

SÉMINAIRE DES DIRECTEURS

Conakry – GUINEE

25 – 27 juillet 2016

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

TERMES DE REFERENCE

I – Le contexte

Les administrations fiscales des pays membres connaissent des réorganisations profondes pour s'adapter aux nouvelles tendances (exigences lourdes) des politiques publiques.

De ce fait, les politiques, les stratégies, les missions et le fonctionnement des services sont remodelés avec d'une part, la création de **nouvelles entités administratives** et d'autre part, la **révision des missions** et le renforcement de celles existantes.

Même si la mise en place juridique et matérielle de ces entités ne pose pas de problème particulier, la dotation en ressources humaines compétentes et qualifiées, appelées à prendre en charge de manière efficace et efficiente ces missions, est très difficile.

Cette difficulté est appréhendée aussi bien sur le plan quantitatif, notamment en matière d'encadrement, que sur le plan qualitatif, en termes de compétences requises.

Une attention particulière devra être portée sur les métiers transverses de l'administration fiscale qui méritent d'être identifiés, répertoriés et déclinés en compétences à acquérir.

Les politiques ainsi que les plans de formation de ces administrations doivent en premier lieu **assurer la formation initiale et continue, la requalification et le recyclage des fonctionnaires**, pour leur permettre d'exercer leurs activités dans les meilleures conditions (formation de masse et de manière uniforme), démarche qui a le mérite de cibler un grand nombre de fonctionnaires.

Ils doivent, au-delà de cela, viser à se focaliser **sur les cœurs de métiers de l'administration fiscale, y compris les métiers transverses. Ces derniers doivent être identifiés, répertoriés et déclinés en compétences à acquérir**, sur les bases d'une ingénierie de formation (identification des besoins, conception des plans de formation, organisation de formations, constitution d'un vivier de formateurs, et évaluation efficace des actions réalisées).

II – Objectifs et résultats attendus

Maîtrise du processus d'ingénierie de la formation, par la mise en place de structures dédiées à cette fonction et de réseaux de formateurs

Le séminaire a pour objectif d'arrêter des axes de réflexion, qui permettront aux participants d'asseoir dans leur pays respectifs de véritables **stratégies de formation** dans le cadre des politiques nationales, déclinées en plans de formation annuels, voire pluriannuels.

Ces plans de formations, comportant des actions de formations initiales et continues, accessibles selon les principes **d'égalité et de transparence**, seront élaborés par des fonctionnaires spécialistes en la matière, pour ainsi instaurer un processus *d'ingénierie de la formation*. Celui-ci suppose la mobilisation des structures administratives dédiées à cette fonction ainsi qu'un réseau de formateurs.

Simplification et transparence dans l'élaboration et l'organisation des actions de formation (plans de communication)

Les objectifs recherchés à travers les plans de formation constituent l'aboutissement d'un ensemble d'actions dans différents domaines nécessaires au bon fonctionnement des services et une allocation optimale des ressources humaines, à savoir :

- Des formations **de mise à niveau, d'accompagnement et d'adaptation** à l'emploi (formation métiers) en fonction du grade/fonction et des prérequis (différents niveaux) ;
- Des formations en **renforcement des capacités managériales** à destination des cadres et managers ;
- Des formations orientées sur le **développement des ancrages professionnels** liés aux valeurs, à l'éthique et à la déontologie professionnelles pour capitaliser les acquis et les compétences et valoriser les expériences.

Lesdites actions de formations peuvent être organisées **en présentiel et/ou à distance**, et ce par le biais de développement des formations en ligne (e-formation) pour rationaliser les coûts immobiliers, de logistique et salariaux, afin d'assurer une égalité et une flexibilité d'accès aux formations.

Elles doivent être accompagnées par la mise en place de politiques/systèmes de **formation de formateurs**, pour assurer la qualité et la pérennité de la formation.

Mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation à chaud et à froid

Par ailleurs, la mise en place d'un dispositif de suivi et **d'évaluation à chaud et à froid** doit permettre de garantir une meilleure qualité de la formation et l'optimisation des résultats escomptés.

* * *

Outre les aspects liés à l'ingénierie de formation et aux dispositifs de suivi-évaluation, l'élaboration de **programmes de formation aux métiers des impôts** par les administrations fiscales est essentielle.

Ces programmes pourront être dispensés, selon le cas, au niveau des **écoles des impôts et des finances publiques**, ou à défaut, dans le cadre d'une coopération avec les établissements d'enseignement supérieur ou ceux de la formation professionnelle.

Ce séminaire, d'une **durée de trois (03) jours**, est co-animé par **deux (02) experts formateurs**, Messieurs **Abdelkader LABBAOUI**, Directeur général de l'Ecole Nationale des Finances de Tunisie, et **Mohamed Sofiane HADJ SADOK**, haut cadre de l'administration des Finances et enseignant à l'Institut d'Economie Douanière et Fiscale d'Algérie.