



Bénédicte BOYER
Chargée de mission « Relations
avec les collectivités locales »
Direction générale des Finances
publiques



Daniel CASABIANCA
Directeur de École nationale
des Finances publiques

Formation : les MOOC sur les finances locales ont trouvé leur public

Mots-clés : finances locales - TVA - régies de recettes - formation - numérique

Les cours en ligne sont un produit de la coopération entre le CNFPT et la DGFIP. Après le MOOC TVA, celui sur les régies du secteur local a remporté un franc succès : plus de 20000 inscrits en trois sessions; plus d'un tiers d'attestations de suivi avec succès délivrées à l'issue de la formation.

Le fait, pour la DGFIP, de se préoccuper de la formation des ordonnateurs locaux et de leurs équipes n'est pas une nouveauté : voilà un quart de siècle que des comptables publics interviennent régulièrement dans des actions pilotées par le Centre national de la fonction publique territoriale. En revanche, la diffusion de cours sur Internet constitue une innovation où l'on n'attendait pas forcément une direction de Bercy.

Tous ceux qui, dans les années 1990, travaillaient dans les services financiers d'une collectivité locale ou dans une trésorerie municipale se souviennent forcément de l'arrivée de la comptabilité M14¹ et de l'effort colossal de formation déployé alors dans la France entière. Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et la Direction de la Comptabilité publique (devenue depuis Direction générale des Finances publiques ou DGFIP) avaient décidé d'unir leurs efforts, de façon très innovante à l'époque, pour préparer conjointement les agents du Trésor public et ceux

des collectivités territoriales au changement de cadre comptable.

La réussite du dispositif, basé sur des formations en présentiel animées par des comptables publics et sur un « didacticiel² » permettant l'autoformation des agents communaux, a conduit la DGFIP à contribuer régulièrement, depuis, à la création de formations sur les finances locales produites par le CNFPT. Cette démarche a abouti, en 2013, à la formalisation d'un partenariat vieux de vingt ans sous forme de convention signée solennellement par les directeurs généraux des deux organismes.

Les formes prises par ce partenariat ont, quant à elles, suivi les évolutions de la société. Il y a vingt-cinq ans, tout, ou presque, se passait en présentiel dans une salle de cours, avec un formateur debout devant une vingtaine de stagiaires prenant des notes sur une feuille en papier. Le didacticiel, laissant à l'individu le choix de son moment de

¹ Instruction comptable applicable aux communes et à leurs groupements depuis le 1^{er} janvier 1997.

² Le didacticiel M14 était composé d'un manuel de cours et d'une disquette permettant de consulter le cours et de réaliser des exercices d'application sur un ordinateur.

formation, seul face à un ordinateur, constituait une évolution majeure. Puis est venu le temps des formations à distance ou e-formations, avec un support de cours mis à la disposition des stagiaires sur un serveur informatique, ce qui permettait à un même cours d'être suivi simultanément non plus par vingt personnes mais par 200 ou même 2 000. L'étape actuelle est celle du cours

mis en ligne sur Internet, dénommé MOOC (*Massive Online Open Course*), auquel la planète entière peut s'inscrire sans aucune condition de qualité ni de fonction. Et la DGFIP a su négocier ce virage technique et pédagogique sans problème, à la plus grande satisfaction des agents des collectivités locales qui ont expérimenté ce nouveau moyen de formation.

1 Pourquoi passer par un MOOC pour se former sur les finances locales ?

Le constat de la désaffection pour les formations en présentiel n'est pas spécifique au secteur local. Pour un chef d'entreprise comme pour un maire, il est coûteux de se séparer d'un agent pendant plusieurs jours pour l'envoyer en formation à des dizaines de kilomètres de son lieu d'emploi. Coûts directs (déplacement et hébergement) mais aussi indirects (travail non fait pendant l'absence) aboutissent trop souvent au renoncement à la formation, et pas seulement sous la pression de l'employeur : l'employé, lui aussi, redoute la surcharge de travail à son retour de formation.

Si l'on applique ces considérations générales au cas particulier des fonctionnaires territoriaux travaillant dans un service financier, le problème se corse de considérations calendaires : entre la préparation des orientations budgétaires, du budget puis du compte administratif, la période des arbitrages budgétaires et les opérations de clôture de l'exercice, les moments propices à un départ en formation se réduisent à peau de chagrin. Si certains cadres de catégorie A s'auto-orientent encore de telles absences, ce peut être plus compliqué pour des agents de catégorie B ou C dont les connaissances techniques, pourtant, doivent être mises à jour régulièrement.

Les avantages intrinsèques d'un MOOC

La simplicité d'accès à un MOOC permet de surmonter les obstacles dans le temps et dans l'espace que nous venons d'énumérer. Un cours sous cette forme, en effet, se déroule de la façon suivante :

- le cours est mis en ligne sur Internet, et l'apprenant peut choisir le support de connexion qu'il préfère, ordinateur, tablette ou même smartphone. Rien ne l'oblige à rester fixé à son poste de travail ni même à suivre la totalité du cours

pendant ses horaires de travail. Tout reste accessible en soirée et pendant les week-ends ;

- le MOOC est découpé en un nombre fini de séances, chaque séance supposant un petit nombre d'heures de travail (de une à trois, le plus souvent). Mais l'internaute peut fractionner le travail d'une séance en autant de sous-séances qu'il le souhaite ;

- l'ouverture des séances est cadencée (au rythme d'une par semaine, en général), de façon à construire un parcours progressif sur plusieurs semaines et à ménager des temps d'assimilation ;
- une fois ouvertes, les séances ne ferment pas, ce qui permet à des retardataires de s'inscrire en cours de route et de rattraper les séances antérieures sans problème ;

- pour pallier l'isolement de chaque internaute, un forum fonctionne pendant toute la durée du MOOC. L'équipe pédagogique peut ainsi aider à surmonter des difficultés dans les exercices d'application, et la communauté des inscrits peut s'échanger des conseils pratiques ou des explications de cours. Dans certains MOOC, des travaux de groupe sont même obligatoires, de façon à souder les internautes entre eux et éviter les décrochements avant la fin du parcours.

Des formations en ligne gratuites pour les agents territoriaux

Dans le cas d'espèce des MOOC réalisés en partenariat par la DGFIP et le CNFPT, la plateforme d'hébergement utilisée est celle de France Université Numérique (FUN), lancée en 2013 par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, et à laquelle adhèrent désormais plus de 80 organismes d'enseignement et de recherche de renommée internationale (Université Paris-Sorbonne, École polytechnique, INRIA, CNAM, etc.) Les inscriptions sur FUN se font de façon

individuelle et sont gratuites : aucun processus administratif complexe n'est à mettre en œuvre, ni aucune autorisation hiérarchique requise. Ainsi, un fonctionnaire territorial auquel sa collectivité refuserait une formation en présentiel peut s'inscrire, avec son adresse personnelle, à un MOOC sur le même sujet, puis le suivre en totalité ou en partie sur son temps libre.

Dès 2015, la DGFIP a proposé au CNFPT la création d'un cours sous forme de MOOC en co-réalisant avec l'École nationale des Finances publiques (ENFiP) une première formation portant sur la TVA applicable aux opérations des collectivités territoriales. Ce MOOC a été mis en ligne au printemps 2016, et rejoué cinq autres fois depuis. Dès 2016 a été lancée la production d'un second MOOC sur les régies de recettes et d'avances du secteur local, mis en ligne en novembre 2017 puis

rejoué deux fois en 2018. Un troisième cours a été achevé d'ici à l'été 2018 et une quatrième réalisation est en construction en 2019.

Le CNFPT, en effet, multiplie désormais pour les agents de catégorie A les formations « mixtes », alliant le présentiel à des e-ressources telles que pré-formations à distance avant les stages, e-communautés post-stage, webinaires et MOOC. Ainsi, à l'heure où nous écrivons, 22 des 31 MOOC du CNFPT (dont celui sur les régies coproduit avec la DGFIP) sont accessibles aux internautes sur FUN (soit en cours de déroulement, soit en période d'inscription pour une ouverture à brève échéance). Toute proposition de MOOC sur les finances et la gestion locales émanant de la DGFIP trouve donc un accueil favorable auprès du CNFPT.

2 Le MOOC, un produit original à élaborer de façon collégiale

Le principal écueil d'un MOOC, quelles qu'en soient les qualités intrinsèques et quel qu'en soit l'auteur, est le taux d'abandon en cours de route. Il est très facile, on l'a dit, de s'inscrire à une session en ligne, mais il est tout aussi facile de renoncer sans terminer le cours pour de multiples raisons :

- seul devant son ordinateur, l'internaute n'a personne à côté de lui pour le remotiver en cas de découragement ou de difficulté ;
- il ne subit aucune perte financière s'il abandonne la formation (ni lui ni son employeur) ;
- ne se trouvant pas physiquement dans une salle de cours sous la supervision d'un formateur, il peut se laisser distraire à l'envi (aller naviguer sur d'autres sites, passer des communications téléphoniques, reprendre son activité professionnelle, etc.)

Aucune institution, aussi prestigieuse soit-elle, ne parvient à surmonter cet obstacle. Une étude réalisée par l'université d'Harvard et le Massachusetts Institute of Technology, portant sur 236 MOOC gratuits mis en ligne par ces deux écoles en quatre ans (2012 à 2016), montre qu'à peine 8 % des inscrits obtiennent leur certificat « de bonne fin ». Seuls les cours en ligne payants enregistrent des taux de succès moyens de l'ordre de 60 % avec, malgré tout, des disparités énormes, le taux variant entre 7 % et 94 % selon les matières.

Toute la conception d'un MOOC est donc centrée sur un objectif unique : comment rendre le cours suffisamment attrayant pour convaincre l'internaute de le suivre jusqu'au bout ? On voit immédiatement que le simple séquençage d'un cours existant (et de supports de type diaporama), même s'il est de très bonne facture lorsqu'il est délivré en présentiel, ne garantit en rien le succès du MOOC. Il faut donc trouver différentes astuces pédagogiques pour capter puis retenir l'attention de l'internaute, notamment :

- réaliser une bande-annonce pour donner au public potentiel l'envie de s'inscrire (la seule notoriété des auteurs ne suffisant pas) ;
- découper les séances en séquences courtes (sinon l'internaute décroche) ;
- mettre en place des ruptures pédagogiques en variant les outils et supports (sinon l'apprenant s'ennuie) ;
- multiplier les quiz ou tests d'auto-évaluation (pour piquer l'amour-propre de l'internaute et lui permettre de constater l'acquisition de nouvelles connaissances professionnelles).

Enfin, il faut intégrer le fait que le cours risque d'être suivi dans le désordre : en effet, rien n'oblige un internaute retardataire à respecter la logique des concepteurs, ni même à regarder la totalité des modules proposés. Certains consulteront uniquement les séances où ils estiment

avoir des lacunes, d'autres sauteront les thématiques qu'ils jugent a priori rébarbatives. Seuls les inscrits souhaitant obtenir leur certificat de bonne fin devront effectuer tous les exercices et quiz notés en suivant, de façon plus ou moins complète, la totalité des séances.

La méthode du cours filmé : une fausse simplicité de réalisation

Pour la première expérience de MOOC de la DGFIP, la technique retenue a été de réaliser du cours filmé : les enseignants de l'ENFiP, face caméra, commentent leur diaporama comme s'ils se trouvaient devant l'apprenant dans une salle de cours. Les prises de vues alternent des plans avec l'enseignant et d'autres où se déroulent des diapositives expliquées en voix off. Toutes les vidéos sont sous-titrées au bénéfice des mal-entendants et le texte intégral est proposé en téléchargement.

Ce parti-pris de tournage n'est simple qu'en apparence : chacun des six enseignants participant au projet a dû réécrire entièrement son cours avant de le filmer. En effet, sur un sujet aussi technique que la TVA, il est essentiel qu'une vidéo ne dure pas plus d'une dizaine de minutes³ et il faut multiplier, le plus souvent possible entre les vidéos, les exercices d'application et les quiz pour relancer l'intérêt de l'apprenant. En outre, une documentation additionnelle doit être proposée aux internautes ayant besoin d'approfondissements sur les questions les plus complexes. Ceci permet d'aborder le MOOC TVA avec deux niveaux de lecture : soit de façon rapide en se contentant des vidéos, soit de manière plus approfondie en y associant la documentation à consultation optionnelle.

Le clip animé : des personnages en plus des mots

Le deuxième MOOC de la DGFIP, destiné aux régisseurs du secteur local, a nécessité d'explorer d'autres voies car le public cible était plus volatil et le risque de désaffection avant la fin du cours, plus élevé encore. Un agent de direction financière qui reçoit la mission d'établir les déclarations de TVA pour sa collectivité se trouve, par construction, relativement captif du cours : s'il ne le suit pas avec assiduité, il ne sera pas en mesure de faire correctement son travail. Il en va différemment d'un régisseur formé sur le tas par son prédécesseur ou ses collègues⁴ : si les modules proposés en ligne ne « l'accrochent » pas suffisamment, il peut se contenter de revenir à ses pratiques antérieures qui, de fait, lui ont permis jusque-là de faire tourner sa régie sans dégât majeur.

Ces considérations ont conduit l'équipe-projet à diversifier les types de vidéo et à réduire encore la durée individuelle de chacune, pour ne pas dépasser les quatre à cinq minutes en moyenne. Chacune des sept séances du MOOC régies comporte ainsi les éléments suivants.

1 - **Une saynète de mise en situation**, sous forme de petit dessin animé. Dans chaque histoire, un régisseur vit une scène apparemment banale, en relation avec le cours de la semaine (la prise de poste d'un nouveau régisseur, par exemple, ou l'encaissement d'une recette auprès d'un usager). Au fur et à mesure de son déroulement, la scène devient plus loufoque ; certaines, d'ailleurs, ne sont qu'un cauchemar dont le personnage se réveille à la fin. L'objectif est de faire sourire l'internaute en passant très vite du sérieux (le début de l'histoire) à l'invraisemblable (la chute).

2 - **Un mini-quiz d'ouverture**. Un QCM court (trois ou quatre questions) et d'apparence très simple est proposé à l'internaute, avec l'objectif (caché, évidemment) de le faire tomber dans tous les pièges tendus par les auteurs. L'idée en est que l'obtention d'une très mauvaise note va inciter l'apprenant à regarder le cours avec plus d'assiduité.

3 - Pour le fond du cours proprement dit, **des clips animés avec des personnages récurrents** (le régisseur, l'ordonnateur, le comptable, l'usager). Une voix off lit le cours tandis que l'écran se remplit progressivement de dessins et de mots. Tout est en couleur, le graphisme est soigné et une musique de fond accompagne les textes. Le clip final de chaque semaine se présente comme une question posée par un régisseur novice (par exemple : « *Peut-on accepter les coups de main de collègues pour la gestion de la régie ?* »)

4 - **Des interviews de régisseurs et de comptables** de la DGFIP. En moins de deux minutes, chacun donne un conseil tiré de sa pratique, qui vient compléter la théorie exposée dans le cours de la semaine. La personne est filmée sur son lieu de travail et évoque un cas réel auquel un régisseur peut se trouver confronté dans son quotidien (par exemple : « *Comment faire le jour où le logiciel de caisse est en panne ?* »). Une scène de remise par un régisseur de son encaisse a ainsi été tournée dans une trésorerie municipale, dans des conditions réelles, afin d'illustrer les précautions de sécurité à prendre pour une opération de cette nature.

5 - Comme pour le MOOC TVA, **des exercices d'application** en cours de séance **et un quiz hebdomadaire** permettant à l'internaute de s'auto-évaluer. Ceux-là, à l'inverse du quiz d'ouverture, n'ont pas pour finalité de « coller » l'internaute mais, à l'inverse, de le rassurer sur le fait

³ La durée moyenne des 26 vidéos tournées est de sept minutes.

⁴ On verra dans le point suivant que c'est le cas le plus répandu parmi le public du MOOC régies.

qu'il maîtrise désormais les notions développées dans les vidéos de la semaine.

Au-delà des personnages principaux du régisseur, de l'ordonnateur et du comptable public, une bibliothèque des images récurrentes a été constituée, pour que les notions revenant plusieurs fois dans le cours soient toujours illustrées de la même façon. Ainsi, quand la voix *off* prononce des mots comme « régie », « collectivité », « compte de dépôt de fonds » ou « avance », c'est toujours le même pictogramme qui s'affiche à l'écran.

La nécessité de fédérer des talents multiples

La volonté d'introduire de l'originalité, voire une pointe d'humour, ne doit rien enlever à la rigueur juridique du propos développé dans un MOOC : sur des sujets tels que la TVA ou les régies, l'objectif prioritaire de l'internaute est de sécuriser ses pratiques professionnelles, pas de se distraire ni de se faire une vague culture générale. Pour parvenir à un équilibre convenable entre contenant attrayant et contenu irréprochable, l'équipe-projet doit associer des profils extrêmement variés : des talents d'écriture (pédagogique pour les vidéos de cours, journalistique pour les interviews filmées), de la créativité graphique (pour la réalisation des clips animés et des saynètes), du savoir-faire vidéo (tournage et montage) et, bien entendu, une connaissance technique parfaite de la matière enseignée. Nous allons illustrer ce propos en présentant les intervenants sollicités pour la fabrication du MOOC régies.

1- La conception du sommaire

Au moment où la décision de réalisation du MOOC a été prise, la DGFIP disposait d'une documentation fournie et récente sur le fonctionnement des régies, composée de deux blocs : un support de formation (diaporama) conçu pour un comptable formant en présentiel les régisseurs rattachés à son poste, et un jeu de fiches thématiques en ligne sur le site www.collectivites-locales.gouv.fr.

Ont ensuite été réalisés une douzaine d'entretiens avec des régisseurs et des comptables pour déterminer, avec les premiers, ce qui les avait surpris à leur prise de fonction et ce qui pouvait encore leur poser problème après plusieurs années de pratique puis, avec les seconds, les difficultés fréquemment rencontrées dans les régies dépendant de leur trésorerie.

Le sommaire du MOOC a alors été bâti avec l'objectif de s'adresser prioritairement à des régisseurs

fraîchement nommés, en commençant par les raisons pour lesquelles une collectivité pouvait avoir besoin de créer une régie, pour terminer par la façon dont le régisseur devait se protéger personnellement de tout risque financier en souscrivant un cautionnement et une assurance.

2- L'écriture du cours

Une dizaine d'enseignants issus de trois établissements différents de l'École nationale des Finances publiques se sont portés candidats pour participer à ce projet innovant. Des binômes ont été constitués, chaque binôme se chargeant d'écrire l'une des sept séances du MOOC. Compte tenu, toutefois, du grand nombre d'auteurs, une phase d'harmonisation des écrits a été indispensable, phase qui a également permis d'ajouter des mentions indispensables dans un format MOOC (incitations à lire la documentation complémentaire proposée en téléchargement, à faire des exercices d'application non notés, à retourner en arrière dans le cours pour revoir certaines notions, etc.)

Les saynètes introductives ont été écrites par une journaliste sur la base, notamment, d'anecdotes racontées par les régisseurs rencontrés lors de l'élaboration du sommaire. Le projet d'origine prévoyait de les faire interpréter par des acteurs professionnels mais le coût prévisionnel de tournage a conduit à préférer un format de dessin animé.

Les textes des cours et des saynètes ont ensuite été relus par le bureau de la DGFIP en charge de la réglementation des régies, de façon à vérifier que le travail de simplification du propos n'avait pas conduit à de l'à peu près ni à des contre-vérités sur le plan juridique.

3- La réalisation des vidéos

La réalisation des clips de cours et des saynètes a été confiée à un prestataire spécialisé, dès lors que ni la DGFIP ni le CNFPT ne disposaient, en interne, des ressources nécessaires (graphistes et monteurs) pour produire en quelques mois plus d'une cinquantaine de clips. La bibliothèque des images récurrentes, déjà évoquée, s'est construite de façon itérative, au fil de nombreux allers et retours entre le prestataire et les commanditaires. Pour la voix *off* lisant le cours, la société prestataire a fait appel à des acteurs professionnels avec un phrasé et une diction irréprochables.

En ce qui concerne les interviews de régisseurs et comptables apportant leurs conseils pratiques tout au long du MOOC, elles ont été réalisées par l'équipe audio-visuelle de la DGFIP. Pour obtenir un rendu de « faux direct » à l'écran (la personne, assise à son bureau, parle face à la caméra pendant

une minute environ), un gros travail préparatoire a été mis en œuvre. Chaque personne a d'abord été interviewée hors caméra, puis ses propos ont été condensés pour tenir dans le temps imparti, avant une dernière reformulation intégrant le phrasé naturel de la personne interviewée.

4- Le tournage de la bande-annonce

Le parti-pris de la bande-annonce était de mettre en scène une jeune fonctionnaire territoriale assaillie de doutes à l'idée d'assumer, pour la première fois, une responsabilité de régisseuse. Comme pour les saynètes, le projet initial prévoyait de recourir à des acteurs professionnels pour plus de vraisemblance. Au final, pour limiter le coût budgétaire, la vidéo a été tournée avec le concours d'agents de la DGFIP jouant qui le rôle du maire, qui la fonctionnaire territoriale et qui l'enseignant rassurant chargé de « vendre » le MOOC.

Un avatar a été ensuite dessiné sur la base des traits de la régisseuse, avatar que l'internaute

retrouve en ouverture de chaque séance du MOOC pour présenter le contenu des enseignements de la semaine. Pour que la cohérence soit totale, la voix *off* des sept vidéos contenant l'avatar a été enregistrée par l'agente de la DGFIP interprétant la régisseuse dans la bande-annonce.

Le descriptif de la construction des différentes étapes du MOOC laisse entrevoir l'importance du budget à mettre en œuvre pour ce type d'opération ; s'ajoutent, en effet, un nombre conséquent de jours-agent à financer en interne (écriture et visa des supports, tournage des interviews, pilotage du projet) et l'achat de prestations externes (fabrication des clips animés, adhésion à la plateforme de diffusion), le tout sans aucune recette à espérer puisque l'accès au MOOC est gratuit pour les internautes. D'où l'importance du partenariat noué entre la DGFIP et le CNFPT, qui a permis de mutualiser les coûts avant même de savoir si l'opération serait couronnée de succès⁵.

3 Des résultats au-delà de toute espérance

Un volume d'inscriptions qui n'aurait pas pu être atteint en présentiel

Le « M » de MOOC signifiant massif, l'objectif de ce type de formation est évidemment de toucher un public d'une ampleur sans commune mesure avec ce qui pourrait être enregistré en présentiel. Pour faire connaître l'existence du cours « TVA » aux services financiers des collectivités locales, deux principaux canaux ont été utilisés : la DGFIP s'est appuyée sur le site www.collectivites-locales.gouv.fr, dont la lettre d'information permet de toucher 60 000 abonnés, tandis que le CNFPT a effectué un mailing ciblé sur les agents territoriaux inscrits, l'année précédente, à l'une de ses formations financières. La première session du MOOC TVA a ainsi totalisé 3 600 inscriptions et si l'on y ajoute les cinq autres réalisées depuis, on tangente les 15 000 inscrits en trois ans.

Pour le MOOC régies, le résultat a été plus impressionnant encore : la barre des 10 000 inscrits a été franchie dès la première session, et celle des 20 000 sur les trois sessions intervenues en 18 mois. Cela est dû, sans aucun doute, à l'ampleur du dispositif de communication mis en œuvre, qui a mobilisé tout le réseau local de la DGFIP. Partant du

constat que les comptables étaient les mieux à même d'identifier ceux de leurs régisseurs en besoin de formation, des modèles-types de courriel et de courrier leur ont été fournis, ainsi qu'aux directions départementales et régionales des Finances publiques, en laissant le soin à chacun et chacune d'informer les collectivités de son ressort géographique sur l'existence et les modalités d'inscription au MOOC.

La satisfaction des premiers inscrits a également permis au MOOC régies de bénéficier d'un large effet de bouche-à-oreille : un mois après l'ouverture, le cours enregistrait 45 % d'inscrits supplémentaires par rapport au démarrage, et les inscriptions ont continué de progresser jusqu'à la date de clôture (62 % d'augmentation au total).

Par ailleurs, un sondage réalisé en ligne au début de la troisième semaine⁶ a montré que l'hypothèse de départ se vérifiait : le public touché venait chercher sur Internet une formation dont il n'avait jamais bénéficié en présentiel. En effet, 41 % indiquaient n'avoir jamais reçu de réelle formation à leur fonction, 9 % seulement avaient déjà suivi un stage organisé par le CNFPT et 8 % témoignaient d'une formation délivrée par leur comptable ou leur direction locale des Finances publiques. Le

⁵ On verra aussi, en fin d'article, que ces coûts de fabrication sont à relativiser au vu des économies réalisées en l'absence des frais logistiques induits par des formations en présentiel (location de salles, rémunération des formateurs, déplacement des stagiaires).

⁶ Enquête réalisée en novembre 2017 auprès de 3 342 inscrits au MOOC régies.

solde (plus de 40%) disait avoir appris son métier sur le tas grâce au précédent titulaire de la régie ou à des collègues du même service. Les sondages réalisés, de la même manière, lors des sessions ultérieures ont débouché sur des résultats tout à fait comparables.

Un taux d'assiduité remarquable pour le MOOC régies

Chaque concepteur de MOOC définit le système de notation qui lui paraît approprié, souvent à partir de quiz en ligne obligatoires, parfois en imposant un travail de groupe en complément des quiz. Pour le MOOC régies, tout internaute obtenant plus de 50% de bonnes réponses sur sept quiz obligatoires (un par semaine de cours) s'est vu délivrer une « attestation de suivi avec succès ». Au total, plus de 3.500 inscrits ont reçu leur attestation finale.

Comment interpréter ce taux de réussite de 35% ? Ce chiffre appelle les commentaires suivants :

- en moyenne, on l'a déjà dit, il est très rare que plus de 10% des inscrits terminent un MOOC ;
- dans le cas du MOOC régies, les 35% de certificats délivrés ne signifient pas que 35% des apprenants aient suivi la totalité du cours. En effet, une très bonne moyenne sur quatre ou cinq quiz a pu permettre à certains d'obtenir leur attestation finale sans aller jusqu'au bout des séances ;
- les statistiques de FUN ne permettent pas de savoir combien d'internautes ont vu la totalité des vidéos. Mais la participation enregistrée sur les quiz obligatoires montre un taux de réalisation par quiz variant entre le tiers et la moitié des inscrits ;
- pour les autres MOOC produits par le CNFPT en 2017, le taux de délivrance des attestations finales a été, en moyenne, de 10%. Le MOOC régies apparaît donc comme exceptionnel.

Des témoignages spontanés de satisfaction

Le forum ouvert aux internautes pendant toute la durée d'une session traite évidemment de questions techniques, mais fait aussi apparaître des témoignages de satisfaction, notamment en fin de session. Le forum du MOOC régies, très vivant avec 175 fils de discussion ouverts lors de la première session, a ainsi reçu des commentaires élogieux émanant de régisseurs en poste dans des collectivités de toute taille, allant d'une commune ardéchoise de moins de 100 habitants jusqu'à des métropoles comme celle de Rennes.

Pour compléter la vision tout de même parcellaire donnée par le forum, une enquête en ligne⁷ a été lancée après la clôture du MOOC, demandant aux internautes d'apprécier les différents éléments constitutifs du cours (vidéos, exercices et documentation complémentaire). La dernière question posée, « *Allez-vous conseiller ce MOOC à des amis ou à des collègues ?* », a enregistré 86% de réponses positives. Ce chiffre est à considérer en regard de l'appréciation générale portée sur le MOOC, qualifié « *d'excellent* » par 23% des personnes interrogées, de « *très bien* » par 51% et de « *bien* » par 21%.

* * *

En conclusion, il est temps de se demander si les MOOC sur les finances locales sont promis à un bel avenir ou pas. Les deux premiers réalisés en partenariat par la DGFIP et le CNFPT ont trouvé leur public, ce qui légitime le pari initial lancé en 2015. Depuis lors, le CNFPT a accéléré ses investissements dans le numérique et vise un catalogue de 50 MOOC pour la fin 2019. La DGFIP suit, peu ou prou, le même chemin : l'ENFiP est désormais dotée de deux équipes audio-visuelles, l'une en province et l'autre en région parisienne et, par ailleurs, l'école a produit, pour des besoins internes à la DGFIP, un objet de nature comparable au MOOC, appelé SPOC (*Small Private Online Course*). Le SPOC, construit comme un MOOC avec des vidéos de cours, des exercices d'application et des quiz d'auto-évaluation, n'est pas ouvert largement sur Internet mais se destine à un public ciblé à qui on délivre des accès personnalisés sur une plateforme d'hébergement.

Peut-on imaginer la multiplication de MOOC sur d'autres sujets touchant aux finances locales ? Le principal écueil est évidemment l'importance des investissements nécessaires : pour la fabrication initiale du produit, mais aussi pour le suivi de chaque session du MOOC (l'équipe pédagogique doit se rendre disponible pour animer le forum) et pour la mise à jour du MOOC dans le temps. L'évolution de la réglementation suppose, en effet, une relecture du cours avant toute nouvelle diffusion, pour vérifier qu'aucune information n'est devenue obsolète. Des solutions de contournement peuvent être trouvées de façon temporaire (mise en ligne de textes complémentaires présentant l'actualité récente) mais, en cas de changement substantiel dans la législation ou la réglementation, il peut devenir indispensable de remplacer certaines vidéos ou de modifier des exercices d'application.

⁷ Enquête réalisée début février 2018 auprès de 1 098 personnes.

Par ailleurs, par rapport à des dispositifs classiques de formation exigeant une inscription des agents territoriaux préalablement validée par leur hiérarchie, le MOOC (sous la forme proposée aujourd'hui par la plateforme FUN) présente l'inconvénient majeur de ne pas recenser l'identité des inscrits. La seule façon pour la DGFIP et le CNFPT de cerner approximativement le profil des personnes formées consiste à lancer des enquêtes en ligne. Les résultats de ces enquêtes sont intéressants : on sait, par exemple, que pour la première session du MOOC régies, un tiers des

régisseurs formés étaient en fonction depuis plus de cinq ans, ou que les trois quarts travaillaient dans une commune ou un groupement intercommunal. Mais l'imprécision demeure très grande : la réponse à l'enquête est optionnelle et il reste impossible de savoir si la formation a touché plutôt des petites communes ou des grandes villes, et si toutes les régions de France ont été également couvertes. Cette difficulté pourrait trouver une solution en 2019 avec le test, par le CNFPT, d'une plateforme d'hébergement en propre ; tout en maintenant les grands principes (gratuité des MOOC et ouverture large sur Internet), cela permettrait de mettre en place un formulaire d'inscription plus détaillé donnant à l'équipe pédagogique des informations précises sur le public formé lors de chaque session.

Un public tout aussi satisfait chez les comptables de la DGFIP

Les deux MOOC « TVA » et « régies », destinés prioritairement au personnel des collectivités locales, ont également été mis à la disposition des agents de la DGFIP, sous réserve d'une inscription classique leur donnant accès à la plateforme d'e-formation de la DGFIP. Ces formations-là ne sont pas réalisées sur des plages de temps restreintes comme les sessions de MOOC mais peuvent intervenir toute l'année, dès lors que le cours a été installé sur la plateforme dédiée.

Le contenu du MOOC TVA, en effet, peut convenir à la formation continue de certains agents de la DGFIP prenant une nouvelle affectation, ou bien désireux de rafraîchir leurs connaissances en la matière. Quant au MOOC régies, sa mise à disposition en interne a été organisée avec deux semaines d'avance par rapport à la première diffusion sur Internet, de façon à ce que les comptables publics locaux, ayant déjà connaissance du contenu du cours, puissent accompagner leurs régisseurs et répondre directement à d'éventuelles questions pendant la durée du MOOC.

En trois ans (mars 2016 à janvier 2019), le MOOC TVA a ainsi enregistré 2 140 inscriptions DGFIP, et le MOOC régies 1 600.

Terminons par une note financière, qui laisse entrevoir de belles perspectives pour les MOOC sur les finances locales. Selon les dernières données publiées par le CNFPT, le coût moyen d'une journée de formation classique est de 127 euros. Le MOOC régies, qui suppose 1 h 30 de travail chaque semaine pendant sept semaines, nécessiterait donc une journée et demie de stage en présentiel. Si l'on s'en tient aux 6 430 internautes ayant obtenu leur attestation de suivi avec succès lors des trois premières sessions, le fait de les installer dans une salle avec un formateur aurait coûté 1,2 million d'euros. Et si l'on prend le total des 20 000 inscrits, la facture aurait atteint 3,8 million d'euros. Le résultat est sans appel : vivent les MOOC ! ■

Colloque Lyon

► La fiscalité locale : regards comparatifs. Simple évolution ou véritable révolution ?

Organisé par le CERFF et l'Equipe de droit public de **Lyon le 10 octobre 2019**

- **La fiscalité locale en contexte français : une fiscalité déterritorialisée (ou nationalisée) ?** : L'avenir de la fiscalité directe. L'avenir de la fiscalité indirecte. Autonomie fiscale et péréquations financières.
- **La fiscalité locale en contexte européen et international : une fiscalité a-territorialisée ?** : La fiscalité locale dans l'Union européenne. Quels modèles de réformes de la fiscalité locale ? Quelle fiscalité locale en économie numérique ?

Propositions de communications à adresser **avant le 31 mars 2019** à Messaoud.Saoudi@univ-lyon3.fr