

### Commentaires :

Dans un contexte où l'allongement de la durée des carrières devient la règle, il n'est pas rare de trouver au sein du même service des agents anciens et de nouveaux agents.

L'organisation du transfert des compétences et des savoir-faire est essentielle afin de garantir la continuité efficace de l'action publique. Le « passage de relais » constitue un objectif à intégrer dans le plan de carrière. La responsabilité appartient en premier lieu aux managers.