



Au service
des peuples
et des nations

31^{ème} Colloque annuel du CREDAF

La formation professionnelle continue au cœur des stratégies de « Ressources humaines » pour une administration moderne et efficace



Serge Ramangalahy
serge.ramangalahy@undp.org

Libreville – Mai 2016



Programme des Nations Unies pour le Développement

Objectifs de la présentation

Objectifs

- Souligner les enjeux portés par la formation continue dans la « stratégie RH » ;
- Proposer une démarche et des outils simples et opérationnels pour la programmation et le pilotage de la formation continue ;
- et souligner l'articulation entre les différentes modalités de formation.

Résultats attendus

- Faciliter la prise de décision et les arbitrages en matière de formation au sein des administrations
- Permettre une articulation efficiente entre les différentes modalités et les acteurs concernés
- Faire de la formation continue un levier de modernisation des administrations financières
- Encourager la mobilisation des acteurs et des appuis.

Déroulement de la présentation

I	Introduction : les principaux enjeux
II	La formation continue au cœur des réformes
III	Les outils et dispositifs de la formation continue
IV	L'élaboration du Plan de formation
V	Des pistes pour une stratégie de formation
VI	Conclusion : défis et facteurs de réussite

INTRODUCTION

Les enjeux de la formation continue dans le cadre de la définition et de la mise en œuvre d'une « stratégie RH » :

- Enjeux de **modernisation** des administrations et des services publics, au service de l'Etat et du citoyen (contribuable, usager / bénéficiaires des services publics), afin de répondre aux attentes de la société pour un service public de qualité ;
- Enjeux de **professionnalisation** afin de porter les objectifs de performance (mobilisation des ressources internes), et financer les stratégies nationales de développement ;
- Enjeux **managériaux** de motivation des cadres (et de leurs collaborateurs) et d'adhésion à la réforme : valorisation, progression professionnelle et implication ;

Enjeux de **maîtrise des métiers et des risques** pour un bon accomplissement des missions et des activités.

Déroulement de la présentation

I	Introduction : les principaux enjeux
II	La formation continue au cœur des réformes
III	Les outils et dispositifs de la formation continue
IV	L'élaboration du Plan de formation
V	Des pistes pour une stratégie de formation
VI	Conclusion : défis et facteurs de réussite

Les enjeux de la formation professionnelle continue

La formation continue, complémentaire à la formation initiale, permet de répondre aux enjeux de **gestion des ressources humaines et de compétences** pour :

- ➔ mettre en **adéquation** les **ressources humaines** disponibles au sein des administrations, et les **compétences attendues** ;
- ➔ permettre une **affectation pertinente et optimale** des effectifs entre les structures : adéquation des compétences et des effectifs aux **missions** de chaque structure ;

Les enjeux de la formation professionnelle continue

La formation continue permet de répondre aux **enjeux opérationnels** et à la « gestion axée sur les résultats » :

- ➔ renforcer le socle de compétences professionnelles **communes, attendues**, afin de pallier les difficultés du processus de recrutement et de sélection des cadres ;
- ➔ contribuer à la réalisation des **objectifs** de recouvrement (efficacité et performance des services), et de **maîtrise des risques** (contrôle interne) ;
- ➔ réussir l'intégration des nouvelles recrues, lors de leur **prise de fonctions** sur un nouveau poste (mobilité professionnelle).

Les enjeux de la formation professionnelle continue

Enjeux de management dans la conduite des réformes :

➔ Mobiliser les cadres et motiver les agents :

- Valoriser les collaborateurs qui s'impliquent dans leurs missions,
- Valoriser les cadres qui sont volontaires pour partager leurs connaissances/leur expérience/leur expertise

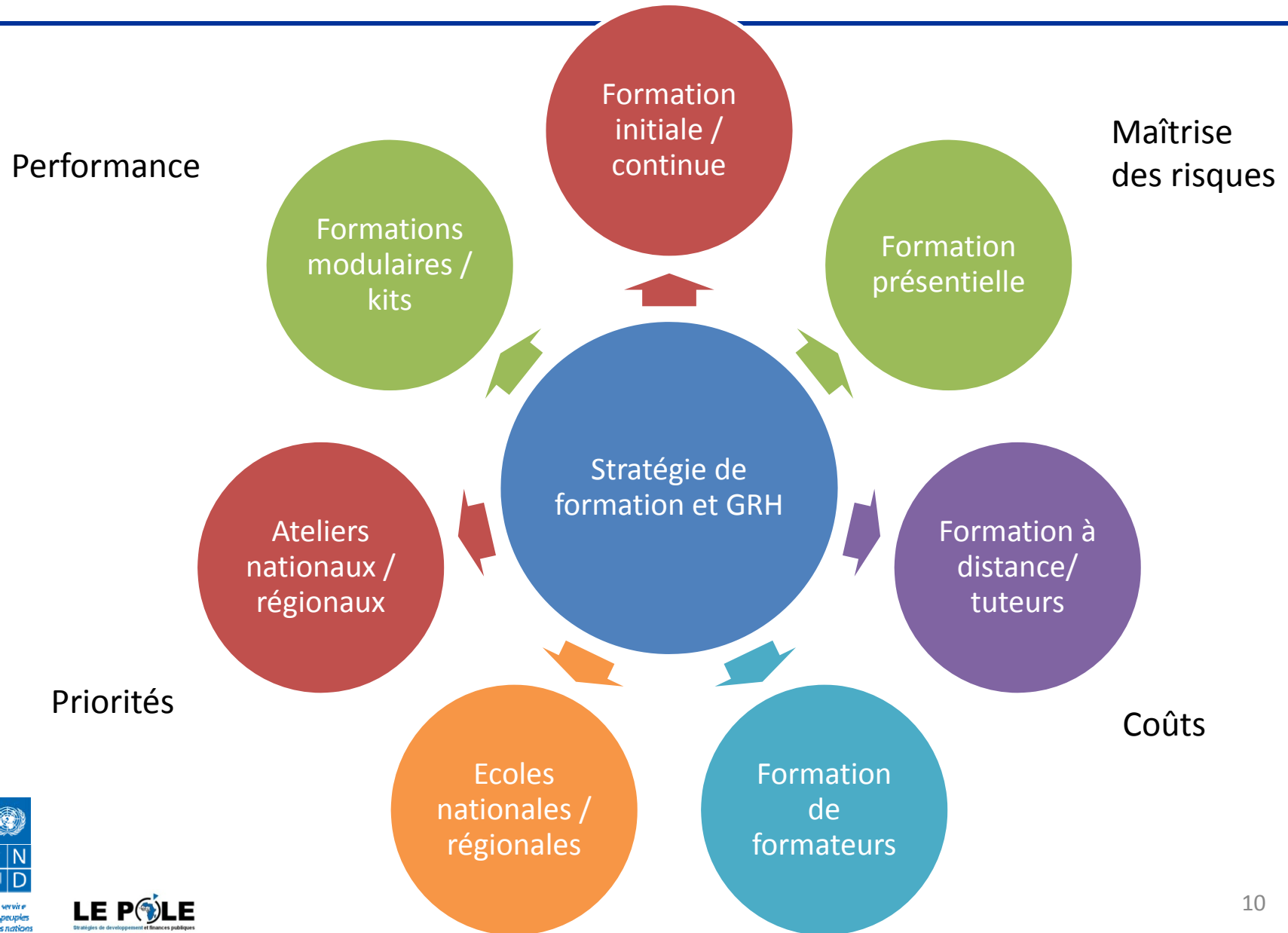
➔ Permettre la mobilité professionnelle :

- accompagner le déroulement de carrière mettant en valeur les compétences acquises : mobilité horizontale (entre différents métiers), mais également verticale (progression dans la hiérarchie).

Déroulement de la présentation

I	Introduction : les principaux enjeux
II	La formation continue au cœur des réformes
III	Les outils et dispositifs de la formation continue
IV	L'élaboration du Plan de formation
V	Des pistes pour une stratégie de formation
VI	Conclusion : défis et facteurs de réussite

LJ4 Modalités de la formation professionnelle continue



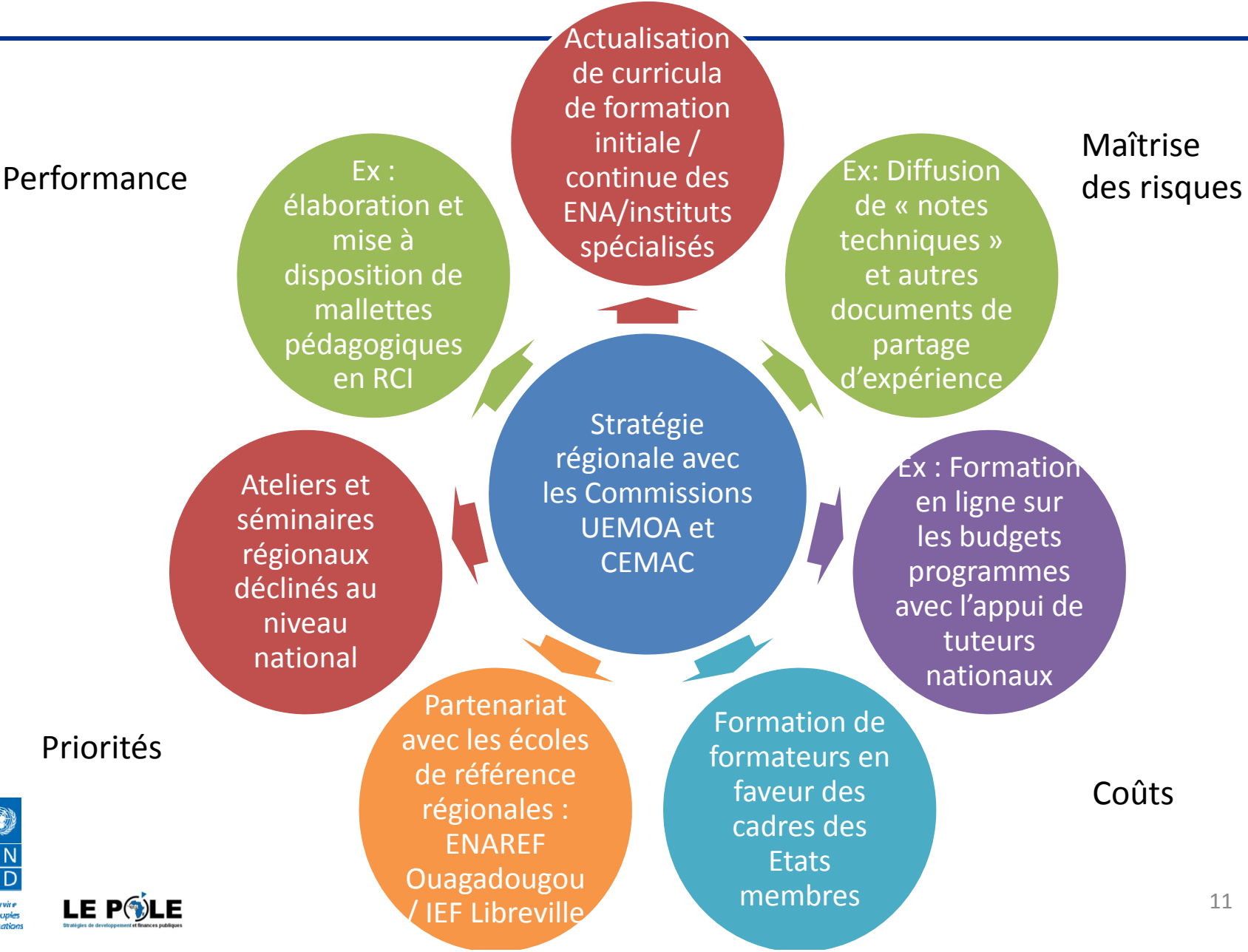
Diapositive 10

LJ4

là j'aurai utiliser cibler ce que fair le pôle plus clairement/ en parlant des CER et IEF/ENAREF ; mettant l'exemple de la formation en ligne sur le BP

Laurence Jacquet; 19/04/2016

La démarche engagée par le Pôle avec les CER et les Etats-membres



Identification des besoins : au niveau de chaque agent

Entretiens
individuels

Bilan de
compétences

Identification
des besoins
de formation
individuelle

Validation
des besoins
exprimés

Priorisation
et
inscription
au Plan de
formation

Déroulement de la présentation

I	Introduction : les principaux enjeux
II	La formation continue au cœur des réformes
III	Les outils et dispositifs de la formation continue
IV	L'élaboration du Plan de formation
V	Des pistes pour une stratégie de formation
VI	Conclusion : défis et facteurs de réussite

Plans nationaux de formation à partir de stratégies régionales UEMOA et CEMAC

Plans de formation des Commissions régionales UEMOA et CEMAC en appui aux réformes

Elaboration des plans nationaux de formation sur les thématiques prioritaires : compétences indispensables / compléments

Identification et recensement des besoins au sein des unités - en central et en déconcentré

Consolidation/structuration dans le cadre des Plans de développement des compétences (PDC)

Arbitrage au niveau national (PNDC), articulations : présentiel/à distance et formation initiale/formation continue

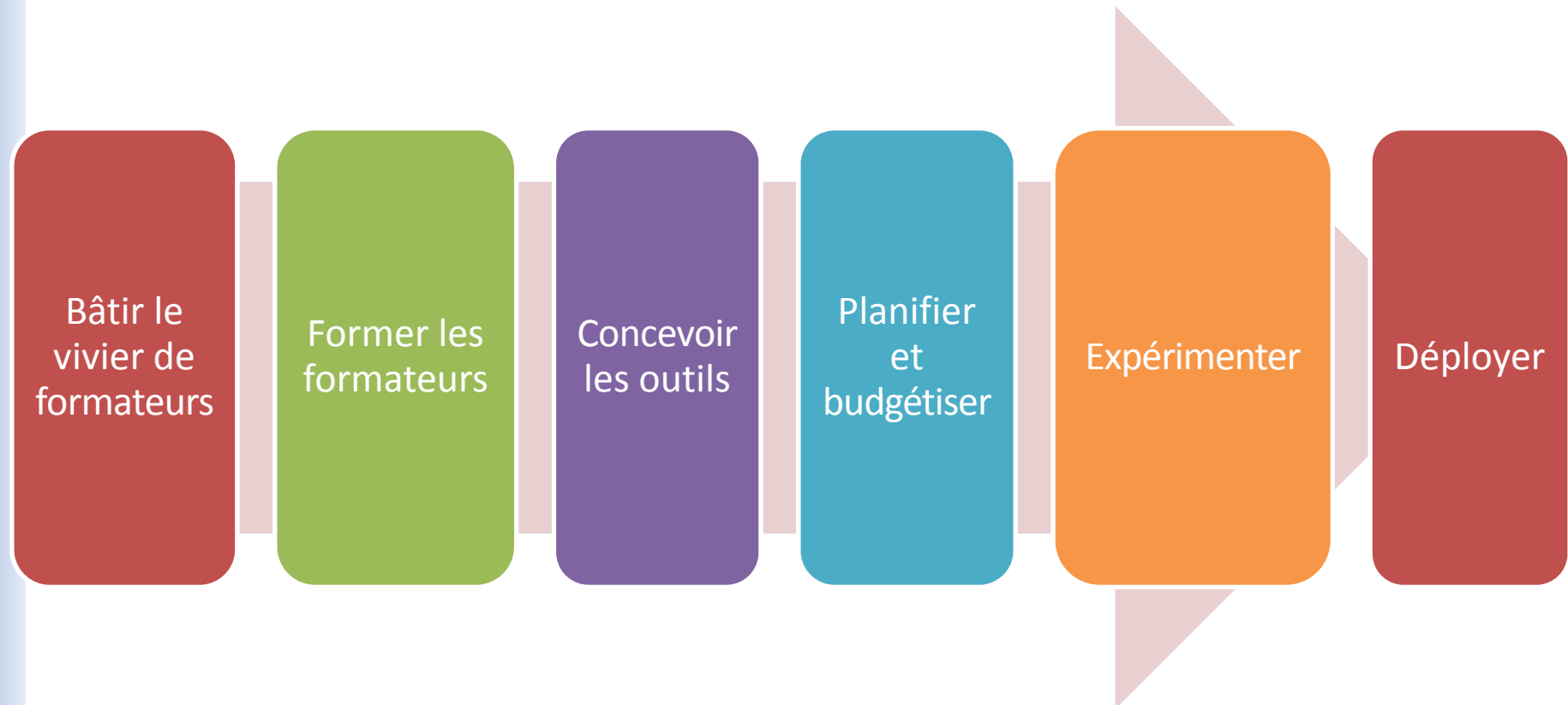
Exemple de Plan de formation : budgétiser et programmer

THEMES	PRIOR	MODULES	PUBLIC CIBLE	FORMATEUR /TUTEUR	Présentiel	A distance	COUT	CALENDRIER
Les fondamentaux	P1	Initiation aux métiers de la fiscalité	600 pers	10 formateurs (min. des Finances)	X	X	Durée et budget à mobiliser	Juin 2016 – Déc. 2016
Thématiques prioritaires	P1	Les procédures de recouvrement	300 pers	4 formateurs	X	X	Durée et budget à mobiliser	Juin 2016 – Déc. 2017
		Tenue de la comptabilité	200 pers	4 formateurs	X	X		
		Déontologie	500 pers.	5 formateurs	X			
Thématiques optionnelles	P2	Contrôle interne Vérification des sociétés assurance					Ressources techniques, humaines et budget	Sept. 2016 – Déc. 2016
TOTAL		12 modules	5.000 j/h		8	4	XXX FCFA	15

Déroulement de la présentation

I	Introduction : les principaux enjeux
II	La formation continue au cœur des réformes
III	Les outils et dispositifs de la formation continue
IV	L'élaboration du Plan de formation
V	Des pistes pour une stratégie de formation
VI	Conclusion : défis et facteurs de réussite

Bâtir une stratégie : quelques étapes clé



- Formation de formateurs avec le CEFEB et la DGFIP : identification de référents budgétaires et comptables (Côte d'Ivoire, Sénégal, Cameroun et Burkina Faso)
- Mise à disposition de mallettes pédagogiques en appui à la réforme budgétaire
- Appui à l'élaboration de Plans de formation (ex. : Mali)

Déroulement de la présentation

I	Introduction : les principaux enjeux
II	La formation continue au cœur des réformes
III	Les outils et dispositifs de la formation continue
IV	L'élaboration du Plan de formation
V	Des pistes pour une stratégie de formation
VI	Conclusion : défis et facteurs de réussite

Les facteurs de réussite : synergie et mobilisation

Définition du dispositif, déploiement et pilotage au niveau national

Impulsion, animation et appui au niveau communautaire / régional

Benchmark, partage d'expériences, et diffusion de bonnes pratiques

Mise en commun des ressources et des outils (vivier de formateurs, écoles à vocation régionale, etc.)

Dispositifs d'accompagnement et d'incitation (pilotage de la réforme)

Appui des partenaires techniques et financiers : écoles internationales, etc



CONCLUSION : défis et enjeux de la réforme

La **complexité des réformes et l'importance des enjeux** requiert un **appui significatif**, en particulier, en valorisant l'activité de formation, les formateurs et les agents formés.

L'effort de formation, en faveur des futurs cadres de l'administration (formation initiale), et des cadres d'aujourd'hui (formation continue) doit s'appuyer sur les **institutions de formation** (les Ecoles Nationales d'Administration, les Instituts des Finances ou les universités), dont les curricula doivent être actualisés. Ils constituent autant de **partenaires privilégiés de la stratégie de réforme**.

Le Pôle de Dakar et les partenaires au développement appuient cette dynamique en encourageant et en contribuant au **développement d'une expertise régionale** : les Communautés de praticiens (UEMOA et CEMAC), le réseau de référents-métiers, l'implication des tuteurs (formations à distance), le partenariat avec des écoles régionales de référence, la diffusion de kit pédagogiques, et le partage de bonnes pratiques).

**Merci pour votre
aimable attention**