

# *Institut du Travail d'Afrique Centrale*

Département des Relations Professionnelles et du Travail



## **RAPPORT SYNTHETIQUE DU FORUM AFRIQUE CENTRALE DE LA GESTION DES CARRIERES ET DES COMPETENCES ORGANISE A POINTE NOIRE PAR L'ITAC/DEREP ET SON PARTENAIRE RACREH**



## 1. Contexte et justification

Face aux transformations rapides du marché du travail dans les pays d'Afrique centrale marquées par la digitalisation, l'évolution des technologies, les transitions démographiques et le besoin croissant d'adaptation des ressources humaines le Département des Relations Professionnelles et du Travail de l'Institut du Travail de l'Afrique Centrale (ITAC) et son partenaire le Réseau Afrique Centrale des Ressources Humaines ( RACREH) en sigle ont organisé à Pointe Noire la Verte, République du Congo, du 05 au 07 février 2026, le Forum Afrique Centrale portant sur la gestion des carrières et des compétences avec objectif d'offrir une plateforme d'échange entre professionnels, décideurs politiques, institutions de formation et partenaires techniques nationaux et sous- régionaux.



Ce Forum s'est inscrit dans la mission plus large de l'ITAC/DEREP qui applique et fait appliquer les dispositions pertinentes de la convention 142 de l'OIT portant sur la revalorisation des Ressources Humaines. Ce Forum avait comme mission de :

- Favoriser une gestion stratégique des talents adaptative aux besoins futurs du marché.
- Promouvoir une culture de développement continu des compétences.
- Renforcer les parcours professionnels des employés dans des entreprises, établissements de toutes natures et les Administrations publiques de 11 pays de l'Afrique Centrale, membres de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEEAC).

## Participants

Le forum a rassemblé à l'Hôtel le Ruisseau de Pointe Noire :

- 35 participants issus des pays de la Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale (CEEAC) et au-delà ;
- Responsables RH, directeurs de formation, Responsables des Relations Professionnelles ;
- Représentants des administrations publiques ;
- Experts de la CEEAC en gestion des talents et partenaires techniques.

## Objectifs précis du Forum

- Analyser les défis actuels dans la gestion des compétences et des carrières dans les Entreprises, Etablissements des toutes natures et les services des Administrations publiques.
- Élaborer des approches pratiques et innovantes pour aligner compétences, performance et stratégie organisationnelle.
- Encourager la mobilité interne et l'employabilité des ressources humaines à travers des modèles probants.
- Débattre des enjeux liés à l'intelligence artificielle (IA), à la digitalisation des RH et à la transformation des métiers.
- Renforcer les réseaux professionnels nationaux et régionaux pour un partage continu des meilleures pratiques RH.

## 2. Déroulement des Travaux du Forum du 05 au 07 février 2026

➤ Jeudi le 05 février 2026

### 09h00 à 09h30 :

**Discours d'ouverture** par l'Administrateur Directeur Exécutif de l'ITAC, Jean Pascal MOTYNGEA BOTHOLA, Expert Pluridisciplinaires du Travail.

Mesdames et Messieurs les Représentants de la Ville de Pointe Noire

Partenaires Sociaux

Chères/Chers Participants

Distingués Invités,

Mesdames et Messieurs les experts et praticiens en gestion des compétences,

Mesdames et Messieurs,

Je vous salue au nom de Mme Présidente du Conseil d'Administration de l'ITAC, la Professeur Rosa RODRIGUEZ NETO

C'est avec un profond honneur et une grande émotion que je déclare ouvert le Forum Afrique Centrale de Gestion des Compétences et des Carrières, organisé par l'Institut du Travail de l'Afrique Centrale (ITAC) et son partenaire le Réseau Afrique Centrale des Ressources Humaines (RACREH) et qui se déroulera dans ce cadre magnifique de l'Hôtel Ruisseau, du 05 au 07 février 2026 ici à Pointe Noire.

Nous sommes réunis aujourd'hui autour d'un thème d'une importance capitale pour l'émergence durable de l'Afrique Centrale qui nous oblige aujourd'hui de Développer, Valoriser et Retenir les Talents qui reste un levier stratégique pour la compétitivité en Afrique Centrale et dans nos pays respectifs.

Ce forum est le fruit de notre engagement collectif et citoyen qui nous oblige aujourd'hui à améliorer la gestion des ressources humaines dans nos Entreprises, Etablissements des toutes natures, les services des Administrations publiques, nos organisations de la société civile et de nos institutions publiques.

Pourquoi ce forum est-il essentiel ?

Parce que la gestion des compétences et des carrières n'est plus un simple enjeu organisationnel mais un axe stratégique de développement des Entreprises, Etablissements des toutes natures, les services des Administrations publiques, les organisations de la société civile et de nos institutions publiques.

Parce que nos jeunes, nos femmes, nos hommes et nos dirigeants méritent de trouver dans leurs environnements de travail les conditions qui leur permettent de :

- Développer leur potentiel professionnel ;
- Répondre aux exigences d'un marché du travail en constante mutation ;
- S'inscrire dans une carrière durable, motivante et valorisante.

Ce n'est un secret pour personne :

La mondialisation des économies, les défis technologiques, les transitions numériques et écologiques, exigent aujourd'hui des systèmes de gestion des compétences plus agiles, plus inclusifs et plus anticipatifs.

Ce forum Afrique Centrale GRH 2026 un espace de réflexion partagée, mais aussi d'actions concrètes :

- Favoriser l'échange de bonnes pratiques entre pays et secteurs ;
- Promouvoir des approches innovantes de développement des talents ;
- Appuyer la mise en place de politiques publiques cohérentes en gestion des carrières ;
- Renforcer les partenariats entre les acteurs institutionnels, les organisations professionnelles et les partenaires techniques et financiers.

Je m'adresse tout particulièrement aux jeunes participants ici présents : vous êtes l'avenir de nos nations. Ce forum est aussi le vôtre. Faites entendre vos voix, partagez vos visions, et osez penser autrement l'avenir professionnel de votre Entreprise, de votre pays et de l'Afrique Centrale y dépend.

À nos partenaires sociaux, nous exprimons notre profonde gratitude pour votre soutien continu. Ensemble, construisons des ponts durables entre savoirs, compétences et opportunités d'emploi.

Enfin, Mesdames et Messieurs, Je souhaite que ces trois jours de travail soient ***riches en échanges, productifs en idées et générateurs d'initiatives concrètes.***

Sur ce, je déclare solennellement ouvert le Forum Afrique Centrale de Gestion des Compétences et des Carrières 2026.

Je vous remercie

JEUDI, LE 05 FEVRIER 2026

*Jour 1 – 5 février 2026 : les exposés thématiques :*

DEVELOPPEMENT DES THEMES :

09H30 à 10h30

### **a. Présentation du diagnostic régional sur la gestion des compétences et des carrières**

Par Jean Pascal MOTYNGEA, Expert Pluridisciplinaires du Travail

La présente communication porte sur le diagnostic régional de la gestion des compétences et des carrières, réalisées dans le cadre du Forum Afrique Centrale sur la Gestion des Ressources Humaines.

#### **a.1. Introduction**

Dans un environnement marqué par la mondialisation, la transformation numérique, la mobilité professionnelle et les exigences accrues de performance, des Entreprises, Etablissements des toutes natures, les services des Administrations publiques, les organisations de la société civile et de nos institutions publiques, des pays membres de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEEAC) font face à d'importants défis en matière de gestion des ressources humaines.

La gestion chaotique et inadapté des Ressources Humaines que nous connaissons aujourd'hui dans 90% de nos Entreprises du secteur privé et publique y compris dans les Administrations publiques ne doit plus perdurer car le développement de vos Entreprises et les efforts pour réaliser les objectifs de l'émergence de l'Afrique Centrale est gravement compromise, si nous ne faisons rien aujourd'hui.

Malheureusement, pour confirmer ce que les Organisations privées et publiques de formation continue affirment depuis plusieurs années sur l'absence de la culture de formation continue pendant la carrière de nos Dirigeants et Responsables de RH, le Forum attendait plus de 200 participants de 11 pays de l'Afrique, nous avons reçu que 35 participants dont 48 % de la RDC. En bref, ceux qui devront être au forum n'étaient pas là.

La gestion des compétences et des carrières constitue aujourd'hui un levier stratégique pour :

- Améliorer la performance institutionnelle ;
- Garantir l'employabilité des salariés ;
- Favoriser la compétitivité des entreprises, Etablissement des toutes natures ;
- Assurer la stabilité sociale et professionnelle.

Ce diagnostic régional a été initié par l'ITAC/DEREP afin d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces liées aux pratiques actuelles dans nos Entreprises, Etablissements des toutes natures, les services des Administrations publiques, les organisations de la société civile et de nos institutions publiques des tous les pays de l'Afrique Centrale.

#### **a. 2. Méthodologie du diagnostic**

Notre diagnostic s'est appuyé sur :

- Des enquêtes auprès des responsables RH ;

- Des consultations avec les syndicats et représentants des Salariés ;
- L'analyse des textes légaux et réglementaires en vigueur dans les pays de l'Afrique Centrale ;
- Des études comparatives avec d'autres sous régions africaines.

### **a.3. Principaux constats**

#### **Forces identifiées**

- Existence d'un cadre juridique du travail relativement structuré ;
- Présence d'institutions de formation professionnelle publiques et privées ;
- Prise de conscience croissante de l'importance du développement des compétences ;

Volonté politique de certain pays de l'Afrique Centrale et de  $\frac{3}{4}$  des Entreprises, Etablissements des toutes natures, les services des Administrations publiques, les organisations de la société civile et de nos institutions publiques d'améliorer la gestion des carrières.

#### **Faiblesses observées**

- Absence de planification stratégique des compétences ;
- Recrutement parfois basé sur la complaisance plutôt que sur le mérite ;
- Insuffisance de formation professionnelle continue ;
- Manque de systèmes d'évaluation de performance fiables ;
- Faible mobilité interne et absence de véritables plans de carrière ;
- Insuffisance de digitalisation des services RH ;
- Le clientélisme, la corruption, le tribalisme et la politisation à outrance qui paralysent l'émergence des bonnes pratiques de la gestion des compétences et des carrières.

#### **Défis majeurs**

- Adapter les compétences aux besoins réels du marché du travail mais surtout de votre Entreprise, Etablissements et services de l'Administration publique ;
- Réduire l'inadéquation entre formation académique et emploi ;
- Lutter contre le favoritisme et promouvoir la transparence ;
- Intégrer les jeunes et les femmes dans les parcours professionnels ;
- Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

### **a.4 Enjeux stratégiques pour votre Entreprise et notre Sous-Région**

Le diagnostic révèle que la gestion moderne des carrières doit reposer sur :

- Une planification stratégique des ressources humaines ;
- L'évaluation objective des performances ;
- La formation continue tout au long de la carrière ;
- La promotion basée sur le mérite et les compétences ;
- L'intégration des outils numériques dans la gestion RH.

### **a.5 Recommandations prioritaires**

- Élaborer des référentiels de compétences de vos Entreprises, Etablissements des toutes natures et des services des Administrations publiques ;
- Mettre en place des systèmes de gestion informatisés des carrières ;
- Renforcer les partenariats entre entreprises et institutions de formation INPP (service public) et ITAC (service non étatique, du réseau International de l'OIT) ;
- Créer des mécanismes de certification professionnelle ;

- Instituer des audits réguliers des pratiques RH ;
- Encourager la coopération sous-régionale en matière de mobilité professionnelle.

## a.6. Conclusion

Le diagnostic sous-régional, des Entreprises, Etablissements et services des Administrations publiques portant sur la gestion des compétences et des carrières met en évidence une réalité contrastée : une volonté affirmée de modernisation, mais des pratiques encore insuffisamment structurées, inefficaces et surtout inadaptées.

La gestion des compétences et des carrières ne doit plus être perçue comme une simple fonction administrative, mais comme un pilier stratégique du développement économique et social des Entreprises, Etablissements et services des Administrations publiques et de Sous-Région de l’Afrique Centrale.

Il appartient désormais aux décideurs, aux responsables RH, aux partenaires sociaux et aux institutions de formation de transformer ces constats en actions concrètes et durables.

Je vous remercie de votre aimable attention.

**10H30 à 12H00 :**

## **b. Panorama des pratiques RH en Afrique centrale — état des lieux des politiques de ressources humaines.**

Proposé par me Professeur BERIMBE BERINDANA, Sociologue et rendu par le Professeur Roger TELLO, Expert Indépendant (Congo/Brazzaville)

### b.1. Introduction

La fonction Ressources Humaines (RH) en Afrique centrale connaît une transformation profonde et rapide, portée par les mutations économiques, technologiques, démographiques et institutionnelles. Dans un marché du travail caractérisé par une demande croissante de compétences adaptées aux défis contemporains, la gestion stratégique des ressources humaines devient un levier central de performance organisationnelle, d’attractivité et de développement durable.

Le Forum Afrique Centrale des Ressources Humaines, organisé par l’Institut du Travail de l’Afrique Centrale (ITAC) et son partenaire RACRH, constitue un espace essentiel pour partager les meilleures pratiques, Co-construire des politiques RH efficaces et renforcer le rôle stratégique des services RH dans les Entreprises, Etablissements et services des Administrations publiques de notre Sous-Région.

### b.2. Contexte socio-économique et enjeux RH en Afrique centrale

#### Caractéristiques du marché du travail

- **Jeunesse démographique** : aujourd’hui, 75% de la population de l’Afrique Centrale à moins de 35 ans, créant ainsi une dynamique importante en matière d’emploi mais aussi un besoin accru de formation professionnelle, de développement des compétences et des relents.
- **Économie diversifiée mais fragmentée** : Présence de secteurs formels relativement petits et d’un vaste secteur informel, ce qui complexifie la mise en place de politiques RH standardisées.

- **Transformation digitale** : L'intégration des technologies numériques redéfinit les métiers et les besoins en compétences (numérique, green kils, gestion de projet).

### **a.3. États des politiques de ressources humaines**

#### **Gestion stratégique des talents**

Les entreprises et administrations cherchent à aligner leurs politiques RH avec les orientations stratégiques :

- Mise en place de plans de développement des compétences basés sur une analyse prospective des besoins.
- Développement de systèmes de mobilité interne pour encourager l'évolution des carrières et retenir les talents.
- Intégration progressive d'outils RH modernes (évaluations 360°, bilans de compétences, plateformes de formation).

#### **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

- La GPEC émerge comme un cadre pour anticiper les besoins futurs du marché du travail, surtout dans les grandes entreprises, les organisations internationales et les administrations ;
- Cependant, son application reste inégale selon les secteurs et les pays, souvent limitée par un manque de données sectorielles fiables.

### **b.4 Pratiques innovantes observées dans la région**

#### **Développement des compétences**

- Intégration de formations continues pour les Salariés au sein des Entreprises, Etablissements des toutes natures et des Administrations publiques des pays de l'Afrique Centrale.
- Partenariats avec des institutions de formation locales et internationales comme ITAC pour réduire le fossé compétences-emploi.

#### **Mobilité interne et carrière**

- Les politiques de carrière incluent aujourd'hui davantage de parcours flexibles et personnalisés, tenant compte des aspirations des employés et des besoins stratégiques des Entreprises, Etablissements des toutes natures et des Administrations publiques des pays de l'Afrique Centrale ;
- Rétention des talents ;
- Mise en place de programmes de mentorat, coaching et développement leadership pour fidéliser les talents clés ;
- L'Afrique Centrale perd chaque année, 19 % de ses Talents (fuite des cerveaux) en faveur des pays Etrangers à cause de manque d'encadrement, des opportunités et des perceptives dans 11 pays de la Sous-Région.

## b.5. Défis majeurs persistants en Afrique Centrale

### Fragmentation des pratiques RH

- Une grande diversité de pratiques entre les grandes Entreprises, Etablissements et services des Administrations publiques (souvent structurées) et les petites/moyennes entreprises (moins formelles).

### Faiblesse des systèmes de données RH

- Absence fréquente de tableaux de bord RH intégrés, ce qui limite la capacité des décideurs à piloter efficacement la gestion des carrières et des compétences.
- Manque d'harmonisation régionale
- Peu de cadres harmonisés au niveau sous-régional malgré des initiatives locales et nationales. L'intégration de standards communs demeure un défi.

### Bonnes pratiques à promouvoir

- intégrer la planification stratégique RH
- Développer des politiques anticipatives de compétences liées aux transformations économiques.
- Formaliser des parcours de carrière clairs
- Cartographier les compétences requises et proposer des parcours professionnels transparents.

### Encourager l'apprentissage continu

- Investir dans la formation interne et dans des partenariats avec des institutions académiques.

### Adopter des systèmes de pilotage modernes

- Utiliser des indicateurs RH pour mesurer l'efficacité des politiques et orienter les décisions.

## b.6. Conclusion

La gestion des ressources humaines dans vos entreprises, établissements et services des Administrations publiques en Afrique centrale est à un tournant stratégique. Face à des défis complexes à savoir : 1. transformation digitale, évolution des métiers, rétention des talents et intégration régionale 2. les politiques RH doivent être repensés pour soutenir la performance organisationnelle et le développement socio-économique durable. 3. Les forums professionnels, telles que cette rencontre, jouent un rôle essentiel en facilitant le partage d'expérience, l'innovation et la coopération régionale et interentreprises dans la fonction RH.



## **c. RECRUTEMENT DES AGENTS ET CADRES**

de 13h00 à 14h30

Par Professeur Roger TELLO

**Synthèse de l'exposé : La politique de recrutement dans une entreprise et dans l'administration publique**

La politique de recrutement constitue un pilier stratégique de la gestion des ressources humaines. Elle vise à attirer, sélectionner et intégrer les profils les plus adaptés aux besoins d'une Entreprise, Etablissement et services des Administrations publiques, tout en garantissant la transparence, l'équité et l'efficacité du processus.

Le recrutement «**CINQ ETOILES**» est considéré aujourd'hui comme un pilier stratégique de la réussite des Entreprises, Etablissements et services des Administrations publique.

### **c.1. Définition et objectifs de la politique de recrutement**

La politique de recrutement regroupe l'ensemble des principes, règles et procédures encadrant l'embauche du personnel.

Elle poursuit plusieurs objectifs :

- Assurer l'adéquation entre les compétences recherchées et les besoins réels de l'Entreprise, Etablissement et services des Administrations publiques
- Garantir l'égalité des chances et la non-discrimination ;
- Optimiser les coûts et les délais de recrutement ;
- Contribuer à la performance et à la pérennité de l'Entreprise, Etablissement et services des Administrations publiques
- Recruter que les femmes et des hommes compétents.

### **c.2. La politique de recrutement dans une entreprise privée**

Dans le secteur privé, le recrutement répond principalement à des impératifs de performance, de compétitivité et de rentabilité.

**Caractéristiques principales :**

- Identification des besoins en fonction de la stratégie de l'entreprise ;
- Rédaction d'un profil de poste précis ;
- Diffusion des offres d'emploi (interne ou externe) ;
- Processus de sélection basé sur les compétences, l'expérience et l'adéquation au poste ;
- Entretiens, tests et vérification des références ;
- Intégration et période d'essai.

**Enjeux :**

- Recruter rapidement des talents qualifiés ;
- Attirer et fidéliser les meilleurs profils ;
- Renforcer la culture d'entreprise ;
- Maintenir un avantage concurrentiel.

Le recrutement peut être flexible et adapté aux réalités du marché, avec une marge de manœuvre plus large dans la négociation des conditions d'embauche.

### **c.3. La politique de recrutement dans l'établissement et l'administration publique**

Dans le secteur public, le recrutement est encadré par des textes légaux et réglementaires stricts. Il repose sur des principes fondamentaux tels que la transparence, l'égalité d'accès aux emplois publics et le mérite.

#### **Caractéristiques principales :**

- Organisation de concours ou tests publics ;
- Publication officielle des postes vacants ;
- Respect des statuts et grilles administratives ;
- Procédures formelles de sélection ;
- Validation par les autorités compétentes.

#### **Enjeux :**

- Garantir l'équité et l'impartialité ;
- Assurer la compétence des agents publics ;
- Répondre aux besoins du service public ;
- Lutter contre le favoritisme et la corruption.

Le processus est généralement plus long et plus réglementé que dans le secteur privé.

### **c.4. Points communs et différences**

#### **Points communs :**

- Analyse des besoins en personnel ;
- Sélection basée sur les compétences ;
- Intégration du nouvel agent ou salarié ;
- Importance de la transparence et de l'objectivité.

#### **Différences majeures :**

- Le secteur privé privilégie la performance et la flexibilité ;
- Le secteur public met l'accent sur la légalité, l'égalité et le mérite ;
- Les procédures publiques sont plus formalisées et encadrées par la loi.

### **c.5. Conclusion**

La politique de recrutement, qu'elle soit dans le secteur privé ou public, joue un rôle stratégique dans le développement organisationnel. Si les objectifs de performance et de compétence sont communs, les méthodes et contraintes diffèrent selon le cadre institutionnel.

Une politique de recrutement efficace doit être transparente, équitable, planifiée et alignée sur les objectifs stratégiques de l'Entreprise, Etablissement et services des Administrations publiques afin de garantir une gestion optimale des ressources humaines et un service de qualité

**14h30 à 16h00**

## **d. Les attributions classiques d'un Gestionnaire des Ressources humaines.**

Par Jean Pascal MOTYNGEA, Expert Pluridisciplinaires du Travail

### **d.1. Introduction**

Le Gestionnaire des Ressources Humaines constitue un pilier central de la bonne gouvernance de tous les actes juridiques relatifs à la gestion du personnel au sein des entreprises, des établissements de toute nature ainsi que des services des administrations publiques.

Il s'agit d'un poste hautement stratégique qui ne saurait être confié à n'importe qui ni considéré comme une fonction ordinaire.

Il est établi aujourd'hui que 72 % des gestionnaires des ressources humaines en fonction en Afrique centrale ne maîtrisent pas pleinement leurs attributions telles que définies par les normes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Cette situation rend particulièrement difficile l'exercice efficace des fonctions de GRH, telles que structurées et encadrées par les standards internationaux, à savoir :

#### **Administration du personnel**

- Gestion des dossiers administratifs des agents ou salariés
- Élaboration et suivi des contrats de travail
- Gestion des absences, congés et permissions
- Suivi des carrières (avancement, promotion, mobilité)
- Application du règlement intérieur et des procédures internes

#### **Recrutement et intégration**

- Identification des besoins en personnel
- Élaboration des profils de poste
- Publication des offres d'emploi
- Sélection des candidats (tri des CV, entretiens, tests)
- Organisation de l'intégration des nouveaux recrutés

#### **Gestion des compétences et des carrières**

- Élaboration du plan de développement des compétences
- Organisation des formations professionnelles
- Évaluation annuelle des performances
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)
- Accompagnement des parcours professionnels

#### **Gestion de la paie et des avantages sociaux**

- Préparation et contrôle des salaires
- Gestion des primes et indemnités
- Déclarations sociales et fiscales
- Suivi des cotisations (CNSS, assurances, Chef off, etc.)
- Gestion des prestations sociales

#### **Relations professionnelles et dialogue social**

- Gestion des relations avec les représentants du personnel
- Organisation des réunions avec les syndicats
- Prévention et gestion des conflits sociaux

- Veille au respect du droit du travail
- Promotion du climat social et de la cohésion interne

### **Santé, sécurité et conditions de travail**

- Mise en œuvre des politiques de Santé et Sécurité au Travail (SST)
- Mise en place des CHSCT
- Prévention des risques professionnels
- Etablissement des EVrP et D.U.
- Suivi des accidents du travail
- Amélioration des conditions de travail
- Sensibilisation au bien-être au travail
- Rapport annuel de SST
- Prévention des maladies professionnelles et des accidents du travail
- Imprimer la culture de SST parmi vos salariés

### **Conseil et stratégie RH**

- Participation à la définition de la politique RH
- Élaboration du plan stratégique des ressources humaines
- Analyse des indicateurs RH (turnover, absentéisme, performance)
- Appui à la direction dans la prise de décision

### **d.2. Conclusion**

Le Gestionnaire des Ressources Humaines est à la fois administrateur, stratège, médiateur et développeur de talents.

Dans les organisations modernes, notamment en Afrique centrale et en RDC, son rôle évolue vers une fonction plus stratégique, orientée vers :

- La valorisation du capital humain
- La gestion des compétences
- L'amélioration du climat social
- La performance durable de l'Entreprise, Etablissement et Administration Publique

**16H00 à 18h00**

### **e. Synthèse de l'exposé : Politique de Santé et Sécurité au Travail.**

Par Jean Pascal MOTYNGEA, Expert Pluridisciplinaires du Travail

#### **e.1. Introduction et contexte**

- L'exposé a inscrit la **santé et la sécurité au travail (SST)** comme un pilier fondamental de la **gestion des compétences et des carrières** dans les organisations (entreprises privées, établissements publics et administrations).
- Il a souligné que les conditions de travail sûres ne sont pas seulement une obligation légale mais **une composante stratégique de performance et de durabilité** des organisations.
- La présentation a rappelé que partout en Afrique, la mise en place de politiques SST reste inégale, avec de nombreuses lacunes en matière de cadre juridique, d'inspection, de prévention et de culture de sécurité.
-

## e.2. Objectifs clés de la politique SST

L'exposé a structuré la politique autour de plusieurs **objectifs essentiels** :

- **Prévention des risques professionnels**

Identifier et réduire les accidents du travail et maladies professionnelles.

Promouvoir une culture organisationnelle de prévention intégrée.

Favoriser la planification et l'évaluation continues des risques.

- **Protection de la santé physique et mentale des travailleurs**

Intégrer des mesures spécifiques pour les risques psychosociaux (stress, harcèlement, violence au travail).

Mettre en place des programmes de surveillance médicale périodique et de soutien psychosocial.

- **Amélioration de la productivité et réduction de l'absentéisme**

Une bonne politique SST est présentée comme **un levier de performance**, car elle diminue les interruptions et les coûts induits par les accidents.

- **Conformité réglementaire et normes internationales**

Harmoniser les pratiques nationales avec les normes internationales pertinentes (y compris celles de l'Organisation Internationale du Travail).

Renforcer les cadres juridiques et leur mise en application.

- **Composantes structurantes de la politique SST**

L'exposé a détaillé les éléments essentiels pour une politique efficace :

- **Cadre juridique et institutionnel**

Clarifier les responsabilités des employeurs et des autorités publiques.

Renforcer l'application des normes et les mécanismes de contrôle.

- **Organisation interne et gouvernance**

Développer ou renforcer des comités de SST au sein des structures.

Instituer des politiques internes documentées, des procédures et des indicateurs de performance.

- **Formation et renforcement des compétences**

Assurer la formation continue des agents et cadres sur les risques, les mesures de prévention et les bonnes pratiques.

Mettre en place des programmes de sensibilisation adaptés à tous les niveaux.

- **Participation et dialogue social**

Impliquer les travailleurs, leurs représentants et les organisations syndicales dans la conception et l'évaluation de la politique SST.

Encourager un climat de coopération plutôt que de sanction.

## e.3. Recommandations et perspectives

Dans la conclusion de l'exposé, les recommandations suivantes ont été mises en avant :

Intégrer la SST dans les stratégies RH :

- Lier la SST à la gestion des carrières et à l'évaluation des performances.

- Intégrer les critères SST dans les objectifs organisationnels.

Renforcer la gouvernance tripartite

- Favoriser la coopération entre les gouvernements, les employeurs et les travailleurs pour améliorer la mise en œuvre des politiques.
- Travailler de concert avec des organismes spécialisés comme le Département de Santé au Travail de l'ITAC (voir [www.itac-cali.org](http://www.itac-cali.org))

### **Développer des indicateurs de suivi et d'impact**

Mettre en place des systèmes de suivi qui mesurent l'évolution des performances SST (accidents, incidents, conformité, Maladies Professionnelles, etc.).

### **e.4. Conclusion**

L'exposé a souligné la nécessité d'une approche intégrée de la SST comme partie intégrante de la gestion des ressources humaines. Une politique SST efficace ne protège pas seulement les travailleurs, mais renforce aussi la productivité organisationnelle, réduit les coûts liés aux accidents, et soutient la performance durable des entreprises et des administrations publiques.

## **f. SYNTHÈSE DE L'EXPOSÉ SUR LE DIALOGUE SOCIAL**

Par Jean Pascal MOTYNGEA, Expert Pluridisciplinaires du Travail

### **f.1. Introduction**

Le Forum Afrique Centrale de la Gestion des Compétences et des Carrières s'est tenu début février 2026, à l'initiative de l'Institut du Travail d'Afrique Centrale (ITAC), en mettant l'accent sur les pratiques modernes de management des ressources humaines dans un contexte de transformation accélérée des organisations. L'événement a réuni des professionnels du secteur privé, des responsables d'établissements, des représentants des administrations publiques et des partenaires sociaux.

### **f.2. Qu'est-ce que le dialogue social ?**

Le dialogue social désigne l'ensemble des négociations, consultations et échanges d'informations entre les représentants des travailleurs, des employeurs et souvent des représentants publics (gouvernement, administration) sur des sujets économiques et sociaux affectant les conditions de travail, l'emploi et la performance organisationnelle. Il s'agit d'un outil fondamental de gouvernance des relations professionnelles en entreprise comme dans les services publics, visant à prévenir et résoudre les conflits, à renforcer la confiance et à aligner les objectifs des différentes parties prenantes.

### **f.3. Thèmes principaux abordés lors du Forum**

#### **Importance du dialogue social pour la gestion des compétences**

Le forum a mis en avant que la **gestion stratégique des compétences et des carrières** passe par un dialogue social structuré entre employeurs, travailleurs et autorités afin d'adapter les compétences aux besoins changeants du marché du travail et d'améliorer la performance globale des organisations.

#### **f.4. Dialogue social dans les entreprises privées**

Dans le secteur privé, le dialogue social est un vecteur pour :

- Favoriser la mobilisation et l'engagement des salariés face aux changements organisationnels ;
- Promouvoir des pratiques de travail décentes et attractives pour retenir les talents ;

- Renforcer la coopération entre managers RH, représentants syndicaux et employés sur les questions de conditions de travail et de développement professionnel.

### **Dialogue social dans les établissements publics et l'administration**

L'administration publique, en tant qu'employeur majeur, doit encourager :

- la transparence des processus de gestion des carrières ;
- La participation des agents publics à la définition des politiques RH ;
- la mise en place de mécanismes réguliers de consultation et de négociation avec les syndicats et associations professionnelles.

### **Partenariats entre acteurs publics et privés**

Les interventions ont souligné la nécessité d'un dialogue social multipartite — impliquant gouvernement, organisations patronales et syndicales — pour renforcer l'employabilité, moderniser les cadres administratifs et soutenir la transformation digitale des organisations.

### **Enjeux clés du dialogue social mis en lumière**

#### **Prévention et règlement des conflits**

Le dialogue social est présenté comme un **mécanisme de prévention des conflits** sociaux, en permettant l'expression des préoccupations des travailleurs et l'anticipation des tensions avant qu'elles ne dégénèrent.

#### **Cohésion et performance organisationnelle**

Une communication ouverte entre employeurs et travailleurs contribue à une **meilleure cohésion au sein de l'entreprise ou de l'administration**, impactant positivement la performance, la qualité de service ou de production, et la satisfaction globale des parties prenantes.

#### **Adaptation aux mutations économiques**

Face aux transformations technologiques et aux défis de gestion des talents, le dialogue social aide à définir des **\*\*stratégies d'adaptation\*\***, notamment en matière de formation continue et de mobilité interne.

### **f.5. Conclusion**

Le Forum Afrique Centrale de la Gestion des Compétences et des Carrières a réaffirmé que le dialogue social n'est pas seulement un processus de règlement des différends, mais une plateforme essentielle pour aligner les objectifs des employeurs, des travailleurs et des administrations publiques. Un tel dialogue contribue à la construction d'organisations plus résilientes, inclusives et performantes au service du développement socio-économique en Afrique Centrale.

**Fin de la première journée.**



VENDREDI LE 06 FEVRIER 2026

*Jour 2 – 6 février 2026 : les exposés thématiques :*

**09H00-10H30 :**

### **g. Synthèse de l'exposé de la Politique de la Formation Professionnelle pendant la carrière**

Par Professeur Roger TELLO

#### **g.1. Introduction**

La politique de la formation professionnelle pendant la carrière constitue un levier stratégique pour le développement des compétences, l'amélioration de la performance des organisations et la sécurisation des parcours professionnels des travailleurs.

#### **g.2. Définition et enjeux**

La formation professionnelle continue regroupe l'ensemble des actions de formation destinées aux travailleurs déjà en activité, afin de :

- Actualiser leurs connaissances ;
- Développer de nouvelles compétences ;
- S'adapter aux évolutions technologiques, économiques et organisationnelles ;
- Favoriser leur progression de carrière.

Elle répond à un double enjeu :

**Pour l'entreprise :** compétitivité, productivité, innovation et adaptation aux mutations du marché ;

**Pour le salarié :** employabilité, mobilité professionnelle, promotion interne et sécurisation de l'emploi.

#### **g.3. Objectifs de la politique de formation**

Une politique efficace vise à :

- Identifier les besoins en compétences actuels et futurs ;
- Réduire les écarts entre compétences disponibles et compétences requises ;
- Accompagner les réformes organisationnelles ;
- Renforcer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
- Promouvoir l'égalité d'accès à la formation (genre, jeunes, personnes vulnérables).

#### **g.4. Principes directeurs**

Une bonne politique de formation repose sur :

- L'équité et la transparence dans l'accès à la formation ;
- La planification stratégique alignée sur les objectifs de l'organisation ;
- La concertation sociale entre employeurs, travailleurs et partenaires sociaux ;
- L'évaluation régulière des actions de formation ;
- L'adaptation aux réalités locales et sectorielles.

### **g.5. Modalités de mise en œuvre**

La mise en œuvre passe par :

- L'élaboration d'un plan annuel de formation ;
- L'identification des priorités sectorielles ;
- La mobilisation des ressources financières ;
- Le partenariat avec des institutions de formation publique et privée ;
- L'intégration des nouvelles technologies (e-learning, formation hybride).

### **g.6. Impacts attendus**

Une politique bien structurée permet :

- L'amélioration de la performance globale ;
- La motivation et la fidélisation du personnel ;
- La réduction des conflits liés aux compétences ;
- Le renforcement de la compétitivité nationale ;
- La contribution au développement socio-économique.

### **g.7. Conclusion**

La formation professionnelle pendant la carrière n'est plus une option, mais une nécessité stratégique. Elle constitue un investissement durable dans le capital humain. Dans des pays en développement comme la RDC et dans le contexte africain, elle représente un outil essentiel pour moderniser les administrations publiques, renforcer les entreprises privées et promouvoir une croissance inclusive.

10H30 à 13H00 :

## **h. GESTION DES COMPETENCES**

Par Professeur Cédric MOMBULA

### **Synthèse de l'exposé : La gestion des carrières en Afrique Centrale**

#### **h.1. Contexte et enjeux**

L'exposé a mis en évidence que la gestion des carrières constitue aujourd'hui un levier stratégique pour la performance des organisations publiques et privées en Afrique Centrale. Dans un contexte marqué par :

- la mondialisation,
- la transformation numérique,
- la mobilité professionnelle accrue,
- et les réformes des administrations publiques,
- les entreprises et institutions doivent adopter des politiques modernes de gestion des carrières pour attirer, développer et fidéliser les talents.

#### **h.2. Définition et objectifs de la gestion des carrières**

La gestion des carrières a été définie comme l'ensemble des politiques et pratiques mises en place pour :

- Planifier l'évolution professionnelle des salariés
- Identifier et développer les compétences

- Organiser la mobilité interne
- Préparer la relève (gestion prévisionnelle)
- Assurer l'adéquation entre les besoins de l'organisation et les aspirations individuelles

### **h.3. L'objectif est double :**

- Pour l'organisation : garantir la performance et la continuité des services
- Pour le salarié : assurer l'épanouissement professionnel et la progression de carrière

### **h.4. Constats dans la sous-région**

L'exposé a relevé plusieurs défis majeurs :

- Absence de plans de carrière formalisés dans plusieurs structures
- Faible culture de l'évaluation annuelle des performances
- Manque de dispositifs structurés de mobilité interne
- Insuffisance de formation continue
- Confusion entre ancienneté et mérite dans les promotions

Cependant, des avancées sont observées dans certaines grandes entreprises et institutions qui ont mis en place :

- Des référentiels de compétences
- Des systèmes d'évaluation objectifs
- Des plans de succession

### **h.5. Outils modernes de gestion des carrières**

L'exposé a recommandé l'adoption d'outils structurants, notamment :

- La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)
- Les entretiens annuels d'évaluation
- Les bilans de compétences
- Les plans individuels de développement
- Les parcours professionnels structurés
- Les politiques de mentorat et de coaching

### **h.6. Rôle des acteurs**

La gestion des carrières implique :

- La Direction Générale : définition de la politique stratégique
- Les services RH : mise en œuvre technique
- Les managers : accompagnement des collaborateurs
- Les salariés : responsabilité active dans leur développement

### **h.7. Recommandations formulées au Forum**

Parmi les recommandations majeures :

- Institutionnaliser les politiques de gestion des carrières dans les entreprises publiques et privées
- Renforcer la formation professionnelle continue
- Mettre en place des systèmes transparents de promotion basés sur la compétence
- Développer des cadres juridiques favorisant la mobilité professionnelle

- Encourager la digitalisation des processus RH

## **h.8. Conclusion**

L'exposé a conclu que la gestion des carrières n'est plus un simple outil administratif, mais un pilier stratégique de gouvernance des ressources humaines.

Pour l'Afrique Centrale, elle représente un facteur clé :

- de modernisation des administrations,
- de compétitivité des entreprises,
- et de stabilisation du capital humain.

La réussite des réformes engagées dépendra de l'engagement des dirigeants, du professionnalisme des gestionnaires RH et de l'appropriation par les travailleurs eux-mêmes.

Organisation d'ateliers simultanés autour de cinq axes principaux :

- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
- Stratégies de fidélisation, incitation et mobilité interne des talents.
- Intelligence artificielle et digitalisation des processus RH.
- Leadership inclusif et intergénérationnel.
- Outils modernes RH : référentiels de compétences, évaluations 360°, mentorat structuré.

Chaque atelier a été animé par un spécialiste du domaine, appuyé par des études de cas et des exercices pratiques.

**De 13H00 à 14H00 : Pause Repas**

**14H00 à 16H00**

## **i. Synthèse de l'Exposé sur la Gestion des Compétences**

Par le Professeur Cédric MOMBULA

### **i.1. Introduction**

L'exposé sur la gestion des compétences a mis en évidence le rôle stratégique des compétences dans la performance des entreprises, des établissements et des administrations publiques des pays de l'Afrique Centrale. Il a souligné que, dans un contexte de mutations économiques, technologiques et organisationnelles, la compétence constitue désormais le principal levier de compétitivité et de développement durable.

### **i.2. Définition et enjeux de la gestion des compétences**

La gestion des compétences a été définie comme un ensemble de pratiques visant à identifier, développer, mobiliser et valoriser les savoirs, savoir-faire et savoir-être des salariés au service des objectifs institutionnels.

Les principaux enjeux identifiés sont :

- L'adéquation entre les compétences disponibles et les besoins réels des Entreprises, Etablissements des toutes natures et les Administrations publiques ;
- L'amélioration de la productivité et de la qualité des services ;
- La sécurisation des parcours professionnels ;

- L'anticipation des évolutions des métiers et des emplois.

### i.3. Diagnostic et cartographie des compétences

L'exposé a insisté sur la nécessité de réaliser un diagnostic organisationnel afin d'identifier :

- Les compétences existantes ;
- Les écarts de compétences (gaps) ;
- Les besoins futurs liés aux transformations du marché du travail.

La mise en place d'une cartographie des compétences a été présentée comme un outil stratégique permettant une meilleure planification des ressources humaines.

### i.3. Développement et valorisation des compétences

Le développement des compétences repose principalement sur :

- La formation continue ;
- Le coaching et le mentorat ;
- La mobilité interne ;
- L'évaluation périodique des performances.

Il a été souligné que la formation professionnelle doit être alignée sur la stratégie de l'organisation et adaptée aux réalités socio-économiques de la sous-région.

### i.4. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC a été présentée comme un instrument essentiel pour anticiper les besoins futurs en compétences. Elle permet :

- De réduire les risques de chômage technique ;
- De préparer la relève ;
- De favoriser la promotion interne ;
- D'assurer la continuité des services publics et privés.

### i.5. Défis en Afrique Centrale

Les principaux défis relevés sont :

- L'insuffisance de systèmes structurés de gestion des compétences ;
- Le manque de données fiables sur le marché du travail ;
- L'insuffisance d'investissement dans la formation ;
- La faible culture d'évaluation des performances.

### i.6. Recommandations issues du Forum

Le Forum a recommandé :

- L'élaboration de politiques nationales de développement des compétences ;
- Le renforcement du dialogue social autour des questions de formation ;
- L'intégration des technologies numériques dans la gestion RH ;
- La collaboration entre États, Entreprises, Universités et partenaires techniques.

## i.7. Conclusion

L'exposé a conclu que la gestion des compétences constitue un pilier fondamental de la modernisation des ressources humaines en Afrique Centrale. Elle doit être intégrée dans une vision stratégique à long terme, soutenue par un engagement institutionnel fort et un partenariat actif entre les acteurs publics et privés.

La maîtrise et la valorisation des compétences apparaissent ainsi comme une condition essentielle pour le développement économique et social durable de la sous-région.

DE 16H00 à 18H00.

## **j. Présentation de l'Institut du Travail de l'Afrique Centrale (ITAC)**

Par Jean Pascal MOTYNGEA BOTHOLA, ADEX/ITAC

### j. 1. Historique et statut

L'Institut du Travail de l'Afrique Centrale (ITAC) est une Organisation Internationale Non Gouvernementale (OING) à vocation sous-régionale, créée le 28 avril 2005 par les Organisations syndicales des travailleurs, des fonctionnaires et des paysans des pays de l'Afrique Centrale dans le but de promouvoir des Relations Professionnelles, du Travail, de l'Emploi, le développement du travail décent, la modernisation de la gestion des ressources humaines et l'amélioration des conditions de travail en Afrique Centrale.

L'ITAC est l'acteur essentiel de monde rural avec une orientation stratégique dans les secteurs de l'agriculture paysanne, l'organisation et le développement des Communautés Rurales de Développement, la préservation des écosystèmes locaux et du capital biologique des zones rurales de l'Afrique Centrale.

L'ITAC œuvre en collaboration avec les gouvernements, les partenaires sociaux, les entreprises publiques et privées, ainsi que les organisations régionales et internationales engagées dans la promotion du dialogue social et du développement durable.

### j.1. Vision

Devenir une institution de référence en Afrique Centrale dans les domaines des Relations Professionnelles, du Travail, de l'Emploi, de la gestion des Ressources Humaines, de la santé et sécurité au travail, de la promotion de dialogue social et de Développement Rural Durable.

### j.2. Mission

L'ITAC a pour mission principale :

- D'accompagner les Administrations Publiques Nationales, Provinciales et Locales, les Entreprises, Etablissements des toutes natures dans l'amélioration des politiques du travail ;
- De promouvoir la gestion moderne des compétences et des carrières ;
- De renforcer les systèmes de santé et sécurité au travail (SST) ;
- De favoriser le dialogue social et la paix sociale ;
- De contribuer à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ;
- De promouvoir un développement rural durable et la préservation de capital biologique de monde rural des pays de l'Afrique Centrale.

### j.3. Domaines d'intervention

Les principaux domaines d'intervention de l'ITAC sont :

Gestion des compétences et des carrières

- Élaboration de référentiels métiers
- Plans de développement des compétences
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Santé et Sécurité au Travail (SST)

- Mise en place des politiques SST dans les Entreprises, Etablissements des toutes natures et les Administrations publiques ;
- Favoriser la culture de la prévention auprès des Dirigeants et des salariés
- Organiser des audits et diagnostics SST
- Formation des membres des CHSCT et des partenaires sociaux

Dialogue social et relations professionnelles

- Formation des partenaires sociaux
- Médiation et prévention des conflits
- Promotion de la négociation collective

Formation professionnelle continue

- Promotion de la formation continue pendant la carrière
- Programmes de renforcement des capacités
- Accompagnement des cadres RH
- Séminaires et forums nationaux et sous régionaux

Égalité et inclusion professionnelle

- Promotion de l'égalité de genre
- Insertion des jeunes et des personnes vulnérables
- Organisation des Conférences, Congrès et Forums Genres sur le plan local, national et sous-régional
- Lutter pour élimination de la violence faite à la femme, la discrimination sous toutes ses formes et les stéréotypes.

Développement Rural Durable

- Organisation des Communautés Rurales de Développement.
- Lutte contre les effets néfastes du changement climatique ;
- Préservation du capital biologique de monde rural des pays de l'Afrique Centrale ;
- Promotion de l'agriculture familiale

### j.4. Activités phares

L'ITAC organise régulièrement :

- Des forums sous régionaux des Ressources Humaines ;
- Des ateliers techniques et séminaires de formation dans le secteur du travail ;
- Des missions d'assistance technique auprès des entreprises, Etablissements et administrations publiques ;
- Forum, Conférence et Congrès dans le secteur de Santé et Sécurité au Travail
- Des études et diagnostics sur les politiques RH des Entreprises, Etablissements des toutes natures et les Administrations publiques de 11 pays de l'Afrique Centrale ;
- Forum, Conférence et Congrès dans le secteur de l'égalité du Genre et des sexes ;
- Formation des acteurs de développement local des zones rurales ;

- Préservation et restauration des forêts marécageuses, des cours d'eau et des zones humides.

### j.3. Partenariats

L'ITAC travaille en partenariat avec :

- Les ministères du Travail et de la Fonction Publique ;
- Les Ministères de Développement Rural, de l'Égalité du Genre et de l'Environnement
- Les organisations patronales et syndicales ;
- Les institutions académiques ;
- Les organismes internationaux œuvrant pour le travail décent.

### j.4. Engagement

L'Institut du Travail de l'Afrique Centrale s'engage à :

- Promouvoir l'excellence dans la gestion des ressources humaines ;
- Contribuer à la compétitivité des entreprises de l'Afrique Centrale ;
- Favoriser un environnement de travail sûr, équitable et productif ;
- Participer activement au développement socio-économique des pays de la sous-région

FIN DE LA DEUXIEME JOURNEE



## **k. Travaux en Atelier et la Restitution des ateliers par les facilitateurs**

### k.1. L'Atelier Thématique sur la gestion des Compétences

Au terme des travaux de l'atelier consacré à la gestion des compétences, les participants ont unanimement reconnu que la maîtrise stratégique des compétences constitue un levier essentiel de performance, de compétitivité et de développement durable des entreprises, établissements et administrations publiques des pays de l'Afrique Centrale.

Les échanges ont permis de mettre en évidence plusieurs constats majeurs :

- L'insuffisance de dispositifs structurés de cartographie et de planification des compétences ;
- L'absence ou la faible formalisation des référentiels métiers et des outils d'évaluation ;
- Le besoin urgent d'adapter les compétences aux mutations technologiques, économiques et organisationnelles ;
- La nécessité de renforcer le lien entre formation professionnelle, employabilité et évolution de carrière. ;
- L'absence des sessions de formation des cadres chargés de la Gestion des compétences.

Face à ces défis, l'atelier a formulé les recommandations suivantes :

- Élaborer et actualiser régulièrement des référentiels de compétences adaptés aux réalités sectorielles et nationales ;
- Mettre en place des systèmes de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) pour anticiper les besoins futurs ;
- Renforcer la formation continue tout au long de la carrière, en privilégiant les approches basées sur les compétences ;
- Institutionnaliser l'évaluation périodique des compétences afin d'identifier les écarts et d'orienter les plans de développement ;
- Promouvoir le dialogue social comme cadre de concertation sur les politiques de développement des compétences ;
- Encourager la coopération régionale pour harmoniser les pratiques et favoriser la mobilité professionnelle en Afrique Centrale.

Les participants ont également insisté sur le rôle stratégique des décideurs publics, des partenaires sociaux et des institutions de formation comme l'ITAC, dans la mise en œuvre effective de ces orientations.

En conclusion, l'atelier a réaffirmé que la gestion des compétences ne doit plus être considérée comme une simple fonction administrative, mais comme une priorité stratégique au service de la modernisation des Entreprises, Etablissements des toutes natures et des Administrations publiques, de l'amélioration de la qualité du travail et de la croissance inclusive dans la sous-région.

Les travaux se sont achevés dans un esprit d'engagement collectif, avec la ferme volonté de traduire les recommandations en actions concrètes au sein des Entreprises, Etablissements des toutes natures et des Administrations publiques représentés au Forum Afrique Centrale de la Gestion des Compétences et des carrières.

## k.2. L'ATELIER THEMATIQUE SUR LA GESTION DES CARRIERES

### k.2.1 Constat général

Les participants ont relevé que la gestion des carrières dans les entreprises, établissements publics et administrations en Afrique Centrale demeure encore largement administrative et peu stratégique.

Les principaux défis identifiés sont :

- L'absence de plans de carrière formalisés ;
- L'insuffisance de référentiels de compétences ;
- La faible articulation entre formation continue et évolution professionnelle ;
- Le manque d'outils modernes d'évaluation des performances ;
- L'insuffisance du dialogue social autour des parcours professionnels.
- L'absence de la formation des acteurs dans les Entreprises, Etablissements des toutes natures et les Administrations publiques.

### k.2.2. Principales recommandations

À l'issue des échanges et travaux en groupes, les participants ont formulé les recommandations suivantes :

#### *a) Institutionnaliser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)*

- Mettre en place des référentiels métiers et compétences adaptés aux réalités nationales
- Anticiper les besoins futurs en compétences ;
- Intégrer la planification des carrières dans la stratégie globale dans les Entreprises, Etablissements des toutes natures et les Administrations publiques

#### *b) Formaliser les plans de carrière*

- Élaborer des parcours professionnels clairs et transparents ;
- Mettre en place des mécanismes de mobilité interne ;
- Encourager la promotion basée sur le mérite et la performance.

#### *c) Renforcer la formation continue*

- Lier systématiquement la formation aux besoins d'évolution de carrière ;
- Développer des programmes de reconversion et d'adaptation aux mutations technologiques ;
- Encourager les partenariats avec les institutions de formation comme l'ITAC et des Universités.

#### *d) Moderniser les outils d'évaluation*

- Mettre en œuvre des systèmes d'évaluation objectifs et participatifs ;
- Introduire l'entretien professionnel périodique ;
- Utiliser des indicateurs de performance mesurables.

#### *e) Promouvoir l'égalité des chances*

- Garantir l'égalité de genre dans l'accès aux promotions ;
- Faciliter l'insertion et la progression professionnelle des jeunes ;
- Assurer la non-discrimination dans les processus de gestion des carrières.

#### k.2.3. Engagements des participants

Les représentants des entreprises, administrations publiques et organisations professionnelles se sont engagés à :

- Intégrer les recommandations du Forum dans leurs politiques internes ;
- Sensibiliser les décideurs à l'importance stratégique de la gestion des carrières ;
- Mettre en place des comités internes de suivi ;
- Renforcer la coopération dans chaque secteur industriel, sur le plan national et régionale en matière de gestion des compétences et des carrières.

#### k.2.3. Perspectives régionales

L'atelier a recommandé :

- La création d'un cadre national et sous-régional d'échange de bonnes pratiques ;
- L'élaboration d'un guide national et régional de gestion des carrières ;
- L'organisation périodique d'un forum d'évaluation des avancées réalisées ;
- Le renforcement du rôle de l'ITAC comme plateforme technique d'appui aux Entreprises, Etablissements des toutes natures, les Administrations publiques et aux États

#### k.2.4. Conclusion

Les travaux de l'atelier ont permis de souligner que la gestion moderne des carrières constitue un levier stratégique pour :

- La performance des organisations ;
- La motivation et la fidélisation des talents ;
- La compétitivité des économies d'Afrique Centrale ;
- La stabilité sociale et le développement durable.
- Les participants ont unanimement reconnu que la professionnalisation de la gestion des carrières est désormais une priorité stratégique pour les Entreprises, Etablissements des toutes natures et les Administrations publiques

#### k.3. Atelier Thématique sur formation continue pendant la carrière

##### k.3.1. Avis et Considérations.

L'Atelier avait pour mission d'analyser les dispositifs existants de formation continue dans les entreprises, établissements publics et administrations, et de formuler des recommandations visant à renforcer l'employabilité, l'adaptation aux mutations technologiques et la compétitivité des Entreprises, Etablissements et Administrations publiques des pays de l'Afrique Centrale.

### k.3.2. Constats majeurs

Les travaux ont mis en évidence :

- Une insuffisance de politiques structurées de formation continue dans plusieurs Entreprises, Etablissements et Administrations publiques des pays de l’Afrique Centrale .;
- L’absence des budgets ou des budgets médiocres affectés à la formation continue et au développement des compétences, notamment dans les PME et les Entreprises publiques
- Détournements de l’argent affecté à la formation sur dans la fonction publique ;
- Une inadéquation entre les formations proposées et les besoins réels du marché du travail ;
- Un manque de planification des carrières, limitant l’évolution professionnelle des agents ;
- Une faible culture d’évaluation des performances et des compétences ;
- Des disparités d’accès à la formation, notamment pour les femmes et les jeunes travailleurs ;
- La méconnaissance du rôle stratégique joué par les organismes privés de formation pendant la carrière.

### k.3.4. Enjeux identifiés

La commission a souligné que la formation continue constitue :

- Un levier stratégique d’amélioration de la productivité ;
- Un outil de sécurisation des parcours professionnels ;
- Un facteur de motivation et de fidélisation du personnel ;
- Un moyen d’accompagnement des réformes administratives et de la transformation numérique.

### k.3.5. Recommandations principales

La commission recommande :

- L’élaboration d’une politique nationale de formation continue dans chaque pays de la sous-région ;
- L’obligation pour les entreprises et administrations de mettre en place un plan annuel de formation aligné sur leurs objectifs stratégiques ;
- La création de fonds dédiés à la formation professionnelle continue ;
- Le renforcement du dialogue social autour des questions de développement des compétences ;
- La mise en place d’outils d’évaluation des compétences et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
- La promotion de la formation digitale et à distance pour élargir l’accès ;
- La reconnaissance et la validation des acquis de l’expérience (VAE)
- Les Entreprises, Etablissements des toutes natures et les Administrations publiques doivent travailler de Concert avec Leurs Organismes privés et publics de formation continue pendant la carrière.

### k.3.6. Perspectives

La commission a conclu que la formation continue doit être intégrée comme un pilier central de la gestion des carrières en Afrique centrale. Elle appelle à une synergie entre États, partenaires sociaux, institutions de formation et organisations professionnelles afin de bâtir un système durable, inclusif et adapté aux réalités économiques de la sous-région.

### k.3.7. Conclusion

La formation continue pendant la carrière ne doit plus être perçue comme une dépense, mais comme un investissement stratégique indispensable au développement économique et social de la sous-région. Elle constitue un élément clé pour une gestion moderne, efficace et équitable des ressources humaines.

#### **o. ATELIER THEMATIQUE DE SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL.**

Au terme des travaux de l'atelier thématique consacré à la Politique de la Santé et de la Sécurité au Travail (SST), les participants ont unanimement constaté un déficit particulièrement préoccupant en matière de santé et de sécurité au travail dans les pays d'Afrique centrale. Il ressort des échanges que près de 98 % des entreprises, établissements de toutes natures et administrations publiques ne disposent pas d'un système structuré de SST, notamment d'un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT).

Cette situation constitue une menace grave pour la santé physique et mentale des travailleurs, contraints d'exercer leurs fonctions — qu'elles soient manuelles, ouvrières ou intellectuelles dans des environnements de travail souvent insalubres, dangereux et parfois même indignes.

Pourtant, la santé et la sécurité au travail constituent un pilier fondamental de la performance durable des entreprises, des établissements et des administrations publiques des pays d'Afrique centrale.

Les échanges ont également mis en évidence l'absence de progrès significatifs en matière de SST dans la majorité des pays de la sous-région, situation caractérisée par la faiblesse, voire l'inexistence, d'un cadre juridique et institutionnel adéquat. En outre, d'importants défis persistent, notamment l'insuffisance de la mise en œuvre effective des normes existantes, le déficit de formation spécialisée, la faiblesse des mécanismes de prévention ainsi que l'absence d'une véritable culture de la sécurité dans de nombreux milieux professionnels en Afrique centrale.

Les participants ont souligné que la SST ne doit plus être perçue comme une contrainte réglementaire, mais comme un investissement stratégique favorisant :

- La protection de la vie et de la dignité des salariés ;
- L'amélioration de la productivité et de la qualité du travail ;
- La réduction des coûts liés aux accidents et maladies professionnelles ;
- Le renforcement du dialogue social au sein des Entreprises, Etablissements des toutes natures et des Administrations publiques.

L'atelier a recommandé :

- Le renforcement des politiques nationales de SST et leur harmonisation au niveau des secteurs, des pays et du sous-régional ;

- L'intégration systématique de la SST dans les politiques de gestion des compétences et des carrières ;
- La mise en place ou la dynamisation des services de santé au travail, notamment les services interentreprises proposés par le Département de Santé au Travail de l'ITAC ;
- Le développement des programmes de formation continue en SST pour les employeurs, les gestionnaires RH et les représentants des salariés ;
- Le renforcement du contrôle, du suivi et de l'évaluation des dispositifs de prévention ;
- La promotion d'une culture de prévention à travers la sensibilisation permanente et le dialogue social. ;
- L'obligation d'appliquer et de faire appliquer le programme sous régional de « Santé et Sécurité au travail pour tous les salariés en Afrique Centrale à l'horizon 2030 »
- En conclusion, les travaux de l'atelier ont réaffirmé que la santé et la sécurité au travail constituent un levier essentiel du développement économique et social de l'Afrique Centrale. Les participants ont exprimé leur engagement à accompagner leurs Entreprises, Etablissements des toutes natures et les Administrations publiques, les gouvernements, les partenaires sociaux et les institutions spécialisées dans la mise en œuvre effective des recommandations formulées.

Le Forum a ainsi posé les bases d'une dynamique sous-régional visant à faire de la Santé et Sécurité au Travail un axe prioritaire des politiques publiques et des stratégies organisationnelles, au service d'un travail décent, salubre, sûr et productif. Le programme sous régional de «Santé et Sécurité au travail pour tous les salariés en Afrique Centrale à l'horizon 2030 » reste le pilier central de cette politique innovant en matière de SST.

## **p. Atelier Thématique sur le Dialogue Social**

### **p.1. Contexte général de l'événement**

Le 2<sup>e</sup> Forum Afrique Centrale des Ressources Humaines (axé sur la gestion des compétences et des carrières) s'est tenu du 05 au 07 février 2026 à Pointe Noire, République du Congo, réunissant des professionnels des ressources humaines et des acteurs institutionnels de la région.

### **p.2. Attentes et objectifs probables de l'atelier**

Notre atelier Thématique sur la promotion du dialogue social a examiné en profondeur l'Etat de lieu de Dialogue Social dans les Entreprises, Etablissements des toutes natures, les Administrations publiques nationales, provinciales et locales dans 11 pays de l'Afrique Centrale en vertu des dispositions des conventions de l'OIT N° 98 et 154. Les participants ont retenu les faits ci-dessous :

- Les dispositions légales et conventionnelles en matière de dialogue social ne sont plus respectées par la majorité des Entreprises, Etablissements des toutes natures et les Administrations publiques de 11 pays de l'Afrique Centrale ;
- Les acteurs de dialogue social dans les Entreprises, Etablissements des toutes natures et les Administrations publiques de 11 pays de l'Afrique Centrale ne jouent plus leurs rôles
- La prolifération et la corruption syndicale, l'absence de la formation des acteurs concernés et la faiblesse des Etats de jouer pleinement leurs rôles

Les membres de l'Atelier thématique ont proposé des pistes des solutions ci-dessous :

- Renforcer la compréhension du dialogue social comme un outil clé pour la gestion des ressources humaines, la cohésion interne et la prévention des conflits au sein des entreprises, des établissements éducatifs et des administrations publiques.
- Encourager des mécanismes formels et institutionnels de dialogue entre employeurs, salariés, syndicats et représentants publics.
- Identifier des bonnes pratiques pour intégrer le dialogue social dans les politiques de gestion des compétences, des carrières et du changement organisationnel.

p.4 Thèmes qui ont retenu l'attention des membres :

- Le rôle du dialogue social dans l'amélioration du climat de travail, la capacité à gérer les différends et à renforcer la performance organisationnelle. (Fondements souvent soutenus par l'OIT et les pratiques institutionnelles du dialogue social dans les entreprises et dans l'administration publique)
- L'importance de renforcer les capacités des acteurs sociaux (employeurs, syndicats, Représentants de l'Etat) pour conduire des négociations constructives.
- La nécessité d'inscrire le dialogue social dans les politiques de l'Entreprise, Etablissements des toutes natures, les Administrations publiques nationales, provinciales et locales des ressources humaines afin d'assurer une gestion transparente, participative et équitable des carrières et compétences ;
- Mettre en place des organes de Dialogue social (délégation syndicale, CHSCT, et la Commission Paritaire des recours) ;
- Institutionnaliser des Réunions paritaires nationales, provinciales et trimestrielles dans les Entreprises, Etablissements des toutes natures et les Administrations publiques

P6.5. Résultats et recommandations.

- Consensus sur le rôle stratégique du dialogue social pour la cohésion, la paix sociale et la compétitivité des organisations (entreprises, établissements et administrations).
- Recommandations pour institutionnaliser des mécanismes permanents de dialogue au sein des structures RH et encourager la formalisation des organes de dialogue social.
- Appels à la formation continue des acteurs clés du dialogue social (incluant les RH, les syndicats et les responsables publics) pour améliorer la qualité des négociations et des résolutions de conflits.
- Intégration le dialogue social dans les politiques de gestion des carrières et des compétences pour renforcer l'attractivité des emplois et la qualité de service.

p.6. Conclusion

Le dialogue social constitue un levier stratégique de gouvernance au sein des entreprises, des établissements et des administrations publiques. Il repose sur des mécanismes de concertation, de négociation et de participation entre employeurs, salariés et leurs représentants, en vue de promouvoir un climat de travail harmonieux et productif.

Sur le plan stratégique, le dialogue social permet :

- D'améliorer la performance organisationnelle  
En favorisant l'échange d'informations et la participation des salariés aux décisions, il renforce l'engagement du personnel, réduit les conflits sociaux et accroît la productivité.

- De prévenir et gérer les conflits  
Il constitue un cadre formel de règlement des différends, limitant les grèves, tensions et ruptures de collaboration, tout en consolidant la stabilité institutionnelle.
- D'accompagner les réformes et changements  
Dans un contexte de mutations économiques, technologiques et organisationnelles, le dialogue social facilite l'adhésion des agents et salariés aux réformes, notamment en matière de gestion des compétences et des carrières.
- De renforcer la justice sociale et l'équité  
Il contribue à l'amélioration des conditions de travail et de vie, à la protection des droits des salariés et à la promotion de l'égalité professionnelle.
- De consolider la gouvernance démocratique  
Dans les administrations publiques, il favorise la transparence, la responsabilité et la participation des agents à la gestion des politiques publiques internes.

En somme, le dialogue social n'est pas seulement un outil de gestion des ressources humaines ; il est un instrument stratégique de développement durable, de cohésion sociale et de performance institutionnelle.

#### p.7. Recommandations issues du Forum

À l'issue des trois jours de travaux, plusieurs recommandations majeures ont été adoptées :

- Établir une politique publique régionale de développement des compétences, alignée sur les besoins structurants du marché.
- Créer des observatoires des compétences pour cartographier les profils recherchés par secteur.
- Renforcer les partenariats entre entreprises et institutions de formation pour garantir l'adéquation formation-emploi.
- Adopter une stratégie RH digitalisée, avec des plateformes d'e-learning, d'évaluation et de gestion de carrière.
- Promouvoir la mobilité interne et les parcours évolutifs pour réduire l'attrition du personnel.

#### p.8. Impact attendu

Les résultats du forum vont sans doute :

- Renforcer la performance organisationnelle au moyen d'une meilleure adéquation des compétences.
- Accroître l'employabilité et l'agilité des collaborateurs dans un contexte concurrentiel.
- Créer une dynamique de coopération nationale et régionale en matière de développement des compétences.
- Servir de plateforme pilote pour des initiatives similaires dans d'autres sous-régions africaines ;
- Adopter la politique de recrutement aux besoins de développement, aux normes nationales et internationales en vigueur.

p.9. Conclusion

Le Forum Afrique Centrale de gestion des carrières et des compétences 2026 à Pointe-Noire a permis de réunir une diversité d'acteurs autour d'un enjeu stratégique fondamental : développer une approche moderne, inclusive et prospective de la gestion des ressources humaines. Les recommandations adoptées ouvrent une feuille de route pour accompagner les Entreprises, Etablissements des toutes natures et les Administrations publiques des pays de l'Afrique Centrale de se développer dans un environnement économique en mutation rapide.

Fait à Pointe Noire du 07 février 2026

Rapporteuse Générale

Madame Zorine NGOUBILI  
Déléguée Permanente ITAC/Pointe Noire



## DISCOURS DE CLOTURE DE DIRECTEUR DE L'ITAC

Forum Afrique Centrale sur la Gestion des Compétences et des Carrières  
Pointe-Noire, du 05 au 07 février 2026  
Mesdames et Messieurs,  
Distingués invités,  
Chers participants,

Au terme de trois jours d'échanges intenses, de réflexions enrichissantes et de partages d'expériences, nous arrivons à la clôture du Forum Afrique Centrale sur la Gestion des Compétences et des Carrières.

Ces travaux ont mis en lumière les défis majeurs auxquels nos Entreprises, Etablissements des toutes natures, Administrations publiques nationales, provinciales et locales sont confrontées, mais surtout les opportunités considérables qui s'offrent à nous pour moderniser nos pratiques de gestion des ressources humaines, renforcer l'employabilité, valoriser les talents locaux et promouvoir des parcours professionnels structurés et équitables.

Nous repartons avec des recommandations claires, une vision commune et un engagement renouvelé en faveur du développement des compétences tout au long de la carrière, du dialogue social constructif, de la politique de santé et sécurité au travail pour tous les salariés à l'horizon 2030 et de la performance durable de nos entreprises et administrations publiques.

Au nom de la présidente du Conseil d'Administration de l'ITAC, Mme Professeur Rosa RODRIGUEZ NETO, du comité d'organisation, du Président de RACRH, notre partenaire et des tous les participants ici présents, je remercie sincèrement tous les experts, partenaires, institutions et participants pour leur contribution remarquable à la réussite de ce forum. Ensemble, poursuivons cette dynamique pour bâtir une Afrique Centrale compétente, compétitive et tournée vers l'avenir.

Nous profitons de cette unique occasion pour vous informer qu'un séminaire national de renforcement des capacités sur gestion des compétences et des carrières sera organisé au mois de juillet 2026 en faveur des GRH de la DGDA, DGI, DGRAD, des Administrations Centrales et les Etablissements publics de la RDC.

Nous déclarons officiellement clos le Forum Afrique Centrale sur la Gestion des Compétences et des Carrières, édition 2026 et je vous remercie.

Cérémonie de remise des brevets de participation, cocktail et fin du forum. IL est 16h25