



Au service  
des peuples  
et des nations

## 31<sup>ème</sup> 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](mailto: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

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

## 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

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

## 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

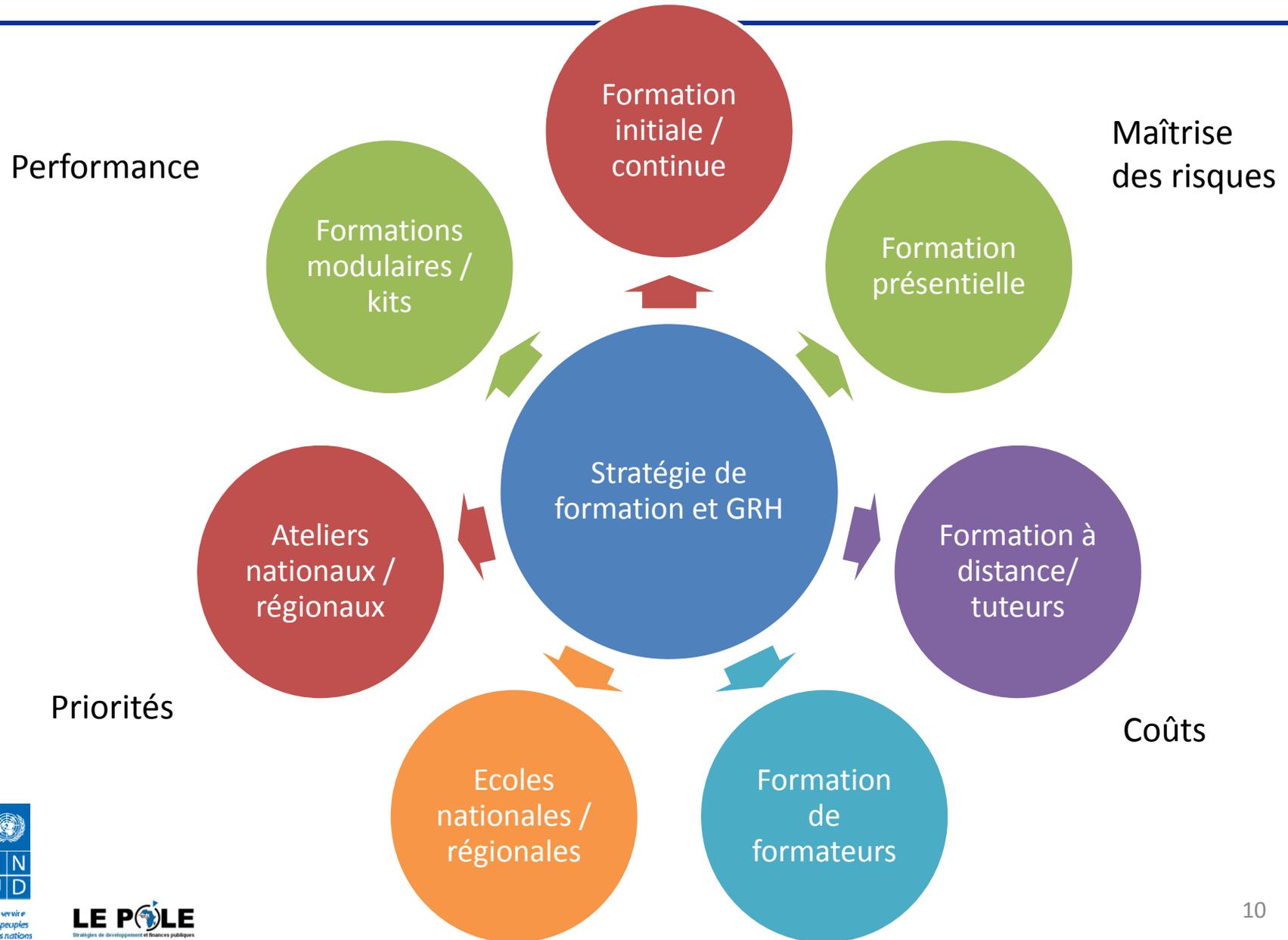
➔ Permettre la mobilité professionnelle :

- 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

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

## LJ4 Modalités de la formation professionnelle continue



## Diapositive 10

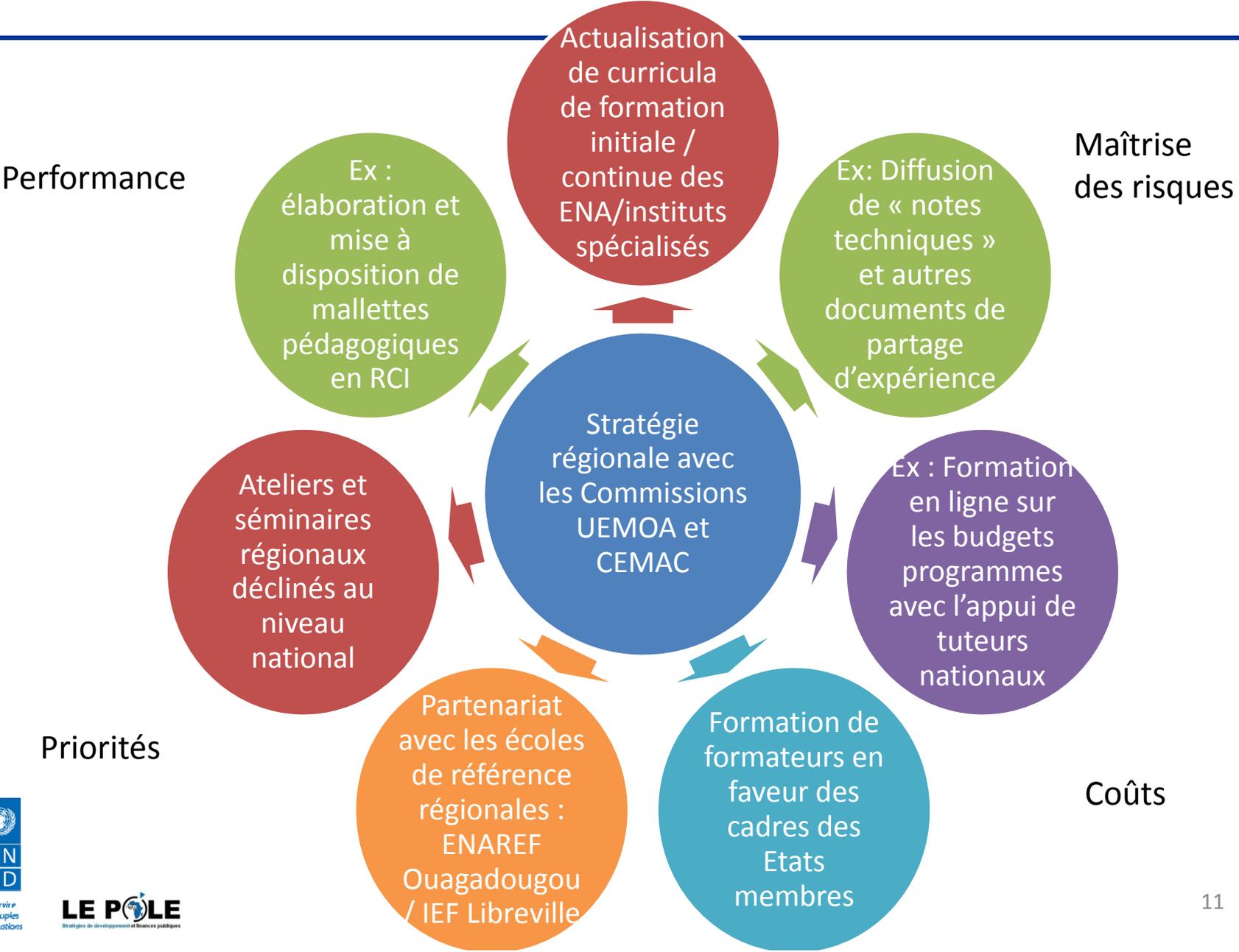
---

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

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

# 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

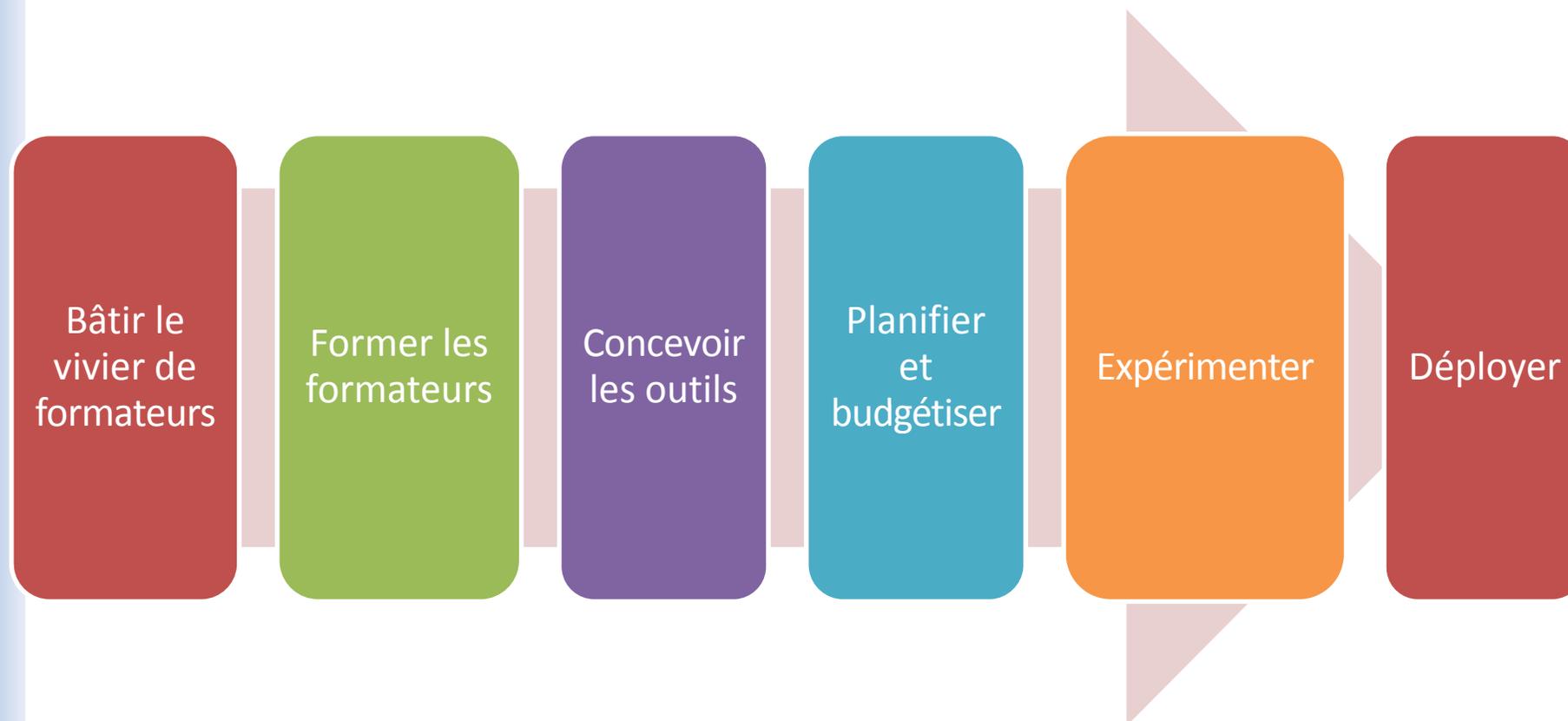
## Exemple de Plan de formation : budgétiser et programmer

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
<b>TOTAL</b>		<b>12 modules</b>	<b>5.000 j/h</b>		<b>8</b>	<b>4</b>	<b>XXX FCFA</b>	15

# Déroulement de la présentation

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

## 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

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

## 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**