



Compte-rendu du groupe de travail du 19 novembre 2019 sur la formation professionnelle

Le groupe de travail était présidé par M TANGUY, Chef du service des Ressources Humaines, assisté de MM ROUSEAU (sous-Directeur), RAMIR (ENFIP) et GUIMARD (RH-2C) ainsi que de leurs équipes.

Seule la délégation des syndicats UNSA CGC était présente à ce groupe de travail. Elle se composait de Gilles BREWEE et de Dimitri CANO, respectivement Secrétaire général et Secrétaire général adjoint de la CGC Finances Publiques ; de Florence LE BRETON et Hubert SILVESTRE, Secrétaires nationaux UNSA.

Il a été donné lecture de la déclaration liminaire qui figure en annexe.

L'administration a apporté les réponses suivantes :

Elle estime que la place du numérique dans les relations de travail, les réorganisations territoriales et la création de maison de services publiques, où la DGFIP se doit d'être présente, constituent bien une « *nouvelle donne* » pour la formation des nouveaux agents.

Les sujets abordés dans les fiches reflètent le fruit d'une réflexion qui a été menée sur la situation de la formation professionnelle (initiale-continue) existante aujourd'hui à la DGFIP, l'articulation entre ces deux socles de formation, et l'amélioration de leur l'accessibilité par les agents. Il considère que l'efficacité de toute formation se mesure à son contenu et à la façon d'être dispensée et non à sa durée.

Elle s'étonne de la déception suscitée par la fiche sur le tutorat, considéré par la délégation UNSA-CGC comme manquant d'ambition. Pour M TANGUY, le tutorat est « *un acte de passation de témoin* » aux jeunes générations, et un moyen de répondre aux besoins des Directions pour les accompagner dans la mise en place du Nouveau Réseau de Proximité. Il rappelle que les OS et la DGFIP étaient d'accord pour bâtir un tutorat d'avenir et espère que cette fiche « fondatrice » permettra d'approfondir le sujet.

Les 3 fiches objet du groupe de travail ont été étudiées selon l'ordre du jour proposé.

Les orientations stratégiques et le plan d'action en formation continue pour 2019-2021.

Un comité de pilotage dédié à la formation continue, composé de cadres du réseau, de l'ENFIP et de la sous-direction RH2, piloté par le délégué du DG, s'est réuni pendant 2 ans (2018-2019) pour réfléchir à l'amélioration de la formation continue à la DGFIP et répondre à 3 objectifs :

- Faire évoluer la formation continue pour s'adapter aux attentes de la DGFIP face aux évolutions organisationnelles (NRP) et être au rendez-vous du tournant du numérique. En effet, 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.

- Personnaliser la formation continue : l'agent ou le cadre doit devenir acteur de sa propre formation, doit pouvoir construire un parcours de formation totalement adapté à ses besoins et à ceux de l'administration, et acquérir rapidement de nouvelles compétences.
- Renforcer l'accompagnement des formations des cadres supérieurs encadrants (IDIV à AFIPA) en ciblant cette formation davantage sur le management et la prise de responsabilité et en leur proposant un « coaching » pour les aider à faire face à une restructuration de services

La délégation UNSA-CGC constate que l'administration reconnaît enfin « *une complexification des tâches dévolues aux agents* » et le besoin de formation au « *déploiement de nouveaux outils* ». Malheureusement, il faut attendre la mise en place du « *NRP* » entraînant la mobilité fonctionnelle forcée des agents et des cadres, pour que la DGFIP se décide à former ses agents et cadres et, comme toujours, dans l'urgence.

Ces objectifs ont été déclinés dans un plan d'action de formation continue opérationnelle pour 2019-2020.

1 – permettre à l'agent d'être acteur de son parcours de formation

- Faciliter l'accès à l'offre de formation (visibilité de l'offre de formation, ouvrir des formations en libre-service) ;
- Capitaliser sur les compétences (mise en place du passeport de formation, traçabilité des formations suivies) ;
- Systématiser la revue des compétences dans le cadre de l'entretien professionnel annuel (mise en place de grille d'évaluation des compétences attendues...) ;
- Développer des formations certifiantes (à l'état de réflexion pour l'instant).

Les commentaires de la délégation UNSA – CGC : Prévoir des formations certifiantes peut paraître une bonne chose, mais sur quoi et pour quelle durée, l'administration souhaite-t-elle mettre en place ces « certifications »? L'évolution technique des métiers est telle que cette certification risque d'être vite dépassée. En l'absence de promotion, quelle sera son utilité pour l'agent si ce n'est de l'enfermer dans un métier dont il ne pourra sortir.

Le « passeport de formation » est sans doute une bonne idée. En revanche, en est-il de même pour la mise en place d'une revue des compétences telle qu'envisagée à l'horizon 2021 ?

L'entretien professionnel est actuellement de plus en plus dépourvu de contenu. Il nécessite une refonte pour une meilleure adaptation et utilité, notamment en matière d'avis pour les promotions, de lisibilité pour l'agent évalué et de transparence pour l'évaluateur. Le recensement des besoins de formation doit être amélioré en termes d'outils et d'adéquations. Pour autant, il ne doit pas se transformer en test d'épreuve et en « suivi de compétence » normé.

2 – faciliter les évolutions professionnelles et l'acquisition rapide de nouvelles compétences.

- Mieux évaluer les formations (appel à des formateurs extérieurs, renforcer les évaluations « à froid » auprès du chef de service du stagiaire) ;

- Favoriser l'appréhension du nouveau métier dès l'affectation connue (développement de vidéo témoignage, rédaction de fiches métiers avec profil recherché, journée de contact pour les agents changeant d'orientation professionnelle).

La délégation UNSA-CGC relève que la DGFIP exige de ses agents qu'ils s'approprient de nouvelles compétences « rapidement ». Or c'est cette exigence de rapidité qui n'est plus supportable pour les agents : on ne leur laisse plus le temps d'adaptation nécessaire ... Les agents font face depuis plusieurs années à un rouleau compresseur de réformes qui les asphyxie ... ils n'ont plus le temps de souffler ... Force est de constater que l'administration ne prévoit rien pour accompagner cette exigence de formation rapide, comme la stabilisation du réseau et des services. La gestion de l'urgence et la pénibilité au travail doit être prise en compte sous peine de causer des risques psycho-sociaux accrus.

3 – une formation continue pour les cadres supérieurs (IDIV-IP-AFIPA-AFIP) ciblée sur les enjeux managériaux et la prise de responsabilité.

- Renforcer le soutien managérial en cours de carrière par le recours à des formateurs externes ;
- Proposer un accompagnement par le recours à un cabinet de coaching) ;
- Mieux accompagner les prises de fonctions par la reconnaissance et la valorisation du tutorat.

La délégation UNSA-CGC indiquent qu'il ne faut pas se tromper d'objectif dans l'accompagnement managérial des cadres. Ces derniers gèrent au quotidien la pénurie d'agents dans leur service, subissant, comme les agents, les suppressions d'emplois voulues par le pouvoir politique.

Dans ces conditions, ont-ils le temps de se former ? Pas vraiment. Ils souhaiteraient des formations pratiques et techniques aux outils métiers qu'ils devront utiliser quotidiennement. Trop souvent, les cadres lors de leur prise de poste ou de fonction doivent se former « sur le tas » auprès de leurs agents et de leurs collègues. La délégation UNSA-CGC propose que de véritables stages « d'immersion » de un à deux mois, soient mis en place pour permettre aux cadres de prendre la mesure de leurs nouveaux postes.

La taille des équipes va croître avec la mise en place du NRP et le regroupement des structures. Les cadres sont face à un défi managérial et ils doivent apprendre à répartir les tâches, les expliquer, accompagner les agents, les écouter... La délégation UNSA-CGC souhaiterait qu'un temps, après la prise de poste, soit sanctuarisé et réservé à l'apprentissage du cadre pour appréhender ses nouvelles fonctions – sans exigence de résultat ou de respect d'indicateur au cours de ce temps de formation. Cette possibilité permettrait au cadre d'appréhender ses nouvelles fonctions en toute sérénité et d'être plus présent pour ses équipes.

Pour la délégation UNSA-CGC le recours au « coaching » (pour les rendre plus performants selon la définition littérale de coaching) pose problème. La DGFIP souhaite-t-elle rendre ses cadres plus performants en les mettant en compétition ou bien le coaching est-il destiné à aider à accompagner les cadres qui doivent faire face à des restructurations de service et à la mobilité des agents. Dans ce cas, ce dispositif relève des conditions de vie au travail plutôt que de la formation continue.

Le tutorat : propositions pour une meilleure reconnaissance et valorisation

Le tutorat est présenté comme un outil d'intégration et de transmission de compétences, qui permet des apprentissages multiples sur le lieu de travail.

Déjà largement présent dans le paysage à la DGFiP, l'administration souhaite le reconnaître, le promouvoir et l'encadrer.

Le tutorat est notamment utilisé lors des stages pratiques prévus dans les dispositifs de formation initiale, mais aussi dans le cadre du déploiement des dispositifs de mobilité fonctionnelle (prise de poste) ou encore lors de l'accueil des apprentis, des volontaires du service civique et d'étudiants en stage dans les services.

Le tuteur transmet au tuteuré ses savoirs, savoir-faire, savoir-être et participe à l'insertion de ce dernier dans le collectif de travail, en créant les conditions qui favorisent l'apprentissage des réflexes professionnels. Il est à l'écoute du tuteuré et à l'expression des besoins de ce dernier. Le tutorat est présenté comme une richesse dans le parcours de formation de l'agent.

Comme le souligne l'administration, il implique un investissement important du tuteur qui doit être davantage reconnu et valorisé.

L'administration propose :

- D'encadrer le tutorat

Il est proposé un document de suivi ainsi qu'un guide. La formation du tuteur serait envisagée via une e-formation. A terme, la création d'un e-espace de communauté de tuteurs est fortement envisagé.

- De mieux reconnaître la fonction de tuteur

L'administration propose que les entretiens professionnels fassent ressortir les qualités démontrées par les tuteurs, constituant ainsi une première marque de reconnaissance vis-à-vis de l'investissement de l'agent. Il est donc envisagé que le guide de l'entretien d'évaluation à destination des évaluateurs soit actualisé en ce sens, en précisant les items à valoriser (thème et durée de la mission notamment). Il est également précisé que le tutorat doit être pris en compte dans le parcours professionnel, notamment dans le cadre des promotions par liste d'aptitude ou des sélections.

Cette reconnaissance serait aussi concrétisée par des temps de travail dédiés exclusivement à la mission tutorale. Ces temps devraient rester compatibles avec l'exercice de la mission principale du tuteur. Il pourrait ainsi être proposé de « sanctuariser » 3 demi-journées de travail aux moments-clés du tutorat (accueil, point d'étape, fin du tutorat).

La délégation UNSA-CGC estime que si l'on peut se satisfaire d'une « officialisation » du rôle du tuteur, cette reconnaissance reste en attente d'actions concrètes destinée à réellement valoriser la fonction de tuteur.

Etre tuteur implique non seulement une maîtrise technique de nos métiers, mais également la mise en œuvre de qualité pédagogique. C'est un investissement important pour celui qui a la charge de dispenser ce savoir, en complément de ses attributions.

Le rôle du tuteur ne peut être conduit dans les meilleures conditions que si suffisamment de temps est consacré par le tuteur au tutoré. Cela suppose que le tuteur puisse être déchargé d'une partie de ses tâches. L'administration souhaite « sanctuariser » 3 demi-journées de travail aux moments clés du tutorat. Une telle proposition est clairement insuffisante et peu crédible si l'on souhaite un suivi efficace du tutoré.

Les actions pour accompagner le tuteur sont également insuffisantes : document de suivi, formation au tutorat en e-formation, création d'un « réseau de tuteurs » ... il s'agit davantage d'outils complémentaires que d'un véritable accompagnement de la fonction du tuteur par l'administration.

Si les attendus du tuteur envers le tutoré sont aussi étoffés et clairement établis, il y a un réel décalage avec la reconnaissance qu'un tel investissement suppose.

Quant à la reconnaissance, il ressort des propositions de l'administration quelques vagues promesses : prise en considération du rôle du tuteur dans l'entretien professionnel ou prise en compte pour les listes d'aptitude par exemple.

Un tel investissement mérite une réelle et immédiate valorisation.

La délégation UNSA-CGC considère que en l'état, l'entretien professionnel constitue un rendez-vous manqué tant pour l'agent que pour le supérieur, alors qu'il devrait être un espace d'échange constructif. Le tableau synoptique se révèle stigmatisant et les items peu réalistes. Sur ce sujet, l'administration a reconnu des marges de progression. Nous attendons de celle-ci une véritable prise en considération de cette problématique et des actions concrètes pour remédier aux carences actuelles.

En ce qui concerne les actions concrètes de valorisation immédiate, nous avons proposé que soit créée une ACF « tuteur ». Nous avons aussi proposé l'idée de la mise en place d'une véritable filière expertise du « tutorat » pouvant déboucher sur un grade, par exemple celui d'IDiV pour les inspecteurs tuteurs qui seraient reconnus comme tels.

L'administration s'est engagée à émettre des propositions plus concrètes s'agissant de la reconnaissance du rôle des tuteurs ainsi qu'à lever certaines incompréhensions concernant le contour de la définition du tuteur. Elle a indiqué que le dispositif était perfectible mais qu'il marquait indéniablement une première étape de reconnaissance et de valorisation.

La délégation UNSA-CGC approuve la base de cette démarche, mais elle estime que l'on doit rapidement déboucher sur plus de concret et de véritables mesures de reconnaissance face à cet investissement. La décharge de service effective n'est que la toute première étape.