

Atelier 3 : la formation professionnelle : ingénierie de la formation - élaborer des plans de formation et consolider la formation interne continue

Animateur : Serge RAMANGALAHY (PNUD – Pôle de Dakar)

Propos liminaires

Cet atelier avait pour objectif de :

- présenter les enjeux de la formation continue dans la « stratégie RH » ;
- proposer une démarche et des outils simples et opérationnels pour la programmation et le pilotage de la formation continue ;
- souligner l'articulation entre les différentes modalités de formation.

Serge RAMANGALAHY a par ailleurs présenté aux pays membres les actions déployées par le Pôle en matière de formation continue : formations de formateurs, mise à disposition de mallettes pédagogiques, appui à l'élaboration de plans de formation, partenariat avec les écoles régionales...

Les constats partagés par l'ensemble des pays

1) La complexité des réformes en matière de finances publiques ainsi que l'importance des enjeux qui s'y attachent supposent un appui significatif d'accompagnement et un dispositif performant de formation continue. En effet, la formation continue doit :

- faciliter la mise en place des réformes publiques en renforçant les qualités et les capacités individuelles des fonctionnaires ;
- permettre aux agents de répondre aux attentes des usagers ;
- prendre en compte les évolutions constantes de l'environnement des administrations fiscales (instabilité de la loi fiscale, nouvelles technologies, contexte économique et financier...).

2) L'objectif est de permettre aux agents d'exercer leurs missions de la meilleure façon possible et de s'adapter aux travaux qui leur sont confiés à l'occasion d'une prise de poste, d'un changement de mode d'organisation ou de l'introduction de nouvelles technologies.

3) La formation continue est complémentaire à la formation initiale. Elle permet de faciliter l'intégration des nouveaux agents lors de leur prise de fonctions, renforcer le socle de compétences professionnelles communes et de pallier, le cas échéant, les carences du dispositif de formation initiale.

4) La formation constitue également un outil de gestion des RH et plus précisément :

- un levier de management : valorisation des collaborateurs qui s'impliquent dans leurs missions et des agents qui sont volontaires pour partager leurs connaissances, leur expérience et expertise ;
- un outil nécessaire pour encourager la mobilité professionnelle et accompagner le déroulement de carrière : mobilité horizontale (entre différents métiers) mais également verticale (progression dans la hiérarchie).

5) La formation continue doit s'appuyer sur une stratégie avec des priorités (notamment en raison du coût de la formation) et un plan de formation solide. Les modalités de mise en œuvre sont multiples : formation présentielle/à distance, écoles nationales/régionales, ateliers régionaux/nationaux, formation de formateurs, formation en cascade...

Les initiatives ou solutions présentées¹

1) Bâtir une véritable stratégie de formation continue

Commentaires :

Afin de garantir la qualité de la formation continue, cette dernière doit s'appuyer sur une démarche constructive qui respecte plusieurs étapes clés :

- bâtir un vivier de formateurs et les former ;
- concevoir les outils de formation ;
- planifier et budgétiser la formation ;
- expérimenter puis déployer la formation.

La stratégie, le dispositif global, les modalités de déploiement et de pilotage sont définis au niveau national.

2) Construire un plan de formation

Commentaires :

Au niveau national, il a été suggéré de s'appuyer sur les expériences des autres pays membres du CREDAF (échanges de plans de formations) ou sur les thématiques prioritaires contenues dans les plans de formation des commissions régionales UEMOA et CEMAC.

Au niveau de chaque agent, il est nécessaire de bâtir un plan de formation individualisé qui réponde à une démarche collaborative avec l'agent. Les principales étapes du processus sont les suivantes :

- entretien individuel et bilan de compétences ;
- identification des besoins en formation individuelle ;
- validation des besoins exprimés, priorisation et inscription au plan de formation.

En pratique, pour la construction des modules de formation, une réflexion sera portée sur :

- les objectifs de la formation et le public visé ;
- les modalités pratiques ;
- le coût, les moyens disponibles et le calendrier.

3) Mettre en œuvre des appels à candidatures

Commentaires :

La qualité de la formation repose en grande partie sur la motivation, les compétence et aptitudes à la pédagogie des formateurs.

Un appel à candidature peut être organisé pour attirer et identifier les meilleurs éléments.

4) Constituer un vivier élargi de formateurs compétents

Commentaires :

Les réformes en matière de finances publiques sont complexes, exigeantes et s'inscrivent souvent dans un temps long.

Le vivier de formateurs doit être suffisamment étoffé afin d'assurer la pérennité de l'offre de formations.

¹) Les propositions énoncées n'ont pas pour ambition d'être exhaustives et ne reflètent que partiellement la richesse des échanges de l'atelier. Elles visent à alimenter les réflexions et orienter les dirigeants des administrations fiscales dans leur projet de réforme.

Par ailleurs, il convient de valoriser les agents qui s'engagent sur la voie de la formation afin de fidéliser les meilleurs éléments.

À l'inverse, une évaluation des formateurs est indispensable afin d'écartier les agents les moins performants.

5) Former les formateurs

Commentaires :

S'il est attendu du formateur une parfaite maîtrise du contenu de sa formation, il doit aussi être capable de partager son savoir et son savoir-faire.

La formation des formateurs aux techniques et méthodes pédagogiques est essentielle. Elle peut être suivie en interne ou avec les concours de pays et/ou institutions partenaires.

6) Privilégier les formations en cascade

Commentaires :

Pour former un grand nombre de personnes en peu de temps, la formation en cascade est l'approche la plus indiquée. Elle consiste en la formation in situ d'un premier groupe de formateurs qui transmettent leur savoir à un autre groupe qui le passe à un autre, et ainsi de suite.

Elle permet de faire face à la pénurie de formateurs observée dans certaines administrations des pays membres et de maîtriser les coûts liés à l'organisation. Par ailleurs, la mise en place de formations en cascade est rapide.

7) Mutualiser les efforts de formation

Commentaires :

Les administrations fiscales ne disposent pas toutes des mêmes capacités et moyens pour déployer une véritable politique de formation continue.

Aussi, il a été suggéré de dépasser le cadre national et de s'appuyer sur le benchmark, le partage d'expériences et la diffusion des bonnes pratiques. Il a été question de mise en commun des ressources et des outils (vivier de formateurs, écoles à vocation régionales...).

Les partenaires techniques et financiers peuvent apporter un soutien dans la définition de la stratégie et du plan de formation. Ils sont susceptibles d'organiser des formations / ateliers / séminaires régionaux thématiques qui peuvent ensuite être déclinés au niveau national (formation en cascade).

Les problématiques rencontrées en matière de formation continue sont parfois communes à celles rencontrées dans le domaine de la formation initiale. Ce constat est particulièrement vrai en ce qui concerne le recrutement des formateurs. Ainsi, les dirigeants membres du CREDAF pourront utilement se reporter au document de synthèse de l'atelier 2 « La formation professionnelle : évaluer les besoins de la formation initiale ».

Sur ce point cf. notamment :

5) *Avoir une réflexion sur le déploiement des formations à distance*

7) *Prévoir un système motivant et incitatif pour les personnels enseignants occasionnels*

8) *Profiler le recrutement et professionnaliser le métier d'enseignant/formateur*