

Projet

**GROUPE DE TRAVAIL
FORMATION PROFESSIONNELLE
du 19 NOVEMBRE 2019****Les orientations stratégiques en formation continue**

La DGFIP, direction à forte dimension technique et managériale et aux nombreux métiers, doit faire face à des évolutions organisationnelles importantes, tout en étant au rendez-vous du tournant numérique.

Dans ce contexte de transformations rapides, le développement des compétences tout au long de la carrière prend une dimension nouvelle et stratégique.

Les agents de la DGFIP bénéficient d'un dispositif de formation (initiale et continue) pour faciliter leur prise de fonction, puis pour enrichir leurs compétences, faire face aux évolutions métier (changement d'outil et/ou de réglementation) ou encore faciliter leur mobilité.

Une réflexion d'ensemble a été ouverte pour permettre au dispositif de formation de mieux répondre aux attentes de la Direction générale et des agents. Cette réflexion a d'abord porté sur la formation initiale, qui s'est traduite par la rénovation du parcours de formation des inspecteurs stagiaires et conduira prochainement à la modernisation des formations initiales des contrôleurs et des agents administratifs principaux, stagiaires.

En parallèle de ces évolutions, la Direction Générale a engagé une démarche de modernisation de la formation continue qui permettra aux cadres et agents de la DGFIP d'acquérir ou d'actualiser un socle de compétences métiers et de faciliter ainsi la diversification de leurs parcours professionnels.

I - Une nécessaire évolution de la formation continue pour s'adapter aux attentes de la DGFIP et des agents

Un comité de pilotage dédié à la formation continue, piloté par Paul TOUZET, Délégué du Directeur général, composé de cadres du réseau, de l'ENFiP et de la sous-direction RH-2, s'est réuni à plusieurs reprises en 2018 et 2019 pour réfléchir à des pistes d'évolution.

Il ressort de ses travaux que, si le dispositif actuel de formation continue est globalement apprécié, plusieurs attentes incitent néanmoins à le faire évoluer pour :

- **mieux accompagner les évolutions de la DGFIP** : la diversité et la technicité des métiers de la DGFIP, conjuguées à la complexification des tâches et au déploiement de nouveaux outils, justifient un investissement accru dans le capital humain. En outre, la réorganisation des services territoriaux va impliquer, de la part des cadres et agents, des mobilités fonctionnelles plus nombreuses, nécessitant l'appropriation de nouvelles compétences.

- **renforcer les compétences managériales des cadres** en accompagnement des promotions (accès à des fonctions d'encadrement administratif et comptable notamment) et des transitions professionnelles (changement de métiers par exemple). L'offre de formation managériale apparaît encore insuffisante, au regard notamment de l'augmentation de la taille moyenne des services.

- **répondre aux imperfections intrinsèques du dispositif de formation continue** : les formations sont actuellement dispensées après la prise de poste et souvent dans un calendrier étalé sur plusieurs mois.
- **répondre à la volonté des agents et des cadres d'être plus autonomes dans l'apprentissage de nouvelles compétences.**
- **mieux mettre en adéquation les besoins des agents et l'offre de formation disponible**, ce qui passe par une amélioration des revues de connaissances et de compétences, afin de construire des parcours de formation totalement adaptés aux besoins des agents et de l'administration.

II - Le choix d'une formation continue plus personnalisée et plus accessible

A l'issue de ces réflexions, trois objectifs pourraient être assignés à la formation continue :

1/ Permettre à chaque agent d'être davantage acteur de son parcours de formation, en le personnalisant davantage. Ainsi, l'accès aux supports de formation doit être facilité. Le passeport de formation, délivré dès le recrutement de l'agent et enrichi au fur et à mesure des compétences acquises et des formations suivies, doit être généralisé. Les acquis de la formation professionnelle doivent être mieux valorisés avec le développement de formations « certifiantes ». Il est également proposé de systématiser la revue des compétences des agents dans le cadre de l'entretien professionnel annuel, afin d'identifier les compétences acquises et les besoins de formation. Cette démarche s'appuierait sur des référentiels de compétences régulièrement actualisés conjointement par les bureaux métier et l'ENFiP.

2/ Faciliter les évolutions professionnelles et l'acquisition rapide de nouvelles compétences, en renforçant l'accompagnement aux changements de métiers (espace mobilité de l'intranet, généralisation des réunions de sensibilisation, mise en place de journée de découverte des services) et en améliorant l'évaluation des formations, en privilégiant notamment les évaluations « à froid » par le stagiaire et par son responsable. Pour mieux accompagner les prises de fonctions, il est également proposé de mieux reconnaître et valoriser le tutorat (*cf. fiche n°3*).

3/ Réorienter la formation continue des cadres supérieurs en la ciblant davantage sur les enjeux managériaux et la prise de responsabilité, en étoffant le contenu des Académies des cadres supérieurs par un recours accru à des formateurs externes et à un partenariat densifié avec l'IGPDE et en étendant la couverture des Ateliers Participatifs Managériaux (APM). Les différentes formations devront également prendre en compte les nouvelles pratiques d'encadrement d'équipes à distance à l'ère numérique. Enfin, un accompagnement personnalisé pourrait être mis en place pour les cadres supérieurs (coaching).

III - La déclinaison opérationnelle

Des actions détaillées ont été conçues pour atteindre ces objectifs. Elles sont présentées dans la fiche n°2.