

FICHE n° 1.1

GT FORMATION 28 octobre 2021

Bilan de la mise en place de la formation initiale renouvelée des agents de catégorie A

La présente fiche expose le bilan de la formation initiale renouvelée des inspecteurs des finances publiques stagiaires mise en place en septembre 2018, en rappelant le contexte particulier de la crise sanitaire qui a affecté les deux dernières promotions.

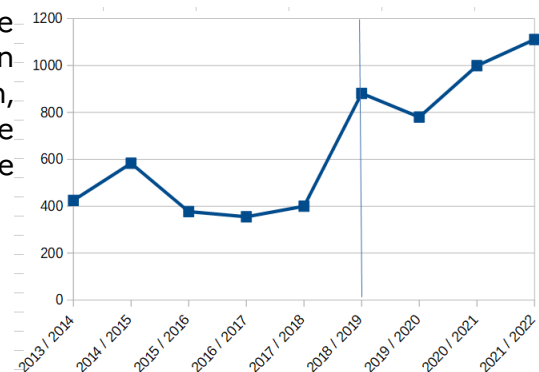
- **Rappel du déroulement de la formation initiale des inspecteurs stagiaires**

Formation « socle »				Formation au bloc fonctionnel				Formation Pratique Probatoire			
							Tronc commun / Spécialisation métier				
Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	
Formation établissement (Clermont-Ferrand, Noisiel, Toulouse)								Formation sur le poste d'affectation			
Formation commune à tous les stagiaires portant sur les enseignements fondamentaux suivants : - Présentation des missions de la DGFIP - Finances publiques - Rédaction administrative et recherche documentaire - Comportement et positionnement du cadre A, management et communication - Informatique, systèmes d'information, culture numérique et outils bureautique - Fondamentaux informatiques (IS informaticiens)				Formation organisée par bloc fonctionnel Spécialité déterminée en fonction de la première affectation - Gestion publique État Domaine - Secteur public local - Contrôle fiscal - Gestion fiscale - Foncier - Informatique				Unités de compétences évaluées pour l'ensemble des stagiaires : - Comportement et intégration dans le service - Gestes métiers			

À l'issue de leur titularisation au 1^{er} septembre, des parcours complémentaires obligatoires leur sont offerts afin qu'ils poursuivent leur formation à leur premier métier.

- **Volumétrie des inspecteurs stagiaires formés dans les établissements de l'ENFiP**

La mise en place de la formation initiale renouvelée des inspecteurs stagiaires a coïncidé avec un recrutement d'agents A en forte augmentation, d'où un défi global de mobilisation de l'ensemble des équipes administratives et pédagogiques de l'ENFiP.



- **Rappel des 5 axes fondateurs du processus de rénovation de la formation initiale**

- **favoriser la prise du grade d'inspecteur** en permettant aux inspecteurs stagiaires d'acquérir une bonne connaissance de l'environnement DGFIP, d'appréhender le positionnement du cadre A et sa dimension managériale ;
- **faciliter la prise de fonction dans le 1^{er} métier** (organisation, pilotage, acquisition des pratiques professionnelles fondamentales ;
- **réduire le temps de formation en établissement en spécialisant les enseignements et en s'inscrivant dans un parcours de montée progressive en compétences** dans le cadre de la formation continue ;
- **intégrer les chefs de service dans les processus de formation et de titularisation de leurs agents ;**
- **disposer de nouvelles règles d'affectation** (par domaine fonctionnel, en retenant le rang de classement au concours).

- **Méthodologie retenue pour réaliser le bilan triennal**

Ce bilan est établi en exploitant le résultat des évaluations à chaud et à froid¹ recueillies auprès des stagiaires et des chefs de service. En outre, trois panels ont été interrogés par l'ENFiP afin qu'ils se prononcent sur leur ressenti au regard de ces axes majeurs et proposent éventuellement des évolutions :

- le réseau : panel de directeurs et de chefs de service,
- les stagiaires : panel d'inspecteurs internes et externes, issus des 3 dernières promotions et représentant toutes les spécialisations dans chacun des trois établissements de formation), 9 réunions² organisées pour l'ensemble des blocs fonctionnels
- les équipes pédagogiques (panel de responsables pédagogiques et d'enseignants).

1 Promotions 2018-2019 et 2019-2020

2 SPL, GPE, SIP, SIE, BVG/PCE, PCRP, Cadastre, PUFÉ, Exploitant-assistant et concepteur-exploitant

I - Résultats des évaluations à chaud et à froid auprès des stagiaires et des chefs de services et principales évolutions apportées

1.1 Résultats des évaluations à chaud

Il s'agit des résultats des évaluations à chaud (très satisfaisant, satisfaisant, assez satisfaisant) indiqués par les stagiaires et leurs chefs de services des trois dernières promotions à la question suivante : « *Globalement, quelle appréciation portez-vous sur la phase de formation : socle, Bloc Fonctionnel (BF), Formation Pratique Probatoire (FPP)* ».

Promotion		2018-2019		2019-2020		2020-2021	
Public	Phase de la formation	Taux de satisfaction	Taux de réponse	Taux de satisfaction	Taux de réponse	Taux de satisfaction	Taux de réponse
Stagiaires	Socle	71 %	97 %	83 %	94 %	91 %	78 %
	BF	52 %	94 %	83 %	78 %	80 %	71 %
	FPP	92 %	73 %	Sans objet ³		94 %	64 %
	Socle/BF/FPP	71 %	88 %	Sans objet ³		88 %	71 %
Chefs de service	FPP	85 %	76 %	Sans objet ³		89 %	77 %

Les taux de satisfaction indiqués par les stagiaires ont progressé de 20 points pour le socle et de 28 points pour les blocs fonctionnels. Ils sont restés à un niveau très élevé pour la formation pratique probatoire.

Les taux de satisfaction des chefs de service sont également à un niveau très élevé.

1.2 Résultats des évaluations à froid

Il s'agit des résultats des évaluations à froid des deux premières promotions renouvelées conduites auprès des stagiaires et des chefs de service.

	INSPECTEURS STAGIAIRES 2018-2019		INSPECTEURS STAGIAIRES 2019-2020	
Blocs fonctionnels	Taux de réponse	Taux de satisfaction	Taux de réponse	Taux de satisfaction
Contrôle fiscal	55 %	48 %	60%	49%
Gestion fiscale	58%	49%	56%	69%
Gestion pub.Etat	52%	60%	65%	70%
Secteur pub.local	69%	65%	61%	69%
Foncier	72%	55%	63%	84%
Informatique	52%	50%	44%	63%
Global	58%	53%	58%	62%

3 Le stage de découverte du terrain, prévu du 8 juin au 31 août 2020, a été requalifié en formation pratique probatoire compte tenu du contexte sanitaire.

	CHEFS DE SERVICE INSPECTEURS STAGIAIRES 2018-2019		CHEFS DE SERVICE INSPECTEURS STAGIAIRES 2019-2020	
Blocs fonctionnels	Taux de réponse	Taux de satisfaction	Taux de réponse	Taux de satisfaction
Contrôle fiscal	79%	72%	71%	57%
Gestion fiscale	71%	87%	72%	77%
Gestion pub.Etat	59%	88%	69%	70%
Secteur pub.local	69%	88%	69%	78%
Foncier	64%	78%	70%	80%
Informatique	76%	92%	78%	71%
Global	74%	80%	72%	69%

Sur la période, les taux de satisfaction indiqués par les stagiaires ont progressé de 9 points. En revanche, les taux de satisfaction des chefs de service ont diminué de 11 points, soit une inflexion baissière qui peut s'expliquer de manière conjoncturelle par le fait que la formation à la spécialisation a coïncidé avec la période de confinement au printemps 2020.

1.3 Les principales modifications apportées dès la 2^{ème} scolarité renouvelée

Elles ont fait suite à la prise en compte des évaluations à chaud et à froid et des réunions avec les équipes pédagogiques.

Pour les enseignements du socle, les équipes de l'ENFiP se sont attachées à mieux expliciter auprès des stagiaires les finalités et l'utilité du socle commun de connaissances, Les enseignements dédiés au management sont illustrés d'exemples concrets tirés des métiers exercés au sein de la DGFIP. Le déport de ces cours durant la phase métier a permis également de lever la trop forte densité de ces contenus.

Les enseignements de comptabilité ont été avancés dans le déroulé de la formation et enrichis de séances de synthèse, de formulation, et d'exercices d'auto-évaluations afin de faciliter leur assimilation et de pouvoir assurer des opérations de soutien au profit des stagiaires en difficulté.

Une meilleure articulation des cours de bureautique entre le test d'autoévaluation, les e- formations et le présentiel a été introduite pour venir en soutien des stagiaires les plus en difficulté.

Des corrections ont également été mises en œuvre pour les blocs fonctionnels. Ainsi, la révision documentaire a permis à la fois d'alléger, simplifier et de réduire un certain nombre de contenus, facilitant les temps dédiés à la reformulation en séances ou en auto-évaluation.

La création de nouvelles séances a permis de souligner le lien entre comptabilité générale et comptabilité de poste en réactivant les notions abordées en socle et développées de manière appliquée pendant le bloc fonctionnel.

Par ailleurs, plus globalement, les enseignants ont pu davantage s'appropriier les nouveaux contenus et méthodes pédagogiques grâce à un accompagnement renforcé par les responsables pédagogiques et à une amélioration des guides pédagogiques.

II - Synthèse générale des appréciations des panélistes sur les axes majeurs de la réforme

Axe 1 : Favoriser la prise du grade d'inspecteur des Finances Publiques

De manière unanime, les Directeurs estiment tout à fait satisfaisante l'appréhension de l'**environnement DGFIP** par les stagiaires à leur arrivée sur leur poste d'affectation y compris pour les externes. Pour aller au-delà, certains proposent que la présentation mette également en valeur les liens entre missions afin de donner du sens aux actions et gagner en synergie.

De leur côté également, les stagiaires se montrent satisfaits quant à l'appréhension de leur environnement professionnel. Ils souhaiteraient disposer d'une approche plus concrète des métiers dans le cadre d'un stage de découverte ou par le biais de témoignages d'agents. À ce titre, ils soulignent le rôle important d'accompagnement joué par les stagiaires internes.

Toutefois, des difficultés ont été évoquées pour appréhender le fonctionnement de la direction d'affectation, en particulier l'identification des interlocuteurs privilégiés.

En matière **managériale**, l'utilité de la formation quel que soit le poste occupé est soulignée, même si l'objectif de positionnement et de dimension managériale nécessite du temps et de la pratique notamment pour les jeunes inspecteurs n'ayant pas ou très peu d'expérience professionnelle.

En relation avec les évolutions en cours, des stagiaires ont exprimé des besoins de compléments de formation pour mieux leur permettre d'appréhender le management à distance et plus spécifiquement le télétravail.

Les stagiaires ont reconnu l'intérêt des enseignements sur le volet transverse, car donnant un éclairage important sur la dimension relationnelle en milieu professionnel. La qualité des jeux de rôle proposés a été soulignée, mais certains stagiaires ont souhaité qu'ils soient contextualisés au métier qu'ils exerceront à leur sortie d'école.

Axe 2 : Faciliter la prise de fonction dans le 1^{er} métier

Malgré la pluralité des métiers exercés, les directeurs interrogés ont estimé que les stagiaires sont globalement suffisamment armés pour prendre leur poste dans de bonnes conditions.

De manière générale, la formation dispensée en établissement permet aux stagiaires, nouvellement arrivés sur leur poste d'affectation de développer les réflexes professionnels utiles. En particulier, ils semblent avoir acquis l'**autonomie** suffisante pour aller rechercher par eux-mêmes les compléments d'information dont ils ont besoin pour pouvoir traiter un dossier.

Interrogés sur leur expérience concernant la prise en main du premier dossier qui leur a été confié, les inspecteurs, formés à leur métier par l'ENFiP, indiquent que les premiers travaux confiés ne les ont pas mis en difficulté. Ils ont pu se référer aux supports documentaires de la formation pour consolider les acquis de la scolarité en situation de travail. La qualité de la documentation est soulignée par l'ensemble des inspecteurs interrogés. Ils ont également pu mettre à profit les enseignements en matière de recherche documentaire et de rédaction administrative.

L'importance de l'apport du collectif de travail est également soulignée par les inspecteurs ayant déjà 2 ans d'expérience ont indiqué se sentir à l'aise sur leur poste.

La bonne appréhension des outils, renforcée dans le cadre de la formation renouvelée, facilite la prise de fonction et la maîtrise des gestes professionnels.

Toutefois les spécialisations métiers n'ont pu être conduites en présentiel pour les deux dernières promotions, ce qui n'a pas facilité l'apprentissage des gestes professionnels. En dépit de l'adaptation rapide de l'ENFiP pour organiser la formation en distanciel au moyen de classes virtuelles pour la scolarité 2020-2021, les difficultés techniques liées aux bases écoles ont nuit à la qualité des enseignements pratiques⁴.

Indépendamment du contexte distanciel, l'acquisition des gestes professionnels applicatifs est rendu difficile par l'obsolescence de certaines bases écoles (ex. HELIOS) ou par la limitation du nombre de connexions autorisées (MEDOC).

Les directeurs interrogés soulignent la nécessité de renforcer encore la manipulation des outils pour certains métiers.

Au sein de la filière informatique, une limite tient à la difficulté de connaître à l'avance la nature des langages de programmation à enseigner en fonction de l'affectation des stagiaires.

Axe 3 : Réduire le temps de formation en établissement en spécialisant les enseignements et en s'inscrivant dans un parcours de montée progressive en compétences dans le cadre de la FC

Le découpage de la formation initiale en deux temps (en établissement et sur le terrain) est plébiscité à la fois par les Directeurs et les stagiaires en ce qu'il permet, via l'alternance, une montée progressive en compétences sur le poste de travail. Une alternance plus marquée entre la formation en établissement et la formation sur le terrain pour confronter les enseignements et leur mise en application apparaît toutefois comme une voie d'excellence même si chacun reconnaît son caractère peu réaliste dans le contexte des très fortes promotions actuelles..

Plus courte et spécialisée, la formation initiale en établissement doit être complétée de l'avis de tous, notamment des inspecteurs, d'une montée en compétence dans le cadre de la formation continue.

Si dans le cadre de la formation initiale renouvelée, des Parcours Complémentaires Obligatoires (PCO) adaptés à chaque métier sont proposés, les inspecteurs interrogés ont éprouvé des difficultés pour apprécier ces parcours. En effet, seule la première scolarité (2018/2019) a pu suivre une partie du parcours (de septembre 2019 à mars 2020). S'agissant de la deuxième scolarité (2019/2020), les PCO, organisés de septembre 2020 à mars 2021, ont été fortement perturbés par le ralentissement de la formation continue sur cette période.

Axe 4 : Intégrer les chefs de service dans les processus de formation et de titularisation de leurs agents

La formation pratique probatoire (FPP) est jugée comme étant une phase essentielle de la formation initiale. La responsabilisation des directions dans le processus de titularisation des stagiaires est très fortement approuvée par les Directeurs.

Toutefois les chefs de service estiment la **durée de la FPP trop courte** pour une évaluation correcte du stagiaire. De plus, selon les services (périodicité de certaines tâches), le stagiaire n'aborde qu'une partie des problématiques et missions incombant à un cadre sur un cycle d'un an.

4 RAR, par exemple, n'est pas accessible avec le VPN stagiaire

Par ailleurs **les travaux de gestion liés à la FPP sont jugés lourds** pour les services locaux qui doivent servir dans OCAPAPI un rapport intermédiaire et un rapport définitif pour chaque stagiaire dans un délai contraint

La FPP est donc considérée comme trop courte et la rédaction des rapports trop rapprochée pour permettre une évaluation pédagogique du stagiaire. Au-delà, certains directeurs demandent un allègement du formalisme de ces rapports pour les stagiaires ne rencontrant pas de difficultés.

Axe 5 : Disposer de nouvelles règles d'affectation permettant d'orienter au plus tôt la formation vers le métier qui sera exercé

Certains Directeurs indiquent que les nouvelles règles permettent de couvrir plus rapidement les vacances, et apportent une certaine mixité générationnelle dans les départements attractifs où arrivent (ou restent) en majorité des agents expérimentés.

Toutefois certains Directeurs indiquent également qu'une affectation au département et en conformité avec la spécialisation enseignée, sans indication de la résidence locale, offrirait plus de souplesse aux directions. En effet, décalé par rapport au mouvement national, le mouvement de centrale et des DNS, connu début mai, entraîne pour certaines directions, et notamment les plus importantes, une perte conséquente du volume d'agents qui leur étaient initialement affectés. Si l'administration centrale anticipe quantitativement ces prélèvements en affectant des surnombres, les directions soulignent la désorganisation qui en découle pour les affectations locales, faute d'être en mesure d'identifier en amont quels IS seront concernés.

S'agissant du cas particulier du Bloc Fonctionnel Foncier, les inspecteurs concernés ont été interrogés sur la sélection dont ils ont fait l'objet pour suivre leur scolarité à Toulouse.

Il ressort de leurs réponses que nombre d'entre eux ont exprimé un choix d'établissement avant tout conditionné par la localisation géographique. Après leur prise de fonction, aucun n'exprime de regrets ou de déceptions : ils trouvent au contraire que ces missions sont particulièrement intéressantes et déplorent qu'elles puissent souffrir d'un déficit d'image.

Annexe 1

Résultats des évaluations à froid des promotions 2018-2019 et 2019-2020

Tableaux détaillés par bloc fonctionnel

BLOC FONCTIONNEL CONTRÔLE FISCAL								
Taux de satisfaction	Stagiaires 2018-2019		Stagiaires 2019-2020		Chefs de service 2018-2019		Chefs de service 2019-2020	
Très satisfaisant	2 %	48 %	3 %	49 %	8 %	72 %	7 %	57 %
Satisfaisant	20 %		20 %		35 %		21 %	
Assez satisfaisant	26 %		26 %		29 %		29 %	
Plutôt insuffisant	29 %	52 %	25 %	51 %	20 %	28 %	22 %	43 %
Insuffisant	15 %		18 %		7 %		16 %	
Très insuffisant	9 %		8 %		1 %		5 %	

BLOC FONCTIONNEL GESTION FISCALE								
Taux de satisfaction	Stagiaires 2018-2019		Stagiaires 2019-2020		Chefs de service 2018-2019		Chefs de service 2019-2020	
Très satisfaisant	3 %	49 %	3 %	69 %	12 %	87 %	12 %	77 %
Satisfaisant	22 %		31 %		47 %		40 %	
Assez satisfaisant	24 %		35 %		28 %		25 %	
Plutôt insuffisant	25 %	51 %	19 %	31 %	4 %	13 %	17 %	23 %
Insuffisant	11 %		7 %		5 %		6 %	
Très insuffisant	15 %		5 %		4 %		0 %	

BLOC FONCTIONNEL GESTION PUBLIQUE ÉTAT								
Taux de satisfaction	Stagiaires 2018-2019		Stagiaires 2019-2020		Chefs de service 2018-2019		Chefs de service 2019-2020	
Très satisfaisant	0 %	60 %	15 %	70 %	25 %	88 %	5 %	70 %
Satisfaisant	42 %		25 %		56 %		45 %	
Assez satisfaisant	18 %		30 %		7 %		20 %	
Plutôt insuffisant	17 %	40 %	20 %	30 %	12 %	12 %	25 %	30 %
Insuffisant	23 %		10 %		0 %		5 %	
Très insuffisant	0 %		0 %		0 %		0 %	

BLOC FONCTIONNEL SECTEUR PUBLIC LOCAL								
Taux de satisfaction	Stagiaires 2018-2019		Stagiaires 2019-2020		Chefs de service 2018-2019		Chefs de service 2019-2020	
Très satisfaisant	3 %	65 %	8 %	69 %	12 %	88 %	12 %	78 %
Satisfaisant	26 %		34 %		47 %		39 %	
Assez satisfaisant	36 %		27 %		29 %		27 %	
Plutôt insuffisant	16 %	35 %	19 %	31 %	9 %	12 %	10 %	22 %
Insuffisant	10 %		6 %		2 %		7 %	
Très insuffisant	9 %		6 %		1 %		5 %	

BLOC FONCTIONNEL FONCIER								
Taux de satisfaction	Stagiaires 2018-2019		Stagiaires 2019-2020		Chefs de service 2018-2019		Chefs de service 2019-2020	
Très satisfaisant	0 %	55 %	5 %	84 %	15 %	78 %	26 %	80 %
Satisfaisant	25 %		42 %		45 %		28 %	
Assez satisfaisant	30 %		37 %		18 %		26 %	
Plutôt insuffisant	22 %	45 %	14 %	16 %	19 %	22 %	17 %	20 %
Insuffisant	18 %		2 %		3 %		0 %	
Très insuffisant	5 %		0 %		0 %		2 %	

BLOC FONCTIONNEL INFORMATIQUE								
Taux de satisfaction	Stagiaires 2018-2019		Stagiaires 2019-2020		Chefs de service 2018-2019		Chefs de service 2019-2020	
Très satisfaisant	4 %	50 %	9 %	63 %	10 %	92 %	24 %	71 %
Satisfaisant	18 %		34 %		38 %		30 %	
Assez satisfaisant	28 %		20 %		44 %		18 %	
Plutôt insuffisant	32 %	50 %	26 %	37 %	8 %		26 %	29 %
Insuffisant	9 %		3 %		0 %		2 %	
Très insuffisant	9 %		9 %		0 %		2 %	