



# L'ENAPP : UN REVE D'AVENIR A PARTAGER

## A. PLAN STRATEGIQUE DE L'ENAPP (2015 – 2020)

### 1. Préambule

Les changements qui sont intervenus dans les organisations suite à la révolution des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et suite au nombreux progrès réalisés au cours de cette même période dans beaucoup de domaines scientifiques ont montré aux organisations la voie à suivre dans le domaine de la formation pour que leur personnel puisse s'adapter à ces changements et progrès. En effet, afin de pouvoir rester compétitives, ces organisations ont dû réagir afin de permettre à leur personnel de s'adapter, d'acquérir de nouvelles connaissances ou même d'apprendre un nouveau métier. Cette réaction des organisations publiques et privées s'est manifestée de diverses manières et notamment par la mise en place d'actions de formation continue destinées à assurer l'adaptation des employés à leur poste de travail ou d'autres liées au développement de leur compétence. Ces actions n'ont eu d'autre but que de servir à améliorer la performance et l'efficacité de l'organisation. En effet, **« la formation est le moteur de l'efficacité professionnelle, elle permet d'entretenir et de développer les compétences des travailleurs de telle sorte que l'organisation puisse continuer à être efficace... le renforcement des compétences est indispensable pour toute organisation »<sup>i</sup>.**

C'est dans ce contexte de renforcement des compétences, afin d'améliorer la performance de l'administration publique haïtienne, que l'Ecole Nationale d'Administration et de Politiques Publiques (ENAPP) a été créée.

Bien que créée juridiquement par l'article 37 du Décret du 17 mai 2005 *portant révision du Statut Général de la Fonction Publique*, l'ENAPP a été lancée officiellement le 9 avril 2014 par l'ex Premier Ministre Laurent Salvador Lamothe. L'ENAPP a donc officiellement 1 an. Malgré les multiples défis auxquels elle a été confronté au cours de l'année qui vient de s'écouler et en dépit des faibles moyens mis à la disposition de son Coordonnateur Général pour la mise en place effective de cette Ecole, grâce au soutien de la Banque Inter-américaine de Développement (BID), elle a pu faire des pas extraordinaires en matière de rénovation du bâtiment qui loge l'Ecole, de construction d'une salle de visio-conférence, la mise en place d'une bibliothèque scientifique...

Dans le cadre de la réforme de l'Administration Publique, les autorités ont voulu mettre à la disposition de celle-ci une institution de formation de très haut niveau capable de participer activement à la formation et au perfectionnement des Hauts Cadres qui sont appelés à jouer un rôle important dans la modernisation de cette administration. L'ENAPP est l'Ecole de la Réforme administrative, son instrument même. ***Il faut donc renforcer les capacités des ressources humaines de la Fonction Publique en donnant à l'ENAPP les moyens nécessaires pour accomplir sa mission.***

L'établissement de ce Plan Stratégique trouve son origine dans la volonté de présenter l'Ecole, ses objectifs stratégiques, l'avenir auquel elle peut prétendre, les contraintes qui peuvent entraver son développement. A un moment où les ressources financières de l'Etat diminuent, l'établissement de ce plan stratégique a permis de définir les priorités et d'établir la vision de l'Ecole pour les 5 ans à venir.

## **2. Objectifs stratégiques de l'ENAPP**

a) Développer progressivement de nouvelles filières de formation.

La Fonction Publique représente un confluent de savoirs et de compétences assez diversifiés. Dès lors, l'ENAPP a pour devoir de développer avec le soutien technique de ses partenaires de nouvelles compétences dans tous les domaines d'intervention de l'Etat. Elle doit être à même de fournir à l'Administration Publique des cadres en nombre suffisant et spécialisés dans divers domaines. Par ailleurs, une réforme administrative digne de ce nom porte comme exigence que les besoins de formation des agents des collectivités territoriales soient également pris en compte.

Dans sa volonté d'atteindre cet objectif stratégique, le Coordonnateur Général de l'ENAPP a noué des contacts avec le Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST) et le Bureau International du Travail (BIT) afin que l'ENAPP puisse participer aux côtés de l'Office de Management et des

Ressources Humaines (OMRH) et de l'Agence Française d'Expertise Technique Internationale (AFETI) au renforcement des capacités du MAST en participant à la formation des Inspecteurs du Travail et des Conciliateurs Sociaux. Des sessions de formation de courte et de longue durée seront ainsi organisées à l'ENAPP. Les formations de courte durée devraient débuter dès septembre 2015. Une filière en Administration du Travail devrait très prochainement voir le jour à l'ENAPP. La seule ambition qui prévaut est celle de renforcer les compétences des Hauts Cadres de l'Etat haïtien dans les domaines d'intervention de l'Etat et l'unique intérêt qui doit guider l'action est celui de servir la République.

Par ailleurs, des filières de spécialisation en Management Public, Management du Tourisme ou en Communication Publique et Gouvernementale doivent être créées pour une plus grande diversité du personnel de l'Etat.

b) Poursuivre progressivement et de manière cohérente la mise en place des structures prévues (*par l'arrêté du 9 juillet 2013 portant Organisation et Mode de Fonctionnement de l'ENAPP*) et pourvoir au recrutement des cadres qui doivent y travailler ; il faut le savoir, l'ENAPP ne pourra pas remplir les missions qui lui sont dévolues si elle ne dispose pas de cadres compétents, motivés, recrutés dans la transparence et par voie de concours.

c) Améliorer de manière continue l'efficacité, la pertinence et la qualité de la formation dispensée à l'ENAPP ;

d) Organiser et développer des activités de recherche.

e) Promouvoir et défendre la liberté académique.

**« Sans la liberté de recourir à un éventail diversifié de disciplines, de méthodes, d'approches, d'outils ou de contenus pédagogiques, scientifiques.... l'Université ne serait plus à même d'apporter ses contributions sur les plans de l'avancement de la science, de la formation d'une relève citoyenne et du développement de la société »<sup>ii</sup>.** En effet, cette diversité permettra l'enrichissement des cadres haïtiens en leur fournissant une large ouverture d'esprit tout en développant leur esprit critique. Et c'est la raison pour laquelle l'ENAPP doit être en mesure de coopérer et de nouer des partenariats avec les Universités haïtiennes et étrangères quelles qu'elles soient, tel que le prévoit expressément *l'arrêté du 9 juillet 2013 portant Organisation et mode de Fonctionnement de l'ENAPP* à ses articles 3, paragraphe 7 et 25, paragraphe 3.

### **3. Missions de l'ENAPP**

L'ENAPP est la Grande Ecole de l'Administration ; elle a pour missions :

- a) d'assurer la formation continue des cadres incluant le développement de nouvelles capacités en matière de gestion et de politiques publiques ;
- b) d'encourager le développement de la connaissance dans le secteur public pouvant influencer l'action gouvernementale ;
- c) d'encourager le développement de la recherche appliquée ;
- d) de contribuer au renforcement des capacités managériales des cadres de la Fonction Publique en élargissant le champ de leurs savoirs ;

### **4. Vision d'avenir de l'ENAPP**

- a) L'ENAPP se doit d'être le centre névralgique de la formation préparant aux divers métiers de la Gestion Publique. Elle devra constituer un dispositif de conseils, d'expertises, de renforcement des compétences, capable de contribuer à l'effort continu de modernisation de l'Administration Publique haïtienne ;
- b) L'ENAPP constituera un puissant moteur d'innovation afin de propulser dans l'Administration Publique de nouvelles idées, de nouvelles techniques, de nouvelles manières de penser et d'agir, de nouvelles pratiques de gestion plus efficaces ;
- c) L'ENAPP sera un acteur important dans la sensibilisation Egalité Femme Homme (EFH). Des modules de formation seront organisés à cet effet en partenariat avec le Ministère à la Condition Féminine et aux Droits des Femmes (MCFDF). L'ENAPP compte prendre toute sa place dans la société haïtienne et devenir un vecteur de changement et de progrès dans cette société ;
- d) Faire de l'ENAPP à long terme l'un des plus grands centres de formation de la région des Caraïbes par la qualité des formations offertes et la production scientifique de ses experts. C'est tout à fait possible !

## **5. Valeurs de l'ENAPP**

- Ethique professionnelle
- Tolérance
- Ouverture vers les autres
- Travail
- Egalité
- Transparence

## **6. Le plan de financement**

Le budget nécessaire à l'exécution de ce plan stratégique sera préparé par l'Unité des Affaires administratives et du Budget de l'ENAPP. Il proviendra du budget de l'Etat et de la contribution demandée à des bailleurs de fonds.

## **7. La mise en œuvre du plan stratégique**

Le succès de ce plan stratégique dépendra de plusieurs facteurs :

Au niveau de l'ENAPP, la mise en œuvre de ce plan nécessite la mise en place des structures institutionnelles prévues par l'arrêté du 9 juillet 2013 et le recrutement des Hauts cadres qui doivent y travailler. En outre, il est indispensable que la Coordination Générale de l'ENAPP assure le suivi en tenant compte des indicateurs de performance qui auront été définis. Au niveau de l'Etat, la mise en œuvre du plan dépendra du soutien financier continu apporté par l'Etat en vue d'atteindre les objectifs fixés.

## **8. Conclusion**

Autant il est nécessaire pour l'Etat de renouveler son personnel politique, autant il est essentiel pour l'administration de renouveler ses cadres. L'Etat étant un continuum, il aura toujours besoin de cadres compétents et bien formés pour mettre en œuvre des politiques publiques dans tous les domaines. Dès lors, un Etat qui se veut moderne, stratège, doit être proactif et constituer une « réserve » de femmes et d'hommes, en nombre suffisant, compétents, motivés, capables de participer avec efficacité au

renouveau de l'Administration Publique. Et c'est ce qui rend les Grandes Ecoles comme l'ENAPP d'Haïti incontournables, car créées dans le but de prendre en compte les besoins spécifiques de l'Administration. C'est la raison pour laquelle l'Etat doit prendre à sa charge cette institution à vocation opérationnelle en lui allouant son propre budget qui doit être suffisant pour mener une politique nationale de formation dirigée en priorité vers les fonctionnaires. ***Rien ne doit être considéré comme trop coûteux pour la formation des cadres ; il s'agit en réalité d'un investissement que l'Etat doit accepter de consentir et il a pour devoir de tout mettre en œuvre pour que celui-ci soit rentable. Et l'ENAPP peut l'aider en ce sens.***

Haïti, un Etat émergent en 2030 ? en 2040 ? Peu importe la date ! Evidemment oui, à condition toutefois que la formation soit placée au cœur de la réforme et que des dispositions soient prises pour que les formations organisées dans le secteur public, financées ou non par l'Etat, présentent une certaine garantie d'efficacité. Dans le cas contraire, on pourra considérer qu'il s'agit d'un retour en arrière et du gaspillage de temps et de ressources (humaines et financières). En outre, il faut établir une certaine synergie entre le secteur public et le secteur privé dans ce domaine, car le secteur public ne dispose pas d'assez de ressources humaines compétentes dans le domaine de la formation pour pouvoir à lui seul renverser la situation. Le renouveau de l'Administration Publique passe notamment par la satisfaction de ces exigences. ***Des managers visionnaires et talentueux, c'est ce dont l'Administration Publique haïtienne a besoin et c'est cette catégorie de cadres que l'ENAPP veut former pour sa modernisation.***

**Prof. Harold MOMPOINT JEUNE**  
**Coordonnateur Général ENAPP**  
**Expert en Ingénierie de formation**  
[hmj.enapp-haiti@outlook.fr](mailto:hmj.enapp-haiti@outlook.fr)  
Twitter : @EnappHaiti  
[www.facebook.com/enapp.haiti](http://www.facebook.com/enapp.haiti)



## **B. PLAN DE FORMATION DE L'ENAPP**

**Période : Mai 2015 – Janvier 2016**

**Nombre de modules prévus : 6**

**1 Conférence des décideurs haïtiens**

**5 séminaires de Formation**

**Nombre de fonctionnaires formés : environ 300**

### **1) Module : Conférence des décideurs de l'Etat haïtien**

#### *a) Contexte :*

Dans l'optique de rentabiliser les produits et les services offerts à leur clientèle, les institutions investissent une bonne partie de leur revenu dans la formation continue de leurs Ressources Humaines. Pourtant, plus de 70% des agents publics affirment ne pas détenir la capacité, le pouvoir ou l'appui de la Direction, pour effectivement mettre en place les stratégies d'efficience développées dans les différentes sessions de formation. Outre la frustration et la démotivation du personnel, l'institution perd en compétitivité et en rentabilité.

#### *b) Objectif général :*

Permettre aux décideurs d'intégrer et d'implémenter les meilleures stratégies, les techniques efficaces de transformation organisationnelle qui vont permettre à leur organisation d'atteindre l'efficience et d'être performante.

*c) Objectifs pédagogiques :*

A la fin de la conférence sur le Management stratégique et opérationnel efficient, les dirigeants seront en mesure de :

- 1) Evaluer le système de management stratégique et opérationnel dans leur institution respective ;
- 2) Revoir le rôle, la fonction et les responsabilités du décideur ;
- 3) Produire un bilan des compétences du décideur ;
- 4) Détailler les fonctions actualisées du décideur ;
- 5) Intégrer les nouvelles compétences du décideur,
- 6) Etudier les principes, techniques et outils de management efficace d'une institution étatique ;
- 7) Analyser l'approche systémique et participatif du management des Ressources Humaines ;
- 8) S'approprier l'importance de la communication dans le management stratégique et opérationnel ;
- 9) Evaluer les compétences managériales actuelles des décideurs ;
- 10) Développer un plan d'actions efficace de management efficace et efficient de l'institution.

*d) Formules pédagogiques*

Bilan des pratiques des décideurs, Présentation et analyse de concepts modernes, Diagnostic organisationnel, Etudes de cas, Exercices de maîtrise, Développement d'outils de gestion, Conception planification, présentations et discussions en plénière.

*e) Nombre de participants :*

22 Hauts cadres des Ministères / 22 Hauts cadres des Organismes publics.

*f) Nombre d'heures :*

16 heures / 2 jours 1/2

*g) Groupe cible :*

Directeurs Généraux, Directeurs Généraux adjoints, Coordonnateurs Généraux des Organismes déconcentrés, Coordonnateurs d'Unité...

## **2) Module : L'Organisation du Travail et la Gestion du Temps**

*a) Contexte :*

Dans une organisation, la gestion efficace du temps découle d'une planification efficace des opérations, de l'octroi et du suivi des tâches de chacun en fonction des ressources disponibles. Cette formation de 3 jours permettra au participant de renforcer ses capacités de planification, de distribution des tâches, d'accompagnement, de contrôle et de suivi des actions. Par ailleurs, pour atteindre les objectifs organisationnels, le manager doit savoir mobiliser et utiliser à plein rendement les compétences de chacun des membres de l'équipe. La méthode et les outils pour y arriver sont élaborés dans cette formation.

*b) Objectif général :*

Doter les participants des concepts, principes, et outils leur permettant de définir les activités de l'organisation en fonction de la vision, de la mission et des différentes ressources afin d'améliorer la performance de l'organisation.

*c) Objectifs pédagogiques et pratiques :*

- 1) Comprendre l'importance de la vision et de la mission dans les processus d'organisation du travail et de la gestion du temps ;
- 2) Définir le rôle et la fonction de chaque acteur au sein de l'institution ;
- 3) Analyser les concepts et les différentes phases liés à l'Organisation du Travail et à la gestion du temps ;
- 4) Planifier et organiser le travail en fonction de la vision, de la mission, des différentes ressources et du temps ;
- 5) Elaborer le plan des opérations de chaque direction ;
- 6) Planifier les mécanismes de mise en place et de suivi du Plan Opérationnel.

*d) Compétences professionnelles visées :*

Développer une vision et des approches systémiques pour atteindre l'efficacité institutionnelle.

*e) Groupe cible :*

Directeurs des Ressources Humaines, Directeurs administratifs, Coordonnateurs Généraux des Organismes Déconcentrés, Coordonnateurs d'Unités,...

*f) Formules pédagogiques :*

Diagnostic organisationnel, analyse de concepts, réflexions individuelles, travaux en atelier, exercices de synthèse, élaboration de plans d'opérations et de gestion du temps, présentations et discussion en plénière.

*g) Nombre d'heures :*

24h / 3 jours

### **3) Module : Communication, Comportement organisationnel et Ethique professionnelle**

*a) Contexte :*

Afin de s'assurer de l'harmonisation, de l'efficacité et de l'impact du flux d'information, l'organisation doit mettre en place différents systèmes et s'assurer que ses gestionnaires maîtrisent et appliquent les principes et techniques de la communication interpersonnelle et de masse. Cette formation de 3 jours permettra aux participants de comprendre les enjeux de la communication organisationnelle, d'avoir une réflexion et une analyse des pratiques de communication utilisées. La formation clarifiera l'importance du comportement organisationnel et de l'éthique professionnelle dans les actions de l'organisation.

*b) Objectif général :*

L'objectif de la formation consiste à renforcer les compétences des fonctionnaires en matière de communication, de comportement organisationnel et d'éthique professionnelle.

*c) Objectifs pédagogiques:*

A l'issue de la formation, les participants seront en mesure de :

- 1) Définir et appliquer les concepts Comportements Organisationnels et Ethique professionnelle.
- 2) Analyser les comportements éthiques envers les clients internes et externes.
- 3) Comprendre et intégrer les comportements attendus en milieu de travail.
- 4) Planifier les mécanismes de mise en place et de suivi des acquis.
- 5) Evaluer le système de communication en place dans l'institution.
- 6) Appréhender les concepts clés de la communication organisationnelle et interpersonnelle.
- 7) Utiliser les bonnes techniques de communication comme outil efficace de gestion.
- 8) Concevoir un plan d'actions à mettre en œuvre.

*d) Nombre de participants :*

22 Hauts cadres des Ministères et 22 Hauts Cadres des organismes publics.

*e) Nombre d'heures :*

24h / 3 jours

*f) Groupe cible :*

Directeurs des Ministères, Coordonnateurs des Organismes déconcentrés, Coordonnateurs des Unités, Membre du Cabinet du PM.

#### **4) Module : Formation en management des systèmes d'information**

*a) Contexte :*

Les participants apprendront comment les systèmes d'information peuvent améliorer les prises de décision, la performance des organisations et comment ils peuvent tirer profit des SI tant sur le plan stratégique qu'opérationnel.

*b) Objectif général :*

Permettre aux participants d'intégrer les notions de Système d'Information (SI), d'acquérir les connaissances essentielles, les concepts clés, les enjeux des SI, les évolutions à court et moyen terme.

*c) Les différents thèmes abordés :*

- Importance stratégique du système d'information (SI)
  - Définition du SI
  - Différence entre SI et Informatique
  - Les enjeux métiers pour le Secteur Public
  - Le SI, une opportunité pour le secteur Public
  
- Création de valeur par l'usage du système d'information (SI)
  - L'incontournable nécessité de moderniser l'administration publique
  - L'enrichissement de la relation « client usager »
  - L'adaptation des processus aux nouveaux outils SI
  - La réorganisation de l'administration autour des SI
  - L'utilisation et l'emploi des nouvelles technologies pour la mise en œuvre de solutions
  - L'apport du SI dans la mise en place d'une politique Ressource Humaine (RH) ambitieuse
  - La mutualisation des ressources (achat par exemple) avec le soutien du SI
  - Les grands chantiers : accès aux services publics, référentiels métiers communs, simplification des démarches administratives, co-production de services et interopérabilité...
  - Un Système d'Information pour un service public performant
  - Les Directions des Systèmes d'Information (DSI) comme catalyseurs de la transformation des organisations publiques.

- La sécurité des Systèmes d'information (SI)
- Ethique et impact social des SI

*d) Formules pédagogiques :*

- Présentation et analyse des concepts modernes
- Etude de cas
- Discussions en plénière

*e) Nombre de participants :*

22 Hauts cadres des Ministères et des Organismes publics.

*f) Nombre d'heures :*

24 heures / 3 jours

*g) Groupe cible :*

Directeurs généraux, Directeurs Généraux adjoints, Coordonnateur Généraux des organismes déconcentrés, Coordonnateurs d'Unité, Directeurs Service Informatique...

## **5) Module : Leadership et Management d'équipes**

*a) Objectif général :*

Former les participants aux techniques de base du management, du leadership et du management d'équipes.

*b) Objectifs pédagogiques :*

Cette formation de 3 jours permettra aux participants d'acquérir une gamme de savoirs faire, d'outils et de techniques pour manager les hommes au quotidien afin d'améliorer les performances de l'administration. Le participant :

- 1) apprendra les techniques de base de la gestion stratégique
- 2) pourra traduire une stratégie en objectifs concrets
- 3) saura élaborer des tableaux de bord simples et efficaces
- 4) comprendra et pourra utiliser des techniques de planification (y compris la définition des actions prioritaires)
- 5) pourra opérer un alignement stratégique du personnel (définir ou adapter l'organisation, la documenter et la communiquer, gérer les équipes, gérer les conflits...)
- 6) apprendra quelques techniques simples de leadership et de motivation du personnel.

*c) Nombre de participants :*

22 Hauts cadres des Ministères et des Organismes publics

*d) Nombre d'heures :*

24 heures / 3 jours

*e) Groupe cible :*

Directeurs Généraux, Directeurs Généraux adjoints, Coordonnateurs Généraux des Organismes déconcentrés, Coordonnateurs d'Unité, Directeurs, ...

*f) Méthodes pédagogiques :*

Elles consisteront en un mélange équilibré (environ 50/50) d'exposés des concepts et d'exercices pratiques. L'interaction et la participation seront fortement suscitées.

## **6) Module : Conception et Développement des Politiques Publiques**

*a) Objectif général :*

Permettre aux participants d'acquérir des connaissances essentielles à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques.

*b) Objectif spécifiques :*

Ce séminaire amènera les participants à :

- Bien déterminer les enjeux ou la problématique qui doit faire l'objet d'une politique publique.
- Formuler efficacement un énoncé de politique publique.
- Préparer adéquatement la mise en œuvre de la politique.

*c) Nombre de participants :*

22 Hauts Cadres des Ministères et 22 Hauts cadres des Organismes publics

*d) Nombre d'heures :*

24 heures / 3 jours

*e) Groupe cible :*

Hauts cadres ayant des responsabilités dans l'élaboration et le développement de politiques publiques, Directeurs...

*f) Méthodes pédagogiques :*

Présentation d'éléments de connaissances, présentation de techniques propres à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques publiques et application de ces techniques à une étude de cas haïtien.

## **IMPORTANT**

**« Toute session de formation organisée par l'ENAPP :**

- **est précédée d'une analyse des besoins**
- **fait l'objet de suivi et d'évaluations**
- **est dispensée par des professionnels pédagogues confirmés**

**afin de garantir une efficacité optimale »**

---

<sup>i</sup> Gérard, F.-M., la Formation, moteur de l'efficacité professionnelle, 2008. Conférence proposée dans le cadre du Forum Européen des gestionnaires d'espaces naturels organisé à Lyon les 12, 13, 14 Nov. 2008.

<sup>ii</sup> Projet-Plan Stratégique de l'UQAM, Robert Proulx, Ph. D., 5 nov. 2014, pg. 3.