

25 – 27 juillet 2016

## La formation : Outil de renforcement des capacités et d'accompagnement des réformes

### Restitution des travaux de l'atelier A

#### Formation et performance : outil de développement et de valorisation des ressources humaines

Présidé par : Monsieur Iouri Garisse RAZAFINDRAKOTO

Rapporté par : Madame Ramatoulaye BALDE

Animé par : **Madame Moufida ROMDHANE EP. GUEDMA**, Chef d'unité, Tunisie.

#### 1/ Typologie des formations (initiales, continues, présentielles, à distance,...);

-les formations initiales et continues sont pratiquées par toutes les administrations fiscales : la formation à distance n'est pas très usitée à l'exception du Togo et la RDC :

-la formation initiale n'est pas assurée de façon systématique par toutes les administrations fiscales

-la formation initiale sur les outils de base de la fiscalité est dispensée en particulier aux nouvelles recrues, au personnel contrôleur, ou autres métiers subalternes, ainsi qu'à certains services transverses.

-La formation continue : seconde étape du processus de renforcement des capacités, indispensable pour les mobilités

#### RECOMMANDATIONS :

°mettre en place des dispositifs de formation à distance pour permettre au personnel dont la mobilité est difficile d'accéder à la formation

° créer et renforcer les structures de formation locales

°généraliser et rendre obligatoire la formation initiale

Tunisie : nécessité de la formation en présentiel ou à distance, initiale ou continue, à tous les stades de la carrière. La formation initiale est fondamentale mais parfois optionnelle, et bénéfique pour la promotion de carrière.

En Guinée le suivi de la formation initiale est incontournable. Comme la CI, c'est la formation première élargie à tout le personnel nouvellement recruté. La formation continue étant la seconde étape du processus pour le renforcement des capacités ou pour les besoins de mobilités positives. La formation ne porte pas uniquement sur la fiscalité mais aussi sur la connaissance et l'utilisation des applications informatiques de gestion.

Au Bénin, après recrutement par la fonction publique, seuls les contrôleurs et les préposés sont soumis à la formation initiale. En Tunisie la promotion sur dossier est admise et la formation en cours de carrière est un facteur de promotion interne.

Au Togo, la structure dédiée existe mais n'est pas totalement opérationnelle.

Au Burkina Faso, la formation initiale est obligatoire à l'ENAREF pour tous les corps.

## **2/ Conception et élaboration du plan de formation : méthodologie, identification des besoins et des populations cibles, périodicité des sessions,...**

- Des plans de formation annuels et ou pluriannuels sont conçus et établis sur la base des orientations stratégiques et des besoins exprimés par le personnel : cependant, le dispositif nécessite les recommandations suivantes :

- mise en place et ou redynamisation des comités de pilotage de la formation
- priorisation des actions de formations
- meilleure prise en compte des besoins du personnel relevant des services déconcentrés
- durée et fréquences des formations variables : court, très court ou longue durée
- le plan de formation doit être flexible et axé sur une véritable stratégie participative
- rotation du personnel qui bénéficie de la formation pour que tout le personnel en bénéficie

## **3/ Mise en œuvre du plan de formation : organisation des sessions, choix des formateurs...**

### **RECOMMANDATIONS :**

- mise en place d'un comité pédagogique de la DGI qui statue sur les critères de sélection des formateurs et valide la formation
- prévoir la composition de ce comité par acte du ministre qui en fixe l'organisation et le fonctionnement.
- choisir des formateurs spécialisés, praticiens et non des généralistes
- prévoir que le formateur soit être disponible, avoir une certaine expérience, avoir la pédagogie... être évalué
- motiver des membres, des formateurs ; les participants
- prévoir des plans de formations spécifiques aux personnels des services transverses
- encourager le partenariat public- privé

4/ Outils d'évaluation de la formation : à chaud à froid plan d'action et suivi et exploitation des fiches d'évaluation

Recommandations :

-à chaud : le cadre environnemental, le matériel didactique, les aptitudes des formateurs, des participants, une auto-évaluation, le programme

-préserver l'anonymat du questionnaire

-à froid: capitalisation des acquis de la formation dans nos activités. Etre apprécié par le comité pédagogique ou le supérieur hiérarchique. Très efficace pour corriger les objectifs pris en amont et des futurs. Noter que l'évaluation à froid n'est pas très maîtrisée

-évaluations par questionnaire préétabli

-évaluations des connaissances pré et post formation

- élaboration d'un plan d'action à court terme et réalisable

5/ Supports de formation. Support papier ou dématérialisé

-doit être adapté à la population cible.

- diversifier les supports ; matériel et dématérialisé

-validation des supports par le comité pédagogique

-adéquation entre pédagogie ; audience et support