

(6)

~~Si~~

PN-ABF-162

ISN 66205

SS 79

EXTRA.

RAPPORT SUR :

Rec 20 Oct 89

PROPERTY OF THE NATIONAL
Documentation Center

LA CREATION D'UN CENTRE DE FORMATION INTERNE
DES AGENTS DE LA DGTD DE LA REPUBLIQUE DU SENEGAL

MISSION EFFECTUEE EN JUIN-JUILLET 1989

EN COOPERATION AVEC
L'AGENCE DES ETATS-UNIS POUR LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL (USAID/SENEGAL)

PAR ROBERT E. WARFIELD
CONSEILLER DE FORMATION EN ADMINISTRATION FISCALE

BUREAU DU SOUS-COMMISSAIRE INTERNATIONAL
DIVISION DES SERVICES CONSULTATIFS POUR
L'ADMINISTRATION FISCALE, SERVICE DES IMPOTS DES ETATS-UNIS (U.S. IRS)

REMERCIEMENTS

5179

Ce rapport est le résultat des efforts conjugués des responsables de la Direction Générale des Impôts et Domaines de la République du Sénégal, et du Conseiller de Formation de la Division des Services Consultatifs pour l'Administration fiscale, Service des Impôts des Etats-Unis.

L'aide que nous ont apportée Messieurs Ousmane Nd'oye, Directeur Général des Impôts et Domaines, Magaye Thiam, Secrétaire Général, et Mamadou Moustapha Diop, Chef de la Division de la Législation des Impôts Directs, nous a permis de jeter les bases d'une coopération en vue de la création d'un centre de formation interne pour les agents de la DGID. Sans leur coopération, leur disponibilité à discuter de leurs problèmes et leur volonté de trouver des solutions, il n'aurait pas été possible de soumettre pour étude les recommandations et propositions suivantes.

Nos remerciements s'adressent aussi à tous les Directeurs et Chefs de divisions de la DGID ainsi qu'aux Chefs des services régionaux de Dakar, Thiès, Pikine, Rufisque et Kaolack et à leur personnel.

Enfin, nous exprimons notre gratitude au Directeur de la Mission de l'USATD/Sénégal, Mme Sarah Jane Littlefield, au Chef du Bureau du Programme, Mr. Harold Lubell, à son successeur, Mr. Richard Greene et au personnel administratif pour l'aide qu'ils nous ont apportée.

Robert E. Warfield
Conseiller de Formation en Administration Fiscale
Service des Impôts des Etats-Unis
Bureau du Sous-Commissaire International
Division des Services Consultatifs pour l'Administration Fiscale

TABLE DES MATIERES

- I. Remerciements
 - II. Introduction
 - A. Background
 - B. Description des travaux
 - III. Recommandations pour le Programme de Formation
 - A. Plan d'Action
 - B. Assistance technique à court terme proposée
 - C. Proposition de Stage de Formation aux Etats-Unis
 - IV. Centre de Formation en Administration fiscale
 - A. Organigramme
 - B. Spécialiste en Recyclage
 - C. Approche du Système de Formation
 - D. Conception du Matériel didactique
 - E. Programme de Formation sur le tas
 - F. Organisation de la Formation théorique
- Annexes:
- Terminologie de Formation de l'IRS/USA
 - Formulaire d'Evaluation - Potentiel de Gestion
 - Memorandum et Questionnaire pour l'Analyse des Tâches
 - Organigramme & personnel actuel de la DGID

II. INTRODUCTION

A. Background

Le but de l'Accord PASA entre l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID) et le Ministère des Finances des Etats-Unis, Service des Impôts (IRS), Division des Services Consultatifs pour l'Administration Fiscale (TAAS) est de fournir une formation en administration fiscale à la Direction des Impôts et Domaines du Sénégal pour l'aider à appliquer les réformes du volet Impôts directs du Code Général des Impôts du Sénégal.

Cet accord qui couvre la période allant du 12 juin au 30 septembre 1991 fait suite à la première enquête de l'équipe d'assistance technique d'IRS/TAAS menée en juin 1985, laquelle fut suivie à son tour par un examen technique en août 1987.

B. Description des Travaux

En réponse aux besoins de formation en administration fiscale exprimés par la Direction Générale des Impôts et Domaines du Sénégal, la Division des Services consultatifs pour l'Administration fiscale (TAAS), Service des Impôts (IRS) des Etats-Unis, a fourni un Conseiller de Formation pour une période maximale de soixante (60) jours. Ce Conseiller de Formation devait faire des recommandations et élaborer un plan d'exécution pour répondre aux besoins immédiats de formation en gestion. En plus, le Conseiller de Formation devait évaluer et formuler des recommandations concernant la création d'un Centre de Formation en cours d'emploi et dresser tous les plans nécessaires pour appliquer ces recommandations.

III. RECOMMANDATIONS CONCERNANT LE PROGRAMME DE FORMATION

A. PLAN D'ACTION POUR LE CENTRE DE FORMATION EN ADMINISTRATION FISCALE

PHASE 1 - ORGANISATION ET DOTATION EN PERSONNEL

ACTIONS REQUISES	DATES CIBLES
1. Créer un Centre de Formation en Administration Fiscale en tant qu'organisme permanent dépendant du Ministère de l'Economie et des Finances.	1er novembre 1989
2. Déterminer la structure organisationnelle, approuver les besoins en personnel et la description des tâches de ce personnel.	" " "
3. Sélectionner l'Administrateur de ce Centre de Formation en Administration Fiscale.	" " "
4. Sélectionner le personnel du Centre	1er décembre 1989
5. Installer ce personnel dans les locaux du Centre	janvier 1990
6. Former l'Administrateur du Centre et les Spécialistes en Recyclage. Combiner la visite technique et d'observation à l'IRS/TAAS (10 jours) avec la formation au Sénégal par le Conseiller de Formation de l'IRS (60 jours). Ceci comprend la formation de base des instructeurs, l'atelier de formation des formateurs et la formation en conception et élaboration de cours.	1er février au 30 avril 1990
7. Sélectionner les Coordinateurs de formation pour les régions de St-Louis, Kaolack, et Ziguinchor. Organiser sur place leur formation avec le Conseiller de Formation de l'IRS. Ne comprend que la formation de base des instructeurs	1er mars au 30 avril 1990
8. Le personnel du Centre et les Coordinateurs régionaux déterminent les besoins prioritaires en formation, établissent le calendrier des cours, convoquent les participants et font les préparatifs finaux.	1er mai au 1er juillet 1990

PHASE 1 -- LOCAUX, EQUIPEMENT ET FOURNITURES, BUDGET

ACTIONS REQUISES	DATES CIBLES
1. Evaluer les locaux actuels de la DGID pour voir s'il est possible d'y loger le Centre de Formation. Etudier la possibilité de regrouper les bureaux et le personnel existants et de rénover des bureaux convenables pour une utilisation permanente.	1er sept. au 1er janv. 1990
2. Identifier les besoins essentiels en équipement pour le fonctionnement quotidien du Centre: <ul style="list-style-type: none">- chaises, bureaux et classeurs pour le personnel permanent- chaises et bureaux pour les stagiaires- étagères pour la réserve de fournitures de bureau et matériel didactique- bibliothèques pour la salle de lecture/recherche- manuels et documents de référence de la DGIG pour la bibliothèque- machines à écrire pour le personnel de bureau- machine traitement de texte et imprimante pour chaque SR- photocopieuse avec système de tirage pour le personnel de bureau- téléviseurs 3 systèmes (NTC, PAL, SECAM) (2)- magnétoscopes (2)- rétroprojecteurs (2)- projecteur de diapositives (1)- écran pliant (1)- tableaux noirs (1 par salle de classe)- pupitres (1 par salle de classe)- supports tableau mobile (1 par salle de classe)- feuilles pour graphiques (10 blocs par carton)- fournitures de bureau diverses: rames de papier pour machines à écrire et photocopieuse, crayons noirs, crayons à bille, règles, stencils, ciseaux, marqueurs, feutres, feuilles de plastique transparentes, crayons gras pour rétroprojecteurs, vidéo-cassettes vierges, housses pour les magnétoscopes etc.- passation d'un contrat d'entretien de la photocopieuse.	mêmes dates
3. Identifier des fournisseurs locaux d'équipement et fournitures de bureau	mêmes dates
4. Former le chef de l'unité administrative du Centre au fonctionnement et à l'entretien de base du matériel audio visuel.	plus tard
5. Prévoir dans le budget de fonctionnement de chaque année des fonds pour le réassortiment des fournitures de bureau, la maintenance de l'équipement, les réparations et le remplacement des articles endommagés.	plus tard

PLAN D'ACTION - CENTRE DE FORMATION

PHASE II - CONCEPTION ET ELABORATION DES COURS DE FORMATION

ACTIONS REQUISES	DATES CIBLES
1. Identification d'une fonction technique pour la conception d'un cours pilote basé sur une priorité de la DGID.	1er janv. 1990
2. Sélection de techniciens de la DGID pour aider le(s) Spécialiste(s) en Recyclage dans la conception et l'élaboration du cours pilote. Les techniciens sélectionnés ainsi que les spécialistes en recyclage devront assister au Cours de Formation de Base des Instructeurs et à l'Atelier de Conception et d'Elaboration de Cours.	15 janv. 1990
3. Organisation du cours de Formation de Base des Instructeurs puis de l'Atelier de Conception et Elaboration de Cours par le(s) Conseiller(s) en Formation de l'IRS.	du 1er mars au 30 avril 1990
4. Constitution du Groupe de Coordination avec des spécialistes en recyclage qualifiés et des techniciens sélectionnés pour étudier l'ensemble du matériel didactique actuel en rapport avec l'activité de cours pilote et achever l'Analyse des Tâches avant de rédiger le matériel didactique.	1er mai au 21 mai 1990
5. Le Groupe de Coordination commence la conception et l'élaboration du cours pilote, y compris la rédaction du matériel didactique et le choix de la méthodologie à utiliser dans l'évaluation du cours pilote.	1er juin 1990
6. Le Conseiller de Formation de l'IRS pourra venir en mission et aider le Groupe de Coordination en étudiant la version finale du cours et en évaluant les instructions et le contenu pour modifications éventuelles (30 jours). Note: Cette mission n'aura lieu qu'après la phase finale de rédaction du cours pilote. Elle se déroulera avant et pendant le cours.	septembre 1990

B. ASSISTANCE TECHNIQUE A COURT TERME PROPOSEE-septembre 1989 - septembre 1990

Il est donné ci-dessous un calendrier révisé du programme d'assistance technique proposée dans le cadre du projet de création d'un Centre de Formation en Administration Fiscale (685-0291). Il y a lieu de redéfinir aussi bien le type que la durée de l'assistance à fournir à la DGID. Cette décision découle des nombreuses discussions eues et observations faites durant les six semaines passées à Dakar et dans les bureaux régionaux que nous avons visités. Les résultats actuels des initiatives prises par la DGID en matière de formation montrent qu'il est impérieux d'allonger le calendrier de mise en place du Centre de Formation. En réduisant le nombre de jours initialement prévus tant pour les conseillers en micrographie que pour ceux en informatique, et en fixant des délais réalistes pour les décisions à prendre et la formation du personnel, on donne plus de valeur à l'assistance. En outre, en réaménageant le temps et en réaffectant les ressources, on pourra élargir l'assistance technique à d'autres domaines et employer des conseillers en formation supplémentaires. La proposition ci-jointe couvre l'Année fiscale américaine 1990. Bien que le processus puisse avancer plus rapidement, ce pourrait ne pas être conseillé. Il est important que le travail préparatoire essentiel soit achevé avant que la DGID n'essaie de commencer réellement les cours théoriques.

- 1) Conseiller en Micrographie
Durée: 15 à 30 jours
Date d'arrivée: mi-septembre 1989
Description du travail: essentiellement la même que celle spécifiée dans le PIO T initial.
- 2) Conseiller en Informatique
Durée: 30 jours
Date d'arrivée: mi-octobre 1989
Description du travail: reste essentiellement la même que celle spécifiée dans le PIO-T initial.
- 3) Conseillers en Formation (deux)
Durée: 45 à 60 jours
Date d'arrivée: vers le 1er mars 1990
Description du travail: Les deux conseillers travailleront en équipe avec le personnel du Centre de Formation en Administration fiscale pour jeter les bases du programme de formation en formant les Spécialistes en Recyclage et les autres participants choisis par la DGID. Les conseillers en formation auront 3 objectifs principaux: 1) dispenser un Cours de Formation de base des Instructeurs (de 2 à 3 semaines) comprenant entre autres la préparation du cours et les modifications à y apporter; 2) animer un Atelier de Formation des Formateurs (2 semaines); 3) animer un Atelier de Conception et d'Elaboration de Cours (2 semaines); 4) aider le personnel du Centre nouvellement formé à organiser le premier Groupe de Coordination de la DGID pour concevoir et élaborer un cours pilote dans un domaine technique donné (1 semaine).
- 4) Conseiller de Formation
Durée: 30 jours
Date d'arrivée: vers le 1er septembre 1990
Description du travail: Ceci dépendra de la date à laquelle le Groupe de Coordination de la DGID aura achevé la version finale du cours pilote. Le

Conseiller de Formation devra étudier cette version finale, recommander des modifications, observer les instructeurs l'enseigner, faire la critique de ses points forts et points faibles et aider les spécialistes en recyclage à évaluer son efficacité.

G. PROPOSITION D'UN PROGRAMME DE FORMATION AUX ETATS-UNIS

Comme mentionné dans le Plan d'Action de la formation, il sera essentiel d'envoyer en stage aux Etats-Unis l'Administrateur du Centre de Formation en Administration fiscale et les deux Spécialistes en Recyclage. Ce stage devra se dérouler avant l'arrivée des deux Conseillers en Formation prévue pour mars 1990, pour leur permettre d'acquérir une connaissance pratique de l'approche de l'IRS en matière de programmes de formation. Le mieux serait de le faire par un programme de formation technique et d'observation. Ce programme serait conçu pour répondre à leurs besoins à ce stade initial de leur formation. La proposition de fournir un stage à trois agents du Centre de Formation en Administration fiscale de la DGID se présente comme suit:

Objectifs:

Donner à l'Administrateur et aux deux Spécialistes en Recyclage (SR) l'occasion d'effectuer une visite technique et d'observation au Centre National de Formation de l'IRS à Washington DC et dans un Centre de Formation régional similaire à celui qui va être créé au Sénégal.

Ils auront l'occasion d'observer le fonctionnement quotidien d'un Centre de Formation régional, de discuter de ses activités avec le personnel technique et de gestion qu'ils rencontreront, et de s'exercer au fonctionnement du matériel audio-visuel en classe.

En outre, Ils participeront à un atelier conçu pour répondre à leurs besoins spécifiques. L'atelier traitera des thèmes tels que l'organisation et la planification de l'administration d'un programme de formation, l'établissement d'un calendrier de formation et de budgets de fonctionnement, et l'élaboration d'un plan de formation annuel pour la DGID.

Durée:

La visite devra durer entre douze et quinze jours selon le programme qui sera établi et les vols disponibles auprès de la compagnie Air Afrique. Une description plus détaillée et un programme journalier seront préparés à mon retour à Washington DC et dès que les problèmes de logistique seront réglés. La description détaillée de ce programme ainsi que son budget seront soumis au Chef du Bureau du Programme de l'USATD/Dakar pour approbation finale du financement.

Dates prévues:

La visite pourrait être provisoirement fixée en 1990, à la mi-février.

IRS/TAAS

Le personnel des Services Consultatifs pour l'Administration Fiscale (IRS/TAAS), se chargera d'une partie du programme de formation à Washington D.C. et veillera à ce que les participants soient accompagnés lors de la visite du Centre de Formation régional, comme demandé par l'IRS.

Conditions requises:

Il faudra que la DGID remplisse certaines conditions de base pour obtenir l'approbation de financement de la visite. La toute première chose à faire concernant l'initiative de formation c'est d'identifier, sélectionner et nommer officiellement tant l'Administrateur du Centre que les deux Spécialistes en Recyclage. Ce faisant, il faut absolument que ceux-ci conservent en permanence leur poste durant au moins les 3 ans que devrait prendre la mise en oeuvre totale du programme de formation interne de la DGID. Il serait évidemment inutile de former un agent pour ensuite le muter ou le mettre à la retraite peu après.

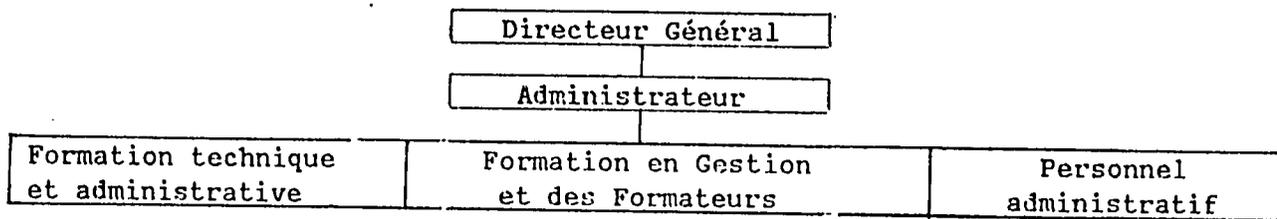
La seconde condition aussi essentielle est que les deux Spécialistes en Recyclage (SR) doivent parler couramment l'Anglais. Bien qu'elle ne soit pas essentielle pour l'Administrateur, il est préférable qu'il ait une certaine pratique de l'Anglais pour obtenir de meilleurs résultats. Les SR pourront, au besoin, fournir des services de traduction à l'Administrateur. La plus grande partie du travail technique concernera les SR, la partie observation intéressant surtout l'Administrateur. L'IRS essayera, dans la mesure du possible, de fournir au moins un instructeur bilingue français-anglais pour faciliter la compréhension du programme de formation mais ceci ne peut être garanti.

Une fois ces conditions préalables remplies et que l'USAID/Sénégal aura accepté de financer la visite, les participants devront soumettre un curriculum vitae à l'USAID ainsi qu'à l'IRS/TAAS. Ce curriculum vitae fera mention de leur cursus et de leur diverses fonctions à la DGID, ainsi que des renseignements de base nécessaires pour l'obtention d'un visa d'entrée au Etats Unis. Les participants devront aussi envoyer quatre (4) photos d'identité et posséder un passeport sénégalais valide. L'USAID/Sénégal se chargera du reste.

NOTE: Si la DGID est intéressée par cette proposition, elle devra, pour accélérer le processus, s'attacher à réaliser le plus grand nombre de conditions mentionnées ci-dessus avant fin décembre 1989. Si l'USAID/Sénégal approuve le financement, le programme pourra alors démarrer à la date prévue.

IV. CENTRE DE FORMATION EN ADMINISTRATION FISCALE

A. ORGANIGRAMME



*Comprend 1 Spécialiste en Recyclage et 1 Assistant

**Comprend 1 Spécialiste en Recyclage et 1 Assistant

***Comprend 1 Responsable et 2 Secrétaires

L'Administrateur du Centre de Formation en Administration fiscale sera chargé de planifier, organiser et contrôler toutes les activités de formation de la DGID. Il sera en outre chargé: 1) de la gestion globale du Centre et de superviser les spécialistes en recyclage (SR) et le personnel administratif; 2) de surveiller la formation et les travaux de chaque Groupe de Coordination pendant la conception et l'élaboration du cours; 3) de coordonner les activités de formation avec les Coordinateurs régionaux de St-Louis, Kaolack et Ziguinchor.

L'Administrateur du Centre de Formation sera sous l'autorité directe du Directeur Général des Impôts et Domaines.

* Les deux Spécialistes en Recyclage seront responsables chacun dans son domaine d'opération défini, de la planification, de l'élaboration, de la rédaction, de l'enseignement et de l'évaluation des programmes de formation. Ils seront aussi chargés de l'exécution des programmes de formation théorique et pratique en coopération avec les Coordinateurs régionaux de la formation. Les Spécialistes en Recyclage de la section technique et administrative devront évaluer les instructeurs, organiser des tests écrits, évaluer les changements techniques et les procédures administratives.

** Les Spécialistes en Recyclage de la section Formation en Gestion et des Formateurs seront aussi responsables de la formation théorique et pratique des instructeurs, du suivi de la formation théorique et de l'animation des ateliers d'élaboration de cours.

*** Le Chef de la section administrative supervisera tous les commis/dactylos et veillera à ce qu'une assistance administrative soit apportée à l'Administrateur du Centre de Formation et aux deux Spécialistes en Recyclage. Cette assistance comprend les services de dactylographie, de photocopie, les fournitures de bureau, l'entretien et la maintenance de tout le matériel audio-visuel. Le Chef de la section administrative devra, en outre, établir les procès-verbaux et rapports demandés par l'Administrateur.

B. SPECIALISTE EN RECYCLAGE (SR)

Le bon fonctionnement du Centre de Formation interne de la Direction des Impôts et Domaines dépendra en partie de l'identification, la sélection et la formation du personnel administratif. Un des postes-clés à créer est celui de Spécialiste en Recyclage. La description du travail du Spécialiste en Recyclage utilisée par le Service des Impôts des Etats-Unis a servi de modèle à celle décrite ci-dessous, après avoir été modifiée pour répondre aux besoins projetés par la DGID.

Fonctions Principales :

a). Déterminer les besoins en formation:

- faire une analyse des tâches basée sur une recherche approfondie dans le domaine de travail des agents pour déterminer les problèmes de formation existants;
- dresser une liste des tâches de formation pour chaque catégorie d'agents, à savoir Contrôleurs, Inspecteurs;
- déterminer le niveau des besoins en formation et faire des recommandations à l'Administrateur du Centre de Formation en Administration fiscale;

b). Planifier les Projets d'élaboration des Cours.

- déterminer le but, les ressources nécessaires, les responsabilités engagées, et fixer les dates d'élaboration des cours;
- planifier et coordonner directement avec l'Administrateur du Centre de Formation ou un adjoint désigné la catégorie d'agents à former;
- se charger de toutes les tâches administratives nécessaires pour former un Groupe de Coordination pour élaborer le cours, c'est à dire fixer les dates, l'horaire, le lieu et la durée des réunions du Groupe.

c). Concevoir les programmes de formation

- jouer le rôle de consultant auprès des membres du Groupe de Coordination lors de la conception des cours en les aidant à concentrer leur attention sur les tâches à aborder dans les programmes de formation;
- définir des stratégies de formation basées sur des principes solides; le SR doit posséder une très bonne connaissance des théories et concepts de formation;
- être capable d'innover dans l'approche de formation dans les domaines techniques;
- choisir les méthodes et supports appropriés aux objectifs de chaque leçon enseignée et aux participants à qui la leçon est destinée; ceci nécessitera souvent des méthodes d'association innovatrices: ordinateurs et magnétoscopes, par exemple.

d). Développer et gérer l'élaboration du matériel didactique

- s'assurer que le cours qui est en train d'être élaboré est techniquement exact et qu'il est écrit de manière claire et concise pour que les participants puissent le comprendre;

- diriger le Groupe de Coordination pour assurer que des délais appropriés sont fixés et respectés;

- aider à élaborer les instruments qui doivent permettre de mesurer avec précision les objectifs de chaque leçon et du cours dans son ensemble; tests écrits par exemple;

- diriger le Groupe de Coordination pour veiller à ce que les objectifs soient atteints en formant tous les membres du Groupe aux techniques d'élaboration de cours. Note: Voir Recommandations du Conseiller de l'IRS concernant la formation initiale en élaboration de cours.

- en coordination avec les autres membres du Groupe de Coordination, s'assurer que des modifications adéquates sont faites avant et après le cours pilote;

- diriger le cours pilote et évaluer l'efficacité du programme.

e). Evaluer les programmes de formation et les méthodes d'enseignement.

- évaluer l'efficacité et l'exécution des programmes de formation et faire des recommandations à l'Administrateur du Centre pour l'établissement de nouveaux cours et la révision des anciens, s'il y a lieu.

f). Autres Tâches

- seconder l'Administrateur du Centre dans l'établissement, l'examen et la révision des plans et directives régionaux de formation;

- aider l'Administrateur à former des coordinateurs régionaux qualifiés qui seront en fin de compte chargés du suivi de la formation théorique, notamment la sélection et la direction des instructeurs. Note: Voir section Questions/Réponses sur le programme de formation sur le tas.

C. APPROCHE DE SYSTEME DE FORMATION

Le création d'une capacité de formation autonome requiert beaucoup de planification et de coordination pour être efficace. L'exposé suivant illustre l'approche de l'IRS en matière de conception de programme de formation. Cette conception comporte huit étapes principales qui, bien qu'essentielles ne constituent pas une garantie de réussite. L'élément essentiel reste le niveau de soutien et la délégation de pouvoirs à l'Administration du Centre de Formation. En évaluant et en discutant la question de la création du Centre de Formation de la DGID, les commentaires suivants sont à considérer concernant chacune des huit étapes.

IDENTIFICATION ET ANALAYSE DU OU DES PROBLEMES

La DGID a placé la formation de ses agents en tête de liste de ses priorités en matière d'assistance technique. Elle a reconnu la nécessité de fournir une formation technique à ses Inspecteurs et Contrôleurs afin de leur permettre d'appliquer efficacement la législation fiscale. Il y a des problèmes entraînés par l'accroissement du nombre de petites entreprises qui ne déclarent pas leurs revenus, l'émergence d'une économie parallèle, l'existence de grandes entreprises dont les spécialistes en administration fiscale sont plus informés que ceux de la DGID, ainsi que le manque quasi total de ressources. Les agents de la DGID seront mieux armés par les programmes de formation pour faire face à tous ces problèmes identifiés. La formation ne règle pas les problèmes, mais pourra aider la DGID à les identifier et à leur trouver des solutions.

DETERMINATION DES BESOINS EN FORMATION ET ALLOCATION DES RESSOURCES

Une fois les problèmes identifiés, il faut déterminer les programmes de formation requis pour les traiter. Par exemple, les instructeurs doivent être formés aussi bien aux techniques de formation théorique que d'utilisation du cours à enseigner. Les cours tels que la formation de base des instructeurs, les ateliers de formation des formateurs, la conception et l'élaboration de cours, la formation théorique des nouveaux employés et la formation avancée des anciens sont tous indispensables dans un programme complet de formation. Bien entendu, il n'est pas possible d'en réaliser un seul sans l'allocation de ressources suffisantes. Les coûts initiaux de démarrage seront importants étant donné qu'ils comprendront l'achat d'équipement de formation théorique, l'acquisition et l'équipement de salles de cours et de bureaux pour le personnel administratif, ainsi que le recrutement et la formation de ce personnel. Une fois établi, le Centre aura en permanence besoin d'un budget de fonctionnement pour la conception et l'élaboration des cours et pour assurer la réalisation du programme.

NOTE: Si au départ, le niveau d'engagement pour l'allocation de ressources financières et humaines n'est pas élevé, les résultats à court terme pourraient être décevants. Des raccourcis tels que l'utilisation des services de professeurs d'université au lieu de techniciens de la DGID, ou des cours magistraux au lieu des méthodes de formation modernes pourraient permettre de réduire davantage la durée des cours théoriques et les coûts. Toutefois, l'impact de la formation sera très limité dans le temps. En fin de compte, il faudra y consacrer encore plus de ressources pour concevoir à nouveau ce qui aurait pu correctement l'être la première fois. Au départ, le facteur essentiel est d'avoir une vision à long terme et de s'engager à mener l'opération jusqu'au bout. La mise en place d'une institution est un processus à long terme.

CONCEPTION ET ELABORATION DE LA FORMATION

Une fois ces étapes antérieures franchies, il faut passer à l'élaboration des programmes de formation et des cours. Pour ce faire, la DGID aura besoin d'un personnel pour le Centre (voir organigramme du Centre). Un Groupe de Coordination chargé de la conception et de l'élaboration des cours devra être mis sur pied après l'identification, la sélection, la réaffectation et la formation des Spécialistes en Recyclage. Il est vivement recommandé de demander à tous les membres de ce Groupe de participer à l'atelier où on leur apprendra comment rédiger efficacement un cours. Les membres de ce Groupe doivent être choisis parmi les meilleurs techniciens des différentes hiérarchies de la DGID, telles que les inspecteurs et les contrôleurs. Ils devront alors travailler avec les SR et le personnel du Centre pendant la période nécessaire à l'élaboration des cours. Il leur faudra être déchargés de toutes autres tâches afin qu'ils puissent consacrer toute leur énergie au projet; faute de quoi, le projet nécessitera plus de temps et de dépenses et ses résultats seront probablement de moindre qualité. Le Groupe de Coordination devra aussi travailler dans un endroit aussi tranquille que possible, de préférence, ailleurs que le lieu de travail habituel de ses membres.

A ce stade, il est important d'avoir un esprit d'équipe. En combinant les techniques de formation et les idées du Spécialiste en Recyclage avec les connaissances techniques des concepteurs de cours, on peut obtenir des cours de qualité. Il sera essentiel de maintenir un équilibre afin d'éviter de concevoir des cours aux contenus trop théoriques ou trop techniques.

REVUE ET REVISION

A l'issue de la phase initiale des travaux du Groupe de Coordination et de l'élaboration des cours, un processus de revue, révision ou modification s'impose dont la durée dépendra largement des facteurs déjà mentionnés: dotation en ressources, décharge des agents concernés et installation des membres du Groupe dans des locaux. Sauf problèmes majeurs, le Groupe pourra achever son travail et ses membres pourront reprendre leurs activités antérieures. Les SR et le personnel administratif du Centre pourront préparer le matériel didactique en vue d'un cours pilote. Il est recommandé d'imprimer seulement assez de copies pour les participants et instructeurs du cours pilote. En principe, il faut faire des révisions supplémentaires à la fin du cours pilote avant d'engager les dépenses pour l'impression finale.

COURS PILOTE

La nécessité d'organiser un cours pilote n'est pas à démontrer étant donné que chaque cours élaboré sera pour la DGID une innovation en matière de formation. Le Spécialiste en Recyclage et, si possible, un autre membre du Groupe de Coordination doivent être impliqués soit pour enseigner, soit pour faire une évaluation critique des points forts et des points faibles des cours dont la compréhension autant que celle des études de cas n'est pas toujours évidente pour les stagiaires, comme c'est souvent le cas dans les cours pilotes. On sentira, en arrivant à la fin de la cinquième étape, le besoin de réviser la quatrième étape avant de finaliser le programme.

EXCECUTION

Le programme devra être exécuté après l'achèvement du cours pilote et les révisions finales. Le cours devrait alors être prêt à être utilisé par des instructeurs qualifiés pour de futurs cours. Le nombre de classes et leur effectif dépendront des besoins périodiques de la DGID. Par exemple, on pourrait n'avoir besoin de cours de formation des formateurs qu'une fois par an, tandis que la formation technique sera nécessaire pour tous les nouveaux agents et, sous une forme abrégée, pour le recyclage pluriannuel des anciens. Le point essentiel à se rappeler à ce stade de développement est que la DCID aura désormais une capacité de formation autonome qui lui est propre.

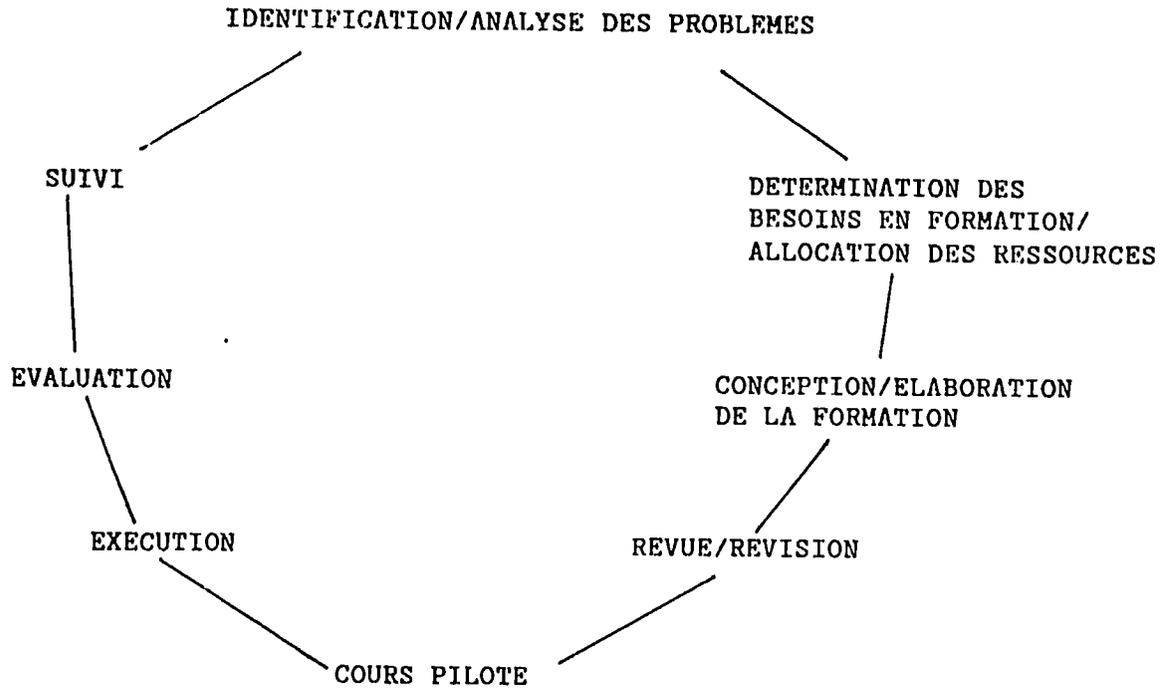
EVALUATION

le processus d'évaluation se fait actuellement à toutes les étapes mais prendra une importance particulière une fois l'utilisation du matériel didactique généralisée. Il demeurera essentiel pour la DGID d'évaluer continuellement l'efficacité des cours de formation. Ceci peut se faire de plusieurs manières simples. Par exemple, les superviseurs de niveau inférieur pourront évaluer les performances pré et post formation de leur personnel pour déterminer leurs progrès du point de vue efficacité, compétence, attitude au travail et relations avec les contribuables. Les superviseurs de niveau intermédiaire pourront évaluer l'augmentation de la productivité de leurs agents et ainsi de suite pour ceux de niveau supérieur. Le Directeur Général devra être en mesure d'évaluer l'efficacité du programme de formation en termes de rapport coûts/bénéfices pour la DGID. Le processus d'évaluation permettra en fin de compte de mesurer le succès continu du programme et décider d'une éventuelle extension par la création de centres de formation dans les services régionaux-clés de Saint-Louis, Kaolack et Ziguinchor. Il sera sans aucun doute indispensable de justifier l'allocation continue de ressources par le Ministère des Finances.

SUIVI

La dernière étape consiste à maintenir la qualité des programmes à la fin de l'étape initiale. L'Administrateur et le personnel du Centre de Formation devront veiller à l'élaboration de cours supplémentaires pour compléter ceux qui existent déjà, s'il y a lieu. Ils devront aussi maintenir la qualité des cours en les actualisant pour qu'ils reflètent les changements intervenus dans la législation fiscale, et l'application par la DGID de ces changements aux entreprises.

MODELE D'APPROCHE DE SYSTEME DE FORMATION



D. CONCEPTION DU MATERIEL DIDACTIQUE

Objectif: le but d'un système formel d'élaboration de matériel didactique est de s'assurer que l'enseignement dispensé correspond au travail que les agents auront à accomplir. De plus, il permet d'améliorer les compétences individuelles, l'efficacité et l'efficacité globales du service.

Q. Qui doit concevoir le matériel didactique?

Les personnes du service qui accomplissent couramment ces tâches sont à même de connaître les aptitudes et connaissances techniques qu'elles requièrent. Elles sont, par conséquent, les mieux placées pour concevoir le matériel didactique. En général, les cadres et responsables administratifs sont trop éloignés des domaines techniques pour être efficaces dans la conception du matériel de formation technique. Il faudrait les utiliser pour concevoir et dispenser des cours de formation en gestion.

Les agents désignés pour concevoir le matériel didactique doivent être temporairement déchargés et affectés dans un Groupe de Coordination dont le nombre des membres pourra être déterminé en fonction de la durée des cours et des domaines techniques concernés. Chaque Groupe sera supervisé par un membre du personnel permanent du Centre de Formation jusqu'à l'approbation de l'impression de la version finale. On pourrait l'appeler le Spécialiste en Recyclage (Voir annexe - Description des Tâches du SR).

Q. Comment sélectionner les concepteurs de matériel didactique?

Les superviseurs soumettent les noms et qualifications de leurs meilleurs agents pour sélection finale par le Directeur Général. Ces agents doivent être techniquement compétents et avoir exprimé le désir de participer à l'élaboration du matériel de formation.

Q. Comment former les concepteurs de cours?

L'IRS pourra fournir un cours spécial intitulé "Atelier de Conception et d'Elaboration de Cours" aux agents sélectionnés pour leur apprendre comment établir les objectifs des leçons, préparer des tests écrits, élaborer des guides du formateur, des manuels du stagiaire, des études de cas, des jeux de rôles, des formulaires d'évaluation des stagiaires et organiser des séminaires et ateliers.

Q. Quelles sont les responsabilités des concepteurs de cours?

Ils sont chargés de la préparation du matériel didactique permettant effectivement aux stagiaires d'apprendre les techniques du métier le plus rapidement possible. Ils doivent, de surcroît, élaborer à l'intention des instructeurs des guides de formation théorique et pratique.

Q. Comment rédiger le matériel didactique?

La première étape est de faire une "analyse des tâches" pour déterminer tout ce que l'employé doit faire dans le cadre de son travail. La seconde étape consiste à déterminer comment un nouvel employé peut mieux apprendre à s'acquitter de tous les aspects de ce travail. Ensuite, le Groupe de Coordination regroupe ces éléments en leçons, établit les objectifs de chaque leçon et procède à l'élaboration des Guides du Formateur et du Manuel du Stagiaire.

Q. Quel est le meilleur moyen pour un employé d'apprendre de nouvelles techniques?

La méthode la plus efficace est de donner à l'employé les informations de base en classe, et ensuite lui permettre de les appliquer toujours en classe par des études de cas, jeux de rôles et exercices de prise de décisions en petits groupes destinés à tester le niveau de compréhension.

La méthode la plus efficace pour acquérir de nouvelles techniques consiste en une approche de l'enseignement centrée sur l'étudiant. Cela nécessite une participation active de celui-ci dans le processus d'apprentissage. L'instructeur doit donner un minimum de cours magistraux et les étudiants doivent participer au maximum. Les instructeurs doivent apporter les théories et faciliter un processus d'interaction au niveau de la classe.

Q. Quelle est la meilleure méthode d'enseignement à utiliser en classe?

La méthode d'enseignement dépend des objectifs des leçons et du sujet traité. Il n'existe pas une seule et meilleure méthode. La variété est importante pour maintenir l'intérêt de l'étudiant, En règle générale, on devrait faire le moins de cours magistraux possible.

Q. Quel est le support le plus efficace à utiliser en classe?

En concevant le matériel didactique, le Groupe de Coordination doit considérer aussi bien les objectifs des leçons que le sujet à enseigner. Il n'existe pas de support qui soit le seul à marcher le mieux dans toutes les situations. Une variété de supports tels que les tableaux mobiles, les rétro-projecteurs, les bandes vidéo et les diapositives contribuent à la variété d'un cours pour aider à maintenir l'intérêt des étudiants et renforcer les concepts-clés.

Q. Que faire après achèvement de la conception des cours?

Une fois la conception achevée, un "cours pilote" doit être dispensé avec utilisation du nouveau matériel didactique. Les concepteurs du cours et les spécialistes en recyclage pourront encadrer le cours pilote pour évaluer l'efficacité du matériel. Ils pourront aussi observer l'enseignement dispensé par d'autres instructeurs et évaluer aussi le matériel du point de vue de l'instructeur et du stagiaire,

Q. Que faire après le cours pilote?

Les stagiaires tout comme les instructeurs du cours pilote doivent faire des évaluations écrites du matériel didactique. Ensuite, le Groupe de Coordination se servira de ces évaluations pour faire des modifications sur le matériel didactique, et/ou les méthodes et les supports d'enseignement. Après ces modifications, le matériel pourra être soit imprimé en version finale, soit testé dans un second cours pilote. Cela devrait dépendre de l'importance et du type de modifications apportées au produit initial. Il serait peut-être sage de faire un second cours pilote avant d'encourir des dépenses.

E. PROGRAMME DE FORMATION SUR LE TAS

Objectif : fournir aux stagiaires la possibilité de démontrer s'ils ont ou non acquis les techniques et connaissances requises pour accomplir leur tâches. La formation sur le tas vise à renforcer les éléments enseignés en classe en donnant aux stagiaires des problèmes réels à résoudre. Les tâches nouvellement confiées ne devraient pas comprendre des techniques non encore enseignées. Il s'agit donc surtout d'un programme destiné essentiellement à de nouveaux employés ou à des employés récemment recrutés.

Q. Qui conçoit les programmes de formation sur le tas?

Ce sont les Instructeurs-Concepteurs de cours de formation avec l'assistance du Spécialiste en Recyclage. NOTE: Voir descriptions des tâches ci-jointes.

Q. Qui doivent être les instructeurs?

Les employés qui remplissent actuellement des fonctions précises devraient servir d'instructeurs dans lesdites fonctions. Il est particulièrement important que seuls les employés les plus compétents et les plus dévoués soient affectés à ces fonctions. Ils doivent avoir prouvé leur capacité à communiquer efficacement, avoir une bonne attitude au travail et être disposés à faire le travail qui leur est confié. Le programme de formation sur le tas complète la formation théorique formelle et est essentiel pour justifier les coûts de la formation initiale. La nomination à un poste d'instructeur doit être considérée comme une reconnaissance des qualités exceptionnelles d'un employé et peut servir de moyen de promotion dans les hiérarchies supérieures.

Q. Comment sélectionner les instructeurs?

Les superviseurs doivent nommer les employés qualifiés et fournir leurs noms et qualifications à la Direction Générale pour sélection finale, sauf si les pouvoirs de sélection sont délégués aux Chefs de Services régionaux.

Q. Comment former les instructeurs?

Chaque instructeur doit participer à l'atelier de formation de l'IRS. Cet atelier pourra être organisé au Sénégal par un conseiller en formation de l'IRS et un instructeur sénégalais ayant déjà participé à l'atelier de l'IRS de formation de base des formateurs. L'atelier apprendra aux instructeurs comment travailler avec des stagiaires, revoir et évaluer leur travail au jour le jour, discuter avec eux les progrès accomplis et veiller à ce que leurs devoirs complètent mais ne devancent pas la formation théorique reçue.

Q. Quel est le rôle de l'instructeur durant la formation sur le tas?

Son premier rôle est de pouvoir définir les tâches du stagiaire avec son superviseur, de manière à ce que le stagiaire puisse démontrer dans la pratique ce qu'il a appris et acquis en classe. Il est aussi chargé de revoir le travail des stagiaires et d'évaluer leur progrès, ce qui peut inclure des visites auprès des contribuables pour se rendre compte sur place de leurs techniques de travail.

Il est recommandé de limiter à cinq le nombre de stagiaires placés sous la responsabilité de chaque instructeur et, si possible, de décharger temporairement celui-ci de l'ensemble ou de la plus grande partie de son travail ordinaire. Cette décharge doit être décidée en fonction du nombre de stagiaires de l'instructeur.

Q. Que faire à la fin de la formation sur le tas?

A la fin de la formation sur le tas, l'instructeur prépare une évaluation finale écrite de chacun des stagiaires placés sous sa responsabilité. Cette évaluation devra indiquer si le stagiaire a atteint ou non les objectifs de chaque partie du programme de formation, et s'il est capable de faire le travail. Les agents qui ont achevé le programme avec succès doivent recevoir un certificat de réussite en reconnaissance de leurs efforts ; les autres devront soit suivre des cours de rattrapage soit être remerciés. Il est important que les stagiaires nouvellement recrutés le soient sous condition jusqu'à la fin du programme de formation théorique et pratique.

F. ORGANISATION DE LA FORMATION THEORIQUE

Objectif : le but de la formation théorique est de donner aux employés l'occasion d'apprendre des techniques et d'acquérir les connaissances nécessaires pour accomplir avec succès leurs tâches. Cela nécessite un environnement convenable loin de leur lieu de travail habituel et de toutes distractions indésirables. Cela nécessite aussi des instructeurs professionnels qualifiés, disposant des ressources essentielles pour assurer des programmes de formation de qualité.

Q. Qui doit assurer la formation théorique?

Les instructeurs doivent être choisis parmi les meilleurs techniciens et cadres disponibles. Etant donné que le but de la formation est de relever le niveau technique des participants, elle devrait être dispensée par des personnes qui utilisent couramment ces techniques. Les cadres et responsables administratifs sont en général trop éloignés des domaines techniques pour pouvoir les enseigner efficacement. Par exemple, une classe de contrôleurs devra être formée par une équipe composée de deux contrôleurs principaux et d'un instructeur du Centre de Formation en Administration fiscale tel que le Spécialiste en Recyclage. Ces cadres et responsables administratifs pourraient dispenser des cours de gestion avancée et de base, animer des ateliers de formation de base des formateurs et tout autre programme administratif.

Q. Comment sélectionner les instructeurs?

Les superviseurs doivent nommer leurs meilleurs agents seulement. Ceux-ci devront être techniquement compétents, avoir exprimé le désir de devenir des instructeurs et démontré leur aptitude à communiquer efficacement. Les meilleurs techniciens ne font pas toujours de bons instructeurs s'ils ont des difficultés à communiquer leurs idées. Les superviseurs devront soumettre à la Direction Générale les noms et qualifications des personnes désignées, pour la sélection finale.

Q. Comment former les instructeurs?

Chaque agent sélectionné pour être instructeur devra participer à un atelier de formation de base des formateurs. Cet atelier est organisé par l'IRS, il dure normalement deux semaines et est destiné à apprendre aux stagiaires comment enseigner. Les participants sont tenus de faire une série d'exposés sur un aspect technique de leur travail courant. Chaque exposé devra être plus long et plus complexe que le précédent. De plus, ils devront diriger des discussions de groupe et des séminaires, participer à des jeux de rôles et à des ateliers en petits groupes. Ils apprendront à enseigner le cours nouvellement élaboré en utilisant diverses méthodes et approches en matière de supports.

Q. Quelle est la tâche de l'instructeur?

Elle consiste à aider les participants à acquérir les connaissances et à développer les techniques requises pour faire leur travail de façon efficace et efficiente. En utilisant le matériel didactique élaboré, l'instructeur doit arriver à transmettre ses connaissances actuelles et son expérience personnelle pour compléter l'aspect théorique de la technique. Tous les instructeurs doivent être temporairement déchargés de leurs tâches ordinaires au cours de la période de préparation et d'instruction afin qu'ils puissent y consacrer le temps et l'énergie nécessaires à la réussite du programme.

Q: Quelle est l'effectif recommandé pour chaque classe?

Pour être efficace, l'approche de formation centrée sur l'étudiant requiert la participation active de celui-ci au processus d'apprentissage. Si les effectifs sont trop grands, le ou les instructeurs ne peuvent pas accorder à chaque participant l'attention qu'il faut et les groupes de travail deviennent trop grands pour qu'ils puissent mener efficacement le cours tel qu'il est conçu. Dans les premières étapes d'exécution d'un programme de formation, il est fortement recommandé que les effectifs soient limités entre 15 et 20 participants. Le cours sera nouveau et aura très probablement besoin d'être un peu modifié par les instructeurs qui n'ont pas l'habitude de l'enseigner. Des effectifs plus réduits permettent donc de faciliter une exécution réussie du programme de formation.

Q: Que doivent faire les instructeurs pour savoir si les participants ont atteint les objectifs?

Avec un effectif maniable (15 à 20) les instructeurs peuvent en général déterminer les points forts et points faibles de chaque participant en les observant pendant le cours. Il peuvent leur poser des questions pendant les séances de discussions et les observer lors des ateliers, jeux de rôles et exposés. De plus, ils peuvent périodiquement donner des tests écrits, surtout pendant les cours de formation technique, qui leur permettront de savoir s'ils ont compris le cours et assimilé les techniques.

Q: Que faire après achèvement de la formation théorique?

A la fin du cours, les instructeurs évaluent chaque participant. Cette évaluation doit décrire ses points forts et faibles. Elle doit être ensuite transmise à son superviseur direct. Le superviseur et l'instructeur sauront alors comment il s'est comporté en classe et pourront l'aider dans tous domaines où il a été faible. Ceci est particulièrement utile dans les cas où le participant a manqué des leçons essentielles pour cause de maladie ou à la suite d'une absence indépendante de sa volonté.

Q: Comment évaluer les instructeurs et les cours?

Le personnel permanent du Centre de Formation serait chargé du suivi et de l'évaluation de tous les cours menés par la DGID. Chaque instructeur serait évalué sur la base de sa compétence technique ainsi que l'efficacité avec laquelle il utilise les méthodes d'enseignement approuvées pour bien faire comprendre le cours. Chaque stagiaire devrait faire une évaluation écrite à la fin du cours. Cette évaluation devait indiquer son point de vue sur l'efficacité du cours reçu et ce qu'il en a tiré. Le personnel permanent du Centre devrait analyser l'évaluation pour déterminer certaines choses telles que la nécessité de modifier des éléments du cours, l'opportunité d'utiliser à l'avenir les services de tel ou tel instructeur, la durée du cours et l'existence de tous problèmes.

ANNEXE

TERMINOLOGIE DES FORMATEURS DE L'IRS

Training and Developpement.....	Formation et Recyclage
Administrator.....	Administrateur
Manager.....	Cadre de Direction, Responsable Administratif, Suprvisieur, Supérieur
Consultant.....	Consultant
Designer.....	Concepteur
Instructor.....	Instructeur
Line Organization.....	Organisme d'Exécution
Staff Organization.....	Organisation du Personnel
Training needs Analysis.....	Etude des besoins en Formation
Performance Problem.....	Problème de performances
Organizing.....	Organisation
Planning.....	Planification
Directing.....	Direction
Coordinating.....	Coordination
Controlling.....	Vérification, Contrôle
Feedback.....	Feedback
Learning objectives.....	Objectifs pédagogiques
Student centered instruction.....	Enseignement centré sur l'étudiant
On-the-job-training.....	Formation sur le tas
Reinforcement.....	Renforcement
Testing.....	Tests
Methods.....	Méthodes
Lecture.....	Cours magistral
Reading.....	Lecture
Demonstration.....	Démonstration
Role playing.....	Jeu de rôles, simulation
Workshops.....	Ateliers
Overhead transparences.....	Feuilles de plastique transparentes pour rétroprojecteurs
Teaching technique.....	Technique pédagogique
Evaluation.....	Evaluation
Critique.....	Critique
Regional Training Center.....	Centre de Formation Régional
Employee Développement Specialist.....	Spécialiste en Recyclage
Resident Lead Instructor.....	Instructeur Principal Résident
Task Force.....	Groupe de Coordinarion
Course design and Development.....	Conception et élaboration de cours
Accountability.....	Responsabilité
Task Analysis.....	Analyse des tâches
Observation.....	Observation
Performance standards.....	Niveaux/Critères de Performances
Course Development and Design Workshop.....	Atelier de Conception et d'élaboration de cours
Pilot Training material.....	Matériel didactique expérimental
Pilot Training class.....	Cours pilote

Resource Person.....	Personne-ressource
Audio-Visual Equipment	Matériel Audio-visuel
Skills and Knowledges.....	Techniques/Compétences et Connaissances
Trainee Progress System.....	Système d'évaluation des stagiaires
Strengths and Weaknesses.....	Points forts et points faibles
Counseling.....	Conseils
National Office.....	Bureau National
Regional Office.....	Bureau Régional
District Office.....	Bureau Départemental
Auditor.....	Auditeur, Vérificateur
Revenue Officer.....	Inspecteur des Impôts
Revenue Representative.....	Agent du Bureau des Impôts
Taxpayer Relation.....	Relation avec les Contribuables
Exmination Division.....	Direction des vérifications
Collection Division.....	Division de la Perception
Resource Management Division.....	Direction de la Gestion des Ressources
Authority.....	Autorité
Responsability.....	Responsabilité
Mangement by objectives (MBO).....	Gestion par objectifs
Assessment by Results.....	Evaluation selon les résultats
Delgation of authority.....	Délégation de pouvoirs
Decision Making Responsibility.....	Responsabilité de prise de décision
Internal Mangement Documents.....	Documents de Gestion interne
Subordinates.....	Subordonnés
Staffing.....	Dotation en personnel, effectifs
Procedures.....	Procedures, méthodes
Span of controle.....	Durée de contrôle

Les discussions que j'ai eues avec de nombreux cadres de la DGID ont révélé la nécessité d'établir une méthode d'évaluation des cadres aussi bien pour le présent que pour l'avenir. En fait, il existe déjà un système d'évaluation mais il ressemble davantage à un système d'examen qui admet ou ajourne le candidat sans qu'il puisse recevoir un feedback sur son travail.

Les effectifs de la DGID ont baissé de six (6) pour cent environ depuis la première étude de l'IRS/TAAS de juin 1985. Cette tendance va se poursuivre avec les départs à la retraite de cadres expérimentés et la décision prise de réduire la masse salariale de l'ensemble de la fonction publique, et continuera à affecter considérablement sa capacité à accomplir sa mission. Il faut donc compter sur une amélioration de l'efficacité des compétences de ses actuels agents.

La volonté de la DGID de créer son propre Centre de Formation interne et son désir de faire fonctionner ses micro-ordinateurs par son propre personnel constituent des pas positifs dans la rationalisation de ses opérations. Les cadres avec qui je me suis entretenu, ont tous senti le besoin de mieux former les agents de la DGID à tous les niveaux mais particulièrement le personnel technique tel que les Inspecteurs et Contrôleurs.

Le formulaire joint en annexe intitulée "Evaluation des Potentialités des Cadres" est la version modifiée de celui qu'utilise l'IRS pour évaluer ses cadres. Il s'agit simplement d'un premier pas vers l'application d'un système efficace d'évaluation des performances des employés de la DGID. En commençant par cette étape, notre raisonnement est la suivante: les cadres doivent pouvoir s'évaluer eux-même avant de pouvoir évaluer leurs subordonnés. Comme approche, nous recommandons de combiner trois éléments essentiels mentionnés dans le présent rapport. Premièrement, il est essentiel de faire faire aux cadres une analyse des tâches liées à leurs fonctions et à celles de leurs subordonnés (voir Annexe sur l'Analyse des Tâches); deuxièmement, introduire un système d'évaluation permettant de noter le travail des cadres et de les nommer pour des programmes de formation et de promotion (Voir Annexe - Formulaire d'Evaluation des Potentialités des Cadres); troisièmement, concevoir des programmes de formation en gestion destinés à améliorer leur efficacité et compétence.

La troisième mesure nécessitera d'abord l'établissement du programme de formation tel que décrit aux Sections III et IV du rapport.

Indications

Le formulaire d'Evaluation des Potentialités des Cadres doit être établi chaque année pour évaluer tous les cadres qui sont actuellement au dessous des Directeurs. Dans le cas de la DGID, il s'agirait de tous sauf le Directeur général et les Directeurs des différents services.

Le formulaire doit être complété par le superviseur direct. Il doit ensuite être revu par le superviseur principal aux fins d'équité et d'exactitude. Tous deux doivent signer et dater le formulaire avant de le donner à l'employé.

Le superviseur direct doit donner à l'employé la possibilité de discuter l'évaluation et ensemble il devront commencer à établir un plan de consolidation des points forts et d'élimination des points faibles. NOTE: Cette tâche pourra éventuellement être abordée par le biais de programmes de formation tels que le cours de formation aux techniques de gestion de base, le cours sur l'Impôt sur le Revenu et l'Impôt des Cadres organisés par l'IRS.

Ces trois cours traitent spécifiquement des problèmes de développement de carrière des cadres.

Le formulaire est en général très explicite. Il faut faire un exposé clair et concis concernant uniquement chacun des cinq domaines énumérés. La note attribuée doit figurer dans l'espace à droite de l'exposé et devra refléter le contenu de celui-ci. Par exemple, il ne faudrait pas donner la note cinq (5) s'il est dit dans l'exposé que l'agent ne fait que ce qu'on attend de lui. NOTE: Se rappeler que le formulaire note les **Potentialités** sur la base des performances accomplies. Si l'agent n'atteint et dépasse pas les objectifs de travail fixés, il faut clairement dire que ses potentialités sont limitées.

S'il s'avère impossible de noter un agent dans un domaine quelconque comme par exemple le No.5, Promotion des Subordonnés, il faut le dire et attribuer la note trois (3). Les agents concernés sont ceux qui soit essayent d'accéder aux fonctions de cadre soit occupent des fonctions de gestion et n'ont pas de collaborateurs directs à superviser.

Enfin, il ne faut pas oublier de totaliser toutes les notes et de porter le total dans l'espace à côté de celui réservé à la signature de l'évaluateur. Il faut aussi faire à l'intention de l'employé, des commentaires écrits sur la façon dont la DGID va procéder pour l'aider à améliorer ses compétences, par exemple, tâches supplémentaires et/ou formation.

Bien utilisé en combinaison avec l'analyse des tâches et renforcé par des programmes de formation, il peut être un premier pas efficace vers la résolution de nombreux problèmes de personnel de la DGID. Pour ce faire, il faut travailler de manière plus intelligente.

EVALUATION DES POTENTIALITES DES CADRES

Date:

NOM ET PRENOM(S)	1	LIEU DE TRAVAIL
	1	
	1	
FONCTIONS ACTUELLES	1	FONCTIONS POSTULEES
	1	
	1	

Instruction: Il faut donner une note numérique allant de 5 à 1 (voir ci-dessous) pour chacun des cinq critères. Cette note doit refléter les potentialités de la personne à assumer les fonctions de cadre. Avant de donner une note, il faut considérer toutes les sources d'information sans se laisser influencer par l'une quelconque d'entre elles.

Barème

Le barème est établi dans l'ordre inverse suivant:

- 5 - Potentialités exceptionnelles
 - 4 - Très fortes potentialités
 - 3 - Potentialités moyennes
 - 2 - Potentialités minimales
 - 1 - Potentialités médiocres
-

1. PERFORMANCES DANS LE TRAVAIL

L'agent planifie, organise, dirige et évalue le travail pour bien atteindre les objectifs fixés; il fait appel à ses subordonnés, utilise les infrastructures et autres ressources pour atteindre ces objectifs. Il accomplit ses tâches efficacement et dans les délais. Il possède aussi les connaissances administratives, procédurales et techniques requises pour faire efficacement son travail.

Exposé des faits

Note -

2. RELATIONS INTERPERSONNELLES

Il établit et entretient des relations efficaces avec ses collègues, supérieurs et subordonnés, avec les contribuables et autres. Il Communique de manière claire et appropriée pour ses interlocuteurs. Il expose ses idées de façon claire et persuasive et sait écouter les autres.

Exposé des faits

Note -

3. APTITUDE ANALYTIQUE

Il identifie les problèmes, collecte l'information, raisonne et juge de façon rationnelle et fait preuve d'esprit d'innovation dans la conception des plans ou solutions aux problèmes. Il est capable de se concentrer sur les aspects importants et sait reconnaître les implications larges et profondes des solutions recherchées.

Exposé des faits

Note -

4. APTITUDE A PRENDRE DES DECISIONS

Il sait reconnaître le moment où il faut prendre une décision et décide de façon rationnelle et opportune. Au besoin, il sait défendre ses décisions.

Exposé des faits

NOTE -

5. VALORISATION DES SUBORDONNES

Il motive, valorise, évalue et récompense son personnel de façon équitable et efficace. Il donne à chacun des conseils sur ses points forts et points faibles tout en indiquant des activités d'auto-développement productives. Il encourage ceux qui apportent des idées créatrices et récompense leur contribution à l'amélioration des conditions de travail. Il fait des évaluations écrites équitables, constructives, précises dans les domaines techniques et qui reflètent exactement la qualité du travail des subordonnés.

Exposé des faits

Note -

SCORE TOTAL

Signature du Superviseur direct

Date:

Signature du Superviseur principal

Date:

Signature de l'Employé

Date:

CONSEILS GENERAUX A L'EMPLOYE

July 24, 1989

Mr. Magaye Thiam
Secrétaire Général
Direction des Impôts et Domaines
Dakar

Robert E. Warfield
Expert en Formation
IRS/TAAS
Washington, D.C.

Objet: Analyse des Tâches

Veillez trouver ci-joint le questionnaire dont nous avons discuté dans nos nombreuses réunions avec les Directeurs à Dakar et lors de nos visites aux bureaux régionaux et départementaux de Kaolack, Thies, Pikine et Rufisque. Ce questionnaire a été conçu de manière à couvrir tous les problèmes et être appliqué en conséquence. Cependant, il a pour but principal d'aider à déterminer les besoins en formation des cadres, inspecteurs et contrôleurs de la DGID

Vous voudrez bien lire attentivement les questions et ajouter, comme bon vous semblera, toutes questions supplémentaires que vous aimeriez poser ou qui seraient susceptibles d'aider ces cadres à analyser leurs tâches. J'ai inclus dans le questionnaire une série d'instructions où je leur demande de vous mettre les questionnaires remplis. Quand vous les aurez tous reçus, veuillez les photocopier puis contacter mon interprète Mr. Pape Gning au numéro de téléphone 24-17-30 qui les traduira avant de me les envoyer. Dès réception, ils seront analysés puis remis aux deux Conseillers en Formation qui doivent venir au Sénégal en mars 1990. Ces questionnaires constitueront ainsi les documents de base de l'Atelier de Conception et d'Elaboration de Cours qu'ils auront à diriger durant leur séjour. En outre, je vous enverrai directement une copie du formulaire complété d'Analyse des Tâches avec les recommandations et les nouvelles descriptions des tâches de chaque poste.

Il s'agit là d'un processus complexe qui, à cause de l'absence d'un conseiller technique à plein temps dans votre pays, nécessitera beaucoup de temps et de patience. Je crois, cependant, que vous serez très satisfait des résultats qui pourront non seulement servir de base pour les programmes de formation, mais aussi améliorer la compétence et l'efficacité de vos agents.

Veillez joindre aux questionnaires tous commentaires ou questions que vous aimeriez poser pour que Mr. Gning les traduise avant de me les envoyer. Je serais très heureux de garder le contact avec vous afin de pouvoir assurer la continuité des progrès que nous avons accomplis.

Veillez agréer, Monsieur le Secrétaire Général, l'assurance de ma considération distinguée.

Robert E. WARFIELD

QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DES TACHES

Objectif:

L'objectif principal de ce questionnaire est de permettre d'analyser un travail particulier ainsi que les nombreuses tâches à accomplir pour faire efficacement ce travail.

Le second objectif est de fournir les renseignements qu'il faut pour aider la DGID à élaborer des cours de formation managériale et technique adaptés aux besoins spécifiques de ses agents.

Participants:

Ce questionnaire particulier est destiné aux cadres, inspecteurs et contrôleurs de la DGID.

Instructions:

Une fois les questionnaires reçus, nous demandons à tous les superviseurs d'inspecteurs et de contrôleurs de tenir une réunion pour expliquer à ces derniers comment compléter le questionnaire et quel en est le but. Ensuite chaque inspecteur et contrôleur recevra une copie qu'il devra remplir et rendre au bout de deux semaines. Entre temps, les superviseurs devront aussi faire une analyse des tâches du contrôleur et de l'inspecteur en plus de celle de leurs propres tâches en tant que superviseur. Une fois qu'ils auront reçu tous les questionnaires complétés, les superviseurs devront les envoyer à Mr. Magaye Thiam Secrétaire Général de la DGID à Dakar.

Commentaire général

Les résultats seront meilleurs si les questionnaires sont complétés individuellement sans discussions préalables entre les intéressés. Une fois tous les questionnaires complétés et remis aux superviseurs, il faudra tenir une réunion pour que chacun puisse discuter son point de vue. Cette approche est fondée sur le raisonnement évident que les réponses et analyses fournies dans le questionnaire doivent être individuelles et non consensuelles. Il est recommandé que les participants ne signent pas les questionnaires, puisque c'est les réponses seulement qui sont importantes, pas les noms.

QUESTIONNAIRE D'ANALAYSE DES TACHES

FONCTION:

NOMBRE D'AGENTS SUPERVISES:

- Q: Expliquer en gros en quoi consiste votre travail.
- Q: Qu'est-ce qui différencie votre travail de celui d'autres agents de la DGID? Par exemple, qu'est-ce qui différencie le travail d'un contrôleur de celui d'un inspecteur?
- Q: Dresser la liste des différentes tâches que vous accomplissez dans votre travail. Par exemple, chaque travail est constitué de tâches principales et de tâches secondaires. Les tâches principales comprennent tout ce qui est indispensable pour mener à bien ce travail. Les tâches secondaires sont celles qui sont nécessaires à l'accomplissement des tâches principales ainsi que celles qui aident les autres à faire leur travail. Diviser la liste en tâches principales et en tâches secondaires et, si cela est nécessaire, expliquer brièvement en quoi consiste chaque tâche. Utiliser des feuilles séparées pour chaque liste et joindre au questionnaire complété.
- Q: Une fois les listes des tâches dressées, analyser chacune puis classer et numéroter dans l'ordre où elles sont accomplies. Ne pas retoucher les listes du questionnaire. Mais il serait utile de le faire sur une autre feuille pour vous même pour future référence.

PERSONNEL DE LA DIRECTION GENERALE
DES IMPOTS ET DOMAINES

Au 30 JUIN 1989

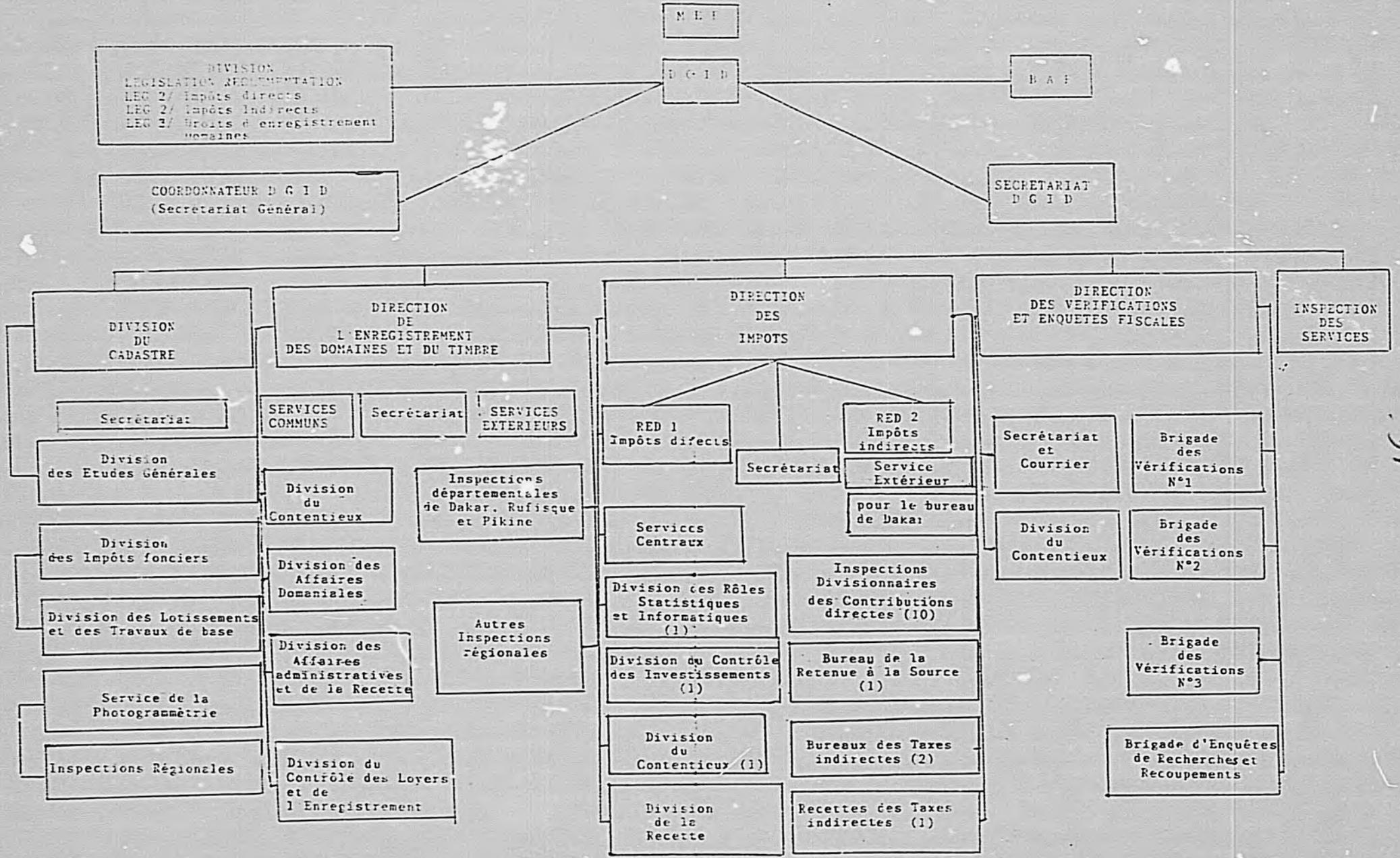
HIERARCHIE	NOMBRE D'AGENTS	AGENTS AYANT UNE EXPERIENCE DE MOINS DE 5 ANS	AGENTS AYANT UNE EXPERIENCE DE 5 à 10 ANS	AGENTS AYANT UNE EXPERIENCE DE PLUS DE 10 ANS
A) Inspecteurs des Impôts et Domaines	154	34	39	81
- Ingénieurs				
B) Contrôleurs des Impôts et Domaines	171	45	42	84
- Techniciens et Géomètres				
C) Agents d'Assiette	62	-	-	62
- Secrétaires	73	17	15	-
- Dessinateurs et Agents techniques du Cadastre	31	-	-	31
D) Commis	49	2	12	35
- Agents d'administration	79	9	29	41
- Plantons	55	-	-	55
E) Chauffeurs	19	-	6	13
- autres res- sources humaines	16	-	5	11
	709	107	148	454

Pourcentage par hierarchie
Nombre total d'agents: 709

Hierarchie A: (Cadres)	22%
Hierarchie B: (Cadres moyens)	24%
Hierarchie C: (Techniciens)	24%
Hierarchie D: (Personnel Administratif)	25%
Hierarchie E: (Chauffeurs et autres ressources humaines)	5%

DIRECTION GENERALE DES IMPOTS ET DOMAINES

ORGANIGRAMME



34