

LANCEMENT DE LA PLATEFORME DE **E-LEARNING “UFUNDE”** Le secret des grands managers

Thème : “Pouvoir discrétionnaire dans la nomination des dirigeants publics et impératif de la formation continue, gage de performance”

Le 29 septembre 2022
Yaoundé, Hilton hôtel - 10h



LES ACTES de la conférence



Sommaire

- 03 MOT INTRODUCTIF DU MODÉRATEUR PAUL YANN
- 04 MOT DE BIENVENUE DU PR VIVIANE ONDOUA BIWOLÉ, PROMOTRICE DU CABINET OBIV SOLUTIONS
- 05 PROPOS DE M. THIERRY KEPEDEN, DIRECTEUR GÉNÉRAL AXA CAMEROUN, PARTENAIRE DE LA PLATEFORME UFUNDE
- 07 EXPOSÉ DE M. AMBA SALLA : IMPACT DU POUVOIR DISCRÉTIONNAIRE SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES ET ETABLISSEMENTS PUBLICS
- 11 EXPOSÉ DE M. ZACHARIE ABONGO, SUR L'IMPORTANCE DE LA FORMATION CONTINUE
- 14 EXPOSÉ DU PR VIVIANE ONDOUA BIWOLÉ : PRÉSENTATION DE LA PLATEFORME UFUNDE
- 16 EXPOSÉ DE M. ALPHONSE ATEBA NOA : QUELLES SONT LES CONTRAINTES À LEVER POUR TIRER PLEINEMENT AVANTAGE DE LA PLATEFORME E-LEARNING « UFUNDE »?
- 20 ANNEXES





Mot introductif du modérateur Paul Yann

Mesdames et Messieurs, bonjour et bienvenue dans cette magnifique salle de conférence du Hilton. Je suis PAUL YANN, professionnel des métiers de la voix. J'ai reçu la délicate responsabilité d'assurer la présentation de cette cérémonie de lancement des activités de la plateforme de e-learning UFUNDE. Je voudrais remercier les cabinets Obiv Solutions et Inter'Activ Consulting, organisateurs de la présente rencontre placé sous le thème : pouvoir discrétionnaire dans la nomination des dirigeants publics et impératif de la formation continue, gage de performance.

Ce sera l'occasion pour OBIV Solutions de présenter au public l'apport indispensable de la plateforme de e-learning « Ufunde » dans ce contexte marqué par la prééminence du pouvoir discrétionnaire.

Pour ce faire, le cabinet réunira sur un même panel, au cours de cette cérémonie :

Monsieur Patrice AMBA SALLA, ancien ministre et ancien maire, pendant 10 min, parlera de l'impact du pouvoir discrétionnaire sur la performance des entités publiques. Il passera juste après le mot de bienvenue de la promotrice d'OBIV Solutions, le Pr Viviane Ondoua Biwolé.

Monsieur Zacharie ABONGO, DRH de la CRTV présentera la contribution de la direction des ressources humaines au renforcement des capacités managériales des dirigeants et cadres des administrations du secteur public au Cameroun, à la suite des impacts du pouvoir discrétionnaire.

Pr Viviane ONDOUA BIWOLE, promotrice du Cabinet OBIV Solutions nous fera la présentation de la plateforme Ufunde

Monsieur Thierry KEPEDEN, Directeur Général de l'assurances AXA et partenaire de l'évènement, nous dira ses motivations dans le partenariat avec Obiv Solutions et l'importance qu'il accorde à la formation continue.

Sachez également qu'afin de toucher un large public qui n'a pas pu faire le déplacement, nous sommes en direct des pages Facebook et LinkedIn du cabinet OBIV solutions et du Pr Viviane Ondoua Biwolé.





Mot de Bienvenue du Pr Viviane ONDOUA BIWOLÉ : promotrice du Cabinet **OBIV Solutions**.

Mesdames et messieurs

Chers amis, chers collègues mais surtout chers compatriotes avec qui nous avons le Cameroun en partage, mon propos va s'articuler autour de deux points : les souhaits de bienvenue et les remerciements.

Je vous souhaite la bienvenue dans cette salle pour le lancement de la plateforme e-learning ufunde. C'est le nouveau produit du cabinet **Obiv Solutions** dont je suis la promotrice. Elle vous sera présentée dans les détails sous peu.

Au-delà de l'intérêt que vous portez à l'activité, je suis consciente de ce que votre présence est également le témoignage de votre considération pour ma modeste personne et je vous en remercie.

Je remercie le ministre NJOH MOELLE ici présent, son intérêt pour la problématique est connu, lui qui a commis trois ouvrages sur le numérique dont le dernier traite des risques éthiques dans le domaine. Son appui à plusieurs de mes activités est très apprécié. C'est aussi l'occasion de remercier le ministre ABOUEM ATCHOYI dont la contribution au service de l'Etat est connue. Le Pr PONDI et cher aîné académique, votre soutien constant est pour moi un acquis incommensurable. Au Président du Gicam TAWAMBA Célestin qui est toujours disponible en cas de sollicitation et dont l'action dans le secteur privé est à saluer, je vous suis très reconnaissante !

A vous directeurs généraux, hauts fonctionnaires, cadres et hauts cadres de l'administration publique et privée, je vous remercie pour votre présence.

Chers panélistes, le ministre AMBA SALLA qui m'accompagne toujours dans mes aventures intellectuelles diverses, merci d'avoir accepté d'être le « guest star » de cette activité. Monsieur Zacharie ABONGO, DRH de la CRTV, nous nous connaissons mais c'est la première fois que nous allons partager le panel, j'en suis très flattée. Monsieur Thierry KEPEDEN, Directeur Général d'AXA, je vous remercie à double titre, d'abord comme le seul partenaire de l'évènement, vous n'avez pas hésité à nous faire confiance. Deuxièmement pour votre sensibilité et attachement à la formation continue qui constitue pour vous la clé de succès des entreprises. Je remercie particulièrement monsieur Alphonse ATEBA NOA d'avoir accepté de nous éclairer sur les contraintes du digital dans notre environnement. C'est l'occasion de lui renouveler notre gratitude pour l'accompagnement dans le cadre de la promotion de la plateforme de e-learning Ufunde.

A vous tous ici présents, merci d'être venus.





Propos de M. Thierry KEPEDEN

Directeur Général AXA CAMEROUN,
Partenaire du Cabinet OBIV Solutions

Partenaire de la plateforme UFUNDE



Messieurs les Ministres, Messieurs les Recteurs, distingués invités, Madame le Pr Viviane ONDOUA BIWOLÉ, chère Viviane

Ma présence ici, simplement, témoigne de l'importance qu'un groupe comme AXA, que je n'ai pas besoin de présenter, premier assureur mondial, bien sûr au niveau du monde mais également au niveau du Cameroun, attache à la formation.

Il y'a l'école, il y'a la technique, il y'a le management et il y'a la vie. Il y'en a qui ont de très beaux diplômes, il y'en a qui sont techniciens, mais ne savent pas manager. Et il faut être dans de grandes entreprises, pour comprendre ce que je dis.

L'école confère une technique, mais l'école ne confère pas des capacités de management. D'où l'importance de la formation continue. Parce que l'école n'est pas une fin en soi. Il y'en a qui ne font plus d'efforts, qui vivent sur les notes qu'ils auraient eues en terminale ou en licence, et qui rappellent toute leur vie qu'ils étaient premiers en terminale. Il y'en a qui vont à l'école et se spécialisent dans un domaine, sont de super techniciens, mais de piètres managers. On les appelle sous d'autres cieux des experts. Et ils seront condamnés à l'être toute leur vie, alors que la vocation normale de quelqu'un qui est allé à l'école, c'est bien sûr d'acquérir une technicité mais également des capacités de management autant que possible. C'est pour cela que je tiens à féliciter le Pr Viviane ONDOUA BIWOLÉ pour cette initiative de formation continue.



Si je suis venu de Douala, si je suis là et si j'ai tenu à accepter ce qu'elle m'a demandé, c'est-à-dire, dire un petit mot aujourd'hui, c'est parce que je considère qu'elle fait partie de ceux, avec certains éminents universitaires que je reconnais également ici, mais également certains fonctionnaires, anciens ministres parfois qui contribuent à assurer une veille intellectuelle ; dans un contexte parfois où on a tendance à se laisser aller au plaisir de la vie, et voire de l'alcool, qui abrutissent parfois les esprits les plus brillants. Donc c'est extrêmement important cette veille intellectuelle, et c'est pour ça que je tenais à faire ce témoignage.

Je ne serais pas très long, vraiment félicitations encore, mon témoignage sera suivi d'un encouragement. AXA tient à former ses équipes. Il consacre des budgets extrêmement importants pour la formation de ses équipes à travers le monde chaque année et impose à toutes ses filiales de consacrer des budgets également importants pour former les équipes. Je parle de la formation continue bien sûr, et au niveau du Cameroun, la filiale que je dirige dispose d'un budget extrêmement important dans ce cadre-là. C'est aussi le cas pour les trois autres pays que je dirige (Gabon, Sénégal, Côte d'Ivoire). Je leur demande d'avoir également des budgets extrêmement importants pour la formation.

Donc, c'est dans ces conditions qu'on continuera à encourager **OBIV Solutions**, c'est un engagement. Et j'invite le maximum de personnes à profiter de ces opportunités-là, le numérique aujourd'hui permet de briser les frontières et les jeunes doivent en profiter. L'Afrique est un continent de jeunes, 70% de la population africaine a moins de 35 ans et c'est valable pour le Cameroun aussi, j'invite vraiment les jeunes à se former. Je félicite ces jeunes de polytechnique qui ont contribué à construire la plateforme Ufunde, parce l'avenir d'un pays c'est la formation et ce sont les jeunes.

Je vous remercie.



Propos M. Amba SALLA

Ancien ministre, ancien maire

Impact du pouvoir discrétionnaire sur la performance des Entreprises et Etablissements Publics (EEP)



Pour améliorer la productivité des organisations et donc des entreprises, il est recommandé d'en améliorer la gouvernance. Cela est par ailleurs largement démontré. En effet, « une bonne gouvernance d'entreprise semble une condition sine qua non des organisations qui réussissent et assurent leur longévité. Et pour cause, elle permet une parfaite répartition des pouvoirs ainsi qu'une application efficace de la stratégie globale, afin d'assurer la performance de l'entité et générer un maximum de valeur. Le tout dans le strict respect des réglementations en vigueur ». (Jennifer Montéréal). Cette gouvernance dépend donc substantiellement du niveau, non pas de démocratie que pourrait laisser entrevoir l'affichage des textes, mais surtout du jeu démocratique qui se déroule convenablement en vertu de ce que les acteurs sont tous soumis à des règles de droit. Les acteurs y ont, en règle générale, des compétences liées dont l'évaluation du bon exercice peut se faire sur base d'indicateurs objectifs.

À l'opposé, le pouvoir discrétionnaire s'entend comme le pouvoir d'agir, de s'abstenir ou de décider avec une marge plus ou moins grande de liberté, en fonction d'une appréciation d'opportunité. C'est l'absence de règles et d'exigences codifiées édictant un comportement qui fonde le pouvoir discrétionnaire. Il s'oppose à la compétence liée qui oblige son détenteur à agir, sous l'encadrement de la règle. Le pouvoir discrétionnaire semble faire son lit dans les entreprises individuelles, privées ou publiques.

Dans le concert des Nations, le Cameroun a des amis et des partenaires techniques et financiers, dont le FMI la Banque Mondiale (BM), qui n'ont de cesse de l'exhorter à améliorer la gouvernance publique en général et celle des EEP spécifiquement, à l'effet de transformer son riche potentiel et engranger des marges de croissance. Le chantier d'amélioration de la gouvernance des entreprises a connu un épilogue avec la réforme de 2017.

Ces réformes ont-elles apporté une amélioration de la gouvernance des EEP ou alors s'est-il simplement agi de remplir une condition des divers programmes et satisfaire les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), si exigeants sur le rendement de nos entreprises lorsque nous sommes demandeurs de leurs appuis multiformes?



Les auteurs de l'ouvrage collectif « lois sur les EEP au Cameroun-Innovations et reculades, Afredit, juin 2018, sous la direction de V. ONDOUA BIWOLÉ et J.C TCHEWA concluent à un statu quo quant à la performance des EEP puisque à quelques avancées nominales ont correspondu des reculades somme toute substantielles; révélées par l'observation.

De fait, un jeu démocratique peut-il opérer dans la sphère de l'entreprise lorsqu'il n'est pas réalité de la société globale? Le cadre normatif rénové, comme on pouvait bien le craindre, n'a pas produit le miracle escompté. Eu égard au fait que le cadre est inerte et ne trouve sens et pertinence que par l'interaction des hommes qui l'animent, une autre série de questionnements est désormais orientée vers les ressources humaines, premier facteur en charge de faire produire aux cadres de l'entreprise (normatif, technique...) les effets bénéfiques attendus. À ce propos, leur choix, leurs mandats ou cahiers de charges, leurs profils, leurs sanctions sont-ils véritablement facteur de performance ? Le pouvoir discrétionnaire n'est-il pas cet atavisme qui pèse sur ces ressources humaines pour qu'elles déterminent si lourdement mais négativement la productivité de ces EEP ?

En tout état de cause, le pouvoir discrétionnaire est formellement accusé de constituer la principale pesanteur qui bride la démocratie des entreprises, gage de leur performance. Est-ce une fausse accusation ? Sinon, comment le pouvoir discrétionnaire de désignation des dirigeants des EEP hypothèque-t-il leurs performances alors que le cadre normatif affiché fonde tous les espoirs ?

La démonstration suppose que nous décrivions le cadre normatif de sélection et d'expression des ressources humaines (I) et la manifestation neutralisante du pouvoir discrétionnaire sur les effets substantiels espérés dudit cadre (II), leur performance.

I-Des organes modernisés

Pour répondre à des interpellations de plus en plus pressantes, émanation du courant de mondialisation, le Cameroun a pris le parti de moderniser un arsenal vieillot, surtout en le dépouillant de particularismes dont la plus grande vertu est de consacrer des modes organisationnels dont la pertinence ne parvenait plus à être démontrée. Au travers des lois de 2017 sur les EEP, plusieurs composantes ont été toilettées. Elles ont constitué les innovations et avancées de ces deux lois dont les plus saillantes sont :

o CLARIFICATIONS DES PÉRIMÈTRES DE COMPÉTENCES ET DENSIFICATION DES POUVOIRS DES CONSEILS D'ADMINISTRATION ;

Importants pouvoirs aux assemblées des EEP et la clarification des périmètres d'action entre les organes sociaux des EEP.

o CIRCULATION OU RENOUVELLEMENT PROGRAMMÉ DES RESSOURCES HUMAINES, PROMESSE DE PERFORMANCES: les administrateurs et managers ont une durée de mandat uniforme de trois ans et des renouvellements limités, gage du renouvellement de l'encadrement et des dynamiques de gestion.

o CONFORMATION DES STATUTS À L'ACTE UNIFORME OHADA : avec ce que cela induit de nécessaires harmonisations dans les concepts et bases d'évaluation des entreprises, de leur comptabilités, des interactions entre les organes sociaux, les natures juridiques des diverses sociétés.

o ARRIMAGE AUX STANDARDS DE GOUVERNANCE PUBLIQUE induisant la consécration d'une entreprise publique et les sous catégories de leur diversité avec en point d'orgue la reconnaissance d'un champ d'expression étendu du Président de la République dans la sphère de l'entrepreneuriat ainsi modernisé.

Au vu de ces innovations structurelles et nominales, certains ont tôt fait de saluer des innovations de modernité, d'harmonisation gage de rentabilité accrue pour ces entreprises dont la seule vraie caractéristique était leur nature budgétivore. Une observation de cette première réforme n'ayant pas induit le saut qualitatif en termes de gestion ou de résultats (performances) la quête s'ouvre de nouveau et le centre de préoccupations se porte sur le premier facteur de production que constituent les ressources humaines. En effet, cette réforme soulignait des oublis et des manquants notamment en termes de textes d'application, de choix hardis d'outils de gestion pour des gestionnaires préoccupés par les performances de la structure dont ils sont responsables ou tout simplement l'aggiornamento de l'écosystème de l'actionnariat étatique.

II- Des organes bridés par les contradictions du pouvoir discrétionnaire

Les effets de la réforme des EEP sont limités de façon évidente par le fait que la finalisation et la matérialisation de celle-ci dépendent de la faculté du détenteur du pouvoir discrétionnaire de les mettre en oeuvre. La non prise d'initiative plombe ainsi les réformes et les désignations parachèvent l'improbabilité de la performance ou de la création de la valeur.

II.1 L'abstention en matière d'initiative

o Relativement à la réglementation additionnelle ou au réaménagement de la logique de l'actionnariat de l'État

Tel qu'il est normal et qu'il est apparu dès leur promulgation, un volume de réglementation semble bien nécessaire pour compléter la réforme intervenue par les lois de 2017. En effet, il est hautement souhaitable que le comportement de l'État propriétaire/actionnaire soit cohérent avec le milieu contraint de la concurrence sans abandonner les exigences de service public qui sont son essence. À cette fin, il doit disposer des ressources humaines de qualité pour sa représentation au sein, non seulement des Assemblées générales, des conseils d'administration, mais surtout à la tête des directions générales. Une rénovation institutionnelle des relations entre l'État et ses EEP est nécessaire afin que la fonction d'actionnaire soit bien incarnée et que de la valeur soit créée. La mise en place d'un cadre empruntant les contours de l'AGENCE DES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT en France pourrait avoir de la pertinence à notre humble avis. Mais, personne mieux que le détenteur du pouvoir discrétionnaire de sa mise en place ne peut dire le jour où une réflexion du genre pourrait démarrer. Le temps qu'elle prendrait et le sort qui lui serait réservé. C'est la même latitude dont dispose le détenteur du pouvoir pour engager l'instruction des textes d'application des lois de 2017 saluées comme une avancée dans le fonctionnement des EEP, mais demeurées d'effet partiel par manque des textes d'application.

o La non conformation des divers organes aux exigences de la loi :

Nommés comme il a été dit sur la base discrétionnaire, les dirigeants des EEP hors mandat demeurent en poste en dépit des dispositions claires des lois. Si les administrateurs et les membres des assemblées générales peuvent voir leurs effectifs renouvelés parce que la fin de leurs mandats est signalée par les présidents respectifs, personne n'a encore pu faire déclencher le processus de remplacement des directeurs généraux depuis l'entrée en vigueur des lois de 2017. Le légalisme du détenteur du pouvoir discrétionnaire, si légendaire, semble avoir pris des rides. Les encoignures rongées par la compétence liée introduite dans la sphère de nomination des Directeurs Généraux essentiellement discrétionnaire en ce qui est de la durée au poste semble, sinon embarrasser le Président de la République, du moins ne pas être sa préoccupation de premier plan.

En écho, les ministres de tutelle (financière et technique) et tous ceux dont les départements sont concernés par l'objet de l'EEP désignent comme représentants de leur ministère au sein des conseils d'administration, volontiers pléthoriques, des personnels sur des bases dont la démonstration de la pertinence est ardue et ne trouve justification que sur des motivations éloignées de la volonté de création de la valeur ou de la performance de l'EEP, certains diront alimentaires. Sous ce rapport, ni les écarts de performances, ni les fautes ne sont susceptibles d'induire une action opportune du propriétaire ou de l'actionnaire unique.

II.2 Des désignations inadéquates

L'analyse des désignations des ressources humaines par le biais du pouvoir discrétionnaire laisse observer la survivance de la logique de cumul là où la tendance est à la dissociation, et des situations irrationnelles revêtues du sceau de légalité.

o La survivance et généralisation de la logique de cumul :

Contre la logique de moins d'État et de dissociation qui président à la gouvernance des EEP, le pouvoir discrétionnaire consacre et perpétue la logique des cumuls à la tête des EEP dans notre pays. On a peut-être quitté le cumul de Directions Générales connues avec MINKO Pierre qui tenait la CAMAIR et la REGIFERCAM de façon légale. L'on est tombé dans le cumul entre la tutelle et la présidence des conseils d'administration (FEICOM, CRTV,...) ou le cumul de présidences de plusieurs conseils d'administrations pour un seul individu (MIRAP, ENEO, PAD, LABOGENIE...) ou du cumul des fonctions de DG avec celle de PCA, sénateur et membre du bureau...

o Des situations cocasses et irrationnelles :

Les récentes désignations discrétionnaires nous donnent à voir des Directeurs Généraux membres de CA (ART, ANTIC), des fonctionnaires des structures de coordination (PM, PRC) membre de plusieurs conseils d'administration... Cette situation est une dérive qui incline à penser à une instrumentalisation des organes des EEP à des fins éloignées de la performance. En tout état de cause, l'architecture ainsi décrite ne lui est pas propice. Personne en fait ne l'exigera et par voie de conséquence, personne n'en répondra. L'on restera ainsi jusqu'à ce que, tout aussi surprenant qu'à la nomination du précédent, il soit désigné un autre, parfois par remplacement numérique simplement en application de l'équilibre régional.

En conclusion

Le pouvoir discrétionnaire, comme les armatures rendent rigide le béton, maintient les EEP dans leur improductivité. Il contribue déjà à la multiplication infondée de ces structures et en sus il contribue à annihiler tous les efforts de démocratisation qui en améliorent la gouvernance. Comme pour le pouvoir politique tout court, la démocratie des EEP se conjugue avec la limitation des pouvoirs, par des poids et contrepoids, s'équilibrant dans un jeu harmonieux visant la performance. Le seul véritable pouvoir discrétionnaire qui soit viable dans cette sphère qui a admis des entreprises publiques est celui de la mise en branle des organes de surveillance, d'évaluation et de sanction des personnes dont l'action n'est pas compatible ou propice à la performance. C'est un nouveau pouvoir discrétionnaire, dépouillé autant que faire se peut de l'arbitraire. Il est celui de l'opportunité parce qu'il semble pertinent que les organes de direction des EEP soient mis en place de façon concertée et selon certains pré-requis.





Propos de M. Zacharie ABONGO

DRH à la CRTV, Expert en Management
public et gestion des projets

sur l'importance de la formation continue



Introduction

Toute organisation qu'elle soit publique ou privée développe et conserve un capital humain à côté de son capital technologique, économique et social. La formation est l'une des solutions clé de la gestion des ressources humaines. Elle concerne tous les acteurs de l'organisation du sommet stratégique à la ligne opérationnelle (les exécutants) en passant par la ligne hiérarchique (les managers).

La problématique : comment les managers peuvent conduire avec succès les organisations dans un contexte instable, complexe et en proie aux évolutions technologiques et économiques si ces derniers ne sont pas eux-mêmes formés à la maîtrise de la science, à l'art et aux outils et techniques de management afin d'accroître la valeur de l'entreprise et assurer sa pérennité.

I. Concepts clés

Il est utile de maîtriser certains concepts clés de l'ingénierie de formation et de l'ingénierie pédagogique. Nous vous proposons à propos les définitions ci-après :

- Politique de formation

C'est l'ensemble des moyens déployés par une entreprise pour contribuer à atteindre les objectifs de développement de ses ressources humaines au sein de l'organisation.

- Ingénierie de la formation

Ensemble de démarches méthodologiques articulées. Elles s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. L'ingénierie de formation comprend l'analyse des besoins de formation, la conception du projet formatif, la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre et l'évaluation des effets de formation.

- Besoins de formation

C'est l'écart ou déséquilibre entre une situation présente et une situation souhaitée, en termes de compétences, et dont la persistance peut entraîner un dysfonctionnement. La formation, parmi d'autres solutions peut combler cet écart (ou besoin de formation).

- Objectifs de formation

Ensemble des conséquences attendues de la mise en œuvre de la formation. Compétences à acquérir, à améliorer ou à entretenir, exprimées initialement par les commanditaires et/ou les formés. L'objectif de formation est l'élément fondamental des cahiers des charges. Il s'exprime en savoirs mobilisables en situation de travail (savoirs, savoir-faire et savoir être). Il sert à évaluer les effets de la formation.

- Objectifs pédagogiques

Capacités que le formé doit avoir acquises à l'issue d'une action de formation, définies par le formateur, à partir d'un objectif de formation. L'objectif pédagogique sert à construire et à conduire l'action de formation, et à évaluer les capacités acquises.

- Plan de formation

Résultat du processus d'ingénierie de la formation destiné à produire une programmation annuelle ou pluriannuelle des actions de formation répondant aux objectifs poursuivis par l'entreprise.

En plus des besoins en compétences des personnels et des besoins en compétences des emplois, il existe d'autres facteurs inducteurs de formation.

II. Facteurs inducteurs de formation

Les besoins inducteurs de formation sont identifiables à partir des sources d'information suivantes :

- les orientations stratégiques contenues dans le projet d'entreprise (vision, valeurs, objectifs globaux et objectifs spécifiques) ;
- les programmes d'activité pluriannuels et les plans d'action annuels ;
- les rapports d'activité, les études, les projets, etc.

III. Finalités de la politique de formation

La politique de formation mise en œuvre dans l'entreprise vise à compléter le niveau initial de formation des employés afin de le faire coïncider avec les besoins présents et futurs de l'entreprise.

Par conséquent, les finalités de la politique de formation sont les suivantes :

- la consolidation de l'existant
- l'accompagnement du processus de changement
- la rétention et intégration du personnel
- évolution des qualifications et les compétences du personnel
- gestion des capacités individuelles et des compétences collectives ;
- la paix sur le plan individuel et la promotion sociale au niveau du service

Les organisations doivent définir les compétences nécessaires à chaque tâche ayant un impact sur la qualité des produits ou services ; évaluer les compétences du personnel pour accomplir les tâches et planifier des actions de formation pour réduire tout écart existant. Pour y arriver, elles ont recours à des outils et techniques pour recenser les besoins de formation.

IV. Principales méthodes de recensement des besoins de formation

- Evaluation des besoins en compétences des personnels

Cette évaluation concerne l'ensemble des compétences acquises (actuellement détenues par les membres du personnel).

Elle a pour objectif d'identifier les compétences acquises par les personnels, en croisant les données recueillies par plusieurs outils complémentaires

- Evaluation des besoins en compétence des emplois (fiche d'évaluation des niveaux des compétences)

Elle concerne l'ensemble des compétences requises par l'exercice des différents emplois. Il s'agit d'une démarche d'analyse des emplois.

Cette opération vise à identifier les requises par les emplois, sur la base d'une analyse des postes de travail (description des tâches et des compétences que ces dernières requièrent) et évaluer les niveaux de compétences requises par l'exercice des emplois.

- Consolidation des évaluations Personnels/Emplois

La consolidation des évaluations des besoins en compétences des personnels d'une part, et des besoins en compétences des emplois d'autre part, fait apparaître des écarts de compétences encore appelés les besoins de formation.

V. Planification des actions de formation

La planification des actions de formation consiste à lister les « déterminants » de chacune des actions de formation dans le but d'établir ensuite un calendrier des départs en formation (programmation) et une estimation des coûts annuels de formation (budgétisation).

- Définition des axes stratégiques de formation
- Traduction des besoins de formation en objectifs de formation
- Traduction des objectifs de formation en objectifs pédagogiques
- Description et choix des modes opératoires
- Priorisation des actions de formation par domaine de compétence
- Budgétisation des actions de formation
- Chronogramme des actions de formation
- Mise en œuvre du plan de formation
- La formation représente un investissement humain et financier important, l'évaluation des actions engagées doit constituer une obligation en terme de gestion qualitative de la part des acteurs qui s'y impliquent.

VI. Suivi-évaluation des Formations

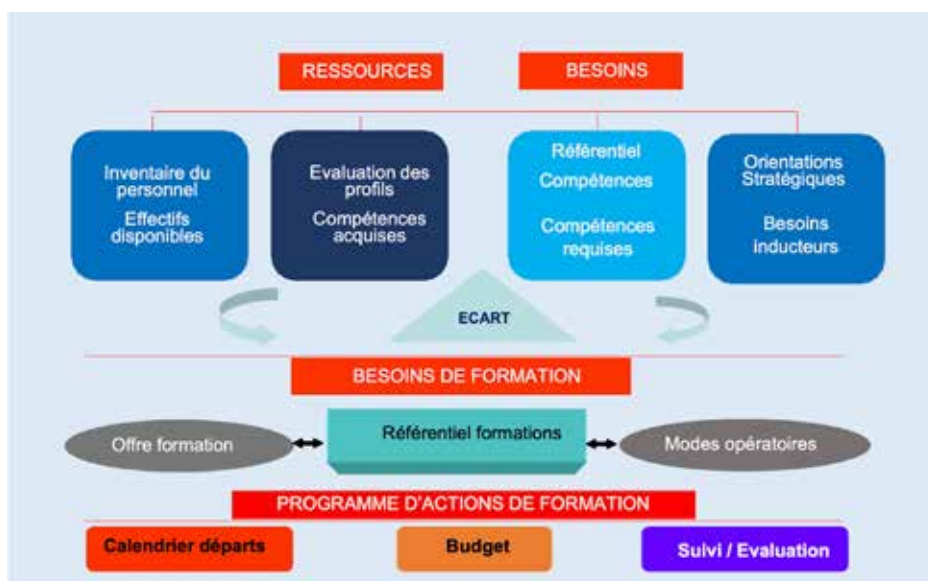
- le suivi-évaluation de la formation s'effectue à travers les outils et techniques ci-après :
- tenue des tableaux de bord de formation
- gestion du dossier individuel de formation
- évaluation en amont, à chaud et à froid
- retour sur investissement, calcul de l'impact
- bilan pédagogique

VII. Conclusion

Toute politique de formation se traduit concrètement par l'élaboration et la gestion du plan de formation qui constituent un processus qui se déroule en quatre (04) étapes.

Le schéma général ci-contre donne un aperçu des différentes étapes.

Schéma général d'élaboration du plan de formation



Les ressources humaines sont considérées plus que jamais comme un facteur stratégique clé pour toute organisation quelle que soit sa taille, son secteur d'activité et sa mission.



Propos du Pr Viviane Ondoua BIWOLÉ

Universitaire, experte sur les questions de gouvernance et promotrice du Cabinet OBIV Solutions

Présentation de la plateforme Ufunde



UFUNDE est une plateforme de e-learning spécialisée dans le management des entreprises. Elle voit le jour en 2018 (mise en ligne en 2021) de la volonté du Pr Viviane ONDOUA BIWOLÉ par ailleurs Promotrice du cabinet conseil **OBIV Solutions**, d'apporter sa pierre à l'édifice du renforcement des capacités à travers la formation continue des personnels en service dans les administrations publiques. « Quelle nécessité pour les établissements publics d'avoir une gestion managériale au top ? En quoi la formation continue est-elle un élément indispensable dans l'épanouissement des collaborateurs en milieu professionnel ? » : Voilà les questions à l'origine de la création de la plateforme Ufunde dédiée aux entreprises publiques. Au Cameroun, la libéralisation des formations professionnelles continues dans le secteur public, actée depuis 2005 a induit l'ouverture du marché aux cabinets nationaux et internationaux ; ce qui a entraîné une augmentation des coûts, un faible ancrage aux réalités socio anthropologiques locales et dans certains cas on a observé une baisse de la qualité des prestations. UFUNDE s'engage à résoudre ces problèmes.

« Ufunde » en afrikaans (une langue locale de l'Afrique du Sud) veut dire « apprendre en continu ». L'ambition avec « Ufunde » est de devenir la plateforme de référence en Afrique dans le e-learning avec pour valeur forte, la technicité, l'authenticité, le caractère pratique et ancré dans la qualité. Cette plateforme vise la performance à travers des formations triées sur le volet et devant permettre aux apprenants de se doter de tous les moyens nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs professionnels. Ceci passe également par la présence d'une médiathèque bien fournie et des formateurs chevronnés qui vous accompagnent tout au long de votre itinéraire pédagogique.

La plateforme « Ufunde » est un produit innovant d'**OBIV Solutions**, un Cabinet d'audit, de conseils, d'études, de recherche et de formation en management stratégique et opérationnel des administrations publiques et privées. Ses cœurs de métier sont la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et l'analyse stratégique des Ressources Humaines. **OBIV Solutions** conduit des activités en :

- responsabilité sociale et environnementale des entreprises et développement durable
- planification stratégique en ressources humaines
- stratégie globale adaptée aux administrations publiques et privées (plan stratégique, plan sectoriel, cadre de Dépenses à moyen terme, budget programme)
- outils de pilotage en management.

OBIV Solutions naît de la passion de sa promotrice pour le développement professionnel et personnel des hommes au travail d'une part, et de sa volonté d'apporter son expérience et son expertise en management public et privé aux entreprises d'autre part.

Le Cabinet est la concrétisation d'une aspiration, liée à la capacité de sa promotrice, à fédérer les compétences d'un réseau important de consultants au service des entreprises publiques et privées.

En dix années d'existence, le Cabinet **OBIV Solutions** a su se faire une place importante dans l'aquarium des cabinets camerounais, ceci grâce à des atouts tels que :

- Une équipe d'experts au service et à la recherche de l'excellence
- Un management professionnel
- Une logistique innovante
- Une collaboration étroite

La recherche des résultats étant le leitmotiv du cabinet, il a développé une méthodologie de travail qui depuis plusieurs années maintenant, prouve son efficacité. Celle-ci se développe en six (06) étapes clés :

- Prise de contact
- Diagnostic des problèmes à résoudre
- Formulation des problèmes
- Co-construction de formation, études, coaching
- Mise en œuvre de la prestation conjointement arrêtee
- Rapport/ recommandation/ principaux apprentissage

OBIV Solutions étant un « Cabinet laboratoire », celui-ci adapte ses solutions aux exigences de plus en plus croissantes du marché. Ceci lui assure la satisfaction et la confiance fidèle de ses clients. Le slogan du cabinet, *Taking people further*, exprime la volonté de celui-ci de développer et d'améliorer les compétences de ses clients, afin de leur permettre d'évoluer et de se fixer de nouveaux objectifs professionnels plus ambitieux. C'est une promesse, un gage d'efficacité.





Propos de M. Alphonse ATEBA NOA

Expert en Marketing digital

quelles sont les contraintes à lever pour tirer pleinement avantage de la plateforme e-learning « UFUNDE »?



Introduction

La formation via une plateforme e-learning implique tant pour les administrations et les entreprises que pour les particuliers salariés, un changement de paradigme pour une raison simple. Bien que faisant partie de notre environnement professionnel et social depuis deux à trois décennies, le digital reste pour l'immense majorité de ses utilisateurs réels et/ou potentiels, quelque chose de nouveau, d'inconnu voire de méconnu au Cameroun et dans d'autres pays de même niveau de développement et de configuration sociologique. Ceci est d'autant plus prégnant qu'il est basé sur un support virtuel, immatériel et dont insaisissable et même évanescent.

Dès lors, que faire pour mieux apprivoiser cet « inconnu » et capitaliser au mieux cette opportunité que représente, pour les administrations publiques d'abord, et les entreprises du secteur privé ensuite, la plateforme e-learning « Ufunde » ?

Selon une analyse fondée sur l'observation participante et l'analyse des faits, quatre contraintes principales sont à prendre en compte dans cette quête. Quelles sont-elles, comment venir à bout d'elles, et surtout quels bénéfices espérés au bout de cet effort d'ajustement ou plutôt de réajustement à la digitalisation de la formation continue ? Notre exposé tente d'apporter des réponses contextualisées à ce triple questionnement.

I. Quelles sont ces contraintes ?

La première contrainte est technologique : elle découle du faible développement des infrastructures large bande sur l'ensemble du territoire national. Certes le Gouvernement, à travers ses structures d'orientation politique et d'exécution opérationnelle, a réalisé, grâce à l'appui technique de ses partenaires financiers internationaux, de grands chantiers en terme de couverture nationale en fibre optique et d'interconnexion des différentes régions et localités du Cameroun, et même des pays de la sous-région Afrique centrale, il demeure néanmoins que l'exploitation de cette infrastructure et des autres installations qui l'accompagne reste faible.

De même, la couverture des réseaux mobiles 3G et 4G déployés par les opérateurs de téléphonie mobile reste insuffisante, celle-ci se limitant principalement aux deux grandes métropoles que sont Yaoundé et Douala, et nécessitant au passage, la possession de terminaux de grande capacité pour pouvoir y accéder. Il faudrait y ajouter la mauvaise qualité et la faible capacité des équipements informatiques et outils numériques utilisés (serveurs, ordinateurs, tablettes, smartphones, logiciels, etc.).

Il en découle un faible taux d'accès des administrations, entreprises et particuliers à l'Internet haut débit qui est pourtant la condition sine-qua-non à l'exploitation d'une plateforme e-learning du type « Ufunde ».

La deuxième contrainte est économique : la faible capacité financière des administrations, entreprises et organismes à digitaliser leurs services et leurs activités est une réalité au Cameroun. Investir dans le numérique exige en effet des investissements conséquents pour acquérir des équipements soft et hardware, renforcer les capacités opérationnelles de ses ressources humaines dans les métiers du digital, et même recruter et retenir les talents dans ces métiers. Force est hélas de constater que les budgets alloués à ces investissements ne sont pas toujours à la hauteur des besoins.

De plus, selon un récent rapport de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), le Cameroun fait partie des 15 pays d'Afrique Subsaharienne où l'accès à Internet large bande coûte le plus cher au monde. Ce qui fait de cette ressource, un produit de luxe qui rentre tout de suite en concurrence avec les besoins primaires de fonctionnement pour les administrations et des entreprises d'une part, et les besoins physiologiques des particuliers et des ménages d'autre part.

Une telle compétition presque « déloyale » tourne nécessairement à la défaveur des investissements sur le digital qui sont pourtant un intrant indispensable à l'exploitation d'une plateforme e-learning, et « Ufunde » en est une.

La troisième contrainte est réglementaire : selon la Banque Mondiale, « la connectivité est essentielle, mais pas suffisante, pour récolter tous les fruits des technologies numériques. Les investissements dans le numérique doivent être appuyés par (...) des réglementations qui permettent aux entreprises d'exploiter l'internet ». Cette « exploitation » comme de bien entendu couvre tous les domaines d'activités pour lesquels Internet pourrait être utilisé, et donc pour la formation à distance également.

Or, le Cameroun, comme d'ailleurs quasiment tous les pays dans le monde, a du mal à anticiper sur les réglementations devant permettre de faire face aux enjeux juridiques, éthiques, économiques et sociaux qu'imposent la croissance vertigineuse de l'importance que prend désormais le numérique dans la vie des organismes et des individus. Il s'en suit une marche à pas forcés et des retards considérables vers la mise en place des législations spécifiques dans des domaines tels que la sécurisation de la signature électronique, la protection des données personnelles et de la vie privée sur Internet, le commerce en ligne, les paiements électroniques, les media cybernétiques, et de manière générale la réglementation du cyberspace.

Un tel retard, pour ne pas dire un tel vide réglementaire, tend à promouvoir la jungle dans le cyberspace où prospèrent dès lors des actes de cybercriminalité que peuvent redouter d'éventuels utilisateurs d'une plateforme e-learning. De ce point de vue, selon l'Agence Ecofin, l'Afrique et donc le Cameroun, est l'un des plus grands foyers de la cybercriminalité au monde. Selon la même source, «la cybercriminalité fait perdre aux pays d'Afrique subsaharienne quelques 3 milliards de dollars par an, soit 0,20% du PIB du continent».

Quoi de plus normal que la tendance soit à limiter le recours à « Ufunde », puisque l'utilisation de cette plateforme numérique nécessite à minima, le renseignement d'un certain nombre d'informations sur l'utilisateur, et le recours à des moyens de paiements électroniques pouvant exposer à des actes de cyberescroquerie !

La quatrième contrainte tient des préjugés et atavismes socio-comportementaux : le e-learning, comme le digital qui est son principal support, parce que nouveau, inconnu voire méconnu comme nous l'avons dit plus haut, génère de manière naturelle, un certain nombre de peurs chez les utilisateurs : peur d'apprendre (effort supplémentaire à faire pour en maîtriser les bases théoriques et les outils), peur de perdre du temps (temps d'apprentissage et d'appropriation), peur de dévoiler au grand jour son ignorance ou à tout le moins

ses limites devant ses pairs ou ses collaborateurs (sentiment de honte), peur de se faire attaquer (bad buzz, cyber-escroquerie), doute sur la qualité de la formation (contenu, formateurs, crédibilité du formateur).

A cela, s'ajoutent les contraintes d'ordre général liées à l'administration et à la formation continue elles-mêmes. Comme on a coutume de le dire en effet, « l'administration est écrite », elle est également et surtout verticale (voulant dire hiérarchisée). Comment comprendre dès lors qu'une plate-forme du type « Ufunde » qui pour l'administration, devrait tenir lieu de simple « prestataire », veuille imposer aux apprenants issus de l'administration de se déplacer pour aller vers elle (cliquer sur un lien, créer soi-même un compte, rechercher soi-même sa formation, payer avant « consommation », se soumettre à une évaluation post-formation et générer en cas de réussite soi-même son attestation sans avoir eu à transiger avec un interlocuteur et surtout à le soumettre aux principes et procédures de l'administration) ? N'est-ce pas le monde à l'envers ?

S'agissant de la formation continue elle-même telle qu'elle est perçue et pratiquée dans les administrations (c'est vrai plus du secteur public que des entreprises privées), elle reste avant tout un « outil discrétionnaire » entre les mains d'un manager doté lui-même d'un « pouvoir discrétionnaire » pour récompenser, aider ou sanctionner un collaborateur (favoritisme, clientélisme...). C'est à juste titre qu'elle représente avant tout pour le salarié, une opportunité de voyager, faire du tourisme, se détendre, voir la famille et les relations, faire des courses, arrondir les fins de mois...

Dans une telle conjonction « criminelle » de vues, quelle pourrait être le sort réservé à « Ufunde », une plate-forme E-LEARNING qui impose sédentarisation et cashless society ?

II. Quels sont les moyens à mettre en place pour lever ces contraintes ?

Loin d'être une fatalité, les quatre contraintes identifiées plus haut ne sont pas des facteurs bloquants irréversibles à la bonne exploitation d'une plateforme e-learning en contexte camerounais voire africain. Bien au contraire, le simple fait de les identifier et de les catégoriser aussi distinctement contribue déjà à les résorber de moitié. Ne dit-on pas qu'un problème clairement identifié et cerné est déjà à moitié résolu ? Il existe en effet plusieurs « antidotes » à appliquer dans un tel contexte déficient tant du côté de l'administration que du côté des utilisateurs apprenants.

Pour les administrations et les entreprises, les mesures de mitigation à prendre sont au moins de quatre ordres :

- digitaliser les administrations et les services : Il ne s'agit pas simplement de prendre la décision de former ses équipes via une plateforme e-learning, mais bien d'assurer la transformation digitale de tout l'écosystème de son organisation, et en faisant de cette transformation, l'une des priorités stratégiques de son organisation ;
- promouvoir la culture digitale au sein des entreprises et des administrations à travers la sensibilisation des équipes, la formation continue dans le domaine du digital, le recrutement des talents dans les métiers du digital, la digitalisation des process et procédures... ;
- décomplexer l'administration pour la faire descendre de son piédestal et la « guérir » de son complexe de supériorité et d'omniscience face à la nouveauté et à l'inconnu qu'est le digital et qu'il convient d'explorer et d'adopter avec humilité ;
- allouer les ressources à tous les niveaux et prévoir des incentives à la formation en ligne.

Pour les particuliers et les salariés, il y a un effort individuel à faire pour :

- être ouvert au changement et disposé à sortir de sa zone de confort ;
- inscrire la formation professionnelle continue dans l'agenda de sa carrière professionnelle et en faire un facteur clé de succès ;
- cultiver la culture de l'auto-apprentissage, en quelque sorte, « apprendre à apprendre » en tout temps et en tout lieu ;
- cultiver soi-même autour de soi, la culture du digital et se l'inoculer soi-même dans son ADN professionnel et social.

III. Quels sont les bénéfices à tirer d'une telle démarche transmutation digitale ?

Il faut résolument considérer que « Ufunde » est la jonction des intérêts conjugués des employeurs et leurs salariés face aux enjeux de la formation continue, notamment dans le domaine du management. Et pour cause, cette plateforme e-learning est :

- pour les administrations et les entreprises : elle est en faveur des intérêts économiques et stratégiques des organisations soucieuses d'engager, de développer les compétences et de fidéliser leurs personnels sur la durée en fonction des mutations de leur environnement de travail et les défis que leur imposent les exigences de performances et de croissance ;
- pour les particuliers : elle offre l'opportunité de satisfaire les aspirations personnelles et professionnelles des salariés soucieux d'assurer en tout temps et en tout lieu leur employabilité et leur mobilité ;
- pour les 2 catégories: elle génère des gains de temps, des gains d'argent, et une montée en compétences digitales à capitaliser sur d'autres aspects de la vie professionnelle et personnelle.



ANNEXE : PROFILS DES INTERVENANTS



PROFILS DES INTERVENANTS

Le Pr Viviane ONDOUA BIWOLÉ est Enseignante-Chercheuse à l'Université de Yaoundé II/Soa, Cameroun, Professeur associée à Yale University, USA (EPI LAMP Program), Directrice du Cabinet OBIV Solutions. Ses trois principaux champs de recherche sont l'entrepreneuriat, la gestion des ressources humaines et la gouvernance des entreprises publiques. Elle a réalisé de nombreuses formations, études et recherches en management pour le compte des entreprises et des organisations internationales. Elle a été Inspectrice Générale au ministère de la fonction publique et de la réforme administrative au Cameroun, Directeur Général adjoint de l'Institut Supérieur de management Public. Elle est par ailleurs, depuis le 2 décembre 2021, administratrice indépendante au Conseil d'Administration de la BGF Bank. Elle est auteure de 08 ouvrages et plusieurs articles scientifiques.



Pr. Viviane ONDOUA BIWOLÉ
Universitaire, experte en gouvernance
Promotrice du Cabinet OBIV Solutions

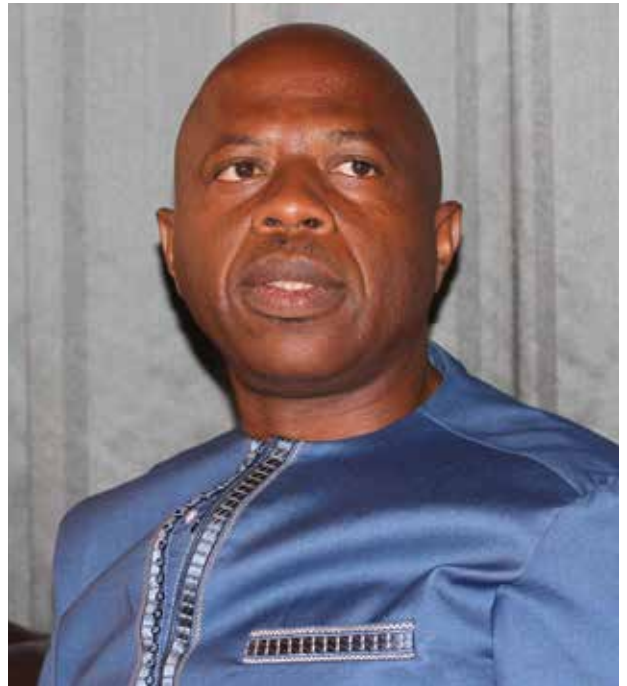


M. Patrice AMBA SALLA
Ancien ministre, ancien maire
Promoteur 3D Consult

Ancien Ministre des Travaux Publics et ancien Maire de la Commune d'Ayos après une brillante carrière administrative, actuellement Vice Président du Conseil d'Administration de l'Université Catholique d'Afrique Centrale après avoir été Président du Conseil d'Administration de la Société des Coopératives des Producteurs et Transformateurs de cacao d'Ayos. Il dirige le Cabinet conseil et d'assistance technique 3D Consult. Patrice AMBA SALLA est titulaire d'un Diplôme de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), option Régie Financière, et d'une Licence en Droit Public à l'Université de Yaoundé. Il a développé une expertise dans plusieurs domaines notamment, la gestion des administrations fiscalo-douanières ; l'audit des systèmes et services d'assiette ; l'élaboration et conduite des stratégies et techniques de contrôle de la Fiscalité des entreprises; décentralisation et développement durable.

PROFILS DES INTERVENANTS

Directeur des Ressources Humaines dans une entreprise publique employant plus de 2 000 personnels répartis entre cent (100) emplois, Zacharie ABONGO est un cadre expérimenté dans le Management public et s'intéresse aux problématiques de performances dans les organisations publiques et privées. Il est titulaire de deux Masters notamment en Management public et en Analyse et Évaluation des projets de développement dans le contexte de la CEMAC. Spécialiste de la gestion administrative et financière des projets et programmes sous financement international, il est par ailleurs auditeur interne des organisations. Il a pris activement part à la rédaction de plusieurs documents stratégiques dans divers contextes organisationnels.



M. Zacharie ABONGO

DRH à la CRTV, Expert en Management public et gestion des projets



M. Alphonse ATEBA NOA

**Expert en Marketing digital
Promoteur Inter'Activ Consulting**

Titulaire d'un Mastère Direction Marketing et Stratégie Commerciale à dominance digitale de HEC-Paris, de 2 certifications en Marketing digital et Direction commerciale de la même école (HEC-Paris) et d'un Master Européen en Management de la Communication, spécialité Stratégies Publicitaires et Communication Numérique, Alphonse ATEBA NOA est Associé-Gérant de INTER'ACTIV CONSULTING, une Agence conseil en communication et marketing basée à Yaoundé. Il est l'auteur de plusieurs travaux de recherche et de quelques publications sur le digital dont un livre blanc paru en 2018 sous le titre « La communication des organisations à l'ère du digital : quels choix stratégiques pour des entreprises d'aujourd'hui en quête de performances et de modernité ? ».



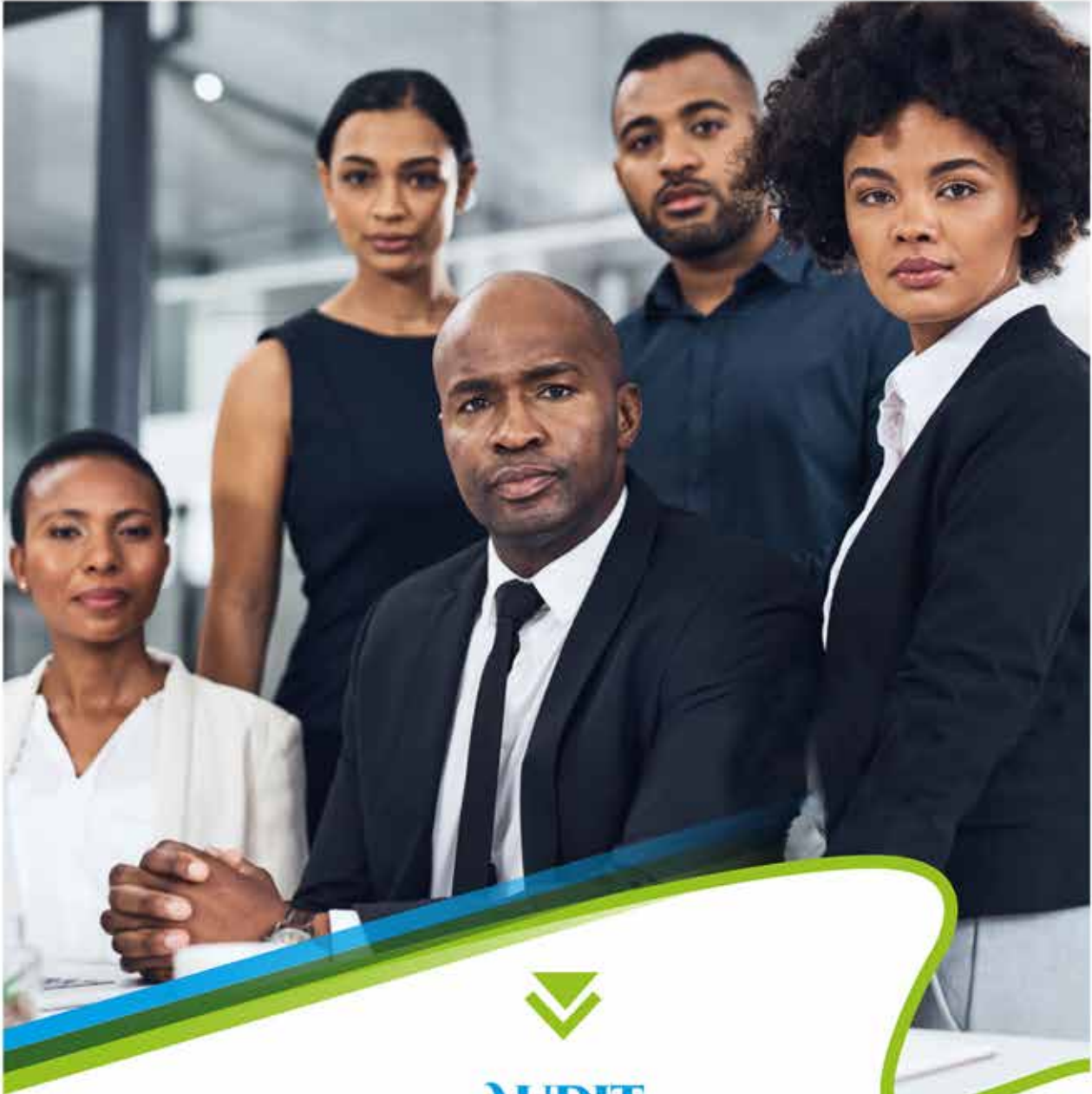
www.ufunde.cm

Av FOCH, face Crédit Foncier Capitole

Email : contact@ufunde.cm

Tél : +237 222232160 / 670613049 / 696384834

BP: 7942 - Yaoundé



**AUDIT
CONSEIL
COACHING
RECHERCHES
FORMATIONS
ETUDES**

Pour une réussite durable

BP : 7942 Yaoundé, Avenue FOCH
Tel : (237) 222 23 21 60
Tel / Fax : +(237) 222 23 21 60
Cél : +(237) 670 61 30 49 - 699 67 58 30
Email : contact@obivsolutions.com

www.obivsolutions.com



**On avance tellement
plus confiant, quand
on est protégé par
AXA N°1 de l'Assurance
Non-Vie au Cameroun.**

Auto | Responsabilité Civile | Santé et Assistance | Transport | Voyage | Dommages | Crédit | Risques Techniques

Siège social : 309, rue Bebey Eyidi B.P. 4068 Douala-Cameroun

Tél: (237) 233 42 31 71 / 233 42 31 59 / 233 42 61 72

Fax: (237) 233 42 64 53

Site Web: www.axa.cm / E-mail: axa.cameroun@axa.cm

Espaces-Conseils Yaoundé

Tél: (237) 222 23 34 44 / 222 22 45 33

Fax: (237) 222 23 50 62



Know You Can