

Evaluation De La Formation Au Sein De La Douane Camerounaise (DC)

Dr. ALOUMEDJO ZAM Thierry Farrel
Inspecteur Principal des Douanes
aloumedjo@gmail.com

« ... La survie de notre société dépend du développement de nos ressources humaines »
James L Hayes

- **Abstract/résumé**

L'objectif de ce travail est d'analyser les mécanismes d'évaluation de la formation au sein de la DC afin d'y ressortir les enjeux, limites ainsi que les perspectives. A cet effet la méthodologie adoptée est axée sur une recherche de type explicative, une philosophie positiviste, une approche déductive, une étude de cas transversale privilégiant la recherche documentaire et des données statistiques. Les résultats démontrent que l'évaluation du rendement à travers les compétences appréciables rationnellement influence positivement la performance organisationnelle. Le caractère innovant de notre réflexion se justifie par la nécessaire systématisation et rationalisation de l'évaluation des compétences au sein de la DC à travers un système informatique adapté et un suivi-évaluation-rétroaction stricte et rigoureux. Il est question de mettre sur pied au sein des administrations publiques subsahariennes en général et la DC en particulier une évaluation du rendement du personnel ainsi que de la qualité de la formation qui prend en considération les critères d'ordre économique (l'efficacité et l'efficience), d'ordre social (l'équité), mais aussi d'ordre pédagogique voire d'ordre conatif ou le niveau d'engagement des parties prenantes.

- **Mots clés : Evaluation, formation, compétences, ressources humaines, performance.**

1. Contexte et justification

Une évaluation sérieuse de l'impact des formations dispensées au sein de la DC semble plus que jamais d'actualité. En effet au regard des investissements effectués, il est juste d'attendre un certain nombre de bénéfices. Selon Dubrion(2003), l'évaluation des formations comme beaucoup d'autres instruments de GRH connaît une lente évolution vers davantage de rigueur. Les évaluations portant sur la qualité des formations s'intéressent que peu aux pratiques réelles dans les entreprises privées et encore moins aux organisations publiques. L'environnement douanier actuel justifiant l'objet de notre étude est marqué par un certain nombre d'éléments en l'occurrence le manque de traçabilité en matière de suivi-évaluation des compétences, une planification approximative de la formation professionnelle ainsi qu'une budgétisation pas toujours conséquente. En outre les outils modernes généralement utilisés pour assurer mesure et impact réel du développement des compétences au sein de la DC ne sont pas toujours maîtrisés. La modernisation de la douane est largement tributaire de la qualité des hommes chargés de la mettre en œuvre affirme Djeuwo (2009), ce qui suppose très clairement que l'évaluation des programmes de formation, de mise en œuvre et de rétroaction sont déterminants pour la pérennisation des connaissances, des habiletés et des attitudes requises de chaque agent dans le but d'atteindre les objectifs collectifs sont déterminants. A cet effet certaines interrogations méritent d'être posées relativement aux acteurs de l'évaluation de la formation, la méthodologie employée, les résultats attendus, les limites observées, les perspectives voire les recommandations formulables.

2. Clarification des concepts

Les concepts clés suivants sont nécessaires à cerner notamment évaluation, formation, compétences, ressources humaines, performance.

i. Evaluation(de la formation)

Campanale (2007) parle de 02 types d'évaluation professionnelle notamment l'évaluation réflexive en formation professionnelle et l'évaluation interactive spécialement employée dans le cas du système éducatif. L'évaluation de la formation a fait l'objet de nombreux travaux de recherche (Fayolle, 2005 ; Hytti et Kuopusjärvi, 2004 ; Moro et al., 2004 ; Peterman et Kennedy, 2003 ; Souitaris et al., 2006). L'évaluation dans la formation selon Campanale, F., & Raïche, G. (2008) vise à améliorer la qualité de la formation aussi bien au niveau initial que dans le cadre de la formation continue.

Praticiens et théoriciens s'accordent tous sur la pertinence de l'évaluation de l'efficacité d'une formation. Cependant très peu savent comment s'y prendre pour la réaliser. L'évaluation de la formation est en réalité indispensable mais particulièrement difficile à mettre en œuvre. La méthode généralement employée serait d'évaluer la pertinence de l'action de formation, l'efficacité pédagogique en termes d'acquis des participants et de s'assurer que le transfert des acquis est effectivement réalisé sur le terrain professionnel, afin d'inférer l'impact de l'action. Ces trois évaluations peuvent être instrumentées par le recours à des « questionnaires de satisfaction » conçus à cet effet.

Cette approche devrait être dépassée pour une solution davantage holistique, c'est dans ce sens que Campanale, F. (2007) pense que, l'évaluation de l'efficacité de la formation devrait en plus du sentiment d'auto efficacité d'une évaluation fondée sur la seule opinion des usagers, il est question de concevoir un modèle systémique qui intègre sentiment d'efficacité personnelle (auto-évaluation des apprentissages), évaluation par les enseignants-formateurs de leurs activités d'enseignement (auto-évaluation de l'activité enseignante) et évaluation aux épreuves de fin d'année ou test d'évaluation (hétéro-évaluation des apprentissages).

L'évaluation de la formation est le pont qui garantit le lien satisfaisant entre les objectifs et les compétences ainsi que les implications y afférentes pour la réussite de l'organisation (Louis, R., Jutras, F., & Hensler, H., 1996). Pour Calderhead, J. (1992), l'évaluation de la qualité de la formation devrait prendre en considération les critères d'ordre économique (l'efficacité et l'efficacité), d'ordre social (l'équité), mais aussi d'ordre pédagogique ainsi que d'ordre conatif ou le niveau d'engagement des parties prenantes.

« La formation doit permettre d'accélérer le processus d'autoformation du stagiaire, à travers une pratique réflexive encadrée » (IUFM de Lorraine, 2007 : 6). Ce qui suppose qu'il ne s'agit plus seulement d'évaluer les acteurs, les procédures, les méthodes, la performance, l'adhésion ou l'engagement mais de voir au-delà le processus d'autoformation qui découle des programmes de développement des compétences, l'autoévaluation des concernés.

ii. Formation professionnelle

L'importance de la formation professionnelle n'est plus à démontrer dans un contexte marqué par les mutations technologiques, politiques, économiques, démographiques, financières et sociales (Monville & Léonard, 2008). Selon les auteurs la formation renvoie davantage à une finalité professionnelle, englobant des formes de distribution du savoir dans un contexte de travail, comme des stages en entreprise et des formations sur le poste de travail. « Toute formation professionnelle entreprise par un travailleur – personne exerçant ou non un emploi ayant des liens avec le marché du travail, y compris les travailleurs indépendants – dans la communauté au cours de sa vie active. » c'est en ces termes que le Conseil de l'éducation et de la formation (CEF) en Communauté française la définit. L'idée est d'améliorer ses connaissances, ses aptitudes, son bien être socioprofessionnel.

Selon Perrenoud (2015), la qualité d'une formation se joue d'abord dans sa conception en d'autres termes la qualité d'une formation professionnelle se mesure, idéalement, à ses effets en regard des objectifs visés et des attentes des usagers et des employeurs. Former est une activité qui ne va pas de soi, qui demande à être questionnée d'un point de vue éthique, politique (Fabre, 1994). Pour Molina (2011) se former professionnellement par la pratique serait une dynamique individuelle et collective.

Peretti, (2013) considère la formation comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures. La formation permet ainsi la satisfaction des besoins autant de l'organisation que du salarié. Adouin, (2017) propose une définition de la formation dans une perspective contractuelle. Il s'agirait pour lui de l'acte de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif.

Meignant, (1991) voit la formation non seulement comme un facteur d'ajustement et d'adaptation, mais aussi comme un facteur de régulation sociale en ce sens qu'elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'organisation.

iii. Compétences

Selon Coulet (2016) la notion de compétence est un concept clé dans un grand nombre de pratiques au sein des organisations professionnelles et particulièrement dans le domaine de la formation ou du développement des compétences. La littérature révèle un foisonnement de diverses conceptions de ce concept qui peuvent parfois être contradictoires. Plusieurs auteurs se sont penchés sur la définition ou la conception de ce qu'est la compétence en l'occurrence (Aubret, Gilbert, & Pigeys, 1993 ; Bellier, 1999 b ; Pastré, 1999 ; Leplat, 2000 ; Lichtenberger, 2003 ; Gilbert, 2006 ; Koeppen, Hartig, Klieme, & Leutner, 2008). Selon l'IPAG (2022), les compétences sont des facteurs clés de l'employabilité sur le plan individuel et de la compétitivité sur le plan collectif. Parlant de compétences professionnelles, il s'agit d'un mélange de savoir, savoir-faire, savoir-être et savoir-faire faire qu'ils soient à titre personnel ou professionnel en rapport avec l'activité. Il serait alors déterminant de comprendre de quoi est constitué le savoir et à ce propos le parcours académique généralement sanctionné par un diplôme, une validation, une qualification ou une certification est très important. Quant au savoir-faire, il renvoie à la maîtrise technique d'une profession, à l'expérience professionnelle et la connaissance des différentes variables influençant l'environnement professionnel. Le savoir-être ou soft skills désigne les qualités intrinsèques de l'individu lié à sa personnalité. Dès lors si le savoir c'est la maîtrise des concepts théoriques, le savoir-faire c'est celui des techniques professionnelles tandis que le savoir-être c'est la maîtrise de soi en fonction des domaines et des métiers. Au rang des connaissances et qualités généralement recherchées l'on peut énumérer un bon esprit d'analyse, la créativité, l'innovation, le sens de l'organisation, l'esprit d'équipe, la communication, la gestion du stress, l'humilité, l'adaptabilité, l'écoute attentive, etc.

iv. Ressources humaines

Les ressources humaines communément appelé RH représentent l'ensemble du personnel d'une entreprise. Il serait déterminant de bien comprendre la portée de chaque mot distinctement à savoir « ressources » d'une part et « humaine ou homme » d'autre part. La ressource renvoie étymologiquement à au potentiel et aux capacités de solutionner ou sortir d'une difficulté dans l'optique d'atteindre un objectif. S'il est vrai que la plupart des ressources sont généralement visibles, la particularité des RH est que celles-ci sont davantage psychologiques, mentales, psychiques voire spirituelles d'où une approche plus délicate et sensible.

Il est d'emblée difficile de définir l'homme car étant un concept polysémique mais dans le cadre de la Rh, la philosophie apporte un début de solution en le définissant comme un certain être qui, à la différence des autres animaux, serait doué d'une faculté qui lui assure un certain rayonnement, la faculté de raisonner. Dès lors ce qui le distingue c'est sa partie invisible et son aptitude à utiliser ses facultés intellectuelles, spirituelles voire morales le mettant au-dessus de toute autre espèce animale.

Par ressource humaine il faudrait donc entendre l'ensemble de ces domaines au service du développement humain et de la performance de l'organisation. Il est donc question de la prise en charge dynamique des hommes dans la DC (Peretti, 2011). Les 4 fonctions essentielles de la GRH étant le recrutement des salariés, la rémunération du personnel, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et l'amélioration des conditions de travail.

v. Performance (efficacité)

Selon jybaudot.fr (2019) la performance d'une organisation est la réalisation d'un résultat au moins égal à un objectif compte tenu des ressources disponibles. Elle associe les notions d'efficacité et d'efficience. L'efficacité (effectiveness) est la réalisation des objectifs, il s'agit de la capacité à parvenir à ses fins.

Dès lors si une organisation a des problèmes le médicament est efficace ou le manager l'est s'il trouve des solutions aux questions quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles voire annuelles. L'efficacité et performance s'obtiennent en ayant des hard-skills, et des soft skills comme la résolution de problèmes, le leadership ou l'organisation. L'efficacité et performance s'obtiennent en ayant des hard-skills, et des soft skills comme la résolution de problèmes, le leadership ou l'organisation. La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat.

La performance se mesure généralement par des principales variables à savoir l'efficacité, l'efficience et la pertinence (Coron, 2020). L'efficacité tend à mesurer l'utilisation optimale des ressources ou l'atteinte d'objectifs prédéfinis, alors que l'efficience mesure le niveau de performance du résultat obtenu en fonction des ressources consommées. Tandis que la pertinence renvoie à ce qui est tel qu'il convient, qui est approprié, qui est en rapport avec le sujet.

Plusieurs théories dites de l'efficacité, de l'efficience ou de la pertinence nous permettraient d'assoir notre conception de ces variables. A cet effet concernant l'efficacité, Bandura (2004) a mis sur pied la théorie du sentiment de l'efficacité selon laquelle. Le sentiment d'efficacité personnelle désigne les croyances des individus quant à leurs capacités à réaliser des performances particulières. Il contribue à déterminer les choix d'activité et d'environnement, l'investissement du sujet dans la poursuite des buts qu'il s'est fixé, la persistance de son effort et les réactions émotionnelles qu'il éprouve lorsqu'il rencontre des obstacles. La théorie de l'efficience X développée par Leibenstein (1978) pour prendre en compte le fait que certaines inefficacités ne résultent pas uniquement d'un défaut d'allocation des facteurs de production. C'est le cas notamment de l'inefficacité liée à la motivation du personnel ou à une mauvaise organisation de l'entreprise. Dès lors, la raison pour laquelle les administrations d'Etat manquent d'efficience s'explique par le fait que les fonctionnaires ne sont généralement pas motivés, n'ont pas de pression suffisante ce qui ne les incite pas à améliorer les services rendus.

3. Brève Revue de la littérature :

i) Critères de l'évaluation de la formation

De manière générale, Les critères d'évaluation d'une formation professionnelle incluent la satisfaction des apprenants, l'acquisition de nouvelles compétences, la capacité à appliquer ces compétences en situation professionnelle, l'impact de la formation sur l'organisation et les retours sur investissement (top formation, 2022). Ce point de vue est partagée par (Dunberry, 2015). A cet effet, il est déterminant de mettre sur pied un cahier des charges de l'évaluation qui nécessite de construire le référentiel et le dispositif d'évaluation définissant les critères et les indicateurs d'évaluation de la formation, l'élaboration d'une grille d'évaluation est donc un préalable non négligeable, l'évaluation visant à apprécier à l'aide de critères définis préalablement en l'occurrence la satisfaction des participants quant à la prestation et aux conditions. La fiche d'évaluation de la formation devra comporter cette rubrique qui présente les critères permettant de considérer que la formation a atteint ses objectifs. On distingue à cet effet l'évaluation de satisfaction, l'évaluation du contenu de l'action de formation, l'évaluation des acquis, et l'évaluation des transferts.

ii) Savoir et compétences

Selon CAZAL (2022), les concepts de savoir et compétences donnent lieu à de multiples réflexions et instrumentations en ce qui concernent leurs définitions amis également leurs points de convergence et de divergence. MEYRAT (2023) affirme que

la définition des compétences requises pour un poste donné n'est pas aisée car cela nécessite, de la part des ressources humaines, de connaître tous les objectifs, à cet effet la GPEC* se présente comme l'outil idéal. La gestion des savoirs et compétences est centrale dans le management des RH tel que l'affirme JM Peretti (2022) selon qui la mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés. A cet effet GUERRERO (2014) pense que les outils de la gestion des emplois et des compétences devraient les emplois, les principes et fondements ainsi que définir les emplois, compte tenu du fait qu'un métier est avant tout un ensemble cohérent de compétences c'est à dire savoirs, savoir-faire, savoir être, savoir évoluer, stratégie RH, contexte organisationnel, approches configurationnelle et contingences (Martory, 2016). La question se pose maintenant à savoir comment on peut définir non pas seulement la compétence, mais la gestion axée sur les compétences. Car le but ultime est de coordonner les différents savoir-faire internes à l'organisation.

iii) Evaluation de la formation et TIC

Selon Vincent Gérard* (2023), l'évaluation de la formation peut se faire à 03 niveaux en l'occurrence en amont, pendant et après la formation, on parle ainsi de l'évaluation diagnostique, l'évaluation formative et de l'évaluation sommative. L'auteur affirme que dans un premier temps il est question d'élaborer un cahier des charges et de vérifier les acquis initiaux ainsi que les attentes en matière de formation. Dans un second temps il est nécessaire d'identifier les critères de réussite indispensables pour le déroulement de la formation et enfin mesurer les acquis en relation avec les objectifs opérationnels. Il s'agit en clair de concevoir une grille de notation et d'appréciation du processus de construction et d'entretien des compétences individuelles et collectives mises en place par l'organisation. Les outils TIC jouent un rôle considérable dans l'évaluation de la formation, comme le démontrent Kponon Adjeib et al. (2017) les TIC se posent de plus en plus comme un instrument incontournable de l'évaluation de la formation en ce sens qu'avec l'évolution de la technologie, les outils numériques ont été transformés en solutions plus sophistiquées tandis que d'autres sont conçues pour les besoins de la cause. Le temps et des ressources pour offrir les meilleures formations possibles visent à mesurer les performances des apprenants et vérifient si les objectifs d'apprentissage fixés sont atteints. Il est important d'obtenir ces informations surtout pour formations cruciales, comme la conformité à certaines normes ou règlements. Comme outils numériques d'évaluation de la formation plusieurs possibilités se présentent en l'occurrence EdApp, SurveyMonkey, Abara LMS, Experquiz, Google Forms, Kitaboo Insight, Kodo Survey, Qualtrics, etc. Toutefois il est important pour chaque acteur de jouer son rôle.

iv) Acteurs de l'évaluation de la formation et financement

Plusieurs acteurs interviennent dans l'évaluation de la formation et il s'agit à cet effet des agents des douanes ou apprenants, les responsables de la formation, les supérieurs hiérarchiques et surtout l'Etat. Cette évaluation ne peut être mise en œuvre que de manière concertée entre ces différents acteurs à la fois dans le cadre de l'évaluation interne ou externe. Selon le projet « Lignes directrices » offrant des instruments pour l'évaluation de la recherche pour le développement, les cinq catégories d'acteurs dans l'évaluation de la formation sont les auteurs de guides d'évaluation, les évaluateurs, les utilisateurs des résultats de l'évaluation, les chercheurs ainsi que les bénéficiaires de la formation sans oublier les managers de l'organisation. Il existe plusieurs acteurs et possibilités en matière de financement de la formation en l'occurrence les fonds propres de l'organisation, le trésor public, le Fonds National de l'Emploi (FNE) ou autres assistance financière, l'institution d'une taxe pour le financement de la formation professionnelle (Walther, R., & Gauron, 2006). Selon Brandt (2015) d'importants moyens à la formation professionnelle des jeunes et, surtout, des adultes, mais le système est trop complexe et ses résultats sont insuffisants. L'évaluation de la formation se fonde sur une construction théorique riche expliquant les modèles d'évaluation de dispositif de formation pour accompagner la prise de décision (Aussel et Marcel, 2015).

v) Processus de l'évaluation de la formation

Selon le site topformation.fr*, 09 étapes sont nécessaires dans le processus de l'évaluation de la formation en l'occurrence diagnostic des besoins, des pré requis, des acquis ou apprentissage, de satisfaction ou à chaud, pédagogique, de situation de travail et des effets de formation, en d'autres termes l'évaluation se doit d'être avant, pendant et après la formation. L'évaluation des besoins de la formation vise à déterminer la grille de formations nécessaires correspondant aux besoins réels du personnel ciblé, pour se faire les outils de collecte de données tels que l'entretien individuel ou collectif, l'exploitation des rapports d'activités, d'études voire les questionnaires sont requis. Suite à l'évaluation des besoins, il est déterminant d'effectuer celui des pré requis effectuée par le formateur à travers soit un entretien ou alors un test de positionnement, il faut également pouvoir évaluer les attentes des personnes bénéficiaires de la formation pendant la formation, il est recommandé pour cela un questionnaire effectué autour d'un tour de table. Après la formation une évaluation devra être faite sur la pédagogie, le contenu et l'impact de ladite formation.

4. Problématique

Les lacunes enregistrées en matière d'évaluation des compétences au sein de la DC se matérialisent généralement par l'absence le plus souvent d'un cadre juridique affiné et d'une politique réelle de la formation continue ainsi qu'un déphasage avec la gestion des ressources aussi bien humaine que financière en l'occurrence les questions budgétaires, la carrière, la mobilité, la motivation, le recrutement, la gestion des effectifs, le changement organisationnel, la satisfaction des agents, l'équité professionnelle, la communication, la gestion du stress, la discipline, la gestion temporelle, les avantages sociaux, les relations professionnelles, etc.

Selon Bonboir (1985) les organisations attendent beaucoup de la formation professionnelle, ce qui nécessite une certaine efficacité, mais l'évaluation de la compétence est aujourd'hui sujette à de nombreuses divergences au sein de la DC plus précisément quant aux objectifs à privilégier et aux critères qui indiquent qu'ils sont vraiment atteints d'où les interrogations suivantes :

- i. En quoi consiste l'évaluation des compétences en général et au sein de la Douane Camerounaise (DC) en particulier ?
- ii. Comment peut-on efficacement mettre en œuvre l'évaluation des compétences au sein de la DC ?
- iii. Pourquoi faut-il impérativement mettre en œuvre un système d'évaluation des compétences fiable au sein de la DC afin d'assurer une performance pérenne ?

5. But et objectifs de recherche

Le but de notre étude étant d'évaluer l'impact de l'évaluation des compétences sur la performance de la DC, les objectifs suivants sont visés dans le cadre de nos travaux à savoir :

- I. Définir les contours du concept d'évaluation des compétences et identifier sa mise en œuvre dans l'administration douanière ;
- II. Identifier les acquis mais également les insuffisances en matière d'évaluation des compétences au sein de la DC ;
- III. Proposer des pistes d'amélioration permettant de lier une évaluation des compétences bien élaborée et adaptée à la DC.

6. Intérêts de recherche

Notre recherche présente un triple intérêt à la fois managérial, théorique et méthodologique.

Sur le plan managérial, elle se propose d'explorer un cadre de référence en matière de management des compétences adapté aux réalités de l'administration douanière.

D'un point de vue théorique, la mise en exergue des concepts, variables et indicateurs mobilisés permet de voir sous un angle neuf les liens existant entre l'évaluation des compétences et la performance organisationnelle.

Sous un angle méthodologique, il sera question d'examiner sous le prisme du « *research onion* » de Saunders (2019), les choix méthodologiques innovants en lien avec l'objet de recherche sous rubrique.

7. Cadre de référence théorique

Certaines théories nous ont permis de bâtir un cadre de référence et d'analyse fiable notamment celle de l'évaluation de type « 360° Feedback » élaborée à l'intention des managers ainsi que la théorie de l'autodétermination.

L'évaluation de type « 360° Feedback » fait référence à un processus d'évaluation des collaborateurs faisant intervenir tous les acteurs ayant un lien en amont ou en aval (supérieurs hiérarchiques, collègues, subalternes), direct ou indirect (clients, fournisseurs) dans le cadre de leur travail. Le feedback de toutes ces parties prenantes permet de réaliser une analyse complète et précise du profil professionnel du collaborateur évalué afin de définir un plan de progrès sur-mesure. Il s'agit de généralement suivre les étapes suivantes :

1. Définir l'objectif et le cadre de l'entretien ;
2. sélectionner les évaluateurs : impliquez le collaborateur dans ce choix ;
3. élaborer le questionnaire 360 ;
4. préparer et faire l'entretien 360 ;
5. analyser les résultats ;
6. organiser un entretien de restitution ;
7. mettre en place un suivi régulier.

La théorie de l'autodétermination (Self-determination theory) a été proposée par Deci et Ryan durant les années 1980 à la suite de nombreuses études menées par plusieurs chercheurs sur les théories de comportements et de motivation (Deci 1968, Maslow 1943, Vroom 1964, Herzberg, 1971). Comment la théorie de l'autodétermination Explique-t-elle la motivation d'un individu ? Selon la théorie de l'autodétermination, les êtres humains ont des besoins psychologiques innés qui les motivent à grandir et à changer. En satisfaisant ces besoins, les personnes fonctionnent de manière optimale et éprouvent un sentiment de bien-être. Les 03 besoins psychologiques fondamentaux étant l'autonomie, la compétence et la proximité sociale.

8. Méthodologie de recherche

Afin d'avoir une approche holistique sur le plan méthodologique, nous avons opté pour le « *research onion* » de Saunders (2007) selon lequel la méthodologie de recherche serait axée sur 06 couches interdépendantes et structurées notamment (1) la philosophie de recherche, (2) l'approche de recherche, (3) la stratégie de recherche, (4) les choix des méthodes, (5) l'horizon temporel et (6) les techniques et procédures de collecte et analyse des données.

Pour ce qui est de la philosophie de recherche, il faut rappeler qu'il en existe essentiellement 04 à savoir le réalisme, le positivisme, l'interprétativisme et le pragmatisme. L'option d'une épistémologie interprétativiste scientifique s'avère adaptée à

notre objet de recherche vu sa dimension interactionniste, constructiviste ayant une visée subjective et contextuelle (Perret et Girod-Séville, 2002).

Concernant l'approche de recherche, la déduction, l'abduction et l'induction meublent le décor, mais il va de soi qu'une philosophie de recherche interprétativiste s'accommode mieux de l'induction qui consiste à remonter des faits à la loi, de cas particuliers à une proposition plus générale (opposé à déduction). Il s'agira d'effectuer une recherche qualitative, en donnant la priorité aux données, à l'expérience vécue et aux réalités de la DC.

En matière de stratégie de recherche, il existe une myriade de possibilités que sont l'expérimentation, le sondage, la recherche action, la théorie ancrée, l'ethnographie, recherche d'archives, l'étude de cas, etc. le choix d'une méthode unique se fonde sur la dernière stratégie car il est question de nous permettre de comprendre comment le phénomène étudié fonctionne ou se comporte en situation réelle (Berg, 2000).

Par ailleurs, l'horizon temporel se veut transversal car il s'agira de faire une étude calquée sur une photographie de la situation réelle au cours des 10 dernières années. Dans cette lancée, la recherche documentaire nous permettra de collecter des données informatives grâce à l'étude de documents officiels ou universitaires à travers des informations existantes et des données déjà collectées par d'autres (données dites "secondaires"). L'analyse des résultats s'effectuera à partir d'une analyse de contenu dite thématique (Negura, 2006).

9. Collecte et analyse des données

Il s'agira pour nous de présenter la population étudiée, l'échantillonnage, les méthodes d'analyses sélectionnées ainsi que les résultats de nos travaux.

i) Population étudiée

Population	Masculine	Féminine	Total
Total	2631	1264	3895

ii) Echantillonnage sélectionnée

Entrevues	Fréquences	Pourcentage
Planifiées	50	100%
Réponses traitées	45	90%
Non validées	5	10%

iii) Méthodes d'analyses employées

- Analyse de contenu (Krippendorff, 2003)
- BERELSON (1952), son fondateur, la définit comme « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication »
- Etapes de l'Analyse des données qualitatives : retranscription des données- codage des informations- traitement des données.

10. Résultats de la recherche et innovation

• Résultats de la recherche

Des différents travaux effectués, il apparait les résultats suivants :

- Compétence professionnelle et efficacité organisationnelle sont inter reliés et interdépendants au sein de la DC.
- Compétence et performance sont rationnellement inter reliés mais l'évaluation de la compétence au sein de la DC est approximative.
- Pour une gestion des compétences cohérente avec la performance de l'organisation, une intégration entre les dispositifs RH et l'adhésion de la Direction Générale est indispensable.
- Le plus grand défi de la DC est la mesure du niveau de gestion des compétences, autrement dit il est question de savoir comment désigner la bonne personne à la bonne place et au bon moment, ce qui nécessite une mise en œuvre efficace de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) mais également d'une e-GRH adaptée aux besoins de cette administration.
- Les mécanismes de motivation doivent être en harmonie avec la GPEC de la DC.

• Innovations possibles

- Gestion de la rémunération, gestion de la compétence et gestion de la performance comme un système interdépendant, dynamique et inter-relié.
- Nécessaire mise en œuvre d'une GPEC et d'un descriptif des postes et fonctions ainsi qu'un système intégré informatisé de gestion des carrières au sein de la DC.
- Conception et mise en œuvre d'une réglementation adaptée aux réalités douanières en matière de formation et de qualification professionnelle.

- Réorganisation et renforcement des capacités des structures dédiées en matière de GRH en particulier et de compétences en général à travers la création d'un Service de l'évaluation et du suivi des compétences.

8. Diagnostic organisationnel (stratégie)

En matière de diagnostic organisationnel, plusieurs possibilités s'offrent au manager parmi lesquelles la méthode PESTEL, l'analyse des 05 forces de Porter, la stratégie par domaine d'activité (DAS), le modèle VIP et la démarche SWOT.

La méthode PESTEL permet d'étudier l'environnement organisationnel à travers ses composantes politiques, économiques, sociologiques, écologiques et légales. L'analyse des 05 forces de Porter est d'évaluer l'intensité desdites forces et de hiérarchiser les pressions exercées par chacune d'elle notamment l'intensité concurrentielle, les clients, les fournisseurs, les produits de substitution ainsi que les nouveaux entrants. La stratégie par domaine d'activité (DAS) renvoie au découpage d'une organisation en domaine stratégique ou segmentation stratégique qui consiste à regrouper les activités homogènes ayant les mêmes facteurs clés de succès. Le modèle VIP quant à lui se situe dans l'optique de répondre aux 03 questions relatives à la Valeur, à l'Imitation et au Périmètre.

La démarche SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats) ou encore Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces est l'une des principales bases des démarches de diagnostic. Il s'agit ici d'effectuer un regard sur l'environnement interne et externe de l'organisation afin de dresser un tableau des forces et faiblesses d'une part et des opportunités ainsi que les menaces d'autre part.

Types de stratégies	Points forts à consolider	Obstacles et limites à surmonter
Stratégie déduite (Environnement externe)	<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement des TIC • Partenaires externes tels que OMD, OMC, grandes écoles, centres de formation, expertise extérieure • Appui notable des politiques gouvernementales 	<p><u>Menaces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Exigences budgétaires • Crises économiques • Conflits sécuritaires internationaux et nationaux • Cadre juridique international incomplet
Stratégie construite (Environnement interne)	<p><u>Forces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Architecture informatique moderne • Existence d'un centre de formation moderne • Personnel qualifié • Règlementation consistante • Culture organisationnelle forte 	<p><u>Faiblesses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des compétences approximative • Suivi-évaluation insuffisant de la formation professionnelle • Plan de développement des compétences inopérant • Absence d'une politique réelle de gestion des connaissances • GPEC inexistante • Chevauchement systématique des compétences et attributions administratives • Plan de carrière à mettre sur pied • GRH inadaptée • etc.

9. Conclusion et perspectives

Au terme de notre réflexion, il était question de s'interroger sur l'évaluation des compétences et du rendement du personnel sur la performance de la Douane Camerounaise marqué par un contexte socio-économique particulièrement contraignant ainsi que le développement des TIC, la mondialisation et des pressions budgétaires hyper croissantes. Les principales questions posées portent sur l'essence du concept d'évaluation des compétences et leur mise en place efficiente au sein de la DC. La méthodologie mise en place tourne autour d'une philosophie constructiviste alimentée par une approche empirico- inductive à partir d'entretiens sémi-directifs centrée sur une analyse de contenu.

Les contributions de recherche sont de trois ordres notamment théoriques, méthodologiques et managériales. Sur le plan conceptuel et théorique, les concepts d'évaluation des compétences et autres modèles y relatifs ont été examinés. Au plan

méthodologique le développement d'un outil de collecte et d'analyse des données qualitatives ouvre de nouvelles possibilités de recherche. En ce qui concerne la dimension managériale ou pratique, cette approche qui se veut un mixage entre théories et réalités praticiennes permet d'explorer de nouvelles manières de mettre en œuvre une gestion efficiente des RH dans l'ensemble et une meilleure performance basée sur la gestion et la mesure effective des savoirs au sein de la DC.

Les limites de cette recherche peuvent être constatées sous plusieurs prismes notamment théorique, méthodologique et pratique. Pour ce qui est du domaine théorique il va de soi qu'il a été difficile d'effectuer une revue de toute la littérature afférente au regard de l'objectif de contextualisation et du besoin d'opérationnalisation de nos travaux. Au niveau méthodologique le fait de circonscrire la collecte des données à un échantillon bien précis ne nous a pas permis un recueil holistique des informations. Aussi sur le plan pratique, il était complexe de maîtriser tous les contextes et les sous environnements des différents services et structures de la DC au regard de certaines contraintes administratives et professionnelles.

En somme, cette étude nous permet de constater clairement qu'il existe un lien entre l'évaluation des compétences (connaissances théoriques et pratiques) et l'efficacité organisationnelle ce ci à travers des objectifs individuels assignés à chacun et une mesure de cette performance avec les effets sanctions sur la carrière y relative. Ce qui implique que la DC devra mettre sur pied une architecture institutionnelle, informatique et surtout managériale permettant une optimisation des compétences. Le suivi et évaluation des ces dernières avec la rétroaction qui s'impose permettra à l'administration douanière de créer un environnement sain et compétitif garantissant son efficacité. Toute chose qui n'est pas toujours le cas.

La présente recherche ouvre humblement de nouvelles perspectives ou horizons de recherche notamment en matière de réplication ou extension à un contexte identique ou similaire, une possibilité d'application à un domaine d'activité autre que la DC, l'intégration de nouveaux autres modèles, variables, théories et concepts voire l'exploration d'une thématique corollaire telle que la mobilité professionnelle en lien avec la gestion des connaissances.

Bibliographie

1. Aubret, J., & Gilbert, P. (2003). L'évaluation des compétences. Editions Mardaga.
2. Cantens, T., Raballand, G., Strychacz, N., & Tchouawou, T. (2011). Réforme des douanes africaines: Les résultats des contrats de performance au Cameroun. Africa—Trade Policy Note, 13.
3. Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeyre, F., & Aubret, J. (2010). Management des compétences: enjeux, modèles et perspectives. Dunod.
4. Djeuwo, Marcellin. « La corruption dans le management des ressources humaines de l'administration douanière », Afrique contemporaine, vol. 230, no. 2, 2009, pp. 55-67.
5. Drucker, P. F. (1954). Management by objectives and self-control. Practice of management, 34-48.
6. Fernandez, N., Dory, V., Ste-Marie, L. G., Chaput, M., Charlin, B., & Boucher, A. (2012). Varying conceptions of competence: an analysis of how health sciences educators define competence. Medical education, 46(4), 357-365.
7. Gerard, F. M., Lannoye, C., & De Ketele, J. M. (2009). Évaluer des compétences: guide pratique. Brussels: De Boeck.
8. Jonnaert, P. (2011). Sur quels objets évaluer des compétences. Éducation et formation, 296, 31-43.
9. Le Boterf, G. (1998). Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances. Education permanente, 135(2), 143-151.
10. Legendre, M. F. (2007). L'évaluation des compétences professionnelles. Les compétences professionnelles en enseignement et leur évaluation, 169-179.
11. Loufrani-Fedida, S. (2011). La gestion des ressources humaines au service de l'articulation entre management des compétences et organisation par projets. Revue de gestion des ressources humaines, (1), 24-38.
12. Loufrani-Fedida, S. (2012). Les acteurs du management des compétences dans les organisations par projets 1. Revue management et avenir, (8), 14-32.
13. Perrenoud, P. (2004). Évaluer des compétences. L'éducateur, 8-11.
14. Prévot, F. (2007). Coopétition et management des compétences. Revue française de gestion, (7), 183-202.
15. Rey, O. (2012). Le défi de l'évaluation des compétences. Dossier de veille de l'IFÉ, (76).
16. Reynaud, J. D. (2001). Le management par les compétences: un essai d'analyse. Sociologie du travail, 43(1), 7-31.
17. Roger, A., & Vinot, D. (2019). Management des compétences: Nouvelles perspectives (Vol. 2). ISTE Group.
18. Tardif, J. (2006). L'évaluation des compétences: documenter le parcours de développement.
19. Thierry, A. Z. (2018). Equitable Compensatory System and Efficiency of the Cameroon Customs Administration. Research Journal of Advanced Engineering and Science, 3(4), 109-118.
20. Zam, T. A. (2018). A Comparative Study in Between the Management of a Professional Football Team and the Customs Administration of Cameroon. American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS), 42(1), 309-324.