

n°1

PARFID

PARFID

Année 1

2021 2022



## Qu'est-ce que le PARFID ?

Le projet PARFID, financé par la Direction Générale du Trésor et mis en oeuvre par Expertise France, vise à renforcer la formation et les capacités des agents des administrations fiscales et douanières des pays de l'UEMOA et de la CEMAC.

### Ce projet se décline en 4 composantes :

1. Produire une étude sur les besoins en formation des pays de la zone CEMAC
2. Appuyer la modernisation de la formation initiale des agents des impôts
3. Promouvoir la régionalisation de la formation continue
4. Accompagner le pilotage de la formation

### CHIFFRES CLES

36 MOIS

920 JOURS  
D'EXPERTISE COURT  
TERME

4 PERSONNES  
SUR LE TERRAIN

14 PAYS  
BÉNÉFICIAIRES

8 PAYS DE L'UEMOA

6 PAYS DE LA CEMAC

Financé par

**Trésor**  
DIRECTION GÉNÉRALE

Mis en oeuvre par

**EXPERTISE  
FRANCE**  
GROUPE AFD

# Le mot de la Cheffe du projet

Juillet 2022

**Isabelle Mocellin, cheffe du projet, revient sur les ambitions de celui-ci et sur les activités réalisées pendant l'année 2021-2022.**

Le cœur du PARFID est la formation, identifiée comme un levier de mobilisation des ressources intérieures.

Souvent, quand on évoque la formation ou le renforcement des capacités, on pense aux contenus métiers fiscaux ou douaniers.

Or, la formation est un dispositif qui comprend des contenus, des structures, des acteurs... Les objectifs du PARFID sont d'appuyer la modernisation des contenus métiers (composante 2), mais aussi de renforcer les dispositifs de formation (composantes 3 et 4). C'est pourquoi l'accent est mis sur les acteurs essentiels de la formation : les services formation et les formateurs.

L'ambition du PARFID est de permettre aux directions générales de s'appuyer sur un dispositif de pilotage des formations solide. Nous appuyons donc fortement les responsables des services formation et les formateurs. Dans ce cadre, nous avons construit des parcours de formation qui permettent des rencontres régulières et donc un accompagnement sur la durée.

Nous avons aussi choisi une méthode de co-construction des activités, qui permet aux stagiaires de participer activement aux formations.

Le PARFID est un projet ambitieux par son périmètre, le nombre de nos interlocuteurs, l'articulation des activités entre elles... Une clef de la réussite est la coopération étroite avec les bénéficiaires et les partenaires, et l'engagement de chacun sur la durée. Même si l'équipe projet ne comprend que 4 personnes, le PARFID commence à être une grande équipe de plus de 100 personnes !

Le projet PARFID, ce sont des activités à conduire et des dispositifs à monter ; et c'est aussi l'occasion de se rencontrer, d'apprendre à se connaître, et de travailler ensemble au niveau régional. Nous constatons la création d'une véritable communauté parmi les bénéficiaires, notamment via l'organisation d'ateliers en présentiel.

## L'équipe projet



**Isabelle Mocellin**  
Cheffe du projet



**Léana Brielles**  
Chargée de projet  
(jusqu'à mi-octobre 2022)



**Julianne Ongong Boulou**  
Chargée de projet  
(à partir du 1er novembre 2022)



**Daniel Gustave**  
Expert long terme  
fiscalité

# De fortes attentes des pays partenaires

Octobre 2021

## Lancement des activités à Abidjan

Les 13 et 14 octobre 2021, le PARFID convie toutes ses parties prenantes au lancement officiel du projet. L'objectif : faire connaissance, initier les activités phares du projet et entamer déjà un atelier de partage des bonnes pratiques en matière de formation. Ce travail collaboratif fait suite à des ateliers préparatoires organisés de manière concertée, à distance, avec tous les pays bénéficiaires du projet.



Octobre 2021

## La formation au coeur des missions douanières

Moctar Kettani Doucoure est Directeur Général Adjoint des Douanes du Sénégal chargé de la supervision stratégique de la formation.

Il a assisté au séminaire de lancement du PARFID. Il considère que le PARFID est un programme très important pour les Douanes des différents États de la région.

Selon Moctar Kettani Doucoure, la formation est nécessaire pour que les Douanes exécutent leurs missions : mobiliser les recettes douanières, faciliter l'environnement des affaires, et sécuriser les frontières. Le PARFID rassemble les cadres des différentes directions générales de chaque pays au sein des mêmes activités. Cela leur permet de partager leurs pratiques et leurs missions.



Octobre 2021

## Le PARFID avec les instituts de formation

Thierry Mamadou Asngar est Directeur de l'Institut de l'Économie et des Finances du Gabon - Pôle régional de formation des régies financières de l'Afrique centrale. Il insiste sur l'intérêt du PARFID pour la formation continue, qu'il s'attache à développer. Mais à terme, les ateliers proposés par le PARFID contribuent aussi à enrichir la formation des agents des administrations fiscales et douanières.

Rodrigues Mikolo Banaka est Directeur général de l'École de Préparation aux Carrières Administratives de Libreville. Cette école forme aux différents métiers de l'administration gabonaise, y compris les inspecteurs des Impôts. Selon le Directeur de l'EPCA, le PARFID vient à point nommé, car l'école est en train de revoir ses formations pour les faire correspondre aux besoins réels de l'administration fiscale et douanière.

# Moderniser la formation initiale à la fiscalité

Après la réalisation d'une étude comparée sur les curricula en fiscalité, la conception de modules de formation initiale a commencé en début d'année 2022, en distanciel essentiellement. Environ 40 formateurs de 10 pays participent à cette activité, dont le principe est d'associer des rédacteurs de différents pays pour rédiger un module, afin de favoriser les partages régionaux.

**Mai 2022**

## Atelier de rédaction de modules de formation initiale à la fiscalité

Abidjan

Du 9 au 13 mai derniers, 27 agents des directions générales des impôts de sept pays étaient réunis au cours d'un atelier de travail régional organisé par le PARFID à Abidjan, Côte d'Ivoire.

Durant quatre jours et demi, les participants ont travaillé sur la rédaction des modules de formation initiale à la fiscalité. Accompagnés par deux experts en fiscalité et une experte en ingénierie de la formation, ils ont travaillé en quatre groupes thématiques : TVA, impôt sur les revenus des personnes physiques, impôt sur les sociétés, et recouvrement.



**Juillet 2022**

## Entretien avec Isabelle Vandiedonck, experte en ingénierie de formation

Le cycle de construction de modules commence par une session à distance. Je l'ai créée, puis, avec 2 experts fiscalité, nous l'avons mise en oeuvre. Nous avons d'abord présenté les notions théoriques – objectifs, compétences, scénario pédagogique. L'intersession a permis aux participants de concevoir un conducteur pédagogique, pour enfin travailler sur les méthodes et supports de formation.

Nous avons mis en place des groupes de rédacteurs. Je m'occupais de celui consacré au recouvrement de l'impôt. Le module a permis de partager les bonnes pratiques entre participants. C'est un bon exemple d'apprentissage par les pairs : nous nous fondons sur l'expérience de pays voisins ou proches pour identifier les pratiques les plus efficaces et les partager.

Nous avons ensuite organisé une session en présentiel à Abidjan en mai 2022. Cette session a constitué un temps fort et a permis aux participants de faire connaissance et d'interagir directement.

**Les étapes de conception des modules**

**Formation à la rédaction de modules**

**Animation par chaque expert d'un groupe thématique**

**Co-rédaction des maquettes pédagogiques**

# Régionaliser la formation continue



Une étude sur la gouvernance des filières de formation continue (Académie des cadres, fiscalité patrimoniale, métiers transverses) est en cours ; les expertes du PARFID se sont déjà rendues au Sénégal, au Cameroun, au Gabon, au Burkina Faso et au Togo. Le rapport est attendu pour octobre 2022.

**Octobre 2021**

## Table ronde sur la régionalisation des dispositifs de formation

**Abidjan**

La journée d'ouverture du séminaire de lancement a été suivie par un atelier de réflexion avec les Directeurs généraux sur le contenu et les modes opératoires de la régionalisation de la formation continue. Les activités d'appui du projet peuvent ainsi s'adapter aux besoins des administrations fiscales et douanières.

## Activités à venir

**Septembre 2022** : Parcours de formation au management (Académie des cadres), en partenariat avec le Campus AFD

**Septembre 2022** : Formation à la conception de référentiels RH (métiers, compétences...)

**Octobre 2022** : Atelier régional de rédaction des modules de formation en fiscalité à Dakar

**Novembre 2022** : Atelier régional de formation au pilotage de la formation à Abidjan

**Septembre-Décembre 2022** : Formation à l'andragogie en présentiel

**Décembre 2021**

## Atelier en distanciel sur la régionalisation de la formation continue

L'atelier en distanciel du 2 décembre 2021 a porté sur trois problématiques :

- La présentation des travaux relatifs à l'Académie des cadres ;
- La mise en oeuvre des filières thématiques régionales ;
- La présentation du dispositif de suivi-évaluation.

**Juillet 2022**

## Lancement de l'activité e-learning

L'activité e-learning du projet PARFID a démarré le 19 juillet 2022. Co-pilotée par le PARFID et le Campus AFD dans le cadre d'un partenariat, l'activité est réalisée par le Cabinet Ingenium, spécialisé dans le digital learning.

Trente volontaires se sont inscrits pour cette activité, qui durera plus d'une année. Ils participeront à l'étude sur la faisabilité d'implémenter une plateforme régionale de e-learning ainsi qu'à la conception de modules.

# Piloter la formation

Au cœur du dispositif de formation des directions générales se trouvent les service formation et les formateurs. Le PARFID met l'accent sur ces acteurs cruciaux.

## Novembre 2021

### La formation à l'andragogie : un parcours pour créer un vivier régional de formateurs

En novembre 2021 s'est tenue la première session de formation aux principes et à la méthodologie de la formation à l'andragogie.

Cette session s'inscrit dans un parcours en trois étapes dont la finalité est de créer un vivier régional de formateurs à l'andragogie :

- Etape 1 : formation aux principes et à la méthodologie de la formation à l'andragogie : une session de 3 jours, en présentiel, dans chacun des pays du projet ;
- Etape 2 : sensibilisation à la conception et l'animation de classes virtuelles : une session de deux demi-journées, en distanciel ;
- Etape 3 : une nouvelle session de formation aux principes et à la méthodologie de la formation à l'andragogie, toujours en présentiel, en co-animation avec un formateur qui a suivi les deux premières étapes. Cette « mise en situation » renforce le transfert de compétences et facilite la réplique de cette formation en interne. Les participants qui auront suivi les trois étapes se verront remettre une attestation d'expertise en formation pour adultes.

Ce parcours est complété par des sessions de formation à la rédaction de contenus qui forment la mallette pédagogique du formateur. L'objectif de cet accompagnement renforcé des formateurs est de les conduire à moderniser leurs contenus et à faire évoluer leurs pratiques, en vue d'une plus grande efficacité des formations.

## Chiffres-clés

### Andragogie :

- **9 SESSIONS** en présentiel
- et **10 ATELIERS** en distanciel
- **150 personnes formées**

### Pilotage de la formation :

- **1 SÉMINAIRE RÉGIONAL** et **5 SESSIONS** en distanciel
- **30 PARTICIPANTS** au parcours d'une année

### Rédaction de contenus :

- **5 SESSIONS** en distanciel
- **40 personnes formées**

### Parcours conception de référentiels

**RH : 15 PARTICIPANTS**

### Parcours e-learning :

**30 PARTICIPANTS**

## Février 2022

### 3e session au Niger

Soumaila Mahamadou, de la DG des Impôts du Niger, et Yacouba Salifou, de la DG Douanes, ont participé à la 3e session de formation à l'andragogie, en février 2022 à Niamey. Pour Soumaila Mahamadou, qui met en place un pôle de formateurs dans son service, la formation à l'andragogie vient à point nommé. Yacouba Salifou ajoute que l'andragogie participe à la pérennisation des actions, en donnant une méthodologie aux formateurs.



## Mars 2022

### Formation à la conception et l'animation de classes virtuelles

Stéphanie Regat, l'experte en andragogie pédagogique qui appuie le PARFID sur le parcours de formation à l'andragogie, commence à animer les sessions de formation au digital. Les administrations ne sont pas encore familières de la e-formation et ces sessions sont une première approche ; elles ouvrent des perspectives aux formateurs. Surtout, l'animation de ces sessions en distanciel leur permet d'expérimenter en direct les conseils de l'animation d'une formation à distance. Les participants sont ainsi en mesure de mettre en pratique ces conseils pour leurs sessions de travail à distance.

# Le parcours d'accompagnement au pilotage de la formation

Février 2022

## Démarrage

Le 22 février 2022 a démarré le parcours de formation au pilotage de la formation à destination des responsables des services formation.

Pendant un an, les participants seront accompagnés dans la conception des plans de formation en lien avec la stratégie de leurs directions générales. Il repose sur l'alternance d'ateliers conceptuels et d'ateliers d'échanges de bonnes pratiques. Réunis en trois groupes animés chacun par un.e expert.e, les 30 participants des douanes et des impôts se retrouvent chaque mois pour construire ensemble des outils, échanger et initier une communauté de praticiens.

Juin 2022

## Séminaire en présentiel

### Abidjan

Le séminaire des 22 et 23 juin se tient en présentiel à Abidjan, permettant aux participants de se rencontrer sur place après des mois de collaboration. Outre un bilan intermédiaire, le séminaire inclut des travaux autour de l'identification des besoins, dans le cadre de l'atelier n°5 du parcours.

Un participant témoigne : « Ce séminaire n'était pas une balade de santé ; c'était un défi à relever. Nous sommes reconnaissants des connaissances en matière de formation que nous recevons du PARFID. »

Mai 2022

## Un parcours de formation hybride basé sur les retours terrain



Marie-Christine Watel est responsable du parcours de formation au pilotage de la formation au sein du PARFID. Elle accompagne les responsables formation des services des impôts et des douanes de 3 pays : Cameroun, Congo et Gabon.

Ce parcours s'adresse aux responsables formation d'une dizaine de pays de la CEMAC et de l'UEMOA. Il est animé par une équipe de quatre experts.

Chaque mois, les participants répartis en groupes bénéficient d'un atelier à distance de 3 heures comprenant des apports théoriques et méthodologiques et des échanges. Cet atelier est suivi d'un temps terrain de 3 ou 4 semaines accompagné par des échanges à distance en bilatérale par pays. Ce temps terrain donne lieu à un retour d'expérience partagé. Marie-Christine Watel souligne la complexité du PARFID, les défis que posent la distance et le nombre de pays concernés, ainsi que la dynamique à maintenir avec les participants sur la durée du parcours.

La présence des participants aux ateliers à distance et leur mobilisation lors du séminaire de juin attestent de leur investissement dans ce parcours hybride et novateur !

Juin 2022

## Evaluer pour mieux adapter les parcours de formation



L'évaluation sert plusieurs objectifs et cible plusieurs acteurs, que ce soient les responsables du programme, les formateurs et formatrices, et de manière générale, l'ensemble des participants.

L'évaluation permet de réguler la formation, en recueillant des informations sur le vécu et les besoins des participants afin d'ajuster certains aspects de la formation. A la fin du cycle de formation, ces informations sont analysées pour établir un bilan global de l'action et émettre des recommandations pour les actions à venir.

L'évaluation a aussi pour fonction d'amener les participants à comprendre le fonctionnement et l'utilité d'une évaluation. Dans cette perspective, un atelier consacré à l'évaluation sera proposé aux participants début 2023, dans le but de réfléchir collectivement aux conditions de réussite d'une formation : comment mobiliser les stagiaires, s'assurer que les connaissances sont transmises, puis utilisées, et la manière de valoriser l'évaluation dans une perspective d'amélioration.



**Mars 2022**

## Accompagner le pilotage de la formation

Nathalie Maiolini participe à la conception et à l'animation du parcours d'accompagnement au pilotage de la formation. Ce parcours concerne l'ensemble des facettes de la construction d'un plan de formation : la stratégie, la définition des compétences, les méthodes et outils, l'offre de formation, sa communication, l'évaluation. Elle accompagne les responsables formation des services des impôts et des douanes de 4 pays : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire et le Togo.

**Juin 2022**

## Renforcer les capacités des services de formation et des ressources humaines

Philippe Lataste participe au sein de l'équipe PARFID à l'animation du parcours d'accompagnement au pilotage de la formation. Il accompagne les responsables formation des services des impôts et des douanes du Niger, du Sénégal et du Tchad. Le cycle assure une montée en puissance des services de formation et insiste sur la professionnalisation de la formation. Philippe Lataste souligne l'importance de la rencontre en présentiel en juin 2022, laquelle permet de consolider les acquis de la formation à distance.

# Accompagner la conception de référentiels de compétences

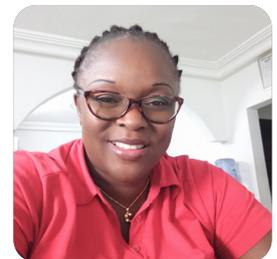
A partir du mois de septembre 2022, le projet PARFID forme les responsables de service RH à la conception de référentiels de compétences et de référentiels emplois en lien avec le pilotage de la formation. L'objectif : s'assurer que dans les 14 pays, les services RH disposent des mêmes outils pour renforcer leur capacité à suivre les parcours des agents de manière cohérente.

**Juillet 2022**

## Le fonctionnement d'un projet régional au quotidien

Ruth Tondoh est chargée de mission administrative et logistique pour le PARFID jusqu'en août 2022, date à laquelle elle met ses compétences au profit des autres projets d'Expertise France, en intégrant la récente Cellule d'Appui Mutualisé (CAM). Ruth Tondoh s'occupe de l'organisation logistique de chaque événement, notamment des ateliers en présentiel dans les différents pays. Elle s'assure ainsi que les participants soient bien accueillis dans le pays hébergeant l'activité ; elle est responsable, entre autres, du choix de l'hôtel où logent les participants. Le plus important, dit-elle, c'est que les participants soient contents à la fin de chaque activité.

Le caractère régional du projet PARFID fait de l'organisation logistique un défi. Mais ce défi est relevé grâce à une équipe coordonnée, appuyée par des partenaires locaux réactifs.



**Ruth Tondoh** a quitté ses fonctions au sein du PARFID ; elle a été remplacée par **Denise Kouadio** de juillet à septembre 2022.

L'équipe projet et les experts souhaitent à Ruth Tondoh et à Denise Kouadio bon vent dans leurs nouvelles fonctions.