

## Atelier 2 : la formation professionnelle : évaluer les besoins de la formation initiale

**Animateur** : Jean-Michel BLANCHARD, Directeur de la Formation initiale de l'École nationale des Finances publiques (France)

### Propos liminaires

L'intervention a débuté par une courte présentation de l'École nationale des Finances publiques (ENFiP) française. Opérateur national du recrutement et de la formation pour la Direction générale des Finances publiques (DGFIP), l'ENFiP organise les concours et sélections, assure la formation initiale des lauréats de concours externes et internes et la formation continue des fonctionnaires de la DGFIP.

M. BLANCHARD a ensuite proposé d'animer les échanges autour des grandes questions que doivent se poser les dirigeants des administrations fiscales souhaitant engager une réflexion ou une réforme de la formation initiale :

- Qu'attend-on de la formation initiale ? Quel profil de fonctionnaire est attendu ?
- Que doit contenir la formation initiale ? Une formation identique pour tous ?
- Quelles méthodes pédagogiques pour renforcer la qualité et l'efficacité de la formation ?
- Quels formateurs ou enseignants ?

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

1) La formation initiale des agents des pays membres du CREDAF s'organise et se déroule principalement selon 3 schémas :

- formation dans des écoles d'administration générale (ENA et assimilées) ;
- formation dans des écoles spécialisées qui traitent d'un seul domaine d'activité (Ex : École nationale des Impôts autonome) ou regroupent les finances publiques dans leur ensemble (Ex : École nationale des Régies financières) ; elles sont nationales ou régionales ;
- formation pratique dans les services faite sur le terrain par des tuteurs et/ou des formateurs.

La formation initiale se déroule en alternance entre enseignements théoriques et stages pratiques dans les services.

2) S'agissant plus particulièrement des formations dispensées par les écoles d'administration générale, la définition du contenu échappe plus ou moins aux administrations fiscales. Dans le meilleur des cas, les lauréats aux concours suivent des enseignements généralistes (tronc commun) qui sont ensuite couplés à une formation plus spécifique à la fiscalité. À l'inverse, dans certains pays, les agents sont affectés directement sans prise en compte des besoins des administrations d'affectation. La formation se complète alors souvent par des formations à l'étranger (ENFiP française ou ENAREF burkinabé par exemple).

3) La formation initiale ne se limite pas à une initiation générale aux fondamentaux techniques. Elle doit aller au-delà en couvrant l'appropriation de valeurs et prendre en compte la variété des métiers offerts par les administrations fiscales et la diversité des parcours des agents intégrant la fonction publique.

4) La pédagogie des enseignements repose traditionnellement sur des séances présentielles qui alternent théorie – pratique. Néanmoins, l'utilisation croissante des applications informatiques par les agents et, plus globalement, le développement des nouvelles technologies conduit à modifier les méthodes pédagogiques.

5) Selon les pays, les formateurs peuvent être des enseignants permanents, formateurs venant des services actifs ou encore des enseignants extérieurs universitaires. Le choix du type de formateur n'est pas anodin et chaque option propose des avantages (professionnalisation du métier, disponibilité des enseignants...) et des inconvénients (contenu inadapté des formations jugées trop théoriques et déconnectées des réalités des services, motivation des enseignants occasionnels...).

6) La question de l'évaluation de la formation initiale et de l'adéquation avec les besoins du recrutement ainsi que la coordination formation initiale/formation continue a été évoquée sans que les participants aient formulé de propositions définitives.

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

### 1) S'associer à la définition du contenu de la formation initiale

#### Commentaires :

En raison de la technicité des métiers de la DGI, l'adéquation entre le contenu de la formation et les besoins de l'administration fiscale est essentielle. Aussi, il appartient aux administrations, lorsque cela est possible, de participer à la définition du contenu des modules d'enseignement en échangeant le plus en amont possible avec les écoles d'administration générale.

### 2) Adapter le contenu de la formation initiale en tenant compte du niveau de recrutement, des spécificités des missions et du parcours antérieur des agents

#### Commentaires :

Le contenu et la durée de la formation initiale seront modulés en fonction du niveau de recrutement (Niveau Bac, Bac +3 ou plus), les spécificités des missions et la diversité des métiers des administrations fiscales (Ex : modules dédiés au recouvrement, au contrôle fiscal...). La formation sera adaptée au parcours antérieur des agents au sein ou à l'extérieur de l'administration (concours interne ou concours externe).

### 3) Intégrer dans le contenu de la formation un volet « comportemental »

#### Commentaires :

Au-delà des compétences techniques en matière comptable, fiscale ou financière, les agents devront acquérir ou développer des compétences comportementales (capacité à s'exprimer, faire preuve d'initiative, respecter des valeurs, la déontologie...) surtout lorsqu'il s'agit de former des chefs de service (compétences managériales, aptitude au pilotage d'un projet...).

### 4) Intégrer dans le cursus de formation l'apprentissage des applications informatiques

#### Commentaires :

L'exercice des missions par les administrations fiscales des pays membres s'appuie sur un système d'informations (SI) plus ou moins développé. Les projets de modernisation du SI, de déploiement de nouveaux services en ligne (Ex : télédéclaration ou télépaiement) ou de déploiement d'applications de soutien à l'exercice des missions (Ex : outil d'analyse risque) sont nombreux. L'utilisation des outils informatiques par les agents est largement répandue.

La formation initiale devra prendre en compte l'évolution des méthodes de travail. Elle comprendra un volet « applications informatiques ».

<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) Avoir une réflexion sur le déploiement des formations à distance

### Commentaires :

L'usage des nouvelles technologies se propage également en matière de formation professionnelle. Une réflexion doit être menée dans le domaine de la e-formation.

Le déploiement des formations à distance apporte des avantages indéniables mais doit être adapté au contexte local (conditions matérielles et taux d'équipement informatique notamment) et réservé à certaines matières ou niveaux de formation (initiation ou perfectionnement, formation de niveau 1 ou de niveau 2) préalablement identifiées.

En toute hypothèse, un dispositif de tutorat doit être mis en place dans la mesure où aucune interaction n'est possible avec le formateur.

## 6) Évaluer la qualité de la formation initiale

### Commentaires :

L'évaluation à l'issue de la formation par les lauréats existe dans la majorité des pays membres.

Au-delà, il a été question d'organiser une évaluation individuelle intermédiaire par le chef de service afin de s'assurer que l'agent a effectivement assimilé les prérequis nécessaires à l'exercice de son métier. Elle pourra être renouvelée en cours de carrière afin de contrôler les aptitudes de l'agent à rester sur son poste de travail.

## 7) Prévoir un système motivant et incitatif pour les personnels enseignants occasionnels

### Commentaires :

La problématique se pose plus particulièrement pour les administrations fiscales qui ne disposent pas de formateurs permanents mais dont les enseignants sont issus des services actifs.

Afin de motiver les agents et les inciter à la formation professionnelle, il convient de mettre en place une indemnisation spécifique pour le temps passé à la formation, prévoir un système de décharge de service ou considérer la formation comme un véritable élément de carrière valorisable en tant que tel.

## 8) Profiler le recrutement et professionnaliser le métier d'enseignant/formateur

### Commentaires :

Le recrutement doit tenir compte des capacités pédagogiques des candidats aux postes d'enseignants/formateurs, de leur capacité à transmettre le savoir.