



master
EXÉCUTIF EN
fiscalité

LE PROJET DE TRANSFERT DANS LE
CONTEXTE DU PROGRAMME DU
MASTER EXÉCUTIF EN FISCALITÉ



Une Publication de l'ATAF

Bailleurs de fonds de l'ATAF



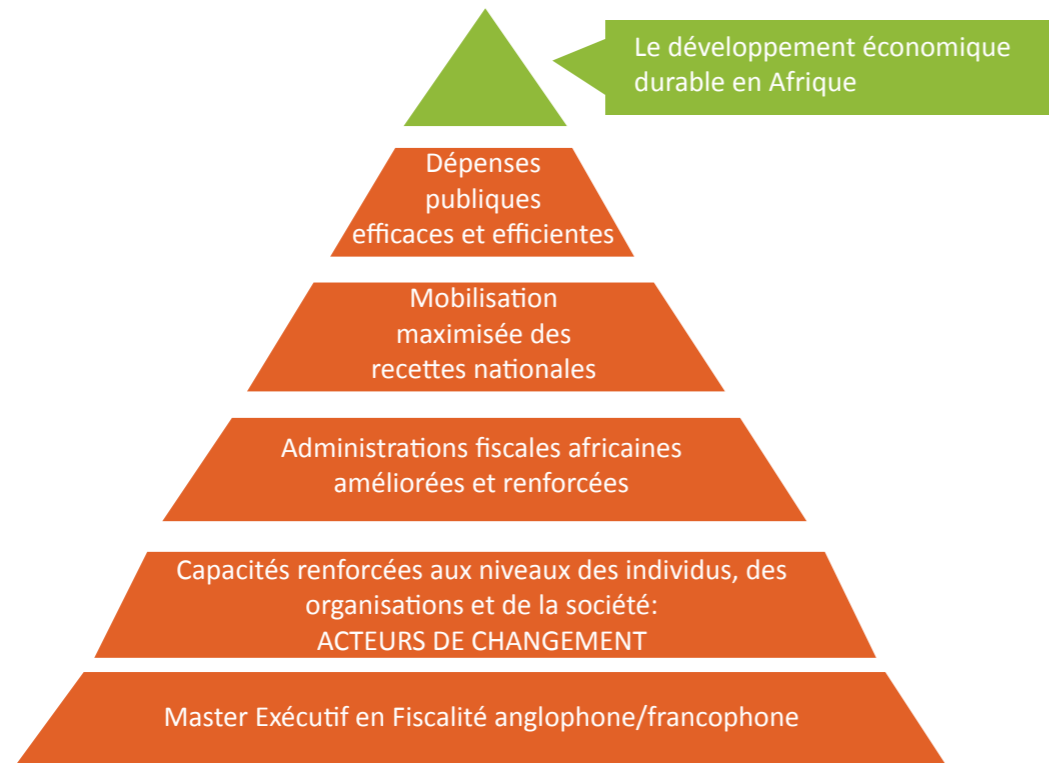
Le soutien de nos partenaires bailleurs a joué un rôle prépondérant dans le succès du développement de l'ATAF en tant que plateforme vitale pour l'Afrique sur les questions fiscales.

Pour des informations supplémentaires :

Secrétariat de l'ATAF
Direction de la Recherche
Hatfield Gardens, Block G, 2eme étage
Hatfield, Pretoria, South Africa, 0181
Tel : +27 12 451 8822
E-Mail : Celia@ataftax.org | nmonkam@ataftax.org
www.ataftax.org



Les deux programmes du Master Exécutif en Fiscalité, francophone et anglophone, forment des instruments du programme de développement des capacités du Forum africain sur l'administration fiscale (ATAF). A long terme, l'objectif de ce programme de Master Exécutif est de **renforcer les capacités des individus** en formant et en soutenant des fonctionnaires fiscaux, des fiscalistes, des décideurs et des universitaires **hautement qualifiés** qui contribueront à l'accroissement de la mobilisation des recettes nationales en Afrique. Le programme vise également à soutenir l'émergence **d'acteurs du changement en faveur de systèmes fiscaux africains efficaces et performants comme le montre le graphique suivant:**



De plus, ce programme vise non seulement à élever le discours sur la fiscalité, mais aussi à créer des connaissances en commun et à mettre en contact une **nouvelle catégorie de dirigeants** sur le continent africain afin **d'améliorer et de renforcer les administrations fiscales africaines** et de poser des bases pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques fiscales sur le continent.

2.1. Description

Le projet de transfert s'inscrit intégralement dans le mémoire de Master et **se situe au cœur même du programme du Master Exécutif en Fiscalité**. Il tient une place essentielle dans l'expérience d'apprentissage pratique des auditeurs tout au long du diplôme, car il encourage la réflexion critique et relie les connaissances **universitaires acquises à la mise en pratique fondée sur un projet**. Il offrira également aux auditeurs l'opportunité de montrer leurs aptitudes et leurs capacités d'analyse et de résolution de problèmes liés à la politique, à la réglementation et à l'administration fiscales en situation réelle.

L'objectif à long terme du projet de transfert est de créer un **processus de réforme fondé sur les besoins** identifiés au sein de l'institution d'origine des auditeurs.

Par conséquent, il est essentiel que le **sujet du projet de transfert soit conceptualisé et défini en association avec l'institution d'origine des auditeurs** et qu'il réponde à un problème pratique, rencontré sur les lieux de travail respectifs des auditeurs, qui soit lui-même en lien avec le contenu du programme académique.

2.2. Mise en œuvre et résultat

Puisque le projet de transfert dépasse le cadre d'un travail universitaire, les auditeurs devront le mettre en œuvre en respectant les étapes suivantes:

- **Élaboration d'une note de synthèse:** description du thème du projet de transfert en une ou deux pages. La note de synthèse servira de base au plan du projet.
- **Développement d'un plan de projet:** un plan clair décrivant la manière dont le projet de transfert sera mis en œuvre au sein de l'institution d'origine. Le plan de projet sera développé et évalué dans le cadre du module « Gestion de projet ». Le plan fera également partie de l'annexe ou des recommandations du projet de transfert/mémoire.
- **Rédaction du projet de transfert/mémoire:** un travail universitaire rédigé selon les règles propres à l'université d'accueil.

2.3. Évaluation du projet de transfert

Le transfert de projet sera évalué en fonction de critères académiques et de critères généraux d'évaluation qui incluront notamment les aspects suivants: 1) pertinence du projet de transfert pour l'institution d'origine; 2) valeur novatrice ; 3) qualité du plan de projet.

2. PROJET DE TRANSFERT

2.4. Soutien académique et professionnel

Tout au long de leur travail sur le projet de transfert, les auditeurs recevront un soutien à la fois académique et professionnel :

Une supervision par un directeur de mémoire issu du personnel enseignant du Master et/ou de l'université d'accueil, qui évaluera le projet de transfert/mémoire.

Un mentorat par des professionnels de la fiscalité durant lequel un mentor apportera un appui supplémentaire aux auditeurs concernant les aspects sur lesquels les directeurs de mémoire ou les auditeurs pourront s'interroger. Son rôle sera de s'assurer de la pertinence du sujet de recherche pour l'institution d'origine. De plus, il devra soutenir l'adoption et la mise en œuvre du projet de transfert dans celle-ci.

Il est donc important que les mentors soient sélectionnés avec l'aide de l'institution d'origine des auditeurs. Grâce à leur connaissance des institutions et du pays d'origine, les mentors garantissent l'identification de solutions réalisables dans le projet de transfert, qui, à long terme, s'inscriront dans des **programmes de réforme plus larges au cœur des administrations fiscales et institutions d'origine**.

Faites preuve d'initiative : demandez régulièrement de l'aide à votre directeur de mémoire ainsi qu'à votre mentor sans attendre qu'ils viennent vers vous.

2.5. Récompense/Reconnaissance

Les projets de transfert/mémoires d'exception seront ensuite **publiés dans la collection de documents de travail évalués par les pairs du Réseau africain de recherche fiscale (ATRN)**.

De plus, l'ATAF saluera et récompensera les projets de transfert d'exception lors de cérémonies de remise de prix dans le cadre d'événements et de conférences de haut niveau organisés par l'ATAF en présence d'éminents fonctionnaires fiscaux et décideurs politiques.

Il est important de mentionner que certains auditeurs du premier groupe du programme du Master Exécutif en Fiscalité Anglophone ont déjà été reconnus et récompensés au sein de leurs institutions pour les solutions novatrices et les propositions de réformes présentées dans leur projet de transfert.

3. SOUTIEN SUPPLÉMENTAIRE APPORTÉ DURANT LE DÉVELOPPEMENT DU PROJET DE TRANSFERT

3.1. Présentation des projets de transfert au Congrès annuel de l'ATRN

Outre la supervision à travers le directeur de mémoire et le mentorat professionnel délivrés au cours de leurs études, les auditeurs auront l'occasion d'obtenir **un soutien supplémentaire de la part de l'ATRN, hébergé par le Forum africain sur l'administration fiscale (ATAF)**. La mission du Réseau est de faciliter le renforcement des capacités africaines pour permettre des recherches de qualité dans le domaine de la politique, de l'administration et de la législation fiscale, en offrant une plateforme de choix à la recherche fiscale africaine.

Les projets de transfert mettant l'accent sur **les effets des initiatives de développement seront soumis au Comité scientifique de l'ATRN** qui sélectionnera ceux qui seront présentés au **Congrès annuel de l'ATRN**. Cet événement est organisé chaque année durant la première semaine du mois de septembre et accueille des universitaires, des spécialistes et des décideurs politiques du domaine de la fiscalité, ainsi que des responsables des administrations fiscales, offrant ainsi l'opportunité idéale d'obtenir des commentaires sur leurs travaux.

Les auditeurs sélectionnés sont généralement financés par leurs institutions ou par l'ATAF.

Pour obtenir de plus amples informations sur l'ATRN, rendez-vous sur <http://atrnafrica.org/>

3.2. Ateliers de renforcement des capacités de l'ATRN

En outre, les auditeurs auront également la chance d'être sélectionnés pour participer à **deux ateliers de renforcement des capacités de l'ATRN sur les méthodes de recherche qualitative et quantitative**, l'un en français, l'autre en anglais. Le premier se déroulera avant le Congrès annuel de l'ATRN, tandis que le second aura lieu plus tard.

Pour de plus amples informations sur les ateliers de renforcement des capacités de l'ATRN, rendez-vous sur <http://atrnafrica.org/atrn/news/11>

3. SOUTIEN SUPPLÉMENTAIRE APPORTÉ DURANT LE DÉVELOPPEMENT DU PROJET DE TRANSFERT

3.2. Ateliers de renforcement des capacités de l'ATRN

Ces deux formations sur les méthodes de recherche sont conçues pour les chercheurs spécialisés dans le domaine de la fiscalité et organisées par l'ATAF et l'International Centre for Tax and Development (ICTD). Ces cours visent à **renforcer les capacités de recherche des chercheurs** qui travaillent déjà dans le secteur de la fiscalité et du développement, mais qui pensent que leur travail pourrait être amélioré par le biais de méthodologies plus rigoureuses. Ils ont pour but d'offrir **l'opportunité de réfléchir de manière critique sur le travail du chercheur de manière critique** plutôt que d'introduire des méthodes entièrement nouvelles. Ceci garantit un apprentissage « pratique » durant lequel les chercheurs réfléchissent plus rigoureusement à leurs propres travaux et reçoivent des commentaires concrets sur la manière dont ils pourraient améliorer leurs recherches. De plus, une session axée sur la dissémination et la publication est prévue pour apporter des conseils et des outils utiles à la publication des travaux de recherches en tant qu'articles universitaires et pour apprendre à diffuser les recommandations de ces travaux auprès d'un public de décideurs plus large.

3.3. Soutien « ad hoc » apporté par le Comité scientifique de l'ATRN

Tout au long de leur travail sur le projet de transfert, les auditeurs peuvent demander **un soutien « ad hoc » supplémentaire auprès du Comité scientifique de l'ATRN qui est constitué d'universitaires et de chercheurs de haut niveau provenant d'Afrique et d'ailleurs**. Sur demande des auditeurs, le Secrétariat de l'ATRN associera un chercheur expérimenté travaillant au sein d'universités et d'administrations fiscales africaines à un chercheur débutant. Les chercheurs principaux devront dédier quelques heures au soutien des auditeurs dans leurs travaux.

3. SOUTIEN SUPPLÉMENTAIRE APPORTÉ DURANT LE DÉVELOPPEMENT DU PROJET DE TRANSFERT

Le graphique présenté ci-dessous résume l'importance du projet de transfert dans le cadre du programme du Master Exécutif en Fiscalité:

Projet de transfert (PT): Mémoire de fin d'étude portant sur un problème identifié dans l'institution d'origine de l'étudiant

Une démarche pragmatique visant à trouver des solutions réalistes à des problèmes identifiés dans les pays d'origine des auditeurs

Un sujet identifié en collaboration avec l'institution d'origine

Une supervision double: Un encadreur académique et un professionnel en fiscalité (mentor)

Renforcement des capacités de recherche en matière de fiscalité par le biais du Réseau Africain de Recherche Fiscale (ATRN), hébergé par l'ATAF.

Possibilité de présenter le PT au Congrès annuel de l'ATRN en présence d'universitaires, chercheurs, dirigés et décideurs politiques, ainsi que des DGI

Possibilité de participer à des ateliers sur les méthodes de recherche qualitative et quantitative facilités par des experts académiques, dans le cadre de la préparation du Congrès annuel de l'ATRN

Encadrement ponctuel par les membres du Comité scientifique de l'ATRN

Prix du meilleur PT décerné par l'ATAF en présence des DGI

Publication des meilleurs PT dans la série de documents de travail et notes d'orientation de politiques de l'ATRN

Réintégration/Promotion de l'auditeur à son lieu de travail facilitée grâce aux solutions réalistes apportées aux problèmes identifiés dans le PT

Renforcement des capacités de l'individu --> AGENT DE CHANGEMENT

Renforcement des capacités des systèmes fiscaux africains

4.1. Sélection du sujet du projet de transfert

En choisissant votre sujet de projet de transfert, ne copiez pas les travaux d'études qui ont déjà été menés au sein de votre administration fiscale ou institution d'origine. **Examinez avec attention ce qui a déjà été produit en interne.**

Le projet de transfert doit être **réalisable**.

Essayez de vous mettre à la place de votre institution d'origine: qu'est-ce qui pourrait être utile, pratique et réaliste pour elle, mais aussi pour votre propre travail au quotidien?

Le projet de transfert doit **répondre à un problème ou à un défi pertinent pour votre institution d'origine**. Par conséquent, il est essentiel que votre projet de transfert soit choisi et conceptualisé avec votre institution d'origine.

Les auditeurs affineront leurs sujets avec l'aide de leur directeur de mémoire et de leur mentor.

4.2. Conceptualisation/Méthodologie

Résumez votre problématique, de manière précise, en une ou deux phrases.

Évaluez les coûts et les avantages potentiels. Le projet de transfert doit être politiquement et économiquement réalisable.

Assurez-vous de connaître le **statut exact des lois en vigueur** auxquelles vous vous référez.

Utilisez des **études de cas nationales** et des exemples de meilleures pratiques comme éléments comparatifs et comme inspiration pour vos travaux.

Il vaut **mieux répondre à un petit problème de manière détaillée** plutôt que de se concentrer sur une large réforme trop vaste et générale. Évitez les champs d'application trop larges.

4.2. Conceptualisation/Méthodologie

Évitez de prétendre pouvoir apporter une solution rapide ; **identifiez plutôt des domaines présentant une valeur ajoutée et auxquels vous pourrez contribuer à votre échelle.**

En général, pour des auditeurs travaillant dans une administration fiscale, **il est plus réaliste de s'attaquer aux réformes des administrations fiscales qu'à celles de la politique fiscale.**

Cependant, une administration fiscale peut également rechercher des propositions politiques; par conséquent, un projet de transfert sur la politique fiscale est également possible.

Soyez **réaliste quant à l'approche méthodologique** que vous appliquez. Par exemple, un modèle économétrique complexe peut ne pas être réalisable dans le délai donné et ne pas être adapté dans le cadre d'une proposition de réforme pratique.

Vos propositions doivent être argumentées et justifiées; ne suggérez pas de changement de manière arbitraire et sans raison valable.

Si vous présentez deux possibilités, assurez-vous de présenter les avantages et les inconvénients pour chacune d'entre elles.

4.3. Rôle du mentor/de l'encadreur professionnel

Il est indispensable de communiquer étroitement avec votre institution d'origine/mentor. Demandez-leur quels sont les sujets ou domaines d'actualité qui les intéresseraient. Ceci améliorera considérablement vos chances de transformer votre projet de transfert en réforme.

Votre **mentor** n'est pas supposé revoir tous les chapitres de votre travail, mais vous **conseiller sur son contenu**.

Vous devez prendre des initiatives; il est de votre responsabilité d'approcher votre mentor.

4. COMMENT RÉUSSIR UN PROJET DE TRANSFERT

4.4. Finalisation du projet de transfert/mémoire

Proposez votre idée à votre institution d'origine. Soulignez ses avantages et ses bienfaits; organisez des ateliers pour présenter votre projet de transfert à votre institution, à vos collègues, à vos supérieurs, etc.

Ceci augmentera vos chances d'obtenir une reconnaissance de votre travail et pourrait vous permettre d'être promu au sein de votre institution.

Ne soyez pas trop ambitieux et ne pensez pas que votre proposition sera immédiatement mise en œuvre ; un **changement requiert souvent du temps.**

Le Comité technique de développement des ressources humaines de l'ATAF encouragera les administrations fiscales et institutions d'origine à **donner la possibilité aux auditeurs de présenter leurs projets de transfert à la direction.**

COORDONNÉES

Si vous avez des questions concernant le projet de transfert, veuillez contacter :

Dr Nara Monkam

Directrice Recherche, ATAF

nmonkam@ataftax.org

Pour toutes questions relatives au Master Exécutif en Fiscalité pour l'Afrique Anglophone et Francophone, veuillez contacter :

Célia Berchtold

Coordinatrice de projet

celia@ataftax.org

www.emtfrancophone.org

www.emtaxation.org

www.ataftax.org

