Dialogue

LOME

TOGO

SEMINAIRE DES DIRECTEURS DU CREDAF

1er au 3 juillet 2013

La gestion des ressources humaines

EDITORIAL

Les thèmes retenus par l'Assemblée générale du CREDAF portent en général, tout naturellement, sur la fiscalité. Mais les membres de notre Association, conscients de l'importance qu'il convient d'attacher à la gestion des administrations dont ils ont la charge, proposent régulièrement d'y consacrer des actions, colloques, séminaires ou groupes de travail. C'est le cas du séminaire du Togo qui avait pour thème « la gestion des ressources humaines ».

Ce thème est majeur pour nos administrations, c'est un levier managérial pour elles dans la conduite de leurs réformes et dans la réalisation de leurs objectifs. En effet, il n'y a pas de performance sans un personnel motivé, bien formé, dont le travail est reconnu par sa hiérarchie et qui a de la visibilité sur sa carrière.

Le thème est très vaste, il a donc fallu faire des choix. Après analyse des réponses apportées au questionnaire de benchmarking qui précède chacune des actions du CREDAF, il a été décidé de retenir quatre axes de travail. D'autres thèmes auraient pu être traités, ils pourront faire l'objet d'un prochain séminaire. Ces axes sont les suivants :

- *le recrutement ;*
- *la formation professionnelle ;*
- *l'évaluation professionnelle ;*
- *l'organisation et les attributions des services RH.*

La Directrice générale des Impôts du Togo, Mme Ingrid AWADE, qui porte elle-même une grande attention à la gestion des ressources humaines, avait souhaité associer largement ses cadres ainsi que ceux des Douanes du Togo. Cette « mixité » et la très grande motivation de tous les délégués présents ont largement contribué au succès du séminaire.

Les animateurs, M. Younnes EL KABBAJ, Directeur des ressources de la Direction générale des Impôts du Maroc, et M. Jean-Marc GARRIGUES, Administrateur des Finances publiques de la Direction générale des Finances publiques de la France, ont su s'appuyer sur ce contexte favorable et leur grande expérience pour susciter une réflexion d'un excellent niveau qui sera, je le souhaite, très utile aux nombreux participants.

Le présent document de synthèse rappelle les enjeux de la gestion des ressources humaines et reprend les temps forts et les conclusions du séminaire. Il permettra à chacun, qu'il ait ou non participé au séminaire, de conduire sa propre réflexion sur les pratiques de son administration, et de disposer des éléments pour aller plus loin, le cas échéant, dans la mise en œuvre de nouveaux dispositifs ou l'évolution d'organisations existantes.

Je renouvelle mes remerciements à la Direction générale des Impôts du Togo pour la qualité de son accueil et aux animateurs pour avoir su faire profiter les participants de leurs connaissances et susciter une réflexion et des échanges de grande valeur.

Gilles BERTEAU

Secrétaire général

SOMMAIRE

Les allocutions d'ouverture

- Mme Ingrid AWADE, Directeur général des Impôts du Togo Page 5
- M. Gilles BERTEAU, Secrétaire général du CREDAF Page 7
- M. Badawasso T. GNARO, Secrétaire général du Ministère de l'Economie et des Finances du Togo Page 9

Présentation des animateurs

- M. Younnes EL KABBAJ, Directeur des Ressources et du Système d'Information à la Direction générale des Impôts du Maroc Page 11
- M. Jean-Marc GARRIGUES, Administrateur des Finances publiques à la Direction générale des Finances publiques de la France Page 12

Les enjeux de la gestion des ressources humaines Page 13

Restitution des travaux en ateliers

- Mieux recruter Page 18
- La formation professionnelle Page 31
- L'évaluation professionnelle : levier d'action managérial Page 35
- L'organisation et les attributions des services de GRH Page 39

Synthèse générale du séminaire Page 43

Allocution de clôture

- M. Gilles BERTEAU, Secrétaire général du CREDAF Page 50

Les participants Page 52

Allocution d'ouverture de Madame Ingrid AWADE

Directeur général des Impôts du TOGO

Madame le Ministre du Commerce,

Monsieur le Secrétaire général de la Présidence,

Monsieur le Secrétaire général du Ministère de l'Economie et des Finances,

Monsieur le Secrétaire général du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF),

Mesdames et Messieurs les Chefs de missions diplomatiques et des représentations consulaires au Togo,

Autorités politiques, administratives, militaires et traditionnelles,

Mesdames et Messieurs les responsables des institutions partenaires,

Mesdames et Messieurs les Responsables des Administrations fiscales et chers Collègues,

Mesdames et Messieurs,

L'honneur revient, une fois encore, au Togo d'accueillir, à Lomé, le séminaire résidentiel du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (**CREDAF**) après le 22ème colloque tenu en février 2007 et le groupe de travail de mars 2008 à Kara.

La Direction Générale des Impôts du Togo se félicite de la participation de toutes les délégations des pays membres du CREDAF à ce séminaire, témoignant ainsi de l'intérêt que les uns et les autres portent à notre institution commune qui, au-delà des divers enjeux fiscaux, manifeste de plus en plus sa vocation d'instrument de rapprochement et de coopération entre les peuples.

J'ai le plaisir, au nom de tout le personnel de la Direction Générale des Impôts et en mon nom propre, de vous souhaiter la cordiale bienvenue en terre togolaise et de vous convier à passer un agréable séjour à Lomé.

Mesdames et Messieurs,

La Direction Générale des Impôts du Togo, dans son programme de modernisation de ses structures, a entrepris un certain nombre de réformes parmi lesquelles figure, en bonne place, celle des ressources humaines.

Grâce à l'appui du gouvernement et de nos partenaires en développement, elle a réussi à assurer une formation de qualité en TVA, en management des risques ainsi qu'en recouvrement, à une centaine d'inspecteurs des impôts, au cours des trois dernières années, dans des écoles de formation en France, en Chine et à Lomé.

Depuis janvier 2012, elle procède à la formation continue du personnel sur place dans le cadre de son programme de renforcement des capacités.

Mesdames et Messieurs,

Comme vous en conviendrez avec moi, ce séminaire vient à point nommé pour conforter les actions de modernisation de notre direction.

En effet, le thème qui porte sur les ressources humaines revêt une importance capitale pour nos administrations respectives confrontées, aujourd'hui, à un défi majeur de la modernisation et de l'amélioration des performances dans un contexte de mondialisation des économies.

Les mutations de l'environnement socio-économique actuel interpellent nos administrations à adopter de nouvelles méthodes de travail conformément aux exigences du moment.

Il sera donc question, au cours de nos ateliers, d'échanger sur les concepts prenant en compte tous les aspects de la dimension humaine, gage de la réussite et de la pérennité de tout développement.

La gestion des ressources humaines, le mérite et la formation professionnelle sont, entre autres, les sujets qui pourraient être abordés.

Mesdames et Messieurs,

Puissent les présentes assises permettre à nos administrations d'accélérer leurs avancées vers des institutions plus performantes, disposant de moyens humains de qualité, en vue d'une plus grande efficacité de leur contribution à la mobilisation des ressources financières nécessaires à la satisfaction, par nos Etats, des besoins de plus en plus croissants des populations.

Je vous remercie.

Allocution d'ouverture de Monsieur Gilles BERTEAU

Secrétaire général du CREDAF

Madame le Ministre du Commerce et de la Promotion du Secteur privé,

Monsieur le Secrétaire général de la Présidence de la République,

Monsieur le Secrétaire général du Ministère de l'Economie et des Finances,

Messieurs les Représentants du corps diplomatique,

Madame le Directeur général des Impôts du Togo,

Monsieur le Directeur général adjoint des Douanes,

Mesdames et Messieurs les délégués,

Mesdames, Messieurs,

C'est un grand honneur et un plaisir pour moi de me trouver devant vous aujourd'hui en terre togolaise, à Lomé, pour un nouveau séminaire international du Centre de Rencontres et d'Études des Dirigeants des Administrations Fiscales, le CREDAF, qui portera sur le thème de la Gestion des ressources humaines.

Permettez-moi, Monsieur le Secrétaire général, Madame le Directeur général, de vous remercier chaleureusement d'avoir bien voulu accueillir notre séminaire au Togo. C'est la 4ème action du CREDAF que le Togo accueille, après un séminaire en 2002, le colloque en 2007 et un groupe de travail en 2008, ce qui montre votre attachement à notre association. Il est vrai que le Togo figure au rang des 15 pays fondateurs qui, en 1982, il y a plus de 30 ans, ont décidé de s'organiser pour partager leurs expériences et mutualiser les bonnes pratiques. Je salue d'ailleurs respectueusement la présence dans l'assemblée, aujourd'hui, de M. Soulémane ABDOULAYE, Directeur général des Impôts du Togo en 1982, qui était au nombre de ceux qui ont porté le CREDAF sur les fonts baptismaux.

Le thème de la gestion des ressources humaines retenu pour nos travaux par l'assemblée générale du CREDAF traduit la prise de conscience de ses membres de prendre en compte l'individu dans leurs organisations. Il n'y a pas de performance sans un personnel motivé, bien formé, dont le travail est reconnu par sa hiérarchie et qui a de la visibilité sur sa carrière. Une bonne gestion des ressources humaines est un levier managérial pour l'administration dans la conduite de ses réformes et dans la réalisation de ses objectifs.

Je sais, Madame le Directeur général, que vous partagez cet avis, vous l'avez dit dans votre mot de bienvenue. Je me souviens qu'il y a plusieurs mois, lorsque je vous ai communiqué la liste des différents thèmes inscrits au programme d'activité du CREDAF pour 2013, vous avez sans hésitation souhaité que le Togo organise le séminaire sur la gestion des ressources humaines. La participation de tous vos directeurs et cadres supérieurs au séminaire confirme l'importance que revêt pour vous ce sujet.

La gestion des ressources humaines c'est bien plus qu'affecter les agents sur un poste de travail et leur verser un salaire. Pour s'assurer qu'un agent donne le maximum à l'administration et qu'il adhère à la stratégie définie par ses dirigeants, il faut que, tout au long de sa carrière, c'est-à-dire pendant plusieurs dizaines d'années, il se sente soutenu, accompagné, en deux mots : qu'il s'y sente bien.

Cela commence dès le recrutement qui doit être bien ciblé et fait à partir d'un recensement des besoins de l'administration, en volume et en compétences, et selon des modalités adaptées et transparentes.

La formation des nouveaux agents est également un aspect fondamental de l'intégration de l'agent et une garantie du respect des procédures particulièrement importantes dans une administration fiscale. Mais la formation initiale ne suffit pas, elle doit aussi accompagner l'agent tout au long de sa carrière, pour lui permettre d'actualiser ses connaissances et de s'adapter aux évolutions technologiques et réglementaires.

Parallèlement, un dialogue professionnel transparent doit s'établir avec l'agent. C'est pour lui l'occasion de voir reconnaître ses mérites, le cas échéant, et pour l'administration de faire le point avec lui sur sa manière de servir. C'est aussi un moyen pour l'administration de détecter les talents et les cadres de demain.

Tous ces aspects de la gestion des ressources humaines seront abordés au cours du séminaire qui s'ouvre aujourd'hui, dans le cadre de travaux en séances plénières et en ateliers. L'organisation et les attributions des services en charge de la gestion des ressources humaines seront également au cœur de notre réflexion.

Pour nous aider à conduire notre réflexion et à dégager des pistes d'évolution, voire des recommandations, deux pays membres, le Maroc et la France, ont bien voulu mettre à notre disposition deux experts de haut niveau disposant tous deux d'une grande expérience dans le domaine des ressources humaines. Il s'agit de M. Younnes EL KABBAJ, de la Direction générale des Impôts du Royaume du Maroc, et de M. Jean-Marc GARRIGUES, de la Direction générale des Finances publiques de la France.

Madame le Directeur général,

Nous savons tous le travail que représente la préparation d'un séminaire international, aussi, je remercie chaleureusement tous ceux qui se sont investis fortement pour que le séminaire soit une réussite.

Permettez-moi, au nom de tous, de vous adresser mes remerciements pour la qualité de votre accueil et pour la contribution du Togo à la réalisation des objectifs du CREDAF, et de souhaiter à tous les participants un excellent séjour, très studieux, à Lomé.

Je vous remercie.

Discours d'ouverture de Monsieur Badawasso T. GNARO

Secrétaire général du Ministère de l'Economie et des Finances

Madame la Ministre du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé,

Monsieur le Secrétaire général de la Présidence de la République,

Monsieur le Représentant du Ministre de l'Economie et des Finances,

Monsieur le Secrétaire général du CREDAF,

Mesdames et Messieurs les membres du Corps Diplomatique et des Partenaires Techniques et Financiers,

Monsieur le Directeur général des Douanes,

Monsieur l'Administrateur des Finances de France,

Autorités Politiques, Administratives et Traditionnelles,

Mesdames les Responsables des Institutions Partenaires,

Distingués Invités,

Mesdames et Messieurs, Chers participants,

Le Ministre de l'Economie et des Finances, Monsieur Adji Otèth AYASSOR, aurait bien voulu être des nôtres ce matin pour vous dire l'importance qu'il accorde à ce séminaire organisé par le Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales, le CREDAF.

Des engagements pris de longue date l'en ont empêché.

En son nom, je vous souhaite la bienvenue à cette cérémonie d'ouverture du séminaire du CREDAF sur les Ressources Humaines. Je voudrais saluer en particulier la présence à Lomé de plusieurs délégués venus de l'étranger et leur dire "*Etaldéou Miawézon",* "merci d'être chez nous".

J'espère qu'en dépit de votre emploi du temps chargé, vous aurez le loisir de découvrir Lomé, ses environs et ses habitants.

Dans les années 1980, Lomé était régulièrement élue comme la capitale la plus propre et la plus accueillante d'Afrique. Même si cela n'est plus le cas en 2013, et il s'en faut de beaucoup, notre capitale a encore des charmes que je vous invite à investiguer. Je voudrais dire merci à Madame le Directeur Général des Impôts dont les efforts ont conduit au choix de notre pays pour abriter cette rencontre.

La présence de plusieurs délégations aux présentes assises qui constituent, pour nous, un réel motif de fierté, dénote de la conviction de nos Etats que l'efficacité des actions de mobilisation des ressources internes repose, entre autres, sur le partage d'expériences et de connaissances.

Mesdames et Messieurs,

Le Togo s'enorgueillit d'avoir été choisi pour abriter cette rencontre consacrée aux ressources humaines dans les administrations fiscales car, pour les dirigeants de notre pays, lequel poursuit avec constance et détermination son ancrage dans la bonne gouvernance, le renforcement des capacités du personnel de l'administration publique est une composante majeure de la stratégie de lutte contre la pauvreté. Le gouvernement de Son Excellence Faure Essozimna GNASSINGBE est conscient de ce qu'il n'y a de richesse que d'hommes et que c'est l'homme qui crée la richesse et, qu'en conséquence, il faut l'entourer sur son lieu de travail des soins les plus attentifs.

En effet, à l'instar de la plupart des Etats membres du CREDAF, le Togo s'est engagé, il y a plusieurs années, dans des réformes, notamment au niveau des Régies Financières, avec pour objectif de les transformer en des structures modernes, dotées de mobilisations des ressources internes.

Ces réformes devraient également permettre à ces administrations d'améliorer leur contribution au Budget général tout en offrant, dans l'équité, des services de qualité aux contribuables.

Cette volonté manifeste de moderniser les administrations fiscales a conduit les Etats à assigner à ces structures de nouvelles valeurs reposant sur l'efficience, la transparence, l'allègement des procédures, la flexibilité, l'équité et l'obligation de résultats.

La réalisation de cet objectif nécessite, sans nul doute, des ressources humaines de qualité pour accompagner lesdites administrations dans leur processus de mutation.

A cet égard, la gestion du potentiel humain, qui est au centre de toute réforme viable, doit se faire conformément aux critères de compétences et d'équité dans un cadre de travail approprié, en prenant en compte les motivations des agents en matière de rémunérations et de renforcement des capacités par des formations.

Telles sont les préoccupations de l'heure. Elles pourraient être abordées lors des travaux en ateliers, en plus des sujets déjà identifiés pour ce séminaire.

Mesdames et Messieurs,

Je voudrais émettre le vœu que, des présentes assises qui constituent une occasion d'échanges et de mutualisation des meilleures pratiques, sortent des recommandations susceptibles d'améliorer, dans nos pays respectifs, la gestion des ressources humaines en vue de la mise en place d'Administrations fiscales modernes et performantes.

C'est dans cet espoir, qu'en souhaitant plein succès à vos travaux, je déclare ouvert le séminaire international du CREDAF sur les Ressources Humaines.

Je vous remercie.

Présentation des animateurs

Younnes EL KABBAJ

Directeur des Ressources et du Système d'Information - DGI MAROC

Younnes EL KABBAJ est titulaire d'une maîtrise en informatique de l'Université Joseph Fourier de Grenoble, et d'un doctorat en informatique de l'Université de Paris XI (Orsay).

Il a enseigné en tant qu'assistant associé à l'Institut Universitaire de Technologie de Villetaneuse (Paris 13).

Il a débuté sa carrière, au Maroc, à l'Office National des Chemins de Fer, où il a assuré successivement les postes de chef de projet, chef de bureau puis chef de Division des Etudes et des Développements à la Direction Informatique.

Il a rejoint ensuite la Direction générale des Impôts du Maroc en tant que chef de la Division Informatique avant de prendre en charge la Direction du Système d'Information et de la Programmation des Vérifications.

Depuis juillet 2005, il a la charge de la Direction des Ressources et du Système d'Information où il conduit la refonte du système d'information et son ouverture par la mise en place de services à travers internet, ainsi que la réorganisation des services.

Il représente la Direction générale des Impôts du Maroc au comité interministériel "e-gov" chargé du suivi de la mise en œuvre du programme "Maroc Numeric 2013".

Il a codirigé, en 2003, le groupe de travail du CREDAF sur la mise en place d'un Schéma Directeur informatique dans une Administration fiscale, et co-animé le groupe de travail « Organisation de l'Administration fiscale par type de Contribuable » lors du 23ème colloque du CREDAF au Bénin, en 2008, ainsi que le séminaire des Directeurs sur « le pilotage de l'activité dans une administration informatisée » en 2012, au Cameroun.

En 2011, il a piloté l'étude relative à la définition de la vision stratégique et à l'organisation de la Direction générale des Impôts du Maroc.

Jean-Marc GARRIGUES

Administrateur des Finances Publiques - DGFiP FRANCE

Jean-Marc GARRIGUES est titulaire d'une licence d'administration économique et sociale.

Il est Directeur du Pôle Pilotage et Ressources de la Direction régionale des Finances publiques (DRFiP) du Centre et du département du Loiret. Le pôle comprend trois divisions : ressources humaines, ressources budgétaires et pilotage du réseau.

Au cours de sa carrière à la Direction générale des Impôts, puis à la Direction générale des Finances publiques, il a exercé trois grandes catégories de missions :

- Missions techniques :

Inspecteur en fiscalité des entreprises et vérificateur au début de sa carrière, il a ensuite été chargé d'enseignement à l'Ecole Nationale des Impôts (ENI) de Clermont-Ferrand.

- Missions managériales :

Nommé Inspecteur principal des impôts, on lui a confié, après trois années d'audit, le pilotage du Centre des Impôts de Rodez (Aveyron) où, durant 5 ans, il a exercé des fonctions d'encadrement, de soutien technique et de conduite des travaux d'assiette des impôts professionnels et personnels.

- Missions de commandement :

Elles l'ont conduit de Fort-de-France (Martinique), où il a été successivement Directeur divisionnaire chargé de la Législation, puis des Ressources humaines et budgétaires, à Orléans (Loiret) où il a été adjoint du Délégué Interrégional pendant 5 ans avant d'exercer les fonctions actuelles.

Les enjeux de la gestion des ressources humaines

Bien que Service public, les Administrations financières n'en constituent pas moins **des acteurs économiques dont le fonctionnement général dépend de l'évolution de paramètres tant externes qu'internes.**

De façon schématique, on peut ainsi affirmer que les cadres législatif et réglementaire influent sur le terrain d'action des Administrations, tout comme sur leurs modalités d'intervention. Ainsi, si la loi fixe le champ d'application des impôts et taxes ainsi que le contenu des règles de procédure, le règlement apporte les éclairages pratiques nécessaires à la mise en œuvre des principes.

Aux côtés du cadre normatif, les orientations ministérielles successives jouent également dans le temps, sur le niveau d'infrastructure et d'équipement des services, leur force de travail ainsi que sur leurs moyens de fonctionnement et leurs priorités opérationnelles.

C'est dans cette toile de fond que les Administrations vont à leur tour déployer leur savoir-faire et leur valeur ajoutée intrinsèques. Dotées d'un cap stratégique en déclinaison des orientations ministérielles, elles vont gérer leur budget de fonctionnement, leurs moyens humains et mettre en œuvre les organisations structurelles et les processus métiers les plus adaptés pour atteindre leurs objectifs prioritaires, le tout bien évidemment dans un cadre général de maîtrise d'activité et de maîtrise des risques.

Comment gérer au mieux le budget pour atteindre les cibles stratégiques et parallèlement faire face à la régulation ? Quelles structures administratives mettre en place et quels processus de travail développer pour accéder au niveau de résultats escompté ? Quels dialogue et contrôle de gestion et quel contrôle interne initier pour un exercice optimisé des missions ? Telles seront les principales questions que les cadres dirigeants vont être conduits à se poser pour utiliser leurs marges de manœuvre.

Les paramètres de fonctionnement sont nombreux, la liste visée supra n'étant pas, bien évidemment, limitative. Leur imbrication est si étroite que leur synchronisation est parfois délicate à opérer. Par ailleurs, la mondialisation des économies ainsi que la crise économique actuelle et la contrainte budgétaire que cette dernière induit, font évoluer les paramètres de façon sensible.

Dans cet environnement général à l'évolution particulièrement véloce, la gestion des ressources humaines (GRH) prend une dimension encore plus stratégique. En effet, une Administration est avant tout une entité composée d'hommes et de femmes qui vont réagir aux évolutions et sans qui rien ne sera possible.

Le personnel ne doit pas être considéré comme **ETANT une ressource** dont il faut minimiser le coût comme le supposaient certaines thèses anciennes. Bien au contraire, il doit être considéré comme **AYANT des ressources** qu'il faut mobiliser et développer. Pour cela, l'adéquation qualitative et quantitative des ressources humaines aux besoins actuels et futurs de nos Administrations, tout comme l'amélioration des performances de la ressource humaine afin de mieux participer aux objectifs opérationnels globaux, constituent des axes de travail de tout premier plan.

Gérer les talents pour faire face aux déficits prévisibles, connaître la structure démographique des services pour éviter la perte de compétences, prendre en compte la situation des seniors, devenir une organisation apprenante pour disposer du capital « compétence » indispensable, assurer l'équilibre vie professionnelle/vie privée, faire face aux changements culturels sont autant de défis pour les Administrations.

Une gestion efficace des ressources humaines requiert désormais une approche personnalisée tenant compte des spécificités de l'individu, une capacité d'adaptation à l'évolution rapide de l'environnement, l'implication de la hiérarchie pour obtenir l'adhésion et l'engagement du personnel, et de l'anticipation par l'intégration de la dimension humaine dans toute réflexion stratégique.

On le voit donc, la gestion de l'humain n'est pas chose simple. Elle constitue même très souvent un sujet sensible. Aussi, est-il très important que tous les cadres dirigeants de nos Administrations respectives s'imprègnent de la problématique générale en intégrant le facteur humain dans la stratégie générale de fonctionnement et en accompagnant au mieux les agents tout au long de leur activité, depuis leur entrée dans l'Administration jusqu'à leur départ.

Il n'est pas utile d'aller plus loin dans la démonstration. Le domaine de la GRH est particulièrement riche et dense. Il est apparu très délicat, dans un séminaire de trois jours, d'envisager l'ensemble des sujets d'actualité. Dès lors, le choix a été fait d'aborder la GRH au travers de trois temps forts de la vie administrative des agents : le recrutement, la formation professionnelle et l'évaluation professionnelle. Une bonne gestion n'étant pas concevable sans une organisation adaptée des services attributaires de la mission, l'évocation de cette dernière thématique est apparue indispensable.

I – LE RECRUTEMENT :

Lorsqu'on aborde le sujet du recrutement, on pense quasi instantanément aux notions de volume d'emplois, de niveau de recrutement et de Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC). L'ensemble de ces points sera abordé en ateliers de réflexion. Cela étant, et parce que le recrutement est avant tout une affaire d'hommes et de femmes, il est intéressant de revenir sur des notions a priori plus évidentes mais que l'on délaisse trop souvent parce que l'esprit trop absorbé par l'objectif administratif.

Recruter, c'est engager. Cette idée d'engagement sous-entend l'existence d'un lien juridique qui matérialise le consentement des parties mais également leurs obligations. Lorsque l'on engage ou lorsque l'on s'engage, c'est qu'il y a consentement. Ce dernier crée des obligations réciproques.

L'idée d'engagement suppose également, d'une part, la volonté pour l'employeur d'inscrire une ou plusieurs personnes dans la conduite d'une action et, d'autre part, la volonté pour le ou les employés de s'inscrire dans le schéma proposé, de se l'approprier et d'y œuvrer positivement. Pour l'ensemble des parties, la portée du recrutement s'inscrit dans la durée.

Veiller au recrutement constitue un objectif majeur. Plusieurs raisons expliquent cette situation.

Le recrutement va ***directement*** traduire la capacité des organisations à attirer les bons profils et à les conserver dans la structure pour une période de long terme. A contrario, si le recrutement demeure perfectible parce qu'insuffisamment abouti, l'Administration risque d'être confrontée dans le temps à des problèmes d'ordre humain et, en cascade, à des difficultés de nature stratégique, technique et managériale.

Le recrutement constitue, à ce titre, un facteur premier de bon fonctionnement des Administrations. La bonne combinaison dans la durée entre, d'une part, la nature de l'action proposée par l'employeur lors du recrutement et, d'autre part, la perception qu'en ont les agents, est un gage de réussite. En revanche, toute inadéquation est susceptible d'engendrer des frictions sur le plan social et d'être source de dysfonctionnements internes.

Le recrutement devra en conséquence être abordé avec perspective et dans un souci constant de la prévision

Indirectement, le recrutement est également un vecteur d'enrichissement professionnel car il doit pouvoir permettre de détecter les talents tant en interne qu'en externe. Sur ce dernier point, toute bonne initiative contribuera à donner aux Administrations du sang neuf et éviter ainsi tout effet sclérosant.

Cela étant, le recrutement ne devra pas ignorer les forces vives qui servent déjà au sein des services. En effet, les individus ne se réalisent pas tous, tout de suite, et les Administrations possèdent en leur sein des talents qui peuvent voir le jour dans la durée. Un des atouts du bon recrutement sera de ne pas ignorer ces situations particulières mais, bien au contraire, de rechercher les moyens de les détecter.

Le recrutement est aussi un facteur de progrès opérationnel. L'arrivée de talents ou la détection interne de ceux-ci contribuera aux améliorations stratégiques, managériales et techniques.

Il participe également à l'adaptation des Administrations aux évolutions économiques et sociétales. Les Administrations ne peuvent demeurer opaques aux changements, au risque de voir leur action devenir inefficace, ou être incomprise, voire rejetée par les administrés. Quel crédit aurait une Administration fiscale qui, dans le contexte actuel de mondialisation des échanges, demeurerait en marge de la lutte contre la fraude internationale ?

Enfin, et on l'oublie trop souvent, le recrutement aboutit à confier du travail aux individus. Il est à ce titre un vecteur de progrès social et, si l'on en juge l'Organisation Internationale du Travail et le Bureau International du Travail, un facteur de paix durable qui n'est pas à négliger en tout état de cause.

Dès lors, et compte tenu de l'importance de la fonction de recrutement dans le fonctionnement des Administrations modernes, il apparaît utile de s'interroger sur la façon avec laquelle il convient de recruter. Trois niveaux d'action semblent s'imposer en amont, pendant et en aval du recrutement lui-même. La définition d'une politique 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. La Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC) ne saurait être ignorée des échanges.

II – LA FORMATION PROFESSIONNELLE :

La formation professionnelle est le corollaire du recrutement. On peut la définir comme regroupant l'ensemble des mesures adoptées et prises en charge par l'Administration en vue de permettre l'acquisition des qualifications professionnelles ou leur perfectionnement.

Tout comme le recrutement, la formation professionnelle est un facteur substantiel du fonctionnement d'une structure. Elle est à la fois un levier stratégique, opérationnel et managérial. Elle permet en effet, en ces différents domaines, de mieux accompagner les évolutions et en parfaire la compréhension. Au final, elle contribue à faire progresser la structure ainsi que les forces vives qui la composent.

La formation professionnelle constitue également un investissement pour les Administrations en assurant l'acquisition, le maintien et le développement des qualités professionnelles des agents. Elle permet l'obtention des fondamentaux lors de la formation initiale ou en cours de carrière, en cas d'adaptation au poste de travail ou d'évolution prévisible des métiers. Elle favorise également le développement des compétences et des qualifications.

La formation professionnelle est aussi un élément facilitateur dans les processus de changement. Son rôle dans l'accompagnement de la modernisation, tout comme dans les évolutions stratégiques, est certain. Universelle, elle permet de s'associer à l'effort de coopération et de favoriser la mutualisation internationale.

Plus indirectement, la formation professionnelle constitue un excellent levier managérial. Elle va, en effet, permettre de valoriser l'action des personnes méritantes en leur donnant l'accès à un niveau supérieur de connaissances ou en leur offrant des possibilités de promotion. Métier à part entière, la formation pourra aussi être utilisée comme un signe de reconnaissance des mérites. L'animation de stages, tout comme la participation à l'élaboration de la documentation pédagogique, pourront être confiées aux meilleurs collaborateurs.

Initiale ou continue, la formation professionnelle ne doit pas, en raison même de sa nature et de ses effets, être perçue comme une variable d'ajustement. Sa mise en œuvre passe par la définition d'un cadre stratégique précis, l'élaboration d'une architecture opérationnelle claire, la détermination d'une offre de formation la plus adaptée possible au contexte et la mise en place d'un accompagnement rationnel de l'activité pédagogique.

L'élaboration d'un Plan de formation est un élément central du dispositif.

III- L'EVALUATION PROFESSIONNELLE :

Evaluer est bien souvent assimilé, dans l'absolu, à une action à vocation coercitive et peut, de ce fait, être volontairement extrait de la gestion des ressources humaines.

Or, tout comme la formation professionnelle, l'évaluation constitue un excellent moyen d'accompagnement des agents dans le cadre de leur activité. Elle est en soi un exercice professionnel qui vise plusieurs objectifs :

- apprécier la valeur professionnelle d'un collaborateur en faisant le bilan de l'activité écoulée ;
- faire part d'attentes particulières en fixant des objectifs précis ;
- faire le point sur les perspectives d'évolution professionnelle et les besoins de formation ;
- reconnaître ou non les mérites.

Sa vocation première est de ce fait managériale. L'évaluation est un moment d'échanges privilégiés. Elle va permettre ainsi de mieux connaître ses collaborateurs, d'aborder leurs qualités mais aussi leurs défauts en vue de progresser collectivement.

L'évaluation est un exercice professionnel qui, dès lors, mérite d'être déployé dans un cadre spécifiquement aménagé. Elle obéit à des principes bien établis et qui doivent être partagés par le plus grand nombre. Des outils en facilitent son déroulement.

IV – L'ORGANISATION DES SERVICES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

La gestion des ressources humaines est l'un des paramètres centraux de fonctionnement des Administrations financières. La réussite de la gestion passe, bien évidemment, par l'attention qui est portée directement aux différents pans de la mission (le recrutement, la formation professionnelle, l'évaluation professionnelle) mais également par l'organisation des services qui prennent directement part à l'activité.

L'organisation des services des ressources humaines est d'autant plus prégnante que ces derniers participent à la mise en œuvre des règles de gestion :

- l'affectation des agents ;
- leur rémunération ;
- leur évaluation professionnelle ;
- leur avancement ;
- leurs conditions de vie au travail ;
- les obligations déontologiques ;
- les règles de vie quotidienne ;
- le paritarisme.

Ces règles de gestion sont bien évidemment différentes d'un pays à l'autre et leur contenu est très souvent lié à l'histoire sociale ou à la culture sociologique.

Néanmoins, leur importance est quasi uniforme. En effet, elles constituent, elles aussi, un facteur premier de fonctionnement des Administrations. Bien déclinées, elles permettent de faire adhérer, de créer de l'émulation, de valoriser, d'interdire et, par voie de conséquence, elles jouent un rôle prépondérant dans la stabilité sociale des Administrations.

La mise en œuvre claire et équitable des règles de gestion contribuera à l'adhésion. Les possibilités d'avancement, tout comme les potentialités d'affectation sur des emplois de haut niveau technique, participeront à l'émulation. L'évaluation professionnelle et la formation professionnelle seront des éléments de valorisation. Les principes déontologiques permettront d'éviter les dérives.

Le contenu des règles de gestion et leur mise en œuvre sont par ailleurs susceptibles d'entraîner des sensibilités, tant sur le plan humain que social. A ce titre, l'application équitable et réactive des règles de gestion sera un gage de réussite.

La vigilance qu'il convient d'apporter à l'organisation des services de Ressources Humaines est également liée à l'évolution du contexte général de travail.

Ainsi, la modernisation des Administrations financières peut parfois engendrer, du fait de sa vélocité, des pertes de repères pour les collaborateurs et, en cascade, générer du mal être au travail. Etre attentif aux conditions de vie au travail constituera un atout managérial. Il appartiendra aux services de GRH d'être très présents sur le sujet.

Enfin, et toujours dans le domaine de la sensibilité, de par leur fonctionnement, les Administrations créent des situations générales, voire individuelles, qu'il convient de prendre en compte pour éviter des conflits sociaux. On peut à cet égard citer l'exemple de l'évolution des dispositifs d'affectation parfois rendue obligatoire par les exigences opérationnelles. L'absence d'accompagnement précis est susceptible d'entraîner des incompréhensions et un sentiment d'injustice propices à la contestation.

L'ensemble de ces éléments milite en faveur de la mise en place d'une organisation :

- précise : la GRH est un métier, elle ne s'improvise pas ;
- fortement ancrée et reconnue par le plus grand nombre : la GRH exige, comme tout métier, du professionnalisme ;
- réactive : c'est la meilleure des façons de faire face à la sensibilité ;
- flexible : la GRH n'est pas une science exacte, sa mise en œuvre demande de la mesure ;
- efficace : la multiplicité des situations doit inciter à rechercher les priorités et les enjeux ;
- proche des personnes : dans le vocable GRH figure le mot « humain », il convient de ne pas l'oublier.

Il n'existe cependant pas d'organisation unique des services de ressources humaines, leur structuration dépendant de la nature des environnements sociétaux. Aussi, une réflexion visant à mettre en évidence les avantages et les inconvénients des différents types de structures paraît intéressante à conduire.

V – OBJECTIFS DU SEMINAIRE :

Le séminaire a poursuivi trois objectifs centraux :

- réfléchir aux quatre thématiques visées supra ;
- mutualiser les expériences ;
- définir une cible optimale.

Sur la base d'un fil conducteur, notamment extrait des réponses au questionnaire diffusé en amont du séminaire, les travaux de réflexion ont été conduits en ateliers. Ils ont donné lieu à des échanges riches et constructifs, tant en travaux de groupe que lors des séances de restitution.

Restitution des travaux en ateliers

Thème 1 : MIEUX RECRUTER - Atelier A

Président **: M. Kwami EDJIDOMELE**, Gestionnaire des Ressources humaines (Togo)

Rapporteur **: M. Jean-Martin KABULA MUDIKOLELE**, Inspecteur des Impôts (RD Congo)

Les participants :

PAYS	Prénom - NOM	Fonction
BÉNIN	M. Joseph FOUNDOHOU	Chef du Service Assiette du Cime de l'Atlantique
BURKINA FASO	M. Windwaouga Hermann SAWADOGO	Agent
GABON	M. Joachim ABOUMOUKOUNA	Chargé d'Etudes à la Direction des Ressources humaines et des Moyens
GUINEE	Mme Poret DIAWARA	Chef de Division Gestion des Ressources humaines
TOGO	Mme Arzouma NAMAN YERIMA	Directrice de l'Administration, de l'Organisation et des Services d'Appui
TOGO	M. Patchana E. ALOUYA	Directeur des Grandes Entreprises
TOGO	Mme Elsam BATCHATI	Receveur National
TOGO	M. Essohanam BINI	Directeur de l'Inspection des Services
TOGO	M. Etsri K. AKOLLY	Directeur Informatique
TOGO	M. Dotsè K. NYAKU	Directeur Régional des Impôts

I. La politique de recrutement

1. Définition du besoin de recrutement

- Demande de recrutement
- Décision du recrutement (analyse du besoin)
- Définition de poste
- Définition du profil

2. Détermination du volume du recrutement lié au budget disponible

Les contraintes budgétaires influencent véritablement les recrutements au niveau de nos administrations respectives. Par exemple, pour un besoin de 50 agents, on ne peut en recruter au final que 20, compte tenu du budget mis à disposition.

Le redéploiement, les mutations et affectations internes du personnel permettent de contourner les contraintes budgétaires.

Tout recrutement naît d'un besoin de recruter.

Le recrutement doit être fait de telle sorte de ne pas être en sous-effectifs ou en sureffectifs.

II. La mise en œuvre du recrutement

Le recrutement dans nos administrations est confié au Ministère de la Fonction publique. Ce ministère lance le concours de recrutement par voie de presse qui précise les postes à pourvoir et les profils recherchés, ainsi que les dates d'ouverture et de clôture du dépôt des dossiers.

A l'issue du concours, les agents admis sont répartis entre les différents ministères selon leurs besoins.

Le nouvel agent est mis en stage pour une période déterminée dans son ministère de destination. A l'issue de ce stage probatoire, le chef hiérarchique note le stagiaire et envoie son bulletin de notes au Ministère de la Fonction publique qui, par un arrêté, titularise l'agent dans sa fonction.

Ce concours est généralement externe.

- Candidature externe

L'appel à candidature se fait par voie de structures spécifiques (ANPE, cabinets) et par des annonces à travers les médias.

- Prospection interne

Pour certains postes spécifiques, nos administrations (Impôts, Douane, Trésor) ont recours à des recrutements directs d'agents ou de contractuels.

- Recommandations

Même si nos administrations fiscales n'ont pas la possibilité de gérer la mise en œuvre du recrutement, il est important que le déroulement du processus de recrutement se fasse dans le respect des règles d'équité, d'objectivité et de sécurité, pour tenir compte de la spécificité de nos missions.

III. Les incidences opérationnelles du recrutement

1. La formation

Le développement du personnel recruté passe par la formation.

Le gestionnaire des ressources humaines a l'obligation, non seulement de conserver les agents recrutés, mais aussi de les développer. C'est par la formation qu'il y parvient.

C'est en fait le développement de ses compétences, le renforcement de ses capacités qui permet à l'agent d'accomplir ses tâches. C'est ce qui lui permet de répondre aux attentes de son administration. Sans formation, il ne saura atteindre facilement les objectifs qui lui ont été assignés.

Nos administrations accordent donc une grande place à la formation des agents, aussi ont-elles créé des services chargés de gérer la formation des agents.

Ces services doivent avoir pour attributions la détermination des besoins de formation initiale pour les nouvelles recrues, l'élaboration des plans de formation permettant la mise à niveau des connaissances, l'organisation des formations et l'évaluation du personnel formé.

2. La gestion des ressources humaines

Le GRH devrait en outre constater la prise de service des agents recrutés et leur établir des attestations à cet effet pour leur prise en charge par le Ministère de l'Economie et des Finances.

Le GRH devrait également s'assurer des conditions de travail avant de procéder à l'affectation des agents.

Il doit veiller à l'affectation des agents en tenant compte du calendrier opérationnel.

Enfin, une attention particulière sera portée à la valorisation et à la motivation des personnes dès leur recrutement.

Sur ce point, la gestion administrative du personnel occupe une place prépondérante : maîtrise des effectifs, gestion des congés, des permissions et des absences, des plans de carrière…

Nous pensons que cette gestion devrait prendre en compte la motivation, l'éthique, la gestion des conflits, la conduite du changement, les loisirs, la gestion des cas sociaux…

3. L'évaluation du recrutement

Il serait utile que les services qui ont exprimé leur besoin de recrutement puissent donner leur appréciation sur les compétences des agents mis à leur disposition et ainsi faire un retour d'information sur la qualité du recrutement.

Thème 1 : MIEUX RECRUTER - Atelier B

Président : **M. Paul Valmy EUGENE**, Directeur général des impôts Adjoint (Haïti)

Rapporteur : **M. Fodio KOUADIO**, Sous-directeur du Personnel (Côte d'Ivoire)

Les participants :

PAYS	Prénom - NOM	Fonction
COMORES	Mlle Saïd Ali Moegni Hamza ASSIATA	Agente vérificatrice
CONGO	Mme Cécile MOLOMBA	Administrateur des SAF
MALI	Mme Mouneïssa Maiga DIALLO	Chef Cellule Formation
SENEGAL	M. El Hadji Salif MBENGUE	Chef du Centre de Formation
TOGO	M. Toyi A. M. ABBI	Directeur des Affaires Domaniales et Cadastrales
TOGO	M. Kokou AHENOU	Chef Division des Affaires Générales
TOGO	M. Assam CHANGO	Directeur de la Législation Fiscale et du Contentieux
TOGO	M. Guillaume ALI ATTI	Conseiller du DG chargé de la formation professionnelle
TOGO	M. Koffi K. GBEKOU	Directeur Régional des Impôts

INTRODUCTION

Après avoir fait le diagnostic des systèmes de recrutement en vigueur au niveau de tous les pays membres du CREDAF, il a été relevé, à l'exception de certains pays comme la France et le Maroc, des procédures de recrutement inadaptées entraînant souvent l'emploi, dans les services des administrations fiscales, de personnel dont le recrutement est souvent en inadéquation avec les objectifs assignés à celles-ci.

I - La politique de recrutement :

Elle doit se faire en deux phases :

1 - Identification des besoins des services :

Elle consistera à :

a) Faire l'état des lieux :

- recensement du personnel existant par service et direction ;
- redéploiement, en cas de sureffectif, de l'excédent de personnel dans les autres services ;
- inventaire des besoins en personnel de l'administration (selon fiche d'expression des besoins en personnel, annexe 1, 2 et 3).

b) Définition des profils des agents à recruter :

- établissement des critères et pré-requis en prenant en compte le référentiel des métiers devant déboucher sur le référentiel des compétences (curricula sous forme de fiche signalétique annexe 4).

c) Détermination des effectifs :

- catégorisation des besoins par emploi avec des profils bien précis ;
- quantification des effectifs par emploi ;
- participation à l'arbitrage interministériel (Ministère de la Fonction Publique, Ministère de l'Economie) destiné à fixer les quotas d'agents à recruter.

2 - Définition des modalités de recrutement

a) Par voie de concours ;

b) Sur titre avec analyse de dossiers et entretiens (pour des compétences avérées et immédiatement utilisables) ;

c) De façon contractuelle le cas échéant

II - <u>La mise en œuvre du recrutement</u> :

1 - <u>Cadre légal et réglementaire</u> :

Prise en compte des textes législatifs et réglementaires en vigueur et en rapport avec le recrutement.

2 - <u>Organisation structurelle</u> :

- La Fonction Publique et les organismes spéciaux (cabinets, etc.) ;
- L'Administration Fiscale.

3 - <u>Evaluation du budget</u> :

- Chiffrage des coûts ;
- Identification des sources de financement ;
- Contrôle des dépenses le cas échéant (par les Contrôleurs financiers par exemple).

4 - <u>Organisation de concours</u> :

- <u>Au plan national</u> :

  Par la Fonction Publique avec l'implication technique des Administrations Fiscales au niveau des critères d'évaluation des candidats ;

- <u>Au plan sectoriel</u> par les Directions fiscales de chaque Etat :

  Nécessité de déconcentration du processus de concours (voir le cadre institutionnel) ;

- <u>Organisation de concours d'intégration</u> :

  Pour permettre aux agents d'appui ou contractuels ayant une expérience avérée d'intégrer l'administration publique.

III - <u>Les incidences opérationnelles du recrutement</u> :

1 – Optimisation budgétaire :

Améliorer la performance budgétaire.

2 – Evaluation du recrutement :

- Rapprocher les résultats par rapport aux objectifs poursuivis ;
- Réaliser le feed-back des services opérationnels (fiche d'évaluation annexe 5).

3 – Formation :

- Déterminer les besoins en formation continue.

4 – Gestion des ressources humaines :

- Rationaliser les ressources humaines par la mise en place d'un dispositif de suivi, d'adaptation, de prévision et de contrôle ;
- Intégrer la dimension prévisionnelle dans la gestion des ressources humaines grâce aux outils GPEC.

IV - <u>Les résultats attendus</u> :

Disposer de ressources humaines compétentes en vue d'améliorer la performance et l'efficacité de l'administration.

V – <u>Recommandations</u> :

L'atelier recommande que cette nouvelle méthode de recrutement permette de :

1 - disposer de personnel adéquat en quantité et en qualité ;

2 - plaider en faveur de la mobilisation et du développement des ressources humaines pour une plus grande efficacité de l'Administration Fiscale ;

3 - travailler dans le sens d'une meilleure articulation des rôles et responsabilités afin que l'Administration puisse s'aligner sur le fil conducteur central des services de management des ressources humaines ;

4 - faire en sorte que la politique de recrutement soit réellement structurante et innovante, prenant en compte, à tous les niveaux de la carrière des agents fiscaux, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des carrières, la concertation sociale, la motivation, la gestion des conflits, etc. ;

5 - Etablir un plan de travail individuel (répartition des objectifs par service et par agent) ;

6 - Intéresser les agents en fonction de la satisfaction de leurs obligations de résultats ;

7 - Garantir le respect, par les agents, des normes et valeurs établies en matière d'éthique et de déontologie.

DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

FICHE D'EXPRESSION DES BESOINS EN PERSONNEL

(A adresser au Service de Gestion des RH)

Date :...../...../.....

DIRECTION :.....

SERVICE :.....

NOM ET PRENOMS DU DEMANDEUR :..... FONCTION :.....

CONTACTS :..... E.MAIL :.....

EMPLOIS	PERSONNEL EXISTANT	BESOINS EXPRIMES	COMPETENCE SOUHATEE
Administrateur des Services Financiers et Assimilés			
Inspecteur des Impôts et Assimilés			
Contrôleur des Impôts et Assimilés			
Agent de Constatation et Assimilés			
Ingénieur Statisticien Economiste			
Ingénieur des Travaux Statistiques			
Adjoint Techniques de la Statistiques			
Agent Technique de la Statistique			
Ingénieur des TP (Géomètres)			
Ingénieur des Techniques TP			
Technicien Supérieurs des TP			
Ingénieur Informaticien			
Ingénieur des Techniques informatiques			
Technicien Supérieur de l'Informatique			
Agent technique informatique			
Assistant Comptable			
Secrétaire Assistant Comptable			
Secrétaire Comptable			
Agent de bureau			
Archiviste			
Assistant Conservateur			
Secrétaire de Direction			
Chauffeur (ASTP)			
Agent d'imprimerie			
Educateur spécialisé			
Assistant social			
Autres à préciser			
TOTAL DES AGENTS			

Cachet/Date de Réception **Signature du demandeur**

DGI/DRH ANNEXE 2

SYNTHESE DES BESOINS EN PERSONNEL

DIRECTION :……CONTACT :……

Personnel/Emploi/Direction	SERVIC Sce 1	Sce 2	Sce 3	Sce 4	Sce 5	TOTAL
Personnel nécessaire						
Personnel existant						
Ecart (Besoins à combler)						
Répartition des besoins par						
Agents Fiscaux						
Administrateurs des Sces Financiers						
Inspecteurs des Impôts						
Contrôleurs des Impôts						
Agents de Constatation						
Total 1 besoins en agents fiscaux	-	-	-	-	-	
Agents non fiscaux						
Attachés des Finances						
Attachés Administratifs						
Secrétaires Administratifs						
Ingénieurs Statisticiens Economistes						
Ingénieurs des Travaux Statistiques						
Adjoints Techniques de la Statistiques						
Agents Techniques de la Statistique						
Ingénieurs des TP (Géomètres)						
Ingénieurs des Techniques TP						
Techniciens Supérieurs des TP						
Ingénieurs Informaticiens						
Ingénieurs des Techniques informatiques						
Techniciens Supérieurs de l'Informat.						
Agents techniques informatiques						
Assistants Comptables						
Secrétaires Comptables						
Sécretaires Assist Comptables						
Adjoints Administratifs						
Agents de bureau						
Archivistes						
Assistants Conservateurs						
Sécretaires						
Chauffeurs (ASTP)						
Total 2 : besoins en agents non						
TOTAL GENERAL DES BESOINS						

MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE
LA REFORME ADMINISTRATIVE

DIRECTION GENERALE
DE LA FONCTION PUBLIQUE

DIRECTION DE LA PROGRAMMATION ET DU
CONTROLE DES EFFECTIFS

ANNEXE 3

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
Union-Discipline-travail

DATE: 05/03/2013

PROCEDURE D'IDENTIFICATION DES BESOINS DES ADMINISTRATIONS : DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

TABLEAU 1 : Etat des besoins en personnels

N°	EMPLOIS	EFFECTIFS					NOM DU SERVICE	NATURE DU POSTE A	DESCRIPTION DES ACTIVITES	TOTAL A RECRUTER	ANNEE
		EXISTANTS	AGENTS A RECRUTER								
			REC.ORD	REC.EXP	PROF	PROF.EXP					
BESOINS EN RECRUTEMENT CONCOURS 2013											
1	ADMINISTRATEUR DES SERVICES FINANCIERS: Impôts	497	15	0	10	0					ENA 2013
2	INSPECTEUR DES IMPOTS	359	30	0	20	0					ENA 2013
3	CONTROLEUR DES IMPOTS	394	40	0	10	0					ENA 2013
4	AGENTS DE CONSTATION DES IMPOTS	324	200	0	0	0					2013
	Sous/total agents fiscaux	**1 574**	**285**	**-**	**40**	**-**				**325**	**2 013**
1	ATTACHE DES FINANCES	95	15	0	0	0					ENA 2013
2	ATTACHE ADMINISTRATIF	53	15	0	0	0					ENA 2013
3	INGENIEUR STATISTICIEN ECONOMISTE	5	2	0	0	0					2013
4	ADJOINT TECHNIQUE DE LA STATISTIQUE	16	4	0	0	0					2013
5	INGENIEUR DES TP (Géomètre)	17	12	0	0	0					2013
6	INGENIEUR DES TECHNIQUES DES TP (Géomètre)	52	4	0	0	0					2013
7	INGENIEUR INFORMATICIEN	63	6	0	0	0					2013
8	INGENIEUR DES TECHNIQUES INFORMATIQUES	28	4	0	0	0					2013
9	ASSISTANT COMPTABLE	184	45	0	0	0					2013
10	ADJOINT ADMINISTRATIF	195	25	0	0	0					2013
11	AGENT DE BUREAU	25	6	0	0	0					2013
12	SECRETAIRE DE DIRECTION	196	25	0	0	0					2013
13	SECRETAIRE ASSISTANT DE DIRECTION	19	5	0	0	0					2013
14	AGENT SPECIALISE DES TP: Chauffeur	154	21	0	0	0					2013
15	ADJOINT TECHNIQUE D'IMPRIMERIE	2	4	0	0	0					2013
	Sous:total agents non fiscaux	**1 104**	**193**							**193**	**2013**
TOTAL 2013		**2 678**	**478**	**-**	**40**	**-**	**-**	**-**	**-**	**518**	**4 026**
BESOINS EN RECRUTEMENT CONCOURS 2014											
	ADMINISTRATEUR DES SERVICES FINANCIERS: Impôts		15	0	5	0					ENA2014
	INSPECTEUR DES IMPOTS		30	0	20	0					ENA2014
	CONTROLEUR DES IMPOTS		40	0	20	0					ENA2014
	AGENTS DE CONSTATATION DES IMPOTS		33	0	0	0					2014
	SOUS -TOTAL (ANNEE 2014)		**118**	**0**	**45**	**0**				**163**	**2014**

REC.ORD: Recrutement Ordinaire (Concours Directs et Concours de Recrutement)
REC.EXP: Recrutement Exceptionnel (Agents Contractuels… etc)
PROF: Concours Professionnels
PROF EXP: Concours Professionnels Exceptionnels et Concours Spéciaux

MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE
LA REFORME ADMINISTRATIVE

DIRECTION GENERALE
DE LA FONCTION PUBLIQUE

DIRECTION DE LA PROGRAMMATION ET DU
CONTROLE DES EFFECTIFS

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
Union-Discipline-travail

DATE: 19/12/2012

PROCEDURE D'IDENTIFICATION DES BESOINS DES ADMINISTRATIONS (Direction Générale des Impôts)
SUR LES TROIS PROCHAINES ANNEES (2013-2015)
MINISTERE AUPRES DU PREMIER MINISTRE, CHARGE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES (Direction Générale des Impôts)

TABLEAU 2 : JUSTIFICATIF DES BESOINS EN PERSONNELS PAR EMPLOI

N°	EMPLOIS	EFF CTIF INITIAL	Sorties de Carrière				Autres Types de Sorties						Positions Spéciales				Mouvements Administratifs			Augmentation de la Chage de Travail	Nou elle Création	Bés ins Exprimés	ANNEE
			65 ans	62 ans	60 ans	Décès	Retraite Anticipée	Révocation	Licenciement	Démission	Exclusion temporaire	Autres à préciser	Mise en Formation	Détachement	Disponibilité	Autres à préciser	Rédéploiement / Mise à Disposition	Mutation	Autres à préciser				
	ADMINISTRATEUR DES SERVICES FINANCIERS: Impôts	497																				25	2013
	INSPECTEUR DES IMPOTS	359																				50	2013
	CONTROLEUR DES IMPOTS	394																				50	2013
	AGENTS DE CONSTATION DES IMPOTS	324																				200	2013
	ATTACHE DES FINANCES	95																				15	2013
	ATTACHE ADMINISTRATIF	53																				15	2013
	INGENIEUR STATISTICIEN ECONOMISTE	5																				2	2013
	ADJOINT TECHNIQUE DE LA STATISTIQUE	16																				4	2013
	INGENIEUR DES TP (Géomètre)	17																				12	2013
	INGENIEUR DES TECHNIQUES DES TP (Géomètre)	52																				4	2013
	INGENIEUR INFORMATICIEN	63																				6	2013
	INGENIEUR DES TECHNIQUES INFORMATIQUE	28																				4	2013
	ASSISTANT COMPTABLE	184																				45	2013
	ADJOINT ADMINISTRATIF	195																				25	2013
	AGENTS DE BUREAU	25																				6	2013
	SECRETAIRE DE DIRECTION	196																				25	2013
	SECRETAIRE ASSISTANT DE DIRECTION	19																				5	2013
	AGENT SPECIALISE DES TP: Chauffeur	154																				21	2013
	AGENT D'IMPRIMERIE	2																				4	2013
	ADMINISTRATEUR DES SERVICES FINANCIERS: Impôts																					20	2014
	INSPECTEUR DES IMPOTS																					50	2014
	CONTROLEUR DES IMPOTS																					60	2014
	AGENTS DE CONSTATION DES IMPOTS																					33	2014

CREATION DE 279 NOUVEAUX POSTES ET SERVICES DE BASE DONT 21 NON FONCTIONNELS

***: Préciser la nature et la localisation du nouveau service**

NB: Veuillez remplir les fiches par année (2013-2014-2015)

DGI/DRHMG

ANNEXE 4

FICHE SIGNALETIQUE
Fonction - Emploi - Compétence

PHOTO COULEUR

DIRECTION : .....
SERVICE :.....

Matricule :

I - ETAT CIVIL :

NOM : ..... SEXE : M ☐ F ☐

PRENOMS : .....

DATE ET LIEU DE NAISSANCE : ..... /...../ 20... A .....

SITUATION MATRIMONIALE : ..... NBRE ENFANTS A CHARGE

DATE D'ENTREE A LA FP : ...../..... / 20.... ANCIENNETE A LA FP

DATE D'ENTREE A LA DGI : ...../...../ 20.... ANCIENNETE A LA DGI

DATE DE PRISE DE SERVICE (DGI) : ...../...../ 20....

EMPLOI : .....

FONCTION ACTUELLE : .....

CONTACTS : .....

II - CURSUS SCOLAIRE ET UNIVERSITAIRE :

ANNEES	DIPLOMES	ETABLISSEMENTS

III - EXPERIENCE PROFESSIONNELLE (Différentes mutations reçues) :

1 – Avant la DGI :

ANNEES	DIRECTIONS/SERVICES	FONCTIONS

RECTO

2 – A la DGI :

ANNEES	DIRECTIONS/SERVICES	FONCTIONS

IV – FORMATIONS ET STAGES RECUS (à la DGI ou à l'extérieur) :

ANNEES	FORMATIONS/STAGES	DIPLOMES OU ATTESTATIONS

V – AUTRES ACTIVITES OU EXPERIENCES (membre de Comités ou Commissions DGI etc) :

ANNEES	INTITULE	FONCTIONS

VI – DISTINCTIONS HONORIFIQUES RECUES :

ANNEES	DISTINCTIONS	MEDAILLES

VII – VIE ASSOCIATIVE :

ANNEES	ASSOCIATIONS	FONCTIONS

Signature de l'Agent

VERSO

DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

FICHE D'EVALUATION DU PERSONNEL

ANNEXE 5

ANNEE :

I – IDENTIFICATION DE L'AGENT :

MATRICULE :

NOM : ..... PRENOMS :.....

EMPLOI : ..... FONCTION :..... CATEGORIE :.....

DATE DE PRISE DE SERVICE : ...../...../ ..... ANCIENNETE DANS LA FONCTION :

DIRECTION :..... SERVICE : .....

II – EVALUATION DE LA REALISATION DES OBJECTIFS (Performances quantitatives)

(Insuffisant = 1 ; Suffisant = 2 ; Bien = 3 ; Très Bien = 4 ; Excellent = 5)

	Performances évaluées	Appréciation	Note/5
1	Niveau de prestation		
2	Mission ou Domaine de Responsabilité Principale		
3	Résultat Mission ou Domaine de Responsabilité Principale		
Total des points/15			**...../15**
NOTE FINALE/20			**...../20**

III – EVALUATION DE LA REALISATION DES OBJECTIFS (Performances qualitatives)

(Médiocre = 1 ; Insuffisant = 2 ; Assez bien = 3 ; Bien = 4 ; Très bien = 5)

CRITERES	COEFFICIENT	NOTE/5	NOTE AVEC COEF
SAVOIR			
1 - Connaissance du travail	3		
2 - Autonomie et Innovation	3		
Total/Savoir	**06**		
SAVOIR FAIRE			
3 - Organisation, Rigueur et Précision	2,5		
4 - Respect des Engagements et délais	2,5		
5 - Qualité du travail	2,5		
Total/Savoir faire	**07,5**		
SAVOIR ETRE			
6 - Motivation	1,5		
7 - Ponctualité	1,5		
8 - Absences	1,5		
9 - Communication Interne et Externe	1,5		
10 - Tenue et Présentation	1,5		
11 - Confiance	1,5		
Total/Savoir être	**09**		
SAVOIR FAIRE FAIRE			
12 - Qualité de commandement	2,5		
13 – Contrôle et Respect des consignes	2,5		
Total/Savoir faire faire	**05**		
SAVOIR FAIRE SAVOIR			
14 - Formation des collaborateurs	1		
Total/Savoir faire savoir	**01**		
TOTAL DES POINTS	**28,5**		
NOTE FINALE	**...../5**		**...../20**

IV – CONCLUSIONS DE LA HIERARCHIE :

1 – BESOINS EN FORMATION *(à définir avec précision et par ordre de priorité)* :

1 -
2 -
3 –

2 – ORIENTATIONS POSSIBLES *(Mutations, changement de poste de travail etc.)*:

3 – AUTRES AVIS DE LA HIERARCHIE *(Avancement, nomination, prix d'excellence etc.)* :

NOMS ET SIGNATURES DES EVALUATEURS

EVALUATEUR N+1
(Supérieur hiérarchique immédiat)

EVALUATEUR N+2

V – REACTION DU COLLABORATEUR APRES AVOIR PRIS CONNAISSANCE DE L'EVALUATION EFFECTUEE PAR SES SUPERIEURS HIERARCHIQUES

1 – Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans votre fonction ?

1-
2-
3-

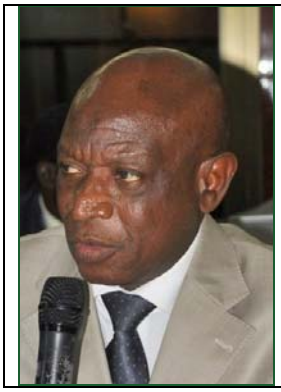
2 – Quels sont vos souhaits de formation par rapport à votre poste ?

1-
2-
3-

Date : ……/……/20……

Signature de l'intéressé

Thème 2 : LA FORMATION PROFESSIONNELLE - Atelier C



Président : **M. Atcha-Bao DJOBO**, Directeur Régional des Impôts (Togo)

Rapporteur : **M. Koffi D. AHIAKPOR**, Conseiller du DG chargé de la Vérification (Togo)

Les participants :

PAYS	Prénom - NOM	Fonction
BURKINA FASO	M. Jean-Marie Vierna OUEDRAOGO	Chef du Service des Ressources humaines
CONGO	Mme Angélique DIAZOLAKANA	Administrateur des SAF
GABON	M. Serge Florian ANGUILE	Directeur des Ressources humaines et des Moyens
HAÏTI	M. Nikita Dickens PIERRE	Directeur de l'Unité de Suivi de la Réforme et du Pilotage
MAROC	M. Yahya ZAHIRI	Chef du Service des Ressources humaines à la DRI D'Oujda
SENEGAL	M. Ousmane FALL	Chargé du Bureau des Ressources humaines
TOGO	Mme Essie ADOKPA	Chef Division de la Gestion du Contrôle Fiscal
TOGO	M. Zimbiri TIADJERI	Conseiller du DG chargé de la Législation
TOGO	M. Tommadja TCHALLA	Directeur Régional des Impôts

Définition du concept

C'est un processus d'apprentissage qui permet à une personne d'acquérir des qualifications, des talents, des compétences qui sont nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle ou d'un métier dans un domaine donné.

I. Le champ de la politique de formation professionnelle

On distingue deux types de formation

- Formation initiale

Consiste à assurer systématiquement à toutes les nouvelles recrues une formation de base.

- Formation en cours de carrière

Destinée à assurer des recyclages, des mises à niveau, des ajustements professionnels en vue de produire un rendement efficient.

- ✓ Formation professionnelle continue
- ✓ Formation professionnelle de perfectionnement

II. L'architecture stratégique et opérationnelle

La mise en place d'une politique de formation déclinée en ses diverses composantes à savoir :

- La logistique :
  - ✓ Moyens matériels : centres de formation internes, recours à l'externalisation…
  - ✓ Moyens humains : les formateurs internes et/ou externes, cadres retraités…
  - ✓ Moyens financiers : moyens mobilisés par la DGI elle-même, recours à des financements extérieurs, ligne de crédit …
- Le schéma directeur des plans de formation

III. Le processus de définition de l'offre de formation

<u>Le recensement des besoins exprimés par la base et/ou par la hiérarchie</u>

- ✓ Elaboration du catalogue de formation
- ✓ Diffusion du catalogue
- ✓ Centralisation des demandes
- ✓ Analyse des besoins par rapport aux emplois occupés
- ✓ Confection du plan annuel de formation par métier
- ✓ Sélection des formateurs
- ✓ Validation du plan
- ✓ Communication des plannings de formations afférents à chaque Centre de formation
- ✓ Diffusion du plan sur le portail intranet

- Le contenu de la formation : présentation de la DGI, déontologie, impôts, comptabilité, divers...
- La durée de la formation : dépend du niveau et du grade des bénéficiaires
  - ✓ Formation initiale (théorique et pratique)
  - ✓ Formation continue

<u>Evaluation de la formation</u>

<u>L'élaboration des plans de formation</u> (voir supra)

- Formation initiale : élaboration du plan, le contenu de la formation :
  - ✓ Niveau universitaire des nouvelles recrues
  - ✓ Contenu des matières apprises
  - ✓ Matières à compléter pour avoir le profil recherché
- Formation en cours de carrière

Thème 2 : LA FORMATION PROFESSIONNELLE - Atelier D

Président : **M. Koffi Lionel Bernard BASSY-KOFFI**, Directeur des Ressources humaines et des Moyens généraux (Côte d'Ivoire)

Rapporteur : **M. Désiré BARENZI**, Directeur des Ressources humaines (Burundi)

Les participants :

PAYS	Prénom - NOM	Fonction
COMORES	M. Mohamed SAID	Chef du Personnel
MALI	Mme Tah Sira COULIBALY	Chef de la Cellule des Affaires générales
RDC	M. Dieudonné MBANJI BANZANGANI	Chef de Division Ressources humaines
TOGO	M. Esso-Wavana ADOYI	Directeur des Petites et Moyennes Entreprises
TOGO	M. Kokouvi SOWOUDJI	Directeur du Contrôle Fiscal
TOGO	Mme Swalo TCHEMI TCHAMDJA	Directrice Régionale Maritime
TOGO	M. Sanvi PIPOKA	Conseiller du DGA chargé de la Carrière professionnelle
TOGO	Mme Dourodjayé HODONOU-BROOHM	Directrice Adjointe des Affaires administratives et de la Formation
TOGO	M. Akla Esso ANI	Directeur Régional des Impôts

I. Le champ de la politique de formation professionnelle

Le champ de la formation professionnelle couvre l'étendue de tous les besoins en formation d'une administration donnée. Cela suppose une exacte identification de tous les besoins qui peuvent diverger d'une administration ou d'un pays à l'autre, de leur analyse ainsi que de leur gestion.

Cette démarche aboutit à l'élaboration d'une politique stratégique de formation qui s'inscrit dans la vision stratégique globale de l'Administration.

Dans nos administrations fiscales, en matière de formation, les besoins concernent, d'une part, la fiscalité pure et, d'autre part, les disciplines connexes telles que l'informatique, les statistiques, la comptabilité, la déontologie…

Les formations peuvent être classées en plusieurs catégories, entre autres :

- formations par objectif (ex : formation des vérificateurs en matière de comptabilité informatisée…) ;
- formation par fonction (ex : leadership pour les Directeurs centraux…) ;
- formations de mise à niveau (ex : recyclage de tous les agents à chaque modification de la législation fiscale) ;
- formations initiales (nouvelles recrues) ;
- formations conjoncturelles (les formations nées à l'occasion de l'exécution des tâches).

II. L'architecture stratégique et opérationnelle

Pour l'architecture stratégique et opérationnelle, les schémas sont différents suivant les pays.

D'une manière générale, on constate que les stratégies tiennent compte de la vision globale du développement du pays ou du ministère en charge des Finances qui constituent les premières sources de l'élaboration des plans de formation. Cependant, la centralisation des besoins en formation des différents services de l'Administration fiscale est pilotée par la Direction en charge des Ressources Humaines et de la Formation.

Ces plans de formation peuvent être périodiques (annuels, triennaux, quinquennaux) ou conjoncturels selon les pays. Ils se traduisent par la mise en œuvre des moyens humains, financiers, matériels, etc.

De façon générale, il y a un processus qui se dégage, à savoir :

- une pré-validation issue de l'analyse des besoins de formations recensés auprès des services ;
- une validation à un niveau hiérarchique ;
- la mise en œuvre du plan validé.

Il serait bon qu'une harmonisation soit faite à partir du processus susvisé.

III. Le processus de définition de l'offre de formation

Le processus de définition de l'offre de formation est normalement retracé dans le plan de formation retenu.

- Il part du recensement des besoins en formation suivi de leur analyse, étant entendu que ces besoins tiennent compte des propositions des services ainsi que des recommandations de la hiérarchie.
- Le groupe cible : en principe, tous les agents de l'Administration fiscale sont concernés. Cependant, selon les priorités du moment, les nécessités du service, ainsi que les capacités de financement, une politique de sélection peut être mise en place par rapport à une catégorisation des bénéficiaires (apprenants simples ou formation des formateurs) ou à leur spécialisation.
  Le choix de la cible doit être transparent, surtout lorsqu'il s'agit d'une formation pour laquelle plusieurs candidats sont éligibles.
- En raison du fait que les formateurs sont d'origine et d'horizons divers, le choix peut prioritairement être dirigé vers les formateurs en interne (agents en activité, en fin de carrière ou à la retraite), ponctué toutefois par des expertises extérieures.
- Par ailleurs, cette analyse doit conduire également à assurer une bonne adéquation entre l'offre et les besoins de formation en tenant compte des moyens disponibles.
  Au nombre de ces moyens, il faut relever l'existence ou non des structures de formation (écoles, instituts, centres de formation, etc.).
  A ce niveau, le constat est que plusieurs pays ne disposent pas de structures permanentes de formation.

  Ce facteur ainsi que d'autres, tels que la durée, vont impacter le coût de formation alors que les capacités de financement sont limitées dans plusieurs pays membres du CREDAF. Le constat en effet est que les politiques de formation sont prises en charge par les budgets généraux dans la plupart des pays, ce qui limite l'efficacité de l'action de formation. Aussi apparaît-il nécessaire d'étudier l'opportunité de mise en place de modes de financement sécurisés (institution de taxes, prélèvement de sources internes, dévolution d'une quote-part des recettes, etc.).
- Toute politique de formation suppose des objectifs prédéterminés. Aussi, à la fin de la formation, il y a lieu de mettre en place un processus d'évaluation plus ou moins immédiat destiné à apprécier à la fois la qualité du déroulement, la capacité d'assimilation des apprenants et aussi l'atteinte des résultats par rapport aux objectifs fixés à long terme.

Thème 3 : L'EVALUATION PROFESSIONNELLE : LEVIER D'ACTION MANAGERIAL - Atelier A

Président : **M. Serge Florian ANGUILE**, Directeur des Ressources humaines et des Moyens (Gabon)

Rapporteur : **M. Yahya ZAHIRI**, Chef du Service des Ressources humaines à la DRI d'Oujda (Maroc)

Les participants :

PAYS	Prénom - NOM	Fonction
BURKINA FASO	M. Jean-Marie Vierna OUEDRAOGO	Chef du Service des Ressources humaines
CONGO	Mme Angélique DIAZOLAKANA	Administrateur des SAF
HAÏTI	M. Nikita Dickens PIERRE	Directeur de l'Unité de Suivi de la Réforme et du Pilotage
SENEGAL	M. Ousmane FALL	Chargé du Bureau des Ressources humaines
TOGO	Mme Essie ADOKPA	Chef Division de la Gestion du Contrôle Fiscal
TOGO	M. Atcha-Bao DJOBO	Directeur Régional des Impôts
TOGO	M. Koffi D. AHIAKPOR	Conseiller du DG chargé de la Vérification
TOGO	M. Zimbiri TIADJERI	Conseiller du DG chargé de la Législation
TOGO	M. Tommadja TCHALLA	Directeur Régional des Impôts

Définition : c'est une démarche qui consiste à quantifier et à juger une activité dans le but d'en optimiser la performance à l'aide d'un levier d'action managérial.

I. La définition du cadre de l'évaluation

- Le cadre juridique et institutionnel matérialisé par des textes de l'administration.
- Le cadre normatif doit être mené dans un contexte de neutralité, d'impartialité, de discrétion, de sincérité, d'objectivité et beaucoup de professionnalisme.

Evaluer par rapport à quoi ?

- Programme d'action
- Référentiel des tâches
- Objectifs
- Appréciation personnelle

II. Les outils de l'évaluation

- Le questionnaire (accomplissement des missions, rendement, comportement professionnel, capacité d'organisation, recherche et créativité)
- Le questionnement direct (entretien)
- L'observation
- Le rapport ou la demande d'explication

III. Les suites managériales de l'évaluation professionnelle

L'évaluation n'a pas pour objectif primordial la sanction, c'est un outil de correction et de management qui permet de rectifier, d'encourager, de réorienter, d'optimiser et, parfois, de voir les différentes failles de l'agent.

Les suites managériales peuvent s'analyser à deux niveaux :

- Au niveau de l'agent : les suites managériales permettent à l'agent de juger de son utilité dans l'organisation. C'est la reconnaissance de soi.

Elles permettent également de promouvoir l'agent, de lui apporter de la motivation sous diverses formes, d'opérer de la mobilité s'il y a lieu, d'engager des formations au besoin.

- Au niveau de l'Administration :
  - atteinte des objectifs
  - bonne tenue des critères de performance
  - efficience

Conclusion

Limites de l'évaluation :

- la subjectivité
- l'aspect culturel et social de nos sociétés

Thème 3 : L'EVALUATION PROFESSIONNELLE : LEVIER D'ACTION MANAGERIAL - Atelier B

Président : **M. Dieudonné MBANJI BANZANGANI**, Chef de Division Ressources humaines, (RD Congo)

Rapporteur : **Mme Swalo TCHEMI TCHAMDJA**, Directrice Régionale Maritime (Togo)

Les participants :

PAYS	Prénom - NOM	Fonction
BURUNDI	M. Désiré BARENZI	Directeur des Ressources humaines
COMORES	M. Mohamed SAID	Chef du Personnel
CÔTE D'IVOIRE	M. Koffi Lionel Bernard BASSY-KOFFI	Directeur des Ressources humaines et des Moyens généraux
MALI	Mme Tah Sira COULIBALY	Chef de la Cellule des Affaires générales
TOGO	M. Esso-wavana ADOYI	Directeur des Petites et Moyennes Entreprises
TOGO	M. Kokouvi SOWOUDJI	Directeur du Contrôle Fiscal
TOGO	M. Sanvi PIPOKA	Conseiller du DGA chargé de la Carrière professionnelle
TOGO	Mme Dourodjayé HODONOU-BROOHM	Directrice Adjointe des Affaires administratives et de la Formation
TOGO	M. Akla Esso ANI	Directeur Régional des Impôts

I. Le cadre de l'évaluation

C'est l'ensemble des domaines d'intervention de l'évaluation en rapport avec les objectifs fixés, les moyens mis en œuvre et les résultats attendus. Comme exemples de domaines d'évaluation, on peut citer les compétences, les actions, les acquis.

L'évaluation implique :

- un évaluateur (manager) et un évalué (le collaborateur) ;
- une période déterminée selon qu'elle est faite dans l'immédiat ou plus tard, ante, à mi-parcours ou post ;
- l'existence de textes législatifs et réglementaires (statut général de la fonction publique, statut particulier des agents des contributions directes, etc.) ;
- la description des postes.

Notons que les deux acteurs (manager et collaborateur) doivent être informés au préalable de l'existence du cadre de l'évaluation professionnelle.

II. Les outils de l'évaluation professionnelle

Les outils d'évaluation professionnelle sont multiples et variés ; nous pouvons citer :

- la fiche ou bulletin d'évaluation ;
- le dossier administratif de l'agent ;
- les instructions ;
- les descriptions de poste ;
- les référentiels de compétences ;
- les rapports d'activités ;
- les contrats d'objectifs et de moyens ;
- les indicateurs de performances ;
- les règles déontologiques ;
- les entretiens et comptes rendus d'entretiens ;
- les dialogues de gestion ou professionnels ;
- les échelles d'évaluation (niveau de maîtrise).

III. Suites managériales de l'évaluation professionnelle

L'évaluation professionnelle est un outil d'aide à la décision. Elle peut aboutir à trois résultats selon que les objectifs sont totalement, partiellement ou pas du tout atteints.

- Lorsque les objectifs sont atteints, c'est la satisfaction du manager car cela dénote de la justesse du choix stratégique opéré ; tandis que l'agent peut s'attendre à une sanction positive (félicitations, promotion, primes, distinctions diverses, spécialisation des fonctions…).
- Lorsque les objectifs sont partiellement atteints, il peut s'ensuivre une réorientation soit des objectifs, soit des moyens (humains, financiers, matériels), soit des résultats attendus.
- Lorsque les objectifs ne sont pas atteints, cela peut aboutir à une remise en cause des choix opérés (mauvais choix stratégique, moyens mis en œuvre inadéquats, période inappropriée, mauvaise allocation des ressources, etc.) ; et /ou aux sanctions négatives des responsables à tous les niveaux (redéploiement, reconversion, blâme, avertissement, suspension de primes, rupture de contrat…).

En conclusion, on peut noter que l'évaluation professionnelle, lorsqu'elle est objective, apparaît de plus en plus comme un moment d'échanges contradictoires entre le manager et ses collaborateurs et un indicateur de performance d'une administration.

Recommandations

L'évaluation professionnelle étant un outil de bonne gouvernance, il est souhaitable qu'elle soit implémentée et vulgarisée dans nos administrations financières en vue d'assurer des résultats au regard des objectifs croissants d'année en année.

Thème 4 : L'ORGANISATION ET LES ATTRIBUTIONS DES SERVICES DE GRH - Atelier C

Président **: M. Dotsè K. NYAKU**, Directeur Régional des Impôts (Togo)

Rapporteur **: M. Windwaouga Hermann SAWADOGO**, Agent (Burkina Faso)

Les participants :

PAYS	Prénom - NOM	Fonction
BÉNIN	M. Joseph FOUNDOHOU	Chef du Service Assiette du Cime de l'Atlantique
GABON	M. Joachim ABOUMOUKOUNA	Chargé d'Etudes à la Direction des Ressources humaines et des Moyens
GUINEE	Mme Poret DIAWARA	Chef de Division Gestion des Ressources humaines
RDC	M. Jean-Martin KABULA MUDIKOLELE	Inspecteur des Impôts
TOGO	Mme Arzouma NAMAN YERIMA	Directrice de l'Administration, de l'Organisation et des Services d'Appui
TOGO	M. Patchana E. ALOUYA	Directeur des Grandes Entreprises
TOGO	Mme Elsam BATCHATI	Receveur National
TOGO	M. Essohanam BINI	Directeur de l'Inspection des Services
TOGO	M. Etsri K. AKOLLY	Directeur Informatique
TOGO	M. Kwrami EDJIDOMELE	Gestionnaire des Ressources humaines
TOGO	M. Dotsè K. NYAKU	Directeur Régional des Impôts

I. Le champ de la gestion des ressources humaines

1. La formation

Le développement du personnel recruté passe par la formation.

Le gestionnaire des ressources humaines a l'obligation, non seulement de conserver les agents recrutés mais aussi de les développer. C'est par la formation qu'il y parvient.

C'est en fait le développement de ses compétences, le renforcement de ses capacités qui permet à l'agent d'accomplir ses tâches. C'est ce qui lui permet de répondre aux attentes de son administration. Sans formation, il ne saura atteindre facilement les objectifs qui lui ont été assignés.

Nos administrations accordent donc une grande place à la formation des agents. Aussi, ont-elles créé des services chargés de gérer la formation des agents.

Ces services doivent avoir pour attributions la détermination des besoins de formation initiale pour les nouvelles recrues, l'élaboration des plans de formation permettant la mise à niveau des connaissances, l'organisation des formations et l'évaluation du personnel formé.

2. L'affectation

C'est le processus de nomination des personnes à des postes dans l'Administration. Elle se réalise généralement par le pilotage des carrières et la mobilité interne.

3. La promotion (la nomination dans les fonctions supérieures)

4. La motivation du personnel

Elle est un facteur de performances extrêmement important. Elle est liée de façon étroite à la satisfaction des agents. Pour ce faire, le GRH doit mettre sur pied des programmes qui la favorisent.

5. La rémunération et les avantages sociaux

6. La discipline et l'éthique

7. Le recrutement

C'est une pratique de GRH qui vise à attirer les candidats qui possèdent les qualifications et les aptitudes nécessaires pour occuper les postes vacants ou offerts.

8. La mobilité sera abordée dans les priorités

9. La gestion administrative du personnel (la gestion des carrières)

10. L'application des textes réglementaires et législatifs

11. La GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)

II. Quelles priorités ?

La gestion administrative du personnel (la maîtrise des effectifs, l'évaluation du personnel)

1. La formation

Cf. supra (Chapitre I-1).

2. La mobilité

La mobilité regroupe les affectations, les mutations, les redéploiements, les rotations du personnel. Elle permet d'éviter la sédentarisation.

Le GRH doit accompagner les agents en tenant compte de certains facteurs sociaux.

3. Elaboration d'un code d'éthique et de déontologie

4. La motivation

III. Quelle organisation mettre en place ? (avantages et inconvénients)

L'organisation et les attributions de nos administrations sont déterminées par l'autorité. A ce titre, les services de GRH sont mis en place conformément aux textes en vigueur.

Cependant, les GRH ne sont pas tenus de fonctionner suivant un modèle préétabli.

L'organisation décentralisée est celle indiquée pour la gestion efficiente et efficace des ressources humaines importantes.

En effet, elle permet de réduire les délais de traitement des dossiers du personnel par la délégation de certaines compétences en matière de prise d'actes relatifs à la gestion du personnel (les congés, les avancements,…).

Elle permet également de responsabiliser les acteurs intervenant dans la chaîne de gestion des ressources humaines…

En outre, elle permet de se rapprocher du terrain, des agents gérés.

Toutefois, il est utile de prévoir des moyens de contrôles afin d'éviter les éventuelles dérives.

Cependant, il pourrait être préconisé une gestion partiellement décentralisée lorsque l'effectif est de taille moyenne.

Au cas où l'effectif est réduit, il pourrait être envisagé une gestion centralisée des services.

Thème 4 : L'ORGANISATION ET LES ATTRIBUTIONS DES SERVICES DE GRH - Atelier D

Président **: Mme Cécile MOLOMBA**, Administrateur des SAF (Congo)

Rapporteur **: M. El Hadji Salif MBENGUE**, Chef du Centre de Formation (Sénégal)

Les participants :

PAYS	Prénom - NOM	Fonction
COMORES	Mlle Saïd Ali Moegni Hamza ASSIATA	Agente vérificatrice
CÔTE D'IVOIRE	M. Kouadio FODIO	Sous Directeur du Personnel
HAÏTI	M. Paul Valmy EUGENE	Directeur général Adjoint
MALI	Mme Mouneïssa Maiga DIALLO	Chef Cellule Formation
TOGO	M. Toyi A. M. ABBI	Directeur des Affaires Domaniales et Cadastrales
TOGO	M. Kokou AHENOU	Chef Division des Affaires Générales
TOGO	M. Assam CHANGO	Directeur de la Législation Fiscale et du Contentieux
TOGO	M. Guillaume ALI ATTI	Conseiller du DG chargé de la formation professionnelle
TOGO	M. Koffi K. GBEKOU	Directeur Régional des Impôts

La gestion des ressources humaines au sein des administrations publiques constitue une problématique majeure, surtout dans nos pays en développement. Cette préoccupation est encore plus accentuée dans les administrations financières qui mettent en œuvre des outils de gestion dont l'atteinte des résultats repose essentiellement sur le facteur humain. En effet, il n'y a pas de performance sans un personnel motivé, bien formé et ayant une vision claire de sa carrière. C'est donc pour favoriser l'éclosion du génie qui dort en chaque agent de l'administration que notre groupe de travail s'est penché sur cette question qui a été éclatée en trois items :

I. Le champ de la gestion des ressources humaines

La direction des RH est chargée de la gestion :

- du recrutement et des affectations ;
- administrative des agents (congés, position de travail…) ;
- des carrières, des compétences et des effectifs (effectifs existants et prévisionnels) ;
- des formations (initiale et continue) ;
- des évaluations du personnel ;
- des intéressements ;
- des conflits au travail ;
- de la sécurité et de l'assistance sociales ;
- du dialogue social.

II. Quelles priorités ?

Dans nos pays la gestion des ressources humaines est une attribution partagée entre plusieurs services. Pour une rationalisation de l'administration fiscale, il est nécessaire de procéder à la :

- création de DRH structurée et autonome avec des attributions clairement définies ;
- mobilisation et implication du personnel à l'atteinte des objectifs ;
- évaluation et motivation des agents pour une administration performante ;
- mise en place d'une stratégie axée sur la gestion personnalisée (en termes d'adaptation, de rémunération, de formation, de gestion de carrière, de talents et de flexibilité) ;
- gestion déconcentrée et répartition optimale des RH.

III. Quelle organisation mettre en place ? (avantages et inconvénients)

Mise en place d'une DRH déconcentrée structurée comme suit :

1. Au niveau central :

- service chargé de la gestion administrative des agents (congés, absences, carrières, position administrative…) ;
- gestion prévisionnelle des effectifs ;
- service chargé de la formation (initiale, continue, conception et encadrement pédagogique, stages) ;
- service chargé de l'action sociale (dialogue social, assistance sociale).

2. Au niveau régional et local

Tous les services nationaux y auront leurs répondants.

Les services déconcentrés bénéficient d'une délégation de pouvoir en matière de mutation interne à la direction, congés, délivrance de certaines pièces administratives, de formation et de gestion des absences.

Avantages liés à cette organisation :

- gestion de proximité du personnel (gain de temps, efficacité dans le travail) ;
- disponibilité du personnel (moins d'absentéisme) ;
- amélioration du rendement du personnel ;
- atténuation des lourdeurs administratives.

Inconvénients

- gestion du changement (réticence de certains agents) ;
- légère hausse des dépenses administratives.

En somme, telle est l'économie de notre réflexion qui, loin d'être exhaustive, a plutôt besoin de s'enrichir de vos observations et suggestions.

Synthèse générale du séminaire

THEME 1 : MIEUX RECRUTER

Le recrutement permet à l'administration fiscale de se doter des moyens humains nécessaires à la conduite de sa politique. Il doit répondre à la problématique d'ajustement des effectifs aux besoins, aussi bien sur le plan qualitatif, par la recherche de profils adaptés, que sur le plan quantitatif pour étoffer les ressources disponibles.

Le recrutement engage l'administration sur le long terme. Dès lors, la connaissance des ressources disponibles, de leur évolution dans le temps et des orientations stratégiques de l'administration est un préalable à la bonne définition des besoins en matière de recrutement.

Bien mené, il permet à l'administration d'injecter du sang neuf, d'actualiser les connaissances et de disposer du potentiel nécessaire aux changements projetés. A contrario, il peut être source de problèmes pouvant impacter les performances de l'administration.

Cet atelier s'est penché sur le thème du recrutement en réfléchissant sur les phases amont, pendant et après le recrutement à travers :

1. la politique de recrutement
2. la mise en œuvre du recrutement
3. les incidences opérationnelles

Il a été constaté que, dans la plupart des administrations, les opérations de recrutement sont confiées au Ministère chargé de la Fonction publique. Dès lors, la question de pouvoir améliorer la procédure de recrutement se pose pour les administrations qui n'ont pas la possibilité de recruter.

Toutefois, il a été considéré que des propositions peuvent être formulées pour contribuer à améliorer le processus de recrutement.

- ***La politique de recrutement :***

La bonne gestion des ressources humaines, à moyen et long termes, suppose la définition d'une politique de recrutement qui tienne compte des besoins des services, précise les modalités de recrutement et prenne en considération également la disponibilité des postes budgétaires.

S'agissant de l'identification des besoins, le recours à la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC) est recommandé.

En effet, cette démarche permet une connaissance fine des ressources à travers la mise en place du référentiel des emplois et des compétences et du référentiel des normes de charge de travail. Le dimensionnement des effectifs se fait sur la base d'une connaissance quantitative et qualitative de la répartition du personnel. La prise en compte des orientations stratégiques et l'analyse des évolutions qu'elles induisent permettent d'anticiper les besoins futurs en effectifs et en compétences, en tenant compte des évolutions technologiques, structurelles et réglementaires.

La démarche permet donc d'identifier les écarts entre besoins et ressources et de proposer un plan d'action pour combler ces écarts.

Le plan d'action englobe :

- **les promotions** visant à couvrir, notamment, les besoins des emplois d'encadrement ne pouvant être recrutés sur le marché du travail car nécessitant une expérience spécifique dans les métiers de l'administration fiscale ;
- **les redéploiements** permettant de répartir plus harmonieusement les emplois au regard des besoins opérationnels nouveaux ;
- **les recrutements** qui sont une solution de dernier recours après avoir épuisé toutes les possibilités de promotions et de redéploiements ; les effectifs à recruter et les postes à pourvoir sont alors identifiés ;
- **sans l'absolu, les suppressions d'emplois** lorsque les ressources sont trop importantes au regard des besoins.

Les profils à recruter sont ensuite arrêtés en fonction des postes à pourvoir et en tenant compte des disponibilités sur le marché du travail.

Par ailleurs, la politique de recrutement définit également les modalités en tenant compte des textes législatifs et réglementaires en vigueur. Le recrutement se fait alors sur concours, sur titre ou sur contrat.

- ***La mise en œuvre du recrutement :***

La qualité du recrutement dépend des procédures mises en œuvre. Ce premier contact de la recrue avec l'administration détermine en partie son comportement futur. Les valeurs de l'administration sont en effet véhiculées directement ou indirectement par ce processus.

Le recrutement doit être transparent, équitable et garantir l'égalité des chances pour sélectionner les meilleurs candidats, dont les profils sont en adéquation avec les besoins de l'administration fiscale.

Les épreuves doivent être préparées et conduites par des recruteurs disposant d'une expérience suffisante. Elles doivent permettre d'évaluer le savoir faire, le savoir être et les connaissances générales dans le respect des règles déontologiques.

Il est utile que les administrations fiscales soient impliquées dans la mise en œuvre des opérations de recrutement des ressources qui leur sont destinées, soit en y participant, soit en les prenant en charge.

- ***Les incidences opérationnelles :***

L'objectif du recrutement est de disposer des ressources humaines compétentes en vue d'améliorer la performance et l'efficacité de l'administration.

A cet égard, il est recommandé de mettre en place les dispositifs nécessaires à l'accompagnement des nouvelles recrues tout au long de leur carrière pour le développement de leurs compétences et capacités.

La formation initiale est, à ce titre, un levier important pour dispenser aux nouvelles recrues le complément de connaissances requis pour l'exercice des métiers de la fiscalité. Les connaissances acquises sont alors évaluées et un stage dans l'ensemble des services de l'administration fiscale permet de les mettre en pratique.

L'affectation aux services opérationnels est l'occasion d'introduire un esprit d'émulation et de valorisation de l'excellence. Les métiers les plus appréciés seront réservés en priorité aux recrues qui obtiennent les meilleurs résultats.

En outre, la mise en place d'un système de « parrainage », avec un plan de travail individuel, permet un suivi personnalisé, et aux nouvelles recrues, de profiter de l'expérience de leurs tuteurs en développant rapidement leurs compétences.

Il est recommandé, par ailleurs, d'évaluer le processus de recrutement pour s'assurer que les besoins exprimés par les services ont été satisfaits et, le cas échéant, prendre les mesures qui s'imposent pour améliorer les résultats obtenus.

THEME 2 : LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Corollaire du recrutement, la formation professionnelle s'inscrit dans le cadre de l'accompagnement des ressources humaines. Permettant à une personne d'acquérir les fondamentaux nécessaires à l'exercice de son activité en début de carrière ou lors des principales évolutions métiers, elle joue également un rôle primordial dans l'actualisation et le développement des qualifications.

A la fois levier stratégique, opérationnel et managérial, la formation professionnelle représente un enjeu majeur pour les directions fiscales. Elle constitue un métier à part entière et ne peut, dès lors, être considérée comme une variable d'ajustement.

Il est donc utile de réfléchir et d'échanger sur la base de trois thématiques principales :

- le champ de la politique de formation professionnelle ;
- l'architecture stratégique et opérationnelle ;
- le processus de définition de l'offre de formation.

- ***Le champ de la politique de formation professionnelle :***

L'élaboration d'un cadre stratégique est apparue au plus grand nombre comme la condition sine qua non à la mise en œuvre de la formation professionnelle. La définition d'une politique de formation adaptée au contexte professionnel général est la première étape à engager. Elle doit s'inscrire dans la vision stratégique de l'Administration et être un facteur premier de déclinaison des orientations prioritaires.

Il est souhaitable que la politique de formation intègre, dès son élaboration, les principales vertus professionnelles de la formation. Si la formation vise l'accroissement des compétences, il est important d'avoir à l'esprit qu'elle favorise également la consolidation des talents en interne et contribue aussi à la valorisation des individus et à la reconnaissance des mérites.

La formation initiale et la formation continue en constituent ses deux supports principaux en ce qu'elles permettent de couvrir un champ optimal de besoins et d'offrir des enseignements multidisciplinaires : fiscalité, comptabilité, mais également informatique, statistique, GRH et déontologie…

La circonscription du champ de la politique de formation passe également par la détermination d'un mode opératoire. Faut-il externaliser ou internaliser la mission ?

Il n'existe pas de solution unique. La taille des directions, tout comme leurs moyens humains et budgétaires, ou encore leur tradition opérationnelle peuvent en effet influer sur le choix de l'organisation. Toutefois, au vu du contenu des échanges, le principe d'internalisation de la formation est apparu de fait comme le plus adapté au contexte des administrations fiscales présentes. Par ailleurs, il s'est dégagé l'idée maîtresse selon laquelle l'externalisation de la formation passait impérativement par la définition d'un budget particulier et clairement identifié, ainsi que par la mise en place d'un dispositif d'évaluation des conditions d'exercice de la mission.

La décision d'internaliser la formation emporte plusieurs conséquences sur le plan opérationnel et rend notamment nécessaire l'instauration d'une architecture professionnelle spécifique, véritable toile de fond à l'exercice de la mission et gage de qualité.

- ***L'architecture stratégique et opérationnelle :***

La mise en œuvre de la politique de formation passe par quatre axes de travail principaux :

- la conception d'une logistique adaptée ;
- l'élaboration d'un dispositif de gouvernance ;
- la définition d'un schéma directeur des plans de formation ;
- la mise en œuvre d'un accompagnement de l'activité pédagogique.

La décision politique d'internaliser la formation professionnelle imposera une réflexion quant aux moyens matériels, humains et financiers à combiner pour atteindre l'objectif central. Le nombre de centres de formation, leur implantation géographique et leur localisation immobilière seront au centre des réflexions. Il en sera également de même s'agissant du profil des formateurs, lesquels pourront, dans l'absolu, relever du réseau interne ou provenir d'organismes externes, voire être des cadres retraités.

L'ensemble de ces réflexions sera très difficilement dissociable des enjeux financiers. Le niveau des budgets d'équipement et de fonctionnement (ligne de crédit), tout comme celui de la masse salariale consentie aux Administrations fiscales auront un impact direct sur l'emprise logistique. Des échanges avec les ministères de tutelle seront sans doute nécessaires pour atteindre les objectifs prioritaires de formation.

Outre les aspects budgétaires et logistiques, la déclinaison de la politique de formation suscitera une analyse des modalités de gouvernance. Plusieurs options de travail pourront apparaître. Ainsi, une gouvernance spécifique, centralisée en Direction générale ou déconcentrée en Directions territoriales, pourra être jugée utile. En fonction des contextes de travail, le concept d'une gouvernance partagée faisant intervenir la Direction générale et un opérateur spécifique pourra également apparaître opportun.

Tout aussi importante sera la couverture géographique des établissements d'enseignement. Nul doute que la taille des pays ainsi que les moyens budgétaires mis à disposition des Administrations concernées constitueront les facteurs principaux d'aide à la décision.

L'architecture stratégique et opérationnelle constituée, l'élaboration d'un schéma directeur des plans de formation s'avèrera particulièrement utile de façon à ancrer la politique de formation dans le cap stratégique des Directions générales, établir des priorités d'action et donner du sens à l'ensemble du dispositif mis en place.

Enfin, l'architecture stratégique et opérationnelle doit intégrer le facteur pédagogique. Elle doit même être conçue de façon à l'accompagner. Mission à part entière, la formation professionnelle doit faire l'objet d'un pilotage comme pour toute autre activité. Elle réunit des formateurs, professionnels et vacataires, dont il convient de reconnaître le métier et de gérer les situations individuelles. Le pilotage de la mission suppose donc une gestion professionnelle des ressources. Il passe également par une évaluation des résultats qui peut avoir lieu à chaud ou à froid à l'issue des stages organisés. Enfin, l'activité de formation professionnelle ne sera pas tenue à l'écart des opérations de contrôle interne. Les auditions d'enseignants par les responsables, tout comme l'analyse de la qualité de la documentation pédagogique, pourront constituer d'excellents vecteurs de contrôle.

- ***Le processus de définition de l'offre de formation :***

Se doter d'une offre de formation est apparu nécessaire pour l'ensemble des participants. La définition du contenu des formations constitue une problématique de départ. Selon l'architecture opérationnelle, elle relèvera des services centraux ou de l'opérateur, ou bien des deux acteurs.

Le plan de formation semble constituer le support d'action le plus adapté pour faire connaître l'offre de formation.

Le plan de formation doit permettre de :

- décliner les orientations stratégiques nationales du schéma directeur ;
- prendre en compte les besoins exprimés par les agents et les directeurs ;
- préciser la nature des formations envisagées, leur durée, les publics visés, le lieu d'animation des stages et les moyens financiers engagés pour la circonstance.

Trois problématiques ont été parallèlement abordées. Elles concernent le recensement des besoins de formation, l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins exprimés et la communication de l'offre de formation.

Les modalités pratiques de recensement sont multiples. Il peut s'agir de directives centrales ou locales fondées sur des constats objectifs d'évolution des résultats professionnels. Tenant davantage compte des souhaits du réseau, l'évaluation professionnelle peut également constituer un vecteur d'action en ce qu'elle permet d'aborder tous les aspects de l'activité professionnelle dont celui de la formation. L'instauration de Comités pédagogiques ainsi que le développement de l'E-formation peuvent enfin aider à l'enrichissement de l'offre de formation.

THEME 3 : L'EVALUATION PROFESSIONNELLE

A l'instar de la formation, l'évaluation professionnelle s'inscrit dans le cadre de l'accompagnement des ressources humaines. C'est un moment d'échange privilégié entre l'évaluateur et l'évalué qui permet de faire le bilan de l'activité écoulée et de réfléchir sur les perspectives d'avenir.

Le déploiement de l'évaluation professionnelle suppose que le cadre et les outils de sa mise en œuvre soient définis. Les débats dans les ateliers se sont focalisés sur ces deux aspects ainsi que sur les suites managériales de l'évaluation professionnelle.

- ***La définition du cadre de l'évaluation :***

L'évaluation implique l'existence d'un évaluateur (le manager) et d'un évalué (le collaborateur). Elle impactera l'évolution de carrière de l'évalué et, à cet égard, la nécessité, pour asseoir la légitimité de cette action, de disposer d'un cadre juridique et d'un cadre normatif a été soulignée.

Il est important, pour instaurer un climat de confiance, que le référentiel d'évaluation (programme d'action, tâches, objectifs…) soit défini et connu aussi bien de l'évaluateur que de l'évalué.

Ce moment d'échange permet de faire le bilan de l'année écoulée, notamment en termes d'évolution des compétences, d'actions réalisées et d'objectifs atteints. C'est aussi l'occasion, aussi bien pour le manager que pour le collaborateur, de faire part des attentes pour l'année à venir. Les objectifs et les moyens sont arrêtés d'un commun accord.

L'évaluation doit être menée dans un contexte de neutralité, d'impartialité, de discrétion, de sincérité, d'objectivité et de professionnalisme.

- ***Les outils de l'évaluation :***

L'évaluation professionnelle d'un collaborateur est menée dans le cadre d'un entretien mené par son responsable direct. Il est difficile de multiplier les exercices d'évaluation dans le temps. Aussi, et sauf cas exceptionnel, un entretien annuel paraît relever d'une fréquence temporelle acceptable et gérable.

Le cadre de l'évaluation, tel que défini ci-avant, sert de canevas pour la conduite de l'entretien.

A l'issue de l'évaluation, un rapport est établi pour retracer l'accomplissement des missions et pour apprécier le rendement, le comportement professionnel ainsi que la capacité d'organisation, de recherche et de créativité.

- ***Les suites managériales de l'évaluation :***

L'évaluation n'a pas pour objectif primordial la sanction, c'est un outil de correction et de management qui permet de rectifier, d'encourager, de réorienter, d'optimiser et, le cas échéant, de voir les failles de l'agent.

Au niveau de l'agent, selon que les objectifs sont totalement, partiellement ou pas du tout atteints, elle peut conduire à :

- une sanction positive pour valoriser l'agent (félicitations, promotion, intéressement, distinctions…) ;
- une réorientation des objectifs, dans le cas où le niveau ciblé est trop ambitieux, ou des moyens, si ceux mis en œuvre s'avèrent insuffisants ; une formation complémentaire peut aussi être envisagée pour renforcer les compétences de l'agent ;
- une formation complémentaire pour les agents volontaires et de bonne foi, ou une sanction dans le cas contraire.

Au niveau de l'administration, l'évaluation professionnelle est un outil de bonne gouvernance et constitue un facteur de progrès collectif. Elle permet de faire adhérer le personnel aux objectifs et d'améliorer ainsi les performances en donnant du sens à l'action. Il est, à ce titre, recommandé de l'implémenter dans les administrations fiscales.

THEME 4 : L'ORGANISATION ET LES ATTRIBUTIONS DES SERVICES CHARGES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines (GRH) est un domaine riche et dense, ne serait-ce qu'en raison de son impact humain. Dès lors, la mise en œuvre des règles de gestion constitue un sujet intrinsèquement sensible et de première importance dans l'ensemble des directions fiscales.

L'un des objectifs principaux du séminaire aura été de mettre l'accent sur trois aspects de la GRH qui correspondent à trois temps forts de la vie administrative des agents : leur recrutement, leur formation professionnelle et leur évaluation professionnelle. Mais, qui dit gestion des ressources humaines, sous-entend également organisation des services chargés de la mise en œuvre des règles de gestion. Comment peut-on envisager une bonne gestion des ressources humaines, adaptée aux nombreuses exigences quotidiennes, sans se soucier du fonctionnement même des services spécialisés dans la mise en œuvre des règles administratives indispensables à la gestion desdites ressources ?

La gestion des ressources humaines nécessite la mise en place d'une organisation efficace et efficiente des services RH. Celle-ci passe par trois étapes principales :

- la définition précise du champ de la GRH ;
- la désignation de priorités d'action ;
- la détermination de l'organisation à mettre en place.

- ***La définition précise du champ de la GRH :***

Le recrutement, l'affectation des cadres et des agents, la mobilité géographique et fonctionnelle, les rémunérations et les avantages sociaux, l'évaluation professionnelle, les promotions et la gestion administrative ont classiquement été considérés comme des priorités. Pour autant, d'autres thématiques sont apparues comme constituant des sujets à enjeu : l'application des textes législatifs et réglementaires, la Gestion prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences, le dialogue social et le respect de la discipline et de l'éthique.

Au travers du champ de la GRH est apparue la nécessité de créer et de respecter un cadre de travail empreint d'équité et d'égalité, perçu par le plus grand nombre comme un gage d'adhésion, d'émulation, de valorisation et de stabilité d'action.

Parce que le champ de la GRH engendre, de par sa nature, de fortes sensibilités humaine et sociale, le contenu de l'action administrative ainsi que les modalités de sa mise en œuvre doivent être, autant que faire se peut, objectivés.

D'une Administration fiscale à une autre, les priorités semblent être proches, voire identiques. Cela étant, les pays présents au séminaire ont tenu à mettre en avant un certain nombre de points qui semblent liés à certaines spécificités communes.

- ***Les priorités d'action :***

Elles sont au nombre de six :

- la mise en place d'une stratégie d'ensemble axée vers la gestion personnalisée des individus en termes d'adaptation, de rémunération, de formation, de gestion des carrières et des talents ;
- la gestion déconcentrée des RH et leur allocation optimale ;
- la mobilisation et l'implication des personnels à l'atteinte des objectifs généraux ;
- la formation ;
- l'évaluation professionnelle et la motivation des agents pour une administration performante ;
- l'éthique et la déontologie.

- ***Quelle organisation mettre en place ?***

Un consensus a rapidement mis en exergue le fait que les différentes Administrations fiscales ne sont pas tenues de fonctionner selon un modèle préétabli pour atteindre l'objectif de bonne gestion des ressources humaines.

Le modèle totalement centralisé n'apparaît pas adapté au contexte général, à l'exception toutefois du cas où l'effectif à gérer est de faible importance. Si l'intérêt budgétaire, tout comme l'harmonisation organisationnelle et la maîtrise d'activité, semblent incontestables, force est de constater que le système se caractérise par un éloignement de la gouvernance envers les exigences du terrain et sa lourdeur opérationnelle.

L'organisation totalement décentralisée n'est pas non plus recommandée. Sa vertu principale, qui aboutit à une proximité de gestion opérationnelle, ne suffit pas à annihiler ses principaux inconvénients à savoir : le coût de fonctionnement qui se retrouve, de fait, multiplié, l'hétérogénéité organisationnelle et décisionnelle qui peut en découler, voire l'autonomie de gestion qui peut en résulter, ainsi qu'en cascade l'aléa d'une situation sociale tendue et difficilement gérable.

En revanche, une organisation mixte, dissociant le stratégique de la mise en œuvre opérationnelle, est préconisée. La définition des axes stratégiques, l'élaboration de la doctrine administrative, tout comme le soutien au réseau apparaissent comme des points positifs et facilitateurs de l'action à conduire. Parallèlement, le fait de déconcentrer la mise en œuvre opérationnelle laisse au réseau les marges de manœuvre nécessaires à la conduite responsable de l'activité.

La proximité de terrain et l'harmonisation des pratiques sur l'ensemble du territoire constituent des avantages notables même si, dans un contexte budgétaire tendu, le dispositif apparaît dans l'absolu plus onéreux. Aussi, sa mise en œuvre doit-elle s'accompagner de garde-fous comme, par exemple, la mise en œuvre d'un contrôle interne adapté aux enjeux.

Allocution de clôture de Monsieur Gilles BERTEAU
Secrétaire général du CREDAF

Monsieur le Directeur général adjoint des Impôts du Togo,

Mesdames et Messieurs les délégués,

Mesdames, Messieurs,

Nous voici arrivés au terme de ce séminaire après trois jours de travaux denses et, il me semble, fructueux.

J'ai rappelé, dans mon allocution d'ouverture, l'importance de la gestion des ressources humaines pour nos administrations fiscales. M. le Secrétaire général du Ministère de l'Economie et des Finances et Mme le Directeur général des Impôts, qui ont d'ailleurs souhaité que ce séminaire se tienne au Togo, l'ont eux-mêmes souligné.

Nous avons pu constater, avec les animateurs, que les délégués présents partageaient également ce sentiment. Les débats très animés et les interventions qui ont rythmé nos séances de travail en ont été la démonstration.

Pendant trois jours, nous avons beaucoup échangé sur les situations respectives et sur les expériences de chaque pays, ce qui permettra à chacun de porter un regard critique sur sa propre organisation. Cela débouchera parfois sur des visites d'études ou de la coopération bilatérale, ce dont je me réjouis car c'est aussi le rôle du CREDAF que de mettre en relation ses membres.

Mais, au-delà de la description de l'existant, nous avons aussi su prendre de la hauteur pour dégager des pistes de réflexion et les traduire en suggestions, voire en recommandations. A chacun à présent d'en tirer la substantifique moelle.

Nous avons traité le sujet sous 4 angles :

- le recrutement ;
- la formation ;
- l'évaluation professionnelle ;
- l'organisation et les attributions des services de GRH.

Pour chacun de ces sujets, des constats ont été opérés et des recommandations ont été émises.

La diversité des situations des différents pays représentés, tant dans la taille du pays et de l'administration que dans les modes d'organisation, n'a pas empêché de dégager des pistes d'amélioration et des recommandations très intéressantes.

Il appartiendra à chacune de vos administrations de s'approprier les recommandations qui sont adaptées à sa situation et qu'elle souhaite mettre en œuvre. En effet, en ce domaine, encore plus qu'ailleurs, nous avons vu que la gouvernance se doit d'être portée au plus haut niveau de l'administration.

Je ne reviendrai pas dans le détail sur les conclusions des travaux, les animateurs viennent de faire une excellente synthèse générale. De plus, ces conclusions et recommandations seront reprises dans un document de synthèse que le CREDAF élaborera avec les animateurs dans les prochaines semaines.

Je m'arrêterai toutefois sur quelques points qui me semblent fondamentaux :

- en matière de recrutement, les participants ont souligné l'intérêt d'une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences, la GEPEC, et la nécessité du respect des règles d'équité, d'objectivité et de sécurité juridique ;
- s'agissant de la formation, elle doit s'inscrire dans la vision stratégique globale de l'administration, c'est la clé de la performance ;
- l'évaluation professionnelle, quant à elle, constitue un facteur de progrès collectif, c'est un moment d'échange privilégié, bénéfique pour l'agent et pour l'administration ; là encore, la transparence et l'équité sont indispensables à la crédibilité de l'exercice ;
- enfin, une organisation adaptée et efficiente des services en charge de la GRH est une condition préalable à la mise en œuvre de toute action de ces services. Par ailleurs, il semble qu'une gestion déconcentrée serait préférable à une gestion totalement centralisée.

Je terminerai cette courte énumération, nécessairement réductrice au regard de la richesse des échanges, en citant trois facteurs de réussite des évolutions que pourrez entreprendre dans la gestion des ressources humaines : la transparence, l'équité et une communication interne de qualité.

C'est sous l'impulsion des animateurs, M. Younnes EL KABBAJ et M. Jean-Marc GARRIGUES, qui ont fait preuve d'une très grande disponibilité pour répondre à vos nombreuses interrogations, que nous avons atteint cet excellent niveau de réflexion. Leur haut niveau de compétence et leurs qualités pédagogiques ont largement contribué à la réussite de ce séminaire. Je leur adresse, au nom de tous les participants et au mien, nos plus vifs remerciements pour la qualité de leur travail.

Je voudrais remercier les présidents et les rapporteurs qui ont fourni un effort particulier, parfois jusqu'à une heure avancée de la soirée, pour élaborer des synthèses de grande qualité.

Je voudrais à présent décerner une mention particulière à nos hôtes togolais qui nous ont réservé un accueil très chaleureux et d'une grande qualité et qui ont mis en place une organisation remarquable.

J'adresse mes remerciements les plus chaleureux au comité d'organisation qui n'a pas ménagé sa peine pour que les travaux et notre séjour se déroulent ans les meilleures conditions. Je prie Mme Arzouma NAMAN YERIMA, Directrice de l'Administration, de l'Organisation et des Services d'appui, et Présidente du comité d'organisation, de transmettre ces remerciements à toute son équipe, au nom de l'ensemble des participants et au mien.

Je souhaite aussi remercier le secrétariat exécutif du CREDAF : Odile PAOLETTI, restée à Paris pour assurer la continuité du service, et Stéphanie PHILIPPE, dont vous avez tous apprécié la disponibilité, l'efficacité et la bonne humeur permanente.

Enfin, je renouvelle ici mes remerciements à Mme Ingrid AWADE, Directeur général des Impôts du Togo, et à M. Daniel TOFIO, Directeur général adjoint, pour l'accueil de cette nouvelle manifestation internationale du CREDAF et je la remercie vivement pour son remarquable engagement dans l'organisation de ce séminaire.

Je vous souhaite une bonne fin de séjour au Togo et un bon retour dans vos pays.

Je vous remercie.

Les participants

PAYS	NOM	FONCTIONS
BÉNIN	M. Joseph FOUNDOHOU	Chef du Service Assiette du Cime de l'Atlantique
BURKINA FASO	M. Jean-Marie Vierna OUEDRAOGO	Chef du Service des Ressources humaines
	M. Windwaouga Hermann SAWADOGO	Agent
BURUNDI	M. Désiré BARENZI	Directeur des Ressources humaines
COMORES	Mlle Saïd Ali Moegni Hamza ASSIATA	Agente vérificatrice
	M. Mohamed SAID	Chef du Personnel
CONGO	Mme Cécile MOLOMBA	Administrateur des SAF
	Mme Angélique DIAZOLAKANA	Administrateur des SAF
CÔTE D'IVOIRE	M. Kouadio FODIO	Sous Directeur du Personnel
	M. Koffi Lionel Bernard BASSY-KOFFI	Directeur des Ressources humaines et des Moyens généraux
FRANCE	M. Jean-Marc GARRIGUES	Administrateur des Finances publiques
GABON	M. Joachim ABOUMOUKOUNA	Chargé d'Etudes à la Direction des Ressources humaines et des Moyens
	M. Serge Florian ANGUILE	Directeur des Ressources humaines et des Moyens
GUINEE	Mme Poret DIAWARA	Chef de Division Gestion des Ressources humaines
HAÏTI	M. Paul Valmy EUGENE	Directeur général Adjoint
	M. Nikita Dickens PIERRE	Directeur de l'Unité de Suivi de la Réforme et du Pilotage
MALI	Madame Mouneïssa Maiga DIALLO	Chef Cellule Formation
	Mme Tah Sira COULIBALY	Chef de la Cellule des Affaires générales
MAROC	M. Yahya ZAHIRI	Chef du Service des Ressources humaines à la DRI D'Oujda
	M. Younnes EL KABBAJ	Directeur des Ressources et du Système d'Information
RDC	M. Jean-Martin KABULA MUDIKOLELE	Inspecteur des Impôts
	M. Dieudonné MBANJI BANZANGANI	Chef de Division Ressources humaines

PAYS	NOM	FONCTIONS
SENEGAL	M. Ousmane FALL	Chargé du Bureau des Ressources humaines
	M. El Hadji Salif MBENGUE	Inspecteur des Impôts - Chef du Centre de Formation
TOGO	Mme Arzouma NAMAN YERIMA	Directrice de l'Administration, de l'Organisation et des Services d'Appui
	M. Patchana E. ALOUYA	Directeur des Grandes Entreprises
	M. Toyi A. M. ABBI	Directeur des Affaires Domaniales et Cadastrales
	Mme Essie ADOKPA	Chef Division de la Gestion du Contrôle Fiscal
	M. Kokou AHENOU	Chef Division des Affaires Générales
	M. Atcha-Bao DJOBO	Directeur Régional des Impôts
	M. Esso-Wavana ADOYI	Directeur des Petites et Moyennes Entreprises
	M. Elsam BATCHATI	Receveur National
	M. Kokouvi SOWOUDJI	Directeur du Contrôle Fiscal
	M. Essohanam BINI	Directeur de l'Inspection des Services
	Mme Sowalo TCHEMI TCHAMDJA	Directrice Régionale Maritime
	M. Etsri K. AKOLLY	Directeur Informatique
	M. Assam CHANGO	Directeur de la Législation Fiscale et du Contentieux
	M. Guillaume ALI ATTI	Conseiller du DG chargé de la formation professionnelle
	M. Koffi D. AHIAKPOR	Conseiller du DG chargé de la Vérification
	M. Zimbiri TIADJERI	Conseiller du DG chargé de la Législation
	M. Sanvi PIPOKA	Conseiller du DGA chargé de la Carrière professionnelle
	M. Dotsè K. NYAKU	Directeur Régional des Impôts
	M. Koffi K. GBEKOU	Directeur Régional des Impôts
	M. Tommadja TCHALLA	Directeur Régional des Impôts
	M. Akla Esso ANI	Directeur Régional des Impôts
	Mme Dourodjayé HODONOU-BROOHM	Directrice Adjointe des Affaires administratives et de la Formation (Direction générale des Douanes)
	M. Kurami EDJIDOMELE	Gestionnaires des Ressources humaines (Direction générale des Douanes)