

31^{ème} colloque international du CREDAF
Direction générale des Impôts du Gabon

Libreville – Gabon

Quelles stratégies RH pour une administration moderne et efficace ?

Note de présentation

Chaque année, les membres du CREDAF retiennent pour le colloque annuel un thème au centre de leurs préoccupations. Association de fiscalistes, le CREDAF regroupe les dirigeants de 30 administrations fiscales dont les réflexions et travaux portent à la fois sur la fiscalité mais aussi le management ou l'organisation.

Ainsi, après le thème de la TVA abordé à Kinshasa, en République Démocratique du Congo, en 2015, le 31^{ème} colloque, qui se tiendra à Libreville, au Gabon, aura vocation à s'interroger sur la politique et la gestion des ressources humaines (RH), plus particulièrement sur le thème : « quelles stratégies RH pour une administration moderne et efficace ? »

Le choix de cette thématique, très demandée par les membres du CREDAF, montre combien ceux-ci sont attachés à la nécessité de disposer d'une administration modernisée au service de l'Etat et du citoyen, en phase avec les enjeux de notre temps, capable de s'adapter à l'évolution de son environnement et de répondre aux attentes de la société pour un service public de qualité. Ce thème, majeur pour nos administrations, est un levier managérial certain dans la conduite de leurs réformes et dans la réalisation de leurs objectifs.

En effet, la finalité des administrations fiscales est d'asseoir l'impôt, de le contrôler et de le recouvrer. Mais il ne peut y avoir de performance dans ces missions sans un personnel de qualité, bien formé, qui a de la visibilité sur sa carrière et dont les compétences sont mises en œuvre à bon escient et reconnues par la hiérarchie. Les ressources humaines s'avèrent ainsi d'une importance capitale en tant que fonctions support, dans leur rôle de soutien aux missions fiscales.

Plus largement, la qualité des ressources humaines est essentielle au développement d'un pays. Une fonction publique efficace et motivée est nécessaire à la gouvernance, à la formulation et à la mise en œuvre des politiques publiques. Elle doit compter sur des personnels avec les compétences, les mesures d'incitation, l'éthique et la responsabilité nécessaires pour fournir des services publics de qualité et réaliser les missions dévolues à l'Etat.

Or de nombreux membres du CREDAF font régulièrement état de difficultés rencontrées en matière de GRH : absence de maîtrise du recrutement, dispositif de formation parfois insuffisamment structuré, rotation importante des personnels, manque de visibilité sur les promotions et sur les rémunérations...

Dans un contexte de contraintes économiques et budgétaires, tous les pays cherchent à accroître leurs recettes domestiques pour financer leurs dépenses publiques. Les actions menées par le CREDAF au cours des dernières années ont montré que l'élargissement de l'assiette et le renforcement de l'efficacité du contrôle fiscal sont des leviers pour atteindre cet objectif d'augmentation des recettes. Pour autant, les ressources humaines sont également des leviers dans cette démarche, dès lors qu'elles concourent à renforcer les capacités des administrations.

Les stratégies sont multiples et variées, en fonction des contextes nationaux, riches dans leur diversité. Elles nécessitent la définition d'objectifs clairs et une vision globale à plus ou moins long terme, afin de mettre en place des outils adaptés pour accompagner les réformes et les mutations de l'action publique. Bâtir une stratégie pluriannuelle impliquera une meilleure articulation avec le pilotage des emplois, des effectifs et de l'évolution de la masse salariale. Dès lors, les pays membres sont amenés à s'interroger sur les mesures de progrès à prendre pour tendre vers une administration qui soit à la fois moderne et efficace, en termes de recrutement, de déroulement de carrières, de reconnaissance de la valeur professionnelle des agents, de gestion plus personnalisée mieux adaptée aux besoins des services et des fonctionnaires....

Compte tenu de la nature très vaste du sujet, les membres ont souhaité que la réflexion soit plus particulièrement abordée autour des thématiques suivantes :

- le recrutement ;
- la formation ;
- la carrière, la rémunération ;
- la déontologie.

Le colloque se propose de débattre de l'ensemble de ces thèmes lors d'une table ronde sur les enjeux et les défis auxquels nos pays doivent faire face, complétée par des travaux en ateliers (6). Ces ateliers auront pour objectif de mener une réflexion de manière plus technique sur les problématiques RH, identifiées ci-dessus comme prioritaires par les membres du CREDAF. Ils seront animés par des experts spécialisés dans chacun des domaines.

➤ **Le recrutement**

Une fonction publique modernisée appelle des recrutements diversifiés et transparents, permettant une ouverture de la fonction publique vers l'ensemble des catégories sociales. La définition d'une politique interne de recrutement, la mise en œuvre des opérations de recrutement ainsi que la prise en charge des incidences du recrutement sur le plan des ressources humaines constituent les priorités d'action qui s'inscrivent dans le cadre général de l'action de l'Etat (dépassant celui des administrations fiscales) et nécessitent la mise en place d'outils de pilotage et de suivi. Dans un monde concurrentiel (monde de l'entreprise, de la finance), se pose la question de l'attractivité de la fonction publique et plus particulièrement des administrations fiscales (comment recruter les « talents » ? comment les « fidéliser » ?).

Les échanges permettront de réfléchir sur l'identification et l'analyse des besoins de recrutement, sur l'analyse des effectifs au sein des administrations (nombre, répartition cadres/agents) et les moyens d'action comme la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GEPEEC) des pays membres. Celle-ci permet une gestion anticipative des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'administration.

Ils permettront de recenser les difficultés rencontrées et d'y apporter des propositions de réponses, de comparer et d'analyser les différentes voies de recrutement possibles dans les administrations fiscales des pays membres du CREDAF. Si le concours, considéré comme le garant de l'égal accès aux emplois publics par un recrutement fondé sur les seules compétences, représente en général la voie principale d'accès pour devenir fonctionnaire, il conviendra d'aborder d'autres voies de recrutement (contrats, recrutements directs).

➤ **La formation professionnelle : initiale et continue**

Une meilleure mobilisation des recettes fiscales par l'Etat nécessite de mettre en place des mesures qui contribuent au développement du capital humain par la mise en place d'un dispositif pérenne de renforcement des capacités. Celui-ci est un enjeu stratégique majeur pour les administrations fiscales des pays du CREDAF, qui doit permettre d'améliorer l'offre, les conditions et la qualité de la formation professionnelle. Celle-ci doit proposer des actions en cohérence avec les évolutions des métiers et du service public.

Le renforcement des capacités repose sur deux piliers complémentaires de la formation professionnelle : la formation initiale et la formation continue. Corollaire du recrutement, la formation professionnelle est un vecteur essentiel dans les processus de conduite du changement et un levier managérial et de performance certain. Elle permet à tout fonctionnaire, agent et cadre, d'acquérir, puis d'actualiser régulièrement tout au long de sa carrière, les compétences nécessaires au bon exercice de ses missions. Elle sécurise, optimise et valorise les parcours professionnels par des actions de formation en cohérence avec les aptitudes et compétences indispensables aux métiers et par la mise en place de préparations aux concours et examens internes, afin d'offrir des perspectives de carrière motivantes aux personnels. Elle favorise ainsi la mobilité professionnelle tant horizontale que verticale, lors de la prise de poste des agents, après un changement dans les missions ou une promotion de grade.

Un atelier dédié à la formation initiale abordera la définition d'un cadre stratégique et visera à déterminer les orientations et les besoins qui lui sont nécessaires. Il permettra de faire le point sur les structures

existantes dans les pays du CREDAF en termes de formation initiale (école des impôts, école nationale d'administration), d'analyser les formations proposées et d'apporter des réponses aux difficultés rencontrées sur ces sujets. Celles-ci devront prendre en compte les spécificités et la taille des administrations des pays membres du CREDAF (ex : seuil critique de création d'une école de formation spécifique à l'administration fiscale).

Un autre atelier aura pour objectif de s'intéresser à la formation interne continue dans les administrations fiscales des pays membres. Il abordera les sujets liés à l'ingénierie de la formation (stratégique, financière, de développement des compétences...), à l'identification des besoins et les outils de renforcement des capacités (ex : plans de formation, formations obligatoires et optionnelles lors de la prise de poste, bilans de compétences, formation à distance/e-formation, coûts de la formation...), afin de proposer la meilleure formation possible pour garantir l'accomplissement des missions par des agents et des cadres efficaces et motivés.

Il permettra également de réfléchir sur les moyens de capitaliser le savoir et l'expérience des pairs, à savoir des personnels expérimentés disposant de qualités professionnelles et pédagogiques certaines pour partager leurs connaissances (tutorat, vivier de formateurs, formations de formateurs).

➤ **La carrière, la rémunération**

Le colloque sera l'occasion de débattre des enjeux et problématiques de ces thèmes complexes et sensibles, et de discuter des perspectives de carrière et de rémunérations offertes au sein des administrations fiscales du CREDAF, qui influent notamment sur la motivation et la performance des agents. Les participants seront appelés à réfléchir sur diverses questions : comment moderniser les parcours professionnels et les rémunérations et mieux tenir compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel des personnels, cadres et non-cadres ? Comment évaluer la performance (collective, individuelle) ? Quels outils d'appréciation de la valeur professionnelle mettre en place (entretiens d'évaluation, incitations financières, avancement de carrière accéléré...) ?

Ainsi, en termes de mobilisation des agents, l'accent est souvent mis sur les incitations individuelles et la mesure comptable des performances. Les travaux permettront de conduire les participants à réfléchir à d'autres logiques de motivation et de reconnaissance du mérite des personnels autour du sens et des valeurs de l'action publique et d'un déroulement de carrière motivant, qui capitalise les connaissances et l'expérience acquise à différents postes.

➤ **Déontologie**

Les administrations fiscales, parce qu'elles collectent les deniers publics, se doivent d'être exemplaires et d'inspirer respect et confiance, pour crédibiliser les actions menées auprès de leurs interlocuteurs, en particulier les contribuables. Tout comportement inapproprié d'un agent public, voire malveillant, risque de nuire au rendement de l'impôt, en compromettant le principe de l'adhésion à l'impôt chez les contribuables, recherché par l'administration, et par conséquent d'affaiblir les Etats.

Les participants au colloque seront invités à réfléchir sur l'évolution des principes déontologiques qui doivent guider l'administration et sur les outils à développer pour garantir aux citoyens une relation de confiance et de qualité, sur le fondement de principes fondamentaux tels que l'intégrité, l'impartialité, la neutralité... (Charte ou code déontologique, contrôle interne...)