CESAG

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT DE LANGUE ET D'INGENIERIE DE LA FORMATION (ILIF)

DESS - INGENIERIE ET GESTION DE LA FORMATION

OPTION : Concepteur, Gestionnaire de la Formation dans les Entreprises et Organisations Professionnelles

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN INGENIERIE ET GESTION DE LA FORMATION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

THEME :

ELABORATION DE STRATEGIES POUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES AGENTS DES DOUANES DE COTE D'IVOIRE

7ème PROMOTION

Bibliothèque du CESAG
110063

PRESENTE PAR :

Olo SIB PALE

SOUS LA DIRECTION DE :

M. Mamadou COULIBALY
Consultant-Formateur

M0184DSIGF11
1

REMERCIEMENTS

Ma formation au CESAG et la finalisation de ce mémoire ont été possibles grâce à l'appui d'une institution et de certaines personnes auxquelles j'adresse mes sincères remerciements.

❖ Il s'agit en premier lieu du Fonds de Développement de la Formation Professionnelle (FDFP) qui a bien voulu m'octroyer une bourse d'études. Cet inestimable soutien qui m'a permis de financer ma formation sera à jamais gravé dans mon cœur et dans mon esprit. Que les responsables de cette noble institution trouvent ici l'expression de mon infinie gratitude et de ma profonde reconnaissance.

❖ A Monsieur COULIBALY MAMADOU, mon directeur de mémoire dont l'encadrement et l'appui constants ont rendu possible l'existence de ce travail, je dis particulièrement merci ; merci pour sa disponibilité, merci pour sa patience.

❖ Je n'oublie pas dans cet élan de remerciement les agents des Douanes qui ont bien voulu participer au recueil des données.

❖ A mon épouse et à nos enfants dont le soutien ne m'a jamais fait défaut aussi bien en famille que pendant mes séjours répétés à Dakar, je voudrais dire toute ma fierté d'être des leurs.

❖ A la Direction et au personnel de l'Institut de Langue et d'Ingénierie de la Formation (ILIF), je voudrais saisir l'occasion de cette fin de formation pour saluer et louer le professionnalisme. Que tous mes condisciples de la 7ème promotion de l'Ingénierie de la Formation trouvent ici ma reconnaissance pour la qualité des rapports que nous eûmes.

❖ A ceux que j'aurais ignoré, qu'ils trouvent en ces lignes la reconnaissance de leurs apports.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS I

TABLE DES MATIERES II

INTRODUCTION 1

PREMIERE PARTIE : 10

ETAT DES LIEUX DE LA POLITIQUE DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE ET D'ENCADREMENT DES AGENTS DES DOUANES 10

CHAPITRE 1 : ROLE DE L'ADMINISTRATION DANS LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT 11

1.1 CADRE REGLEMENTAIRE ET STRUCTUREL DE L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION 11
1.2 CADRE REGLEMENTAIRE ET STRUCTUREL DE L'ECOLE DES DOUANES 12

CHAPITRE 2 : PROGRAMMES, IDENTIFICATION DES BESOINS ET MOYENS DE MISE EN ŒUVRE 15

2.1-PROGRAMMES 15
2. 2-IDENTIFICATION DES BESOINS 23
2.3 - MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION A L'ECOLE DES DOUANES 24

DEUXIEME PARTIE : 27

OPINION DES AGENTS DES DOUANES 27

SUR LA FORMATION ET L'ENCADREMENT 27

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECUEIL DES DONNEES 28

3.1- CONSTITUTION DES ECHANTILLONS 28
3.2 L'ELABORATION DU QUESTIONNAIRE 29
3.3 L'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE 29
3.4 LE DEPOUILLEMENT DES QUESTIONNAIRES AVANT LES RESULTATS 29
3.5 LE TRAITEMENT DES DONNEES 30

CHAPITRE 4 : RESULTAT DES ENQUETES 31

4.1 RESULTAT DE L'ETUDE SUR LA MAITRISE DE LA DEFINITION DE LA FORMATION CONTINUE 31
4.2 RESULTAT DE L'ETUDE SUR L'IMPORTANCE DE LA FORMATION CONTINUE 34
4.3 RESULTAT DE L'ETUDE SUR LES OBJECTIFS DE LA FORMATION CONTINUE 36
4.4 RESULTAT DE L'ETUDE SUR L'INTERET DE L'ADMINISTRATION DOUANIERE POUR LA FORMATION CONTINUE 39
4.5 RESULTAT DE L'ETUDE SUR LA FREQUENCE DES FORMATIONS 42
4.6 RESULTAT DE L'ETUDE SUR LA NATURE DES FORMATIONS AUTRES QUE LES SEMINAIRES 47
4.7 RESULTAT DE L'ETUDE SUR LA QUALITE DES FORMATIONS ORGANISEES 50
4.8 RESULTAT DE L'ETUDE SUR LE CONTENU DES FORMATIONS ORGANISEES 52
4.9 RESULTAT DE L'ETUDE RELATIVE AU RECUEIL DES BESOINS DE FORMATION 53
4.10 RESULTAT DE L'ETUDE SUR LA CONNAISSANCE DE L'EXISTENCE D'UN PLAN DE FORMATION EN DOUANE 55
CONCLUSION PARTIELLE 77

TROISIEME PARTIE : 78

PROPOSITIONS DE STRATEGIES POUR UNE MEILLEURE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE ET UN 78

ENCADREMENT ADEQUAT DES AGENTS DES DOUANES 78

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : STRATEGIES LIEES A LA FORMATION **79**

5.1 DEFINITION D'UNE POLITIQUE DE FORMATION 79
5.2 DEFINITIONS DE PROGRAMMES APPROPRIES 80
5.3 MEILLEURE IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION 83
5.4 SENSIBILISATION DES AGENTS ET DE L'ADMINISTRATION A L'IMPORTANCE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE 84
5.5 VALORISATION DE LA FORMATION DIPLOMANTE 86

CHAPITRE 6 - STRATEGIES LIEES A L'ENCADREMENT **93**

6.1 DES PROFESSIONNELS AVERTIS A LA TETE DES SERVICES 93
6.2 DES ACTIONS DE FORMATION ET D'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL 94
6.3 LA CULTURE DE LA SANCTION 94

CHAPITRE 7 : MOYENS A MOBILISER **96**

7.1 AU NIVEAU DES INFRASTRUCTURES ET DU MATERIEL 96
7.2 MOYENS HUMAINS 97
7.3 MOYENS FINANCIERS 98
CONCLUSION PARTIELLE 100

CONCLUSION GENERALE **101**

BIBLIOGRAPHIE **104**

1- OUVRAGES GENERAUX 104
2- OUVRAGES SPECIALISES 105
3- ARTICLES 105
4 - TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES 105

ANNEXE **107**

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE ADMINISTRE AUX DIFFERENTES CATEGORIES. 108
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES FORMATEURS 115

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REFERENCES DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: PROGRAMME DE FORMATION COMMUNE A TOUS LES ELEVES DE LA PROMOTION... 15

TABLEAU 2 : PROGRAMME DE BASE DE LA FORMATION DOUANIERE 17

TABLEAU 3: PROGRAMME DES MATIERES TECHNIQUES 18

TABLEAU 4 : MATIERES DE CONNAISSANCES GENERALES 20

TABLEAU 5: EVOLUTION DES EFFECTIFS PAR ANNEE SCOLAIRE 23

TABLEAU 6 : PROGRAMME DE FORMATION DES AGENTS D'ENCADREMENT 25

TABLEAU 7 : PLAN D'ECHANTILLONNAGE 28

TABLEAU 8 : REPARTITION DES AGENTS DES DOUANES EN FONCTION DU NOMBRE D'ANNEES D'EXPERIENCE 31

TABLEAU 9 : DEFINITION DE LA FORMATION CONTINUE 32

TABLEAU 10 : REPARTITION DES REPONSES PAR ANCIENNETE PROFESSIONNELLE 33

TABLEAU 11 : OPINION DES AGENTS SUR L'IMPORTANCE DE LA FORMATION CONTINUE 35

TABLEAU 12 : INTERET DE LA FORMATION CONTINUE 36

TABLEAU 13 : DISTRIBUTION DES OPINIONS SUR L'INTERET QUE DOIT REVETIR LA FORMATION CONTINUE AU REGARD DE L'ANCIENNETE PROFESSIONNELLE 38

TABLEAU 14: PARTICIPATION A DES SEANCES DE FORMATION CONTINUE 40

TABLEAU 15 : DISPERSION DES OPINIONS AU REGARD DE L'ANCIENNETE PROFESSIONNELLE 42

TABLEAU 16 : REGULARITE DE LA FORMATION CONTINUE 43

TABLEAU 17 : RAPPORT ENTRE LE NOMBRE DE FORMATIONS ET L'ANCIENNETE 45

TABLEAU 18: PARTICIPATION A DES FORMATIONS AUTRES QUE LES SEMINAIRES 47

TABLEAU 19 : NATURE DES FORMATIONS SUIVIES 49

TABLEAU 20 : APPRECIATION FAITES DES FORMATIONS 50

TABLEAU 21 : OPINIONS SUR LE CONTENU DES FORMATIONS ORGANISEES 52

TABLEAU 22 : OPINIONS RELATIVES A L'IMPLICATION DES AGENTS DANS LE CHOIX DES THEMES ABORDES 53

TABLEAU 23 : ETAT DES CONNAISSANCES DE L'EXISTENCE D'UN PLAN DE FORMATION EN DOUANE 55

TABLEAU 24 : OPINIONS SUR L'EVALUATION A CHAUD DES FORMATIONS 57

TABLEAU 25: OPINIONS SUR L'EVALUATION A FROID DES FORMATIONS 59

TABLEAU 26: INTERET PORTE SON PERFECTIONNEMENT 60

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLEAU 27 : FORMATIONS SUIVIES EN DEHORS DU CADRE DE LA DOUANE DEPUIS LA TITULARISATION 62
TABLEAU 28 : DEFINITION DE L'ENCADREMENT 64
TABLEAU 29 : OPINIONS DES AGENTS SUR L'IMPORTANCE DE L'ENCADREMENT 65
TABLEAU 30 : OBJECTIFS D'UN BON ENCADREMENT 67
TABLEAU 31: OPINIONS SUR LA QUALITE DE L'ENCADREMENT DANS LES SERVICES 68
TABLEAU 32 : DISPERSION DES OPINIONS SUR L'ENCADREMENT DANS LES SERVICES 70
TABLEAU 33 : OPINIONS RELATIVES A L'ORGANISATION DE L'ENCADREMENT DANS LES SERVICES 71
TABLEAU 34 : OPINIONS SUR LA FORMATION DES AGENTS DANS LES SERVICES 73
TABLEAU 35 : OPINIONS DES AGENTS SUR LA PUNITION DES FAUTES DANS LES SERVICES 74
TABLEAU 36 : LA RECOMPENCE DES MERITANTS 76
TABLEAU 37 : CERTICAT D'APTITUDE N°1 89
TABLEAU 38 : CERTIFICAT D'APTITUDE N°2 89
TABLEAU 39 : BREVET D'APTITUDE N°1 90
TABLEAU 40 : BREVET D'APTITUDE N°2BREVET D'APTITUDE N°2 90
TABLEAU 41 : BREVET D'APTITUDE DES SERVICES DE SURVEILLANCE N°1 91
TABLEAU 42 : BREVET D'APTITUDE DES SERVICES DE SURVEILLANCE N°2 91
TABLEAU 43 : DIPLOME D'APTITUDE AU COMMANDEMENT REGIONAL 92
TABLEAU 44 : DIPLOME D'APTITUDE AU COMMANDEMENT ET AU MANAGEMENT DES RESSOURCES 92

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1 : REPARTITION DE LA POPULATION DE L'ETUDE PAR CATEGORIES 30
GRAPHIQUE 2 : ILLUSTRATION DES REPONSES RELATIVES A LA DEFINITION DE LA FORMATION CONTINUE 34
GRAPHIQUE 3 : ILLUSTRATION DES REPONSES RELATIVES A L'IMPORTANCE DE LA FORMATION CONTINUE 36
GRAPHIQUE 4 : ILLUSTRATION DES OPINIONS RELATIVES A L'INTERET DE LA FORMATION CONTINUE 39
GRAPHIQUE 5: PARTICIPATION A DES SEANCES DE FORMATION CONTINUE 41
GRAPHIQUE 6 : REGULARITE DE LA FORMATION CONTINUE 47
GRAPHIQUE 7: PARTICIPATION A DES FORMATIONS AUTRES QUE LES SEMINAIRES 48

GRAPHIQUE 8 : PRECISION SUR LE TYPE DE FORMATION 50
GRAPHIQUE 9 : APPRECIATION FAITE DES FORMATIONS 51
GRAPHIQUE 10: CONTENU DE LA FORMATION 53
GRAPHIQUE 11 : ILLUSTRATION DES OPINIONS SUR L'IMPLICATION DES AGENTS DANS LE CHOIX DES THEMES ABORDES 54
GRAPHIQUE 12 : ILLUSTRATION DES OPINIONS RELATIVES A LA CONNAISSANCE DE L'EXISTENCE D'UN PLAN DE FORMATION EN DOUANE 56
GRAPHIQUE 13 : EVALUATION A CHAUD DES FORMATIONS 58
GRAPHIQUE 14: ILLUSTRATION DES OPINIONS SUR L'EVALUATION A FROID DES FORMATIONS 60
GRAPHIQUE 15: INTERET PORTE A SON PERFECTIONNEMENT 61
GRAPHIQUE 16 : LES FORMATIONS SUIVIES EN DEHORS DU CADRE DE LA DOUANE 63
GRAPHIQUE 17 : DEFINITION DE L'ENCADREMENT 65
GRAPHIQUE 18 : IMPORTANCE ACCORDEE A L'ENCADREMENT 66
GRAPHIQUE 19 : OBJECTIFS D'UN BON ENCADREMENT 68
GRAPHIQUE 20 : QUALITE DE L'ENCADREMENT DANS LES SERVICES 69
GRAPHIQUE 21 : OPINIONS SUR L'ENCADREMENT DANS LES SERVICES 70
GRAPHIQUE 22 : ORGANISATION DE L'ENCADREMENT DANS LES SERVICES 72
GRAPHIQUE 23 : OPINIONS SUR LA FORMATION DES AGENTS DANS LES SERVICES 74
GRAPHIQUE 24 : OPINIONS SUR LA PUNITION DES FAUTES DANS LES SERVICES 75
GRAPHIQUE 25: OPINIONS SUR LA RECONNAISSANCE DU MERITE 77

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Le fonctionnement normal des Etats nécessite la mise en œuvre d'un certain nombre de mécanismes dont le financement est assuré par des ressources publiques. Celles-ci proviennent de plusieurs sources au nombre desquelles les recettes fiscales. Ces recettes sont soit perçues à l'intérieur du territoire, soit elles le sont aux frontières à l'occasion d'importations ou d'exportations de marchandises.

Si dans certains pays, notamment d'anciennes colonies britanniques la collecte de ces fonds incombe à une seule et même organisation, il en va autrement des pays ayant en partage la langue française. En Côte d'Ivoire, anciennement colonie française, cette mission est confiée à deux administrations distinctes du Ministère de l'Economie et des Finances : la Direction générale des Impôts et la Direction générale des Douanes. La première se charge de la collecte des recettes fiscales à l'intérieur du pays par des prélèvements sur les salaires et les activités lucratives et la seconde, de la perception des droits et taxes à l'importation et à l'exportation sur les marchandises imposables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Mais plus exactement, le Douane ivoirienne, objet de notre étude, est chargée de :

- l'élaboration des projets de textes législatifs et réglementaires et de leur application dans les matières douanières, notamment les annexes fiscales aux lois des finances ;
- la préparation et le suivi des accords douaniers bilatéraux et multilatéraux ;
- la détermination de l'assiette, la liquidation, l'émission et du recouvrement des droits et taxes inscrits au tarif des douanes ;
- *la répression des infractions douanières, du contentieux de l'assiette* et du recouvrement;
- la protection économique du territoire;
- l'élaboration des statistiques sur le commerce extérieur.

Elle est animée par un personnel para militaire régi par le Statut général de la fonction publique. L'effectif, de 2500 agents, est composé :

- d'Administrateurs des Services Financiers, recrutés au niveau de la maîtrise ou de tout autre diplôme reconnu équivalent. Ils sont chargés des tâches de conception ;

- d'Inspecteurs des Douanes, recrutés au niveau du DEUG[1] ou de tout autre diplôme reconnu équivalent, ils sont chargés du contrôle de l'assiette de l'impôt ;

- de Contrôleurs des Douanes, recrutés au niveau du baccalauréat et qui s'occupent de l'encadrement des agents subalternes ;

- d'Agents d'Encadrement des Douanes, recrutés au niveau du BEPC[2]. Ce sont des agents d'exécution. Ils sont chargés de la recherche, de la poursuite de la fraude et de la constatation des infractions. Ils s'occupent de l'écor des marchandises, contrôlent les voyageurs et participent à la visitent des marchandises.

Un personnel technique non douanier, notamment des statisticiens, des informaticiens et des secrétaires est inclus dans cet effectif. Bien qu'exerçant au sein de l'administration douanière, ce personnel ne sera pas pris en compte dans cette étude. Celle-ci portera à titre principal sur les agents des douanes, de loin le sous-groupe le plus important. Nous ne demeurons pas moins conscient qu'un faible niveau technique de ce personnel d'appui aura un impact négatif sur le fonctionnement général de cette administration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La présente étude se veut une réflexion sur les dispositions, méthodes, procédés, outils et actions nécessaires à mettre en œuvre pour améliorer et renforcer les compétences des agents des Douanes de Côte d'Ivoire tout en assurant leur employabilité. C'est le sens du thème : « **Elaboration de stratégies pour le développement des compétences des agents des Douanes de Côte d'Ivoire**»

Elaboration est un substantif, dérivé du verbe élaborer, verbe formé à partir du verbe latin *elaborare qui signifie perfectionner*.

Elaboration est un mot polysémique. Il a ici le sens de composition, construction, préparation. Dans cette acception, l'on parle de l'élaboration d'un système.

Du grec *stratos* qui signifie « armée » et *ageîn* qui signifie « conduire », la **stratégie** est « la définition d'actions cohérentes intervenant selon une logique séquentielle pour réaliser ou pour atteindre un ou des objectifs. Elle se traduit ensuite, au niveau opérationnel en plans d'actions par domaines et par périodes, y compris éventuellement des plans alternatifs

[1] DEUG : Diplôme Universitaire d'Etudes Générales (BAC + 2)
[2] BEPC : Brevet d'Etudes du Premier Cycle.

utilisables en cas d'événements changeant fortement la situation. »[3] La stratégie est donc la mise en place, la coordination et la conduite d'une opération ou d'un ensemble d'opérations afin d'atteindre avec efficacité et efficience un ou des objectifs.

Par **développement des compétences**, il faut entendre un processus continu mis en œuvre à travers des programmes de formation, d'initiation, de perfectionnement et ayant pour objectif d'accroître le savoir, le savoir-faire, le savoir-être et le savoir-devenir des professionnels d'une organisation. « La notion de *développement des compétences* est différente de celle de *formation*. La formation fait référence à l'enseignement de savoir-faire nécessaires, dans l'immédiat, à l'accomplissement d'une tâche. *Le développement des compétences*, en revanche, fait allusion à la transmission de compétences dont les employés auront besoin à l'avenir, au fur et à mesure qu'ils progressent dans leur carrière »[4].

L'expression est composée d'une part, du mot **développement**, un substantif dérivé du verbe développer dont il indique l'action et qui signifie dégager, déployer, dérouler, faire connaître et d'autre part, de **compétences**. Les compétences se définissent comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire ou aptitudes acquis par l'expérience et qui sont nécessaires à l'exercice d'un métier. Elles font appel aux connaissances (savoirs théoriques), aux habiletés, aux qualités personnelles et sont acquises à la fois par la formation, l'expérience, le coaching et certaines formes de tutorat. L'A.F.N.O.R.[5] la définit comme la « *mise en œuvre en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou un métier*».

Dans le domaine professionnel, les compétences se définissent comme « un savoir-agir résultant de la mobilisation et de l'utilisation efficaces d'un ensemble de ressources internes ou externes dans des situations relevant d'un contexte professionnel »[6]. C'est, selon Philippe Perrenoud de l'Université de Genève « *une capacité d'action efficace face à une famille de situations, qu'on arrive à maîtriser parce qu'on dispose à la fois des connaissances*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

[3] http://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie, du 21/12/07

[4] Le Management pour les nuls, nouvelle édition, Page 340

[5] AFNOR : Association Française de Normalisation, organisme français de certification des normes.

[6] fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Comp, 21/01/07

nécessaires et de la capacité de les mobiliser à bon escient, en temps opportun, pour identifier et résoudre de vrais problèmes. »[7]

Généralement, l'on distingue en milieu professionnel, trois niveaux de compétences :

- les **compétences « essentielles »**, nécessaires au sens propre du terme, à l'efficacité et à la performance du service ;
- les **compétences « utiles »**, qui sont importantes pour la qualité des résultats obtenus, mais sans influence sur l'atteinte de ceux-ci ;
- les **compétences « complémentaires »** ou secondaires qui ne sont certes pas indispensables, mais très utiles pour l'atteinte d'un niveau de professionnalisme donné.

La compétence, pour rappel, « ne se construit pas uniquement par la formation générale et professionnelle, mais aussi par l'expérience acquise au travail et par la manière dont ce travail est organisé dans les entreprises et les organisations »[8].

Plus que la formation continue, le **développement des compétences** englobe la formation sur le tas, le coaching, certaines formes de tutorat, les mises en situation dans le but de développer le savoir-faire et des savoir-être.

« Le développement des compétences individuelles dans une organisation a un impact économique considérable sur cette organisation, et figure parmi les questions qui sont traitées avec le moins d'efficacité dans la plupart des entreprises »[9].

Quant au groupe de mots **agents des Douanes**, il désigne une catégorie socio-professionnelle qui est chargée aux frontières, de l'application de la réglementation nationale en matière d'importation ou d'exportation, de détention ou de circulation des marchandises.

Le mot Douane viendrait de l'ancien italien ***doana,*** et de l'arabe ***diwan*** qui signifie *« registre, salle de réunion » puis « bureau de douane ». C'est un mot voisin du mot perse*

---

[7] « Construire des compétences, tout un programme ! », entrevue, Propos recueillis par Luce Brossard pour Vie Pédagogique, in http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/ /php_main/php_1999/1999_14.html, du 21/01/07

[8] http://www.aquitaine.travail.gouv.fr/drtefp_ddtefp/id-1761/Nos_actions_en_Aquitaine/Professionnalisation_et_developpement_des_competences.htm du 16 avril 2009

[9] http://www.humanside.info/lecture_article.htm?id=6, du 16 avril 2009

CESAG - BIBLIOTHEQUE

divan. Selon qu'il est au singulier ou au pluriel, ce terme rend compte de réalités différentes. L'expression **« Les douanes »** renvoie à l'administration douanière ; **la douane,** à l'activité douanière, au lieu ou à l'édifice où est établie l'administration des douanes.

Le développement des compétences est une question importante abordée par plusieurs auteurs. Bien souvent, ce terme est remplacé par celui plus générique de « formation ». Kenneth BLANCHARD et Spencer JOHNSON dans leur livre Le Manager Minute déplorent le manque d'intérêt des dirigeants d'entreprises pour la formation. Ils notent que « la plupart des entreprises consacrent 50 à 70% de leurs ressources aux salaires de leurs employés. Pourtant, elles ne dépensent que 1% de leur budget pour former leur personnel. La plupart des entreprises dépensent même plus de temps et plus d'argent pour entretenir leurs locaux et leur matériel qu'elles n'en dépensent pour entretenir les compétences et perfectionner les individus. » [10] Cette préoccupation est partagée par Nan STONE, rédactrice en Chef du Harvard Business Review, dans sa préface au livre de Peter DRUCKER, A propos du management. Elle interpelle ainsi les pays développés dont les responsables tendent à négliger le développement des compétences des travailleurs : « S'ils veulent rester compétitifs dans l'économie mondiale, ils n'auront peut-être pas d'autres solutions que de transformer leur avance quantitative en avance qualitative. Ce qui implique un travail continu et systématique sur la productivité du savoir et des travailleurs du savoir, qui est encore négligée et terriblement faible. »[11] Poursuivant elle souligne : « Le savoir est une ressource différente de toutes les autres. Il devient régulièrement obsolète, de sorte que le dernier savoir en date est l'ignorance de demain. »[12]

Sans nier l'importance de la formation, Jean-Louis FORGET dans tous DRH affirme que celle-ci ne peut seule contribuer au développement des compétences. Pour plus de succès, la formation « doit être couplée à d'autre modes d'enrichissement des hommes et de la vie au travail : culture et vie d'équipe, relations et styles de management, communications et ouverture dans et hors de l'entreprise, apprentissage et travail sur soi, etc. »[13] Cet avis est partagé par Alain MEIGNANT. Dans son ouvrage Manager la Formation consacré aux exigences de la gestion de la formation, il relativise le rôle central que l'on attribue à la formation dans le développement des compétences et précise l'importance de l'expérience dans cette approche. Sur la question, Guy LE BOTERF se veut plus pratique. Dans son

CESAG BIBLIOTHEQUE

[10] Le Manager Minute, Page 68
[11] A propos du Management, Page9
[12] Ibid.
[13] Tous DRH, collectif dirigé par Jean-Marie PERETTI, Page 251

ouvrage Ingénierie et évaluation des compétences, il affirme qu'il ne suffit pas de développer les compétences. « Une personne peut très bien avoir beaucoup de compétences (ou de ressources personnelles) mais ne pas savoir les combiner et les activer en situation de travail. », fait-il remarquer. Le développement des compétences ne vaut pour une entreprise que si elle peut « compter sur des employés qui sachent agir avec compétence et non seulement qui aient des compétences. »[14] Cependant, il ne manque pas de préciser que « l'organisation du travail détermine fortement la compétence qui peut être construite par les individus. »[15] Dans cette logique, il indique que le type de compétence requis pour une organisation de type taylorien diffère de celui demandé dans un modèle d'organisation plus ouvert. Cette interaction n'échappe pas à Thierry ARDOUIN lorsqu'il affirme dans Ingénierie de formation pour l'entreprise : « formation et organisation sont ensemble dans un processus dynamique où le développement des compétences est complètement lié au développement de l'organisation et réciproquement »[16].

Se voulant plus pragmatiques, Ken BLANCHARD et Mark MILLER, auteurs de Comment développer son leadership, tranchent : toute « personne peut acquérir de nouveaux savoir-faire et améliorer ses compétences. Même quand il ne s'agit pas de ses points forts naturels. »[17] Nathalie CARLETTO, auteur de Concevoir une formation en entreprise, prévient toutefois que le développement des compétences est un long processus qui ne s'acquiert pas à l'issue d'un stage de quelques jours. Précisant sa pensée, elle affirme que « le changement est un travail au long cours, une lame de fond. Si le déclic peut se produire en quelques secondes, il est la résultante d'un travail (en) amont de découverte, d'analyse, de remise en cause. Pour que ce déclic se transforme en action, il est préférable qu'il soit accompagné dans la durée pour que l'apprenant se l'approprie réellement et l'intègre à son quotidien professionnel. »[18]

Les objectifs de l'étude sont doubles. Il s'agit d'évaluer la pratique de renforcement des capacités des agents des Douanes, d'une part et identifier les stratégies correctives en *termes de formation professionnelle continue et d'encadrement, d'autre part. Mais plus* spécifiquement, l'étude vise à contribuer à asseoir en Douane une véritable politique de développement des compétences des agents axée notamment sur la formation continue, le

[14] Ingénierie et évaluation des compétences, Page13
[15] *Ibid., Page 26*
[16] Ingénierie de formation pour l'entreprise, Page19
[17] Comment développer son leadership, Page73

[18] Concevoir une formation en entreprise, Page 41

CESAG - BIBLIOTHEQUE

tutorat, l'autoformation, de manière à atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels de cette administration.

En effet, une étude menée en 2007 dans le cadre d'un mémoire de DESS en management des Organisations soutenu au CAMPC[19] a révélé que les agents des Douanes, toutes catégories confondues, étaient satisfaits de la formation initiale qu'ils recevaient à l'ENA et à l'Ecole des Douanes. Les principales réserves formulées portaient sur l'inadéquation du cadre de la formation, notamment les commodités offertes par l'Ecole des Douanes et l'absence de formation continue.

L'intérêt de la question réside dans le fait que la valorisation des ressources humaines est extrêmement importante pour une organisation qui veut être efficace. De plus, la Douane est confrontée à de nombreux défis liés à l'accroissement des trafics, aux exigences de célérité des opérateurs économiques et au développement des Technologies de l'Informations et de la Communication qui rendent difficiles les contrôles. Par ailleurs, dans le cadre des Accords de Partenariat Economiques (APE) entre les pays ACP[20] et ceux de l'Union européenne, il est prévu une mutation dans les missions de la Douane désignée sous le vocable de transition fiscale. Elle est prévue pour entrer en vigueur avant la fin de la décennie. Toutes ces exigences nécessitent une évaluation des compétences disponibles dans la perspective d'un ajustement qualitatif (amélioration des compétences et développement de l'employabilité) et/ou quantitatif (réduction des effectifs, redéploiement externe) de celles-ci à la situation nouvelle. Aussi la promotion de l'employabilité des agents pour une meilleure utilisation de ceux-ci dans les services ou pour un redéploiement aisé dans d'autres administrations nationales ou à l'étranger en prévision des bouleversements qu'introduirait immanquablement la transition fiscale est-elle d'intérêt. A cette fin, la formation continue devra oeuvrer à préparer les agents des Douanes à postuler avec le maximum de chance pour les postes au sein des organisations sous régionales telles que la CEDEAO, l'UEMOA ou internationales telles que l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD). Il s'agit, au travers de cette étude, de détecter les éventuelles insuffisances et d'identifier les moyens de les corriger.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[19] CAMPC : Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres, institution inter-Etats basée à Abidjan.
[20] ACP : Afrique Caraïbes Pacifique.

Plus spécifiquement, cette étude vise à :

- favoriser le maintien et le développement des compétences des agents des douanes, en tenant compte à la fois de leurs objectifs de carrière et des perspectives de développement de l'administration, avec une pleine connaissance des enjeux nationaux, sous-régionaux, et internationaux.
- promouvoir le cheminement professionnel des agents au sein de l'administration et à l'extérieur de celle-ci ;
- assurer et maintenir un niveau de compétence élevé au sein de l'organisation ;
- inciter l'organisation à mettre en place les conditions propices au maintien et au développement des compétences des agents.

En dépit de l'importance avérée de la problématique du développement des compétences dans le fonctionnement et l'efficacité des organisations, celle-ci ne semble préoccuper personne au sein de l'administration des Douanes. La question se pose dès lors de savoir si le perfectionnement des agents présente un intérêt pour la Douane de Côte d'Ivoire et comment y remédier, le cas échéant.

Pour répondre à cette question, nous sommes partis de l'hypothèse selon laquelle le perfectionnement des agents ne présente aucun intérêt pour les Douanes ivoiriennes. Un certain nombre d'hypothèses secondaires confirment cette idée :

- il n'y a pas de politique de formation continue des agents en Douane
- il n'ya pas de formation dans les services
- il y a une mauvaise organisation de la formation
- les agents ne se forment pas
- les agents ne sont pas encadrés dans les services

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons eu recours aux techniques de recherche sur le terrain. Etant nous même personnel de l'administration douanière, nous avons usé de l'observation participative pour la collecte des données. Cette observation a été complétée par des recherches documentaires. Celles-ci ont consisté à recueillir des informations sur les programmes et le cadre juridique de la formation. Nous avons également eu recours à des entretiens libres avec des opérateurs économiques, usagers du service public de la douane. Nous avons aussi mené une enquête par sondage auprès du personnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le deuxième volet du problème consiste à identifier les stratégies. Il conduit à se poser les questions suivantes :

- quels types de programmes faut-il élaborer pour une meilleure formation des agents des Douanes ?
- comment recueillir les besoins de formation ?
- comment mettre en œuvre les programmes de formation ?
- quels moyens faut-il mettre en œuvre pour assurer un meilleur encadrement des agents des Douanes ?

Pour répondre à ces questions, nous avons effectué des recherches documentaires et des entretiens avec les agents eux-mêmes, les responsables de services et des opérateurs économiques, usagers de la Douane.

Tous ces éléments nous ont permis d'élaborer notre travail en trois parties. Dans une première partie, nous présentons l'organisation et le fonctionnement de la formation continue au sein de l'administration des Douanes ivoiriennes. Dans une seconde partie, nous présentons les opinions des agents sur la formation continue et l'encadrement dans les services et dans une troisième partie, nous faisons des propositions pour un meilleur développement des compétences des agents des Douanes.

CESAG BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :

ETAT DES LIEUX DE LA POLITIQUE DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE ET D'ENCADREMENT DES AGENTS DES DOUANES

CESAG BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : ROLE DE L'ADMINISTRATION DANS LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Le cadre de la formation au niveau de la Douane est assez particulier. La formation est gérée par deux entités distinctes. L'Ecole Nationale d'Administration (ENA), d'une part et l'Ecole des Douanes, d'autre part. L'Ecole des Douanes se confond à la Sous-direction de la formation. Il n'y a pas en Douane un centre de formation unique. Toutefois, la formation continue est exclusivement organisée et mise en œuvre par la Sous-direction de la Formation, l'une des deux Sous-directions que compte la Direction des Ressources Humaines.

1.1 CADRE REGLEMENTAIRE ET STRUCTUREL DE L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'Ecole Nationale d'Administration (ENA) est une grande école publique créée par le décret n° 60-271 du 2 septembre 1960 ***portant création d'une Ecole Nationale d'Administration*** avec pour mission la formation des cadres de l'administration étatique. En son article premier, ce décret stipule : « *il est créé une Ecole Nationale d'Administration chargée de la formation des fonctionnaires qui se destinent aux corps des administrations générales, financières, économiques, sociales et judiciaires, à la carrière diplomatique, à la magistrature, ainsi qu'aux corps, services ou carrières déterminés par décrets contresignés des ministres intéressés et du ministre des finances, des affaires économiques et du plan. L'Ecole Nationale d'Administration comporte un cycle de formation destiné au recrutement des fonctionnaires classés dans les corps de la catégorie A (cycle A) de la fonction publique et un cycle de formation correspondant aux corps de la catégorie B de la même hiérarchie (cycle B)* ». Par décret n° 91-29 du 6 février 1991, l'ENA a été érigée en Etablissement Public National à caractère Administratif. Aux termes de l'article 2 du décret n° 97-25 du 15 janvier 1997 ***déterminant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA)***, « *l'Ecole Nationale d'Administration, établissement d'Enseignement supérieur, est une école d'application chargée de la formation initiale et permanente des fonctionnaires et agents de l'Etat qui se destinent aux emplois à caractère administratif, juridique et de la diplomatie, aux emplois de gestion économique et financière ainsi qu'à la magistrature.* »

L'organisation de l'ENA comprend :

- un Secrétariat général chargé de la coordination des activités,
- une Direction de la Formation Continue (DFC)
- l'Ecole de Gestion Economique et Financière (EGEF);
- l'Ecole de Gestion Administrative et de la Diplomatie (EGAD) ;
- l'Ecole de la Magistrature et des Professions Judiciaires (EMPJ).

Deux types de formations se déroulent dans cette école. La formation initiale des candidats admis aux concours directs et la formation des agents admis aux concours professionnels. Les premiers se forment pour un premier emploi, tandis que les seconds, déjà en fonction dans l'administration, vont acquérir des connaissances en vue de leur reclassement à un emploi supérieur. Bien qu'étant une formation continue, cette formation qui a lieu avec les agents issus des concours directs dans les mêmes salles, s'apparente à une formation initiale. C'est d'ailleurs pour cette raison que la formation continue a été confiée à une direction séparée : la Direction de la Formation Continue.

Malheureusement, cette direction dont la mission est d'assurer la formation continue de l'ensemble des cadres de l'administration ivoirienne, est inopérante. Ses activités se résument à organiser les cours de préparation au profit des candidats aux concours directs d'entrée à l'ENA. En conséquence, chaque administration s'occupe de la formation continue de ses membres. Au niveau de la Douane, celle-ci a lieu à l'école des Douanes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2 CADRE REGLEMENTAIRE ET STRUCTUREL DE L'ECOLE DES DOUANES

L'Ecole des Douanes, ou ce qu'il est convenu d'appeler comme tel, est réglementée par le décret n° 62-143 du 05 mai 1962 ***portant organisation et création du centre d'éducation professionnelle des agents des douanes***. Ce décret, faut-il le souligner, porte création et organisation d'un centre d'éducation professionnelle et non création et organisation d'une Ecole des Douanes.

Aux termes de ce décret, l'école est chargée d'assurer :

- la formation professionnelle des candidats ayant subi avec succès les épreuves des concours pour le recrutement des Agents d'Encadrement ;
- l'entretien professionnel des Agents d'Encadrement et des Contrôleurs, agents désignés par le Directeur Général des Douanes sur proposition des chefs directs.

Il convient de noter que la quasi-totalité des textes visés lors de l'élaboration du décret ne s'appliquent plus. La loi 59-135 du 03 septembre 1959 ***portant statut général de la fonction publique*** est aujourd'hui remplacée par la loi 92-570 du 11 septembre 1992 portant le même objet.

Le décret portant modalités communes d'application du Statut Général de la Fonction Publique, le décret n° 59-172 du 29 septembre est abrogé au profit du décret n° 93- 607.

Par ailleurs, il n'y a plus de statut particulier du cadre des douanes, comme prévu par le décret n° 60- 413 du 07 décembre 1960.

Tous les fonctionnaires de Côte d'Ivoire, exception faite notamment des magistrats, des militaires, des gendarmes et des policiers sont régis par la loi 92-570 du 11 septembre 1992 ***portant statut général de la fonction publique*** et ses décrets d'application.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'Ecole des Douanes relève de la Sous-direction de la Formation à laquelle elle se confond dans les faits. La circulaire 1280 du 15 juin 2005 organisant la Direction générale des Douanes en précise ainsi la structuration :

« Placée sous l'autorité d'un Sous-directeur qui dispose d'un Secrétariat, la Sous Direction de la Formation est chargée de la formation initiale des agents nouvellement recrutés et du perfectionnement de ceux qui sont en activité . ***Le Sous Directeur est responsable de l'Ecole des Douanes*** *».*

La Sous Direction de la Formation se compose d'un Service Rattaché et de deux Bureaux :

- Le Service Rattaché : la Surveillance Générale ;
- le Bureau des Etudes et des Programmes ;
- le Bureau de la Formation Continue et du Renforcement des Capacités.

❖ **Le service rattaché : La surveillance générale**

Placée sous l'autorité d'un Surveillant Général, la Surveillance Générale est chargée de:

- veiller à la bonne marche du service intérieur de l'Ecole ;
- assurer la surveillance des études.

❖ **Le Bureau des études et Programmes**

Le Bureau des études et Programmes est chargé:

- de l'élaboration des programmes des différents cycles de formation initiale ;
- du suivi de l'ensemble de la scolarité ;

- de l'évaluation des actions de formation.

❖ **Le Bureau de la Formation Continue et du Renforcement des Capacités**

Ce bureau est chargé :

- d'élaborer des programmes de formation continue en vue de maintenir et d'améliorer la qualification professionnelle des Agents des Douanes en activité;
- d'organiser des séminaires et des conférences portant sur des thèmes en rapport avec l'activité douanière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : PROGRAMMES, IDENTIFICATION DES BESOINS ET MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

La confection et la mise en œuvre des programmes de formation relève de la Sous-direction de la formation.

2.1-PROGRAMMES

Les programmes se composent des mêmes matières que celles enseignées en formation initiale dans la mesure où élèves-fonctionnaires et fonctionnaires-élèves[21] suivent, *comme indiqué plus haut, le même cursus.*

Tableau 1: Programme de formation commune à tous les élèves de la promotion

MATIERES	VOLUMES HORAIRES		
	CYCLE MOYEN	CYCLE MOYEN SUPERIEUR	CYCLE SUPERIEUR
	TRONC COMMUN		
Finances Publiques	40 h	30 h	30 h
Droit Administratif	40 h	30 h	30 h
Economie générale	40 h	30 h	30 h
Rédaction Administrative	50 h	50 h	50 h
***Déontologie de la Fonction* Publique**	40 h	40 h	40 h
Technique de l'Expression Ecrite et Orale	60 h	52 h	52 h
Note de Synthèse	00 h	40 h	40 h
Légistique	20 h	20 h	20 h
Communication en Conseil des Ministres	20 h	20 h	20 h
TOTAL	**310**	**312**	**312**

Ces neuf matières sont communes à l'ensemble des élèves d'une même promotion de l'ENA. Elles sont dispensées par cycles aux élèves, sans égard à leur administration de destination. Aussi élèves magistrats, douaniers, trésoriers et diplomates se retrouvent-ils avec

[21] L'élève-fonctionnaire est l'agent recruté à l'issue d'un concours direct ; le fonctionnaire-élève étant le fonctionnaire en formation suite à son admission au concours professionnelle d'accès à l'ENA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ceux de l'Administration générale, des administrations fiscale, commerciale, etc. Le tronc commun se déroule sur trois mois. Les volumes horaires sont relativement allégés, en dehors de ceux de matières révélatrices de l'aptitude professionnelle des agents tels que les **Techniques de l'Expression Ecrite et Orale** et la **Rédaction Administrative**. Pour la première matière (Techniques de l'Expression Ecrite et Orale), les volumes horaires sont de 52 heures aux Cycles Supérieur (CS) et Moyen-Supérieur (CMS) et de 60 heures au Cycle Moyen (CM). Les élèves de ce cycle, recrutés au niveau du baccalauréat sont supposés avoir plus de lacunes à combler. Ce qui explique l'important volume horaire qui leur est accordé. Pour la seconde matière (Rédaction administrative), ces volumes sont de 50 heures pour tous les cycles.

Quant aux matières telles que les **Finances Publiques,** le **Droit Administratif** et l'**Economie générale,** elles ont un volume horaire de 40 heures pour le Cycle Moyen et 30 heures pour les deux autres cycles. Il s'agit de matières classiques, enseignées dans les facultés. Plus qu'un simple rappel, ces matières constituent de véritables socles pour le développement d'une culture technique chez les apprenants.

La **Légistique** est une matière qui forme à la connaissance de la hiérarchie des normes et aux dispositions techniques de rédaction des textes législatifs et réglementaires. Elle a un volume horaire de 20 heures pour tous les cycles, tout comme la **Communication en Conseil des Ministres** qui, faut-il le préciser, présente l'organisation et le fonctionnement d'un Conseil des Ministres.

La **Déontologie de la Fonction Publique** est un cours de sensibilisation sur les droits et obligations du fonctionnaire, tels que prescrits par le Statut général de la Fonction publique. Il a un volume horaire de 40 heures pour tous les cycles.

Pendant cette phase de la formation, les élèves sont exposés à plus de trois cents heures de cours (310 au Cycle Moyen et 312 dans les deux autres cycles).

Il convient cependant de souligner que cette organisation n'est pas figée. Certaines années, les élèves se retrouvent par familles d'emplois pour suivre ces enseignements.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 2 : Programme de base de la formation douanière

MATIERES	CYCLE MOYEN	CYCLE MOYEN SUPERIEUR	CYCLE SUPERIEUR
	FORMATION DE BASE		
Législation Douanière	30 h	30 h	30 h
Déontologie et éthique Professionnelle	30 h	30 h	30 h
Missions et gestion des Services de Douanes	30 h	30 h	30 h
TOTAL	**90 h**	**90 h**	**90 h**

CESAG BIBLIOTHEQUE

Le programme de base de la formation douanière comporte trois matières, toutes de volumes horaires identiques, comme l'indique le tableau ci-dessus. Ces matières sont les premières de la formation douanières à l'ENA.

Le cours de **Législation Douanière** présente la Douane en relation avec le monde. A l'occasion de ce cours, les élèves reçoivent des informations sur l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD), l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Des informations leur sont également données sur les conventions et *traités internationaux ayant une incidence douanière.*

Le cours **Déontologie et Ethique Professionnelle**, dispensé en plus de celui de la Fonction publique qui demeure applicable aux agents des Douanes, est une sensibilisation à la lutte contre la corruption en milieu douanier. Il tire sa substance de la déclaration d'Arusha et du modèle de Code d'Ethique et de Conduite de l'OMD. Pour rappel, la Déclaration d'Arusha est une déclaration sur l'éthique douanière adoptée le 7 juillet 1993 à Arusha, en Tanzanie. Le modèle de Code d'Ethique et de Conduite de l'OMD est une recommandation de cette déclaration. Depuis mars 2000, il est proposé à l'ensemble des administrations douanières membres de cette organisation.

Quant au cours de **Mission et Gestion des Services de Douanes**, il présente les missions, l'organisation et le fonctionnement des Douanes ivoiriennes.

Tableau 3: Programme des matières techniques

MATIERES	CYCLE MOYEN	CYCLE MOYEN SUPERIEUR	CYCLE SUPERIEUR
	ENSEIGNEMENT SPECIALISE		
Initiation au Tarif des Douanes	120 h	120 h	120 h
Procédure de Dédouanement	60 h	60 h	60 h
Régimes Douaniers	50 h	50 h	50 h
Evaluation des Marchandises en Douane	40 h	40 h	40 h
Contentieux Douanier	60 h	60 h	80 h
Comptabilité Privée	60 h	5O h	50 h
Lutte contre la drogue	30 h	30 h	30 h
Informatique	30 h	30 h	30 h
Sydam	5O h	50 h	50 h
Environnement du Commerce	00 h	30 h	30 h
Analyse Financière	00 h	20 h	20 h
Audit	00 h	20 h	20 h
TOTAL	**500**	**560**	**580**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les 12 matières du tableau ci-dessus sont techniques. Certaines ont une portée générale, d'autres sont typiquement douanières. La **Comptabilité privée,** l'**Informatique,** le **Commerce international,** l'**Analyse financière** et l'**Audit** sont les matières ayant une portée générale. Le **Tarif des Douanes**, la **Procédure de dédouanement**, les **Régimes douaniers**, l'**évaluation des marchandises**, le **Contentieux douanier** la **Lutte contre la drogue** et le **Sydam** sont propres à la Douane.

Pour les trois cycles (Cycle moyen, Cycle moyen-supérieur et Cycle supérieur), les volumes horaires sont respectivement de 500, 560 et 580 heures. Ce sont, par groupes de matières, les plus importants :

La **Comptabilité privée**, l'**Analyse financière** et l'**Audit** sont des matières financières. Leur importance se justifie par la nature du métier de douanier : les douaniers sont des financiers. Mais sur le plan opérationnel, ces matières ont une justification essentielle. Elles préparent les Agents des Douanes aux contrôles en entreprise.

Le cours d'**informatique** porte principalement sur la bureautique. Il s'agit de familiariser les futurs douaniers avec l'outil informatique et à l'utilisation de celui-ci. Il prépare au cours sur le Sydam (Système de dédouanement automatisé des marchandises), le programme informatique de la Douane, une application qui gère toute la chaîne du

dédouanement depuis l'arrivée de la marchandise en Côte d'Ivoire jusqu'à sa livraison chez l'importateur.

« *Là où il y a du commerce, il y a des douanes. L'objet du commerce est l'exportation et l'importation des marchandises en faveur de l'Etat, et l'objet des douanes est un certain droit sur cette même exportation et importation, aussi en faveur de l'Etat* »[22], dit MONTESQUIEU. A travers cette citation qui met en relief le lien entre la Douane et le commerce international, apparaît la raison d'être d'un cours sur le **Commerce extérieur**. A l'occasion du cours, les élèves apprennent les procédures d'importation et d'exportation des marchandises, les moyens et modes de paiement ainsi que les incoterms[23] et les contrats de transport maritimes.

La déclaration des marchandises importées ou à exporter se fait sous la forme de codes numériques. Ces codes appelés espèces tarifaires, utilisés aussi bien par les administrations douanières, les professionnels du transport international, les statisticiens que les commerçants, sont le fruit d'une convention internationale[24] dont la gestion est assurée par l'Organisation mondiale des Douanes. Le cours de **Tarif** est l'apprentissage de la reconnaissance de ces codes, de leur mode de fonctionnement et de leur utilisation.

Le cours de **Procédure de dédouanement** initie le stagiaire aux formalités successives ou simultanées à accomplir par un importateur ou un exportateur avant de disposer de sa marchandise. Les différentes tâches à exécuter par les agents des Douanes pendant ce processus leur sont également enseignées. C'est le lieu de préciser que dédouaner une marchandise, ne signifie pas nécessairement payer des droits à la douane. Dédouaner une marchandise à l'importation ou à l'exportation, c'est accomplir toutes les formalités administratives et douanières prescrites par la loi au regard de ladite marchandise.

En douane, toute marchandise importée ou à exporter est dans une situation juridique donnée. Soit elle est libre après paiement des droits et taxes exigibles, soit elle fait l'objet d'exonération ou de suspension des droits et taxes. Toutes les situations juridiques dans lesquelles peuvent être placées les marchandises sont appelées régimes douaniers. Le cours de **Régimes douaniers** a donc pour objectif de former les apprenants à la connaissance de ces différentes situations juridiques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

[22] MONTESQUIEUX, l'Esprit des loi, XX, 13, cité par Le Grand Robert de la Langue Française, Tome III

[23] *Les Incoterms (International Commercial Terms) qu'on pourrait traduire par les termes du commerce international définissent la chaîne de responsabilité entre acheteurs et vendeurs internationaux.*

[24] Il s'agit de la convention du Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises, signée à Bruxelles le 14 juin 1983.

En ce qui concerne la matière intitulée **Evaluation des marchandises**, elle porte sur l'étude de la valeur des marchandises. Toute marchandise à déclarer doit être estimée. Les droits éventuels à payer sont calculés sur la base de la valeur déclarée. Moins la valeur déclarée est élevée, moins l'Etat perçoit de droits. Il y a de ce fait un intérêt pour certains importateurs à minorer la valeur. Le rôle de la Douane consiste à s'assurer que la valeur déclarée est correcte. Les rudiments pour ce contrôle sont fournis par ce cours.

Le trafic des stupéfiants est un fléau qui sensibilise la plupart des administrations douanières. Comment identifier les stupéfiants et les profils des trafiquants, quelles sont les zones de fort trafic, les moyens de transport et de dissimulation usités, ... ? Tels sont éléments qui composent le cours de **Lutte contre la Drogue.**

Il existe une procédure propre aux administrations douanières pour constater et réprimer les infractions aux lois et règlements douaniers. C'est l'essence du cours de **Contentieux douanier**. Pendant ce cours, il est enseigné aux élèves le droit pénal douanier et la procédure devant les tribunaux, une procédure différente en certains points de la procédure pénale générale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 4 : Matières de connaissances générales

MATIERES	CYCLE MOYEN	CYCLE MOYEN SUPERIEUR	CYCLE SUPERIEUR
	ENSEIGNEMENT GENERAL		
Anglais	40 h	30 h	30 h
Habileté de direction	00 h	00 h	40 h
Intelligence Economique	00 h	00 h	30 h
Management des Organisations Publiques	00 h	00 h	30 h
Méthodologie de Rédaction des Rapports	40 h	00 h	00 h
Méthodologie de Rédaction des mémoires	00 h	30 h	30 h
TOTAL	**80**	**60**	**160**
TOTAL GENERAL	**980**	**1022**	**1142**

Les cinq dernières matières ne contribuent pas véritablement à asseoir les connaissances techniques du douanier. Les cours de **méthodologie de rédaction des rapports** et de **méthodologie de rédaction des mémoires** sont dispensés, le premier, aux élèves du Cycle moyen dont la production de fin stage est le rapport, et le second, aux élèves des cycles moyen-supérieur et supérieur à qui il est exigé la rédaction d'un mémoire. Ils visent à aider les élèves à mieux élaborer leurs travaux de fin de stage.

Les cours d'**Habileté de direction,** d'**Intelligence Economique** et de **Management des Organisations Publiques** ne sont dispensés qu'aux élèves du Cycle supérieur. Ils ont pour objectif de développer chez les concernés les qualités de managers. Le cours d'**Habileté de direction** initie au développement personnel, à l'art de diriger. Il prépare les élèves de ce cycle à exercer des responsabilités. Le cours de **Management des Organisations Publiques** sensibilise à la gestion humaine, matérielle et financière des organisations publiques. Quant au cours d'**Intelligence Economique,** il présente les grands enjeux économiques du monde et les moyens dont se dotent les entreprises et les Etats pour obtenir des informations capitales ou pour affaiblir un concurrent.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En raison du volume horaire relativement faible alloué à ces importantes matières, il est aisé de deviner que la programmation de celles-ci n'obéit qu'à un impératif de sensibilisation. Cette observation vaut également pour le cours d'**anglais**. Outre la révision des notions de grammaire, les enseignants initient les apprenants à l'anglais professionnel et à la conversation orale.

Ces matières sont celles que suivent les cadres aussi bien en formation initiale qu'en formation continue diplômante. Le suivi de ces programmes est assuré par des encadreurs, sous la supervision du directeur de l'EGEF.

La formation a une durée de deux ans, dont une année théorique exclusivement passée à l'ENA, et huit mois de stage pratique effectué dans les services douaniers. Le stage pratique, contrairement à la formation théorique, est totalement suivi par l'administration de destination.

Aussi bien au niveau des cours théoriques que des stages pratiques, des faiblesses existent. Ces faiblesses, au regard des cours théoriques, portent sur le choix des formateurs et

la détermination des volumes horaires. Généralement, sont formateurs, les cadres d'administration disponibles. Ceux-ci disposent, certes, d'un minimum de connaissances techniques, mais pour une école ayant l'envergure de l'ENA, le choix de formateurs dotés d'une solide expérience professionnelle aurait été mieux indiqué. Outre les connaissances, il faut s'assurer que les intéressés savent communiquer le savoir, qu'ils sont formés aux métiers de la formation. Cet important critère est malheureusement ignoré.

Hormis cette faiblesse, il y a la propension de certains formateurs à demander d'importants volumes horaires pour des cours qui auraient pu se faire en un temps réduit. Cette pratique, qui allonge inutilement les délais de formation et réduit les possibilités d'insérer de nouvelles matières ou d'améliorer le volume horaire de certaines matières vitales pourrait s'expliquer par la recherche du gain de certains de ces vacataires. Payés comme partout ailleurs à l'heure, ces enseignants ont tendance à réclamer des volumes horaires toujours plus élevés. Le taux horaire étant de six mille francs pour le Cycle moyen et de sept mille cinq cents francs pour les deux autres cycles, l'enjeu pour eux est plus qu'évident : obtenir plusieurs heures de cours par matière pour améliorer leurs gains.

En plus de ce fait, des faiblesses liées aux effectifs sont à relever. Au niveau des stages pratiques, le nombre sans cesse croissant de stagiaires recrutés rend difficile l'encadrement dans les services. Annuellement, ce nombre atteint quarante dont environ une moitié pour le Cycle moyen et l'autre, pour le Cycle moyen-supérieur et le Cycle supérieur réunis. Ces effectifs sont de loin plus importants que ceux des années quatre-vingt-dix. A cette époque, les effectifs totaux par année, tous cycles confondus, oscillaient entre dix et quinze stagiaires. Depuis lors, il n'y a pas eu de construction de nouveaux locaux malgré la croissance annuelle du nombre de formés. De plus, la crise armée que connaît le pays réduit les possibilités d'affectation des stagiaires. En conséquence, les services d'accueil sont en sureffectif. Le nombre de places disponibles dans ces services ne peut donc permettre d'accueillir convenablement les stagiaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 5: Evolution des effectifs par année scolaire

Promotions	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
CYCLES	**EFFECTIFS**				
CS	10	15	20	05	26
CMS	16	10	25	05	25
CM	19	13	16	06	30
EFFECTIFS GLOBAUX	45	38	61	11	81

Ce tableau présente l'évolution des effectifs. Bien que relativement faibles et appropriés pour une classe, ceux-ci demeurent élevés au regard des structures d'accueil.

Par ailleurs, l'Administration des Douanes axant ses efforts sur le résultat, une forte pression est exercée sur les agents en activité. Par conséquent, ceux-ci se consacrent presque exclusivement à l'exécution de leurs tâches quotidiennes et n'accordent que très peu d'intérêt aux stagiaires, lesquels sont donc suivis par des cadres peu expérimentés.

L'encadrement que reçoivent ces stagiaires consiste bien souvent à les envoyer exécuter sur le terrain certaines tâches mineures telles que les visites de marchandises à quai (visite à quai) ou le suivi des dépotages de conteneurs au domicile des importateurs (visite à domicile).

Dans un tel environnement où les plus anciens ignorent la formation des stagiaires, les lacunes ne peuvent que s'accumuler et se perpétuer de promotion en promotion. Ces stagiaires formés par des agents eux-mêmes mal formés n'étant rien d'autre que les encadreurs de demain, ils transmettront à leur tour des connaissances incomplètes. Ce cercle vicieux qui se perpétue n'est pas la moindre des menaces qui plane sur l'avenir de l'administration des Douanes.

2. 2-IDENTIFICATION DES BESOINS

Les besoins de formation émanent de la hiérarchie, des dysfonctionnements observés, des agents et du service de la formation. Ces différentes sources que Thierry ARDOUIN[25] qualifie de logique applicative, lorsque les besoins émanent de la hiérarchie et de logique

[25] Ingénierie de formation pour l'entreprise, PP 60-61

CESAG - BIBLIOTHEQUE

réactive, lorsqu'ils proviennent des agents. Il parle de logique proactive, lorsque ces besoins sont identifiés par le service de la formation.

L'identification des besoins conduit à l'élaboration du plan de formation. Le plan de formation, selon cet auteur, est « une des traductions opérationnelles de la gestion des ressources humaines. Il n'est ni indépendant, ni unique » et se justifie par « l'analyse de la situation de l'emploi en lien avec le contexte interne et l'environnement externe, actuels et futurs en terme d'écarts ».

Cette pratique est une approche récente en Douane. Les formations étaient négociées avec la direction Générale des Douanes et le service de la formation recevait les instructions pour la constitution des groupes à former et la détermination des dates. En somme, il s'agissait de catalogues de formations vendus aux responsables douaniers, sans souci d'efficacité. Les formations étaient réalisées par acquit de conscience. Il n'y avait donc pas et il n'y a toujours pas de politique de formation.

Une bonne formation, c'est connu, doit partir de la définition par la hiérarchie, d'une politique de formation. La politique de formation se définissant comme un document d'orientation qui résume les ambitions d'une organisation en matière de formation pour développer les compétences individuelles et collectives nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.3 - MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION A L'ECOLE DES DOUANES

Contrairement à l'ENA où le responsable de la formation a une marge de manœuvre réduite, au niveau de l'Ecole des Douanes, lieu de formation des Agents d'Encadrement des Douanes, il a les pleins pouvoirs pour l'élaboration et la mise en œuvre des programmes. Les formateurs, essentiellement des vacataires, sont choisis par la direction de l'école qui fixe pour chacun, le volume horaire et le contenu attendu des enseignements. Le tableau ci-après présente le programme de formation des Agents d'encadrement.

Tableau 6 : Programme de formation des Agents d'Encadrement

MATIERES ENSEIGNEES	VOLUMES HORAIRES
Missions et Gestion des Services Douaniers	30h
Statut Général de la Fonction Publique	20h
Déontologie et Ethique Professionnelle	20h
Législation Douanière	30h
Procédure de Dédouanement et Recouvrement	40h
Régimes Douaniers	30h
Eléments de Taxation	50h
Contentieux Douanier	50h
Exécution du Service	30h
Sydam	30h
Lutte contre la Drogue	30h
Rédaction administrative	30h
Transport-Logistique	20h
Anglais commercial	*30h*
Technique de l'Expression Ecrite et Orale	30h
Ordre Serré	30h
Education physique et Sportive	30h
TOTAL	**530h**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ce tableau est conçu en deux colonnes dont la première indique les différentes matières enseignées et la seconde, les volumes horaires consacrés à chaque matière. Les matières enseignées sont au nombre de 16. Les volumes horaires sont compris dans l'intervalle de 20h à 50h. Le volume horaire global est de 500 h dont 360 h pour les matières spécifiques, soit 72%. Les matières générales ne couvrant que 28% (140 h). Le renforcement des matières spécifiques, comme il apparaît, est possible grâce à la souplesse offerte par le fonctionnement de l'école, notamment en ce qui concerne la programmation.

Les matières enseignées, au nombre de seize sont presqu'identiques à celles enseignées à l'Ecole Nationale d'Administration. Outre les volumes horaires et les contenus qui diffèrent, quelques spécificités sont à relever : **exécution du service, Ordre serré, Education physique et Sportive**.

L'**exécution du service** est une matière qui porte sur les techniques de travail des agents : organisation et fonctionnent d'un service de contrôle routier, organisation d'une mission de surveillance de la pantière (zone de compétence d'un bureau des Douanes), services de nuit, embuscades, écore (identification et dénombrement) des marchandises,...
L'ordre serré est un cours pratique de revue de certains éléments clés de la formation militaire : le pas cadencé, le salut, l'exécution des différents commandements,...
La matière intitulée Eléments de taxation englobe les cours de tarif et d'évaluation. Cette matière comprend également des cours sur l'origine des marchandises, un important élément du contrôle douanier dont une mauvaise déclaration peut conduire à une exonération totale ou partielle des droits et taxes.

Les enseignements à l'Ecole des Douanes, comme indiqué plus haut, sont assurés par un personnel choisi par l'administration de l'école. En dehors des matières générales, toutes les autres sont assurées par des agents des Douanes en activité ou à la retraite. En formation initiale, la durée de la formation est d'une année. Celle-ci se compose de deux mois de formation militaire, six mois de formation théorique et trois mois de stage pratique. La formation théorique de même que la formation militaire se déroulent, bien souvent, sans encombre. Le problème majeur est celui du stage pratique.

Les Agents d'Encadrement sont des hommes de terrain qui se destinent aux tâches d'écore et de surveillance dans les ports et aux frontières. Malheureusement, la crise que connaît le pays ne permet pas de les redéployer convenablement. Leur production sur le terrain ne peut qu'en être affectée.

La formation continue pour ce type de personnel consiste à approfondir ces matières qui reviennent lors des recueils des besoins en formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :

OPINION DES AGENTS DES DOUANES

SUR LA FORMATION ET L'ENCADREMENT

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECUEIL DES DONNEES

3.1- CONSTITUTION DES ECHANTILLONS

La constitution des échantillons s'est faite suivant la méthode des quotas. La taille de la population étant de 2030 individus, le nombre de personnes à enquêter a été déterminé suivant la méthode ci-après :

$$n \geq 1/7$$

$$n = 2030 / 7$$

$$n = 290$$

Tableau 7 : Plan d'Echantillonnage

		POPULATION		POURCENTAGE		ECHANTILLON	
A	**CATEGORIES**	H	F	H	F	H	F
	Administrateurs des Services Financiers	154	23	87,01%	12,99%	**22**	**3**
		177		***8,72 %***		25	
B	Inspecteurs des Douanes	155	16	90,64%	9,36%	**22**	**2**
		171		***8,42 %***		24	
C	Contrôleurs des Douanes	245	29	89,42%	10,58%	**35**	**4**
		274		***13,50 %***		39	
D	Agents d'Encadrement des Douanes	1215	193	86,29	13,71	**174**	**28**
		1408		***69,36 %***		202	
Total par genre		**1769**	**261**				
TOTAL GENERAL		***2030***		***100 %***		**290**	

Composé de quatre grandes colonnes, ce tableau présente dans la première, les catégories qui ont reçu les questionnaires. Dans les trois colonnes suivantes, se trouvent les différentes populations par catégories, les pourcentages et la taille de l'échantillon. Le croisement des colonnes et des lignes met en relief le nombre de questionnaires administré par catégorie d'agents.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.2 L'ELABORATION DU QUESTIONNAIRE

Le questionnaire a été élaboré à partir d'une problématique centrale qui nous a permis de poser un certain nombre d'hypothèses. Ces hypothèses nous ont conduits à formuler vingt-trois questions (voir annexe)

3.3 L'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

Des exemplaires du questionnaire ont été remis aux différents responsables de services, à charge pour eux de les distribuer à leurs collaborateurs en fonction des quotas définis. Le choix des destinataires a donc été laissé à la discrétion de ces derniers. Afin de minimiser les risques de déperdition, un nombre plus élevé de guides a été fourni aux différents services. Pour un échantillon cible de 25 ; 24 ; 39 et 202 sujets pour respectivement les Administrateurs, les Inspecteurs, les Contrôleurs et les Agents d'Encadrement des Douanes, il a été prévu pour les mêmes ordres, 30 ; 30 ; 45 et 205 questionnaires. Ce surplus a donc permis d'avoir un échantillonnage exact, déduction faite des documents mal remplis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

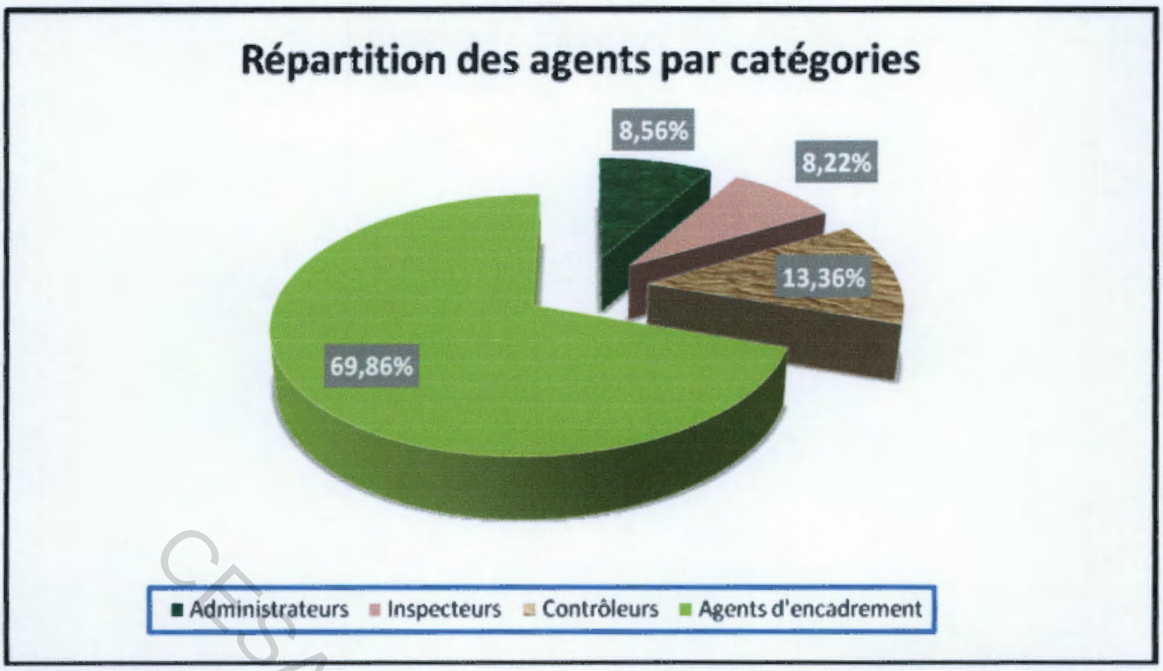
3.4 LE DEPOUILLEMENT DES QUESTIONNAIRES AVANT LES RESULTATS

En raison du fait que certaines réponses étaient inexploitables, l'étude a, en définitive, porté sur :

- 8,6% d'administrateurs :
- 8,2% d'inspecteurs ;
- 13,4% de contrôleurs ;
- 69,9% d'agents d'encadrement.

Ces données nous paraissent acceptables, car elles se situent en deçà de la marge d'erreur de 5% généralement admise.

Graphique 1 : Répartition de la population de l'étude par catégories



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Ce graphique illustre la part de chaque emploi dans l'échantillon suite au dépouillement des questionnaires.

3.5 LE TRAITEMENT DES DONNEES

L'analyse des données s'est déroulée en plusieurs étapes. Chacune de ces étapes a été déterminante pour garantir la qualité des résultats. Les différentes étapes sont les suivantes :

- l'élaboration du masque de saisie avec le logiciel Epi Info 6.fr ;
- l'exportation des données dans un logiciel statistique en l'occurrence SPSS à l'aide du logiciel Stat transfert ;
- l'apurement des données par la détermination des valeurs aberrantes et les différents contrôles de cohérence au niveau des réponses données ;
- la labellisation des différentes modalités des questions ;
- l'analyse des données à l'aide du logiciel SPSS puis l'exportation des tableaux dans le logiciel Excel pour l'élaboration des graphiques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : RESULTAT DES ENQUETES

L'étude sur l'ancienneté des agents vise à disposer d'éléments pour affiner la fréquence des formations

Tableau 8 : Répartition des agents des douanes en fonction du nombre d'années d'expérience

	Effectif	Fréquence
entre 1 et 5 ans de service	67	22.9%
entre 6 et 10 ans de service	91	31.2%
entre 11 et 15 ans de service	12	4.1%
entre 16 et 20 ans de service	25	8.6%
entre 21 et 25 ans de service	30	10.3%
entre 26 et 30 ans de service	51	17.5%
plus de 30 ans de service	16	5.5%
Total	292	100.0%

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'analyse du tableau relatif au nombre d'années d'expérience des agents des douanes interrogés au cours de cette étude indique que la population sondée est relativement jeune. 22,9% d'entre eux ont entre un et cinq ans de service, 31,2% ont entre 6 et 10 ans de service, 4,1% ont entre 11 et 15 ans d'activité en douane, 8,6% ont entre 16 et 20 ans, 10,3% ont entre 21 et 25 ans de service. Ceux qui ont entre 26 et 30 ans de service représentent 17,5% de la population interrogée. Les douaniers enquêtés qui ont plus de 30 ans d'activité représentent 5,5% de cette population.

4.1 RESULTAT DE L'ETUDE SUR LA MAITRISE DE LA DEFINITION DE LA FORMATION CONTINUE

Cette étude vise à recueillir le sentiment des agents des douanes, toutes catégories confondues, sur la formation continue et l'encadrement dans les services.

Tableau 9 : Définition de la formation continue

		une formation sur le lieu de travail	une formation permanente	un perfectionnement professionnel	Total
Administrateurs	effectif	1	7	17	25
	fréquence	4.0%	28.0%	68.0%	100.0%
Inspecteurs	effectif	1	5	18	24
	fréquence	4.2%	20.8%	75.0%	100.0%
Contrôleurs	effectif	4	6	29	39
	fréquence	10.3%	15.4%	74.4%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	25	33	145	203
	fréquence	12.3%	16.3%	71.4%	100.0%
Ensemble	effectif	31	51	209	291
	fréquence	10.7%	17.5%	71.8%	100.0%

Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le tableau 9 présente les opinions des agents à qui il a été demandé de définir la formation continue. Il a six colonnes. Les deux premières colonnes renferment les emplois et l'indicateur des effectifs et des pourcentages. Les trois colonnes suivantes présentent les variables sur lesquels les enquêtés ont été interrogés.

Il ressort de la lecture de celui-ci que la majorité des personnes sondées **(71,8%)** définit la formation continue comme un **perfectionnement professionnel**. L'analyse par catégorie révèle la même information. Cette définition est donnée par **68,0%** des administrateurs. **28,0%** parmi eux la définissent comme une **formation permanente**. Trois quarts des inspecteurs, soit **75,0%** déclarent que la formation continue est un **perfectionnement professionnel** et **20,8%** d'entre eux, la définissent plutôt comme une **formation permanente**. Environ le même nombre de contrôleurs **(74,4%)** définit la formation continue comme un **perfectionnement professionnel** et **10,3%** la définissent comme **une formation sur le lieu de travail**. Au niveau des agents d'encadrement, ils représentent **71,4%** ceux qui la définissent comme **un perfectionnement professionnel** et **16,3%** ceux qui disent qu'elle équivaut à la **formation permanente**.

Au vu de ce qui précède, il y a lieu d'affirmer que les agents des Douanes ont une bonne connaissance de la notion de formation continue.

Tableau 10 : Répartition des réponses par ancienneté professionnelle

		une formation sur le lieu de travail	une formation permanente	un perfectionnement professionnel	Total
entre 1 et 5 ans de service	effectif	8	11	48	67
	fréquence	11.9%	16.4%	71.6%	100.0%
entre 6 et 10 ans de service	effectif	5	13	73	91
	fréquence	5.5%	14.3%	80.2%	100.0%
entre 11 et 15 ans de service	effectif	1	1	10	12
	fréquence	8.3%	8.3%	83.3%	100.0%
entre 16 et 20 ans de service	effectif	2	3	20	25
	fréquence	8.0%	12.0%	80.0%	100.0%
entre 21 et 25 ans de service	effectif	6	5	18	29
	fréquence	20.7%	17.2%	62.1%	100.0%
entre 26 et 30 ans de service	effectif	7	12	32	51
	fréquence	13.7%	23.5%	62.7%	100.0%
plus de 30 ans de service	effectif	2	6	8	16
	fréquence	**12.5%**	**37.5%**	**50.0%**	100.0%
Ensemble	effectif	31	51	209	291
	fréquence	10.7%	17.5%	71.8%	100.0%

Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

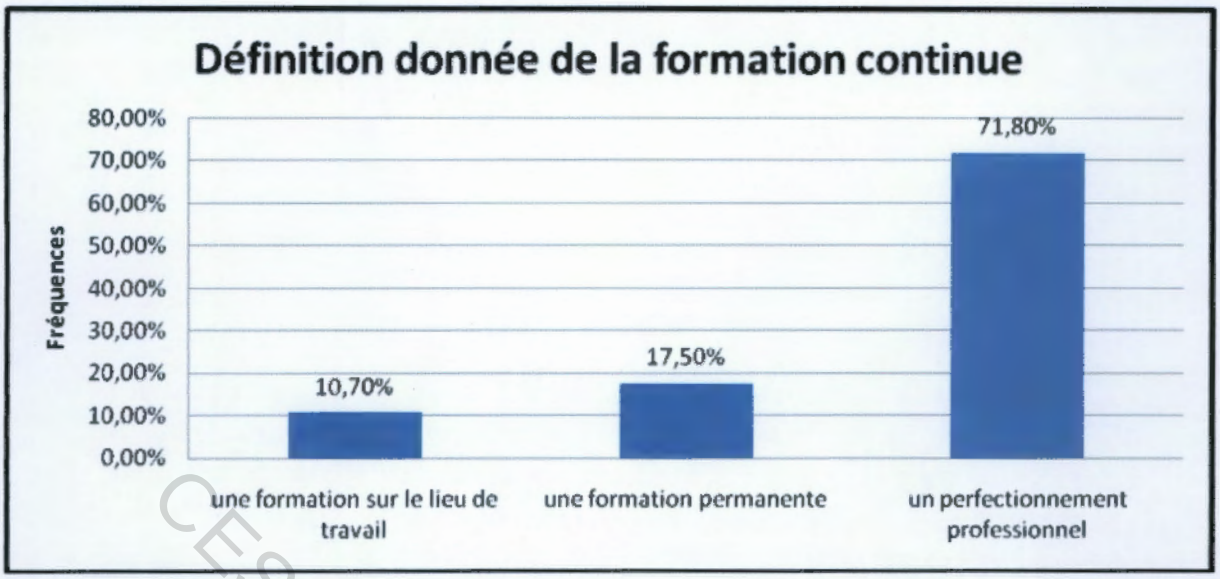
CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'analyse des réponses par rapport à l'expérience professionnelle des enquêtés indique que ce facteur n'a pas influencé la nature des réponses.

Il est toutefois à remarquer qu'au-delà de 30 ans de service, la définition de la formation continue semble moins connue. Ceci est une illustration du peu de place fait alors à la formation. Les efforts de formation sont récents.

Il est également à noter que 50,0% des agents enquêtés donnent de la formation continue, une définition satisfaisante. Un égal pourcentage en donne une définition incomplète.

Graphique 2 : Illustration des réponses relatives à la définition de la formation continue



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Le graphique 2 illustre la dispersion des réponses. Il montre clairement, par l'écart important entre les tranches, que la notion de formation continue est bien acquise.

L'intérêt de cette question réside dans le fait qu'elle permet de s'accorder sur l'objet de l'étude.

4.2 RESULTAT DE L'ETUDE SUR L'IMPORTANCE DE LA FORMATION CONTINUE

<u>Thème 2</u> : Importance de la formation continue

La formation continue au sein des organisations est très importante. Elle est le processus par lequel le personnel est accompagné en vue de parvenir à la professionnalisation. Sans formation continue, les connaissances ne sont ni remises à jour, ni améliorées. Le personnel des Douanes a-t-il une bonne opinion de la formation continue ?

Le thème 2 a pour objet le recueil de l'opinion des agents des Douanes au regard de la formation continue.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 11 : Opinion des agents sur l'importance de la formation continue

		une grande importance	peu d'importance	ne sais pas	Total
Administrateurs	effectif	25	0	0	25
	fréquence	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Inspecteurs	effectif	24	0	0	24
	fréquence	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Contrôleurs	effectif	38	1	0	39
	fréquence	97.4%	2.6%	0.0%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	197	5	1	203
	fréquence	97.0%	2.5%	0.5%	100.0%
Ensemble	effectif	284	6	1	291
	fréquence	97.6%	2.1%	0.3%	100.0%

Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

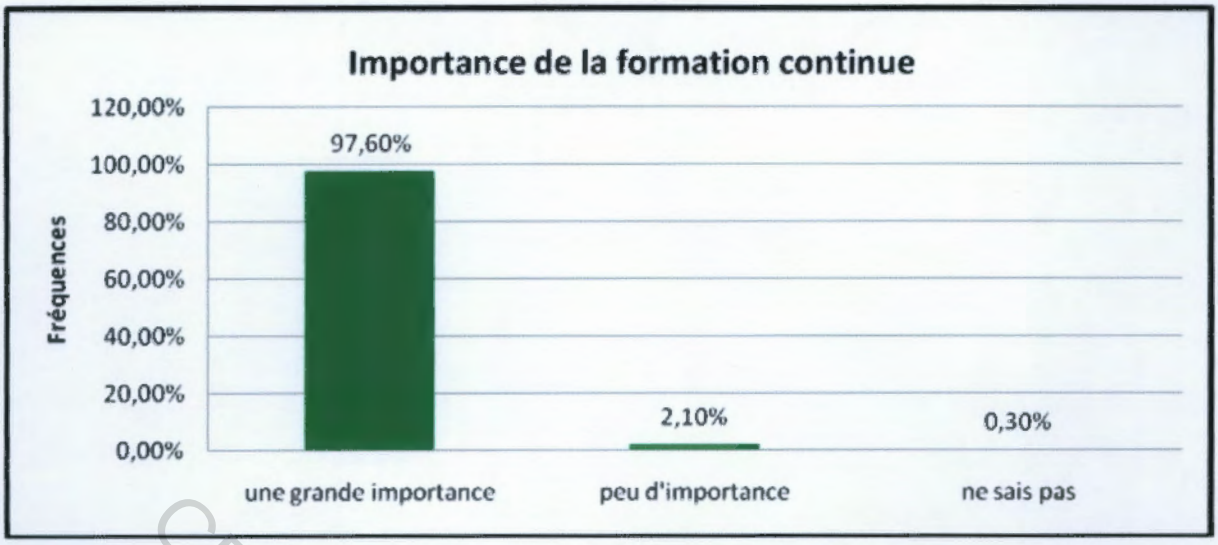
Le tableau 11 présente les opinions des agents sur l'importance de la formation continue. Les données recueillies indiquent que la plupart des agents des Douanes **(97,6%)** accordent une **grande importance à la formation continue**.

L'analyse par catégorie révèle la même information. Tous les administrateurs **(100%)** et tous les inspecteurs **(100%)** enquêtés accordent une **grande importance à la formation continue.** Cet avis est partagé par **97,4%** des contrôleurs et **97,0%** des agents d'encadrement.

Les agents des Douanes dans leur forte majorité ont donc une opinion favorable de la formation continue. Le graphique ci-dessous en donne une parfaite illustration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 3 : Illustration des réponses relatives à l'importance de la formation continue



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG BIBLIOTHEQUE

4.3 RESULTAT DE L'ETUDE SUR LES OBJECTIFS DE LA FORMATION CONTINUE

Cette question vise à vérifier la compréhension des agents des objectifs de la formation. Une bonne connaissance des objectifs de la formation renforcerait les résultats de l'étude relative à l'importance de la formation continue.

Tableau 12 : Intérêt de la formation continue

		cultiver les agents	entretenir les notions apprises à l'école	combler un déficit de compétence	ne sais pas	Total
Administrateurs	effectif	8	1	16	0	25
	fréquence	32.0%	4.0%	64.0%	0.0%	100.0%
Inspecteurs	effectif	3	2	19	0	24
	fréquence	12.5%	8.3%	79.2%	0.0%	100.0%
Contrôleurs	effectif	10	5	23	1	39
	fréquence	25.6%	12.8%	59.0%	2.6%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	71	45	86	1	203
	fréquence	35.0%	22.2%	42.4%	0.5%	100.0%
Ensemble	effectif	92	53	144	2	291
	fréquence	31.6%	18.2%	49.5%	0.7%	100.0%

Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Pour avoir la perception des agents de l'intérêt que revêt, à leurs yeux, la formation continue, il leur a été demandé de dire à quoi elle doit œuvrer. L'analyse des données recueillies dans le tableau 4 indique que **49,5%** des agents pensent que la formation continue doit œuvrer à **combler un déficit de compétence** tandis **31,6%** pensent qu'elle doit œuvrer à **cultiver les agents**.

L'analyse par catégorie révèle que **64,0%** des administrateurs enquêtés affirment que la formation continue doit œuvrer à **combler un déficit de compétence**, **32,0%** déclare qu'elle doit œuvrer à **cultiver les agents**. **4,0%** d'entre eux disent qu'elle doit œuvrer à **entretenir les notions apprises à l'école**.

Au niveau des inspecteurs, ils sont **79,2%** à déclarer que la formation continue doit permettre de **combler un déficit de compétence** et **12,5%** à soutenir qu'elle sert à **cultiver les agents**. Pour **8.3%** d'entre eux, la formation contenue vise à **entretenir les notions acquises à l'école**.

En ce qui concerne les contrôleurs, **59,0%** des sondés disent que la formation continue doit **œuvrer à combler un déficit de compétence**. **25,6%** affirment qu'elle doit œuvrer à **cultiver les agents**. **12,8%** des agents de cette catégorie pensent qu'elle vise à **entretenir les notions apprises à l'école**. **2,6%** ne se prononcent pas.

Dans la catégorie des agents d'encadrement, **42,4%** des personnes enquêtées affirment que la formation continue doit **combler un déficit de compétence** ; **35,0%** déclarent qu'elle doit œuvrer à **cultiver les agents** et **22,2%**, à **entretenir les notions apprises à l'école. 0.5%** sont sans opinion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 13 : Distribution des opinions sur l'intérêt que doit revêtir la formation continue au regard de l'ancienneté professionnelle

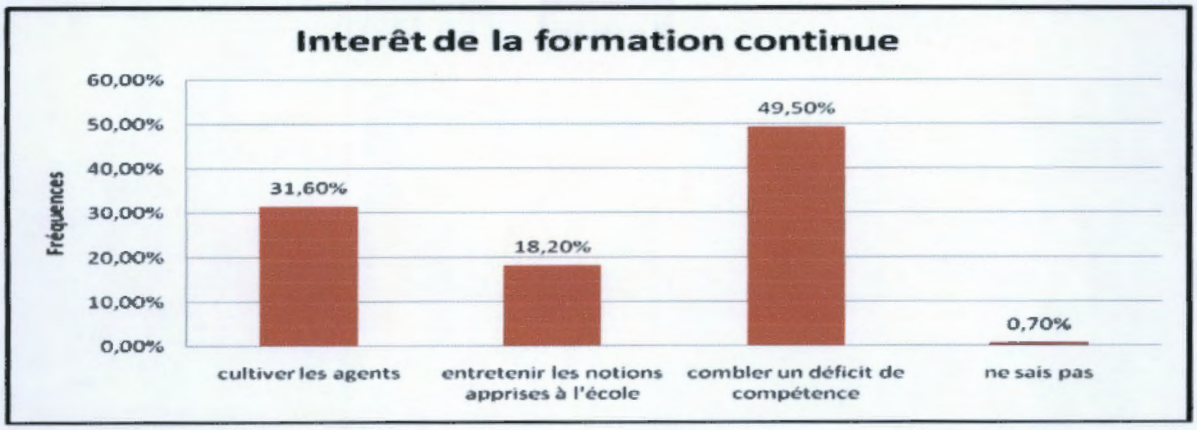
Ancienneté		Intérêt de la formation continue				Total
		cultiver les agents	entretenir les notions apprises à l'école	combler un déficit de compétence	ne sais pas	
entre 1 et 5 ans	effectif	20	14	33	0	67
	fréquence	29.9%	20.9%	49.3%	0.0%	100.0%
entre 6 et 10 ans	effectif	26	14	51	0	91
	fréquence	28.6%	15.4%	56.0%	0.0%	100.0%
entre 11 et 15 ans	effectif	3	2	7	0	12
	fréquence	25.0%	16.7%	58.3%	0.0%	100.0%
entre 16 et 20 ans	effectif	11	6	8	0	25
	fréquence	44.0%	24.0%	32.0%	0.0%	100.0%
entre 21 et 25 ans	effectif	9	4	17	0	30
	fréquence	30.0%	13.3%	56.7%	0.0%	100.0%
entre 26 et 30 ans	effectif	18	11	19	2	50
	fréquence	36.0%	22.0%	38.0%	4.0%	100.0%
plus de 30 ans de service	effectif	5	2	9	0	16
	fréquence	31.3%	12.5%	56.3%	0.0%	100.0%
Ensemble	effectif	92	53	144	2	291
	fréquence	31.6%	18.2%	49.5%	0.7%	100.0%

Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Une analyse des réponses au regard de l'ancienneté professionnelle des sondés révèle la même tendance : la formation professionnelle continue doit œuvrer à combler des déficits de compétence. Sur la question, il n'y a donc pas de fracture de génération.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Graphique 4 : Illustration des opinions relatives à l'intérêt de la formation continue



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Ces trois premières questions visaient à vérifier la connaissance du sujet d'une part et l'importance accordée à celui-ci, d'autre part. L'analyse des données révèle que les agents dans leur grande majorité ont une bonne connaissance de la formation continue et y accordent une très grande importance.

Une telle prédisposition incline naturellement à la formation. Autrement dit, les agents des Douanes connaissent la formation et y accordent de l'importance. En conséquence, ils doivent être formés et ils doivent se former. La réalité est-elle conforme à la logique ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.4 RESULTAT DE L'ETUDE SUR L'INTERET DE L'ADMINISTRATION DOUANIERE POUR LA FORMATION CONTINUE

Toute organisation qui se soucie du développement des compétences de son personnel accorde une place de choix à la formation. Elle met en place les structures adéquates et organise régulièrement des séances de formation continue au profit de ce personnel.

Le thème 4 vise à vérifier les pratiques douanières en la matière. Une organisation régulière de formations au profit du personnel pourrait présupposer un intérêt pour cette question.

Tableau 14: Participation à des séances de formation continue

		très souvent	souvent	rarement	jamais	ne se prononce pas	Total
Administrateurs	effectif	2	8	12	3	0	25
	fréquence	8.0%	32.0%	48.0%	12.0%	0.0%	100.0%
Inspecteurs	effectif	1	9	8	6	0	24
	fréquence	4.2%	37.5%	33.3%	25.0%	0.0%	100.0%
Contrôleurs	effectif	3	19	10	7	0	39
	fréquence	7.7%	48.7%	25.6%	17.9%	0.0%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	11	38	75	77	1	202
	fréquence	5.4%	18.8%	37.1%	38.1%	0.5%	100.0%
Ensemble	effectif	17	74	105	93	1	290
	fréquence	5.9%	25.5%	36.2%	32.1%	0.3%	100.0%

Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'analyse des données au regard de cette préoccupation révèle que **25,5%** des sondés a **souvent** pris part à des séances de formation de formation continue et **36,2%** affirment y avoir **rarement** participé. Un tiers des agents des douanes **(32,1%)** n'a **jamais** participé à des séances de formation continue.

Par catégorie, les données révèlent que **12,0%** des administrateurs n'ont **jamais** pris part à des séances de formation et que seulement **8,0%** y ont **très souvent** pris part. **48%** ont **rarement** pris part à des formations continues. De la fourchette allant de **rarement** à **jamais**, il y a **60%** d'agents concernés.

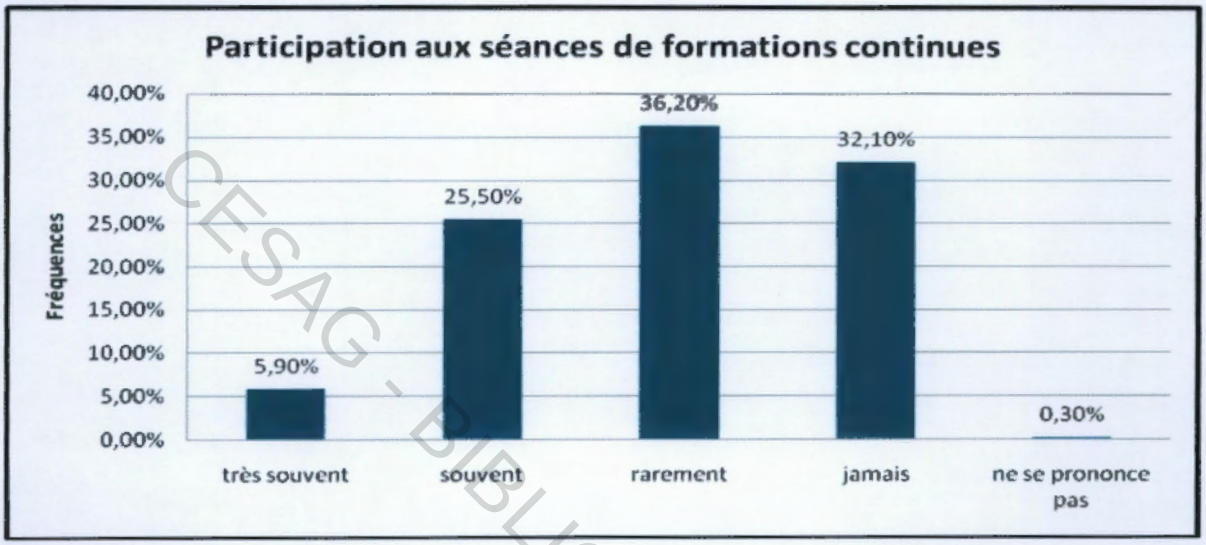
Au niveau des inspecteurs, un quart des enquêtés **(25%)** n'a **jamais** participé à des séances de formation. Seuls **4,2%** ont **très souvent** participé à des séances de formation. **37,5%** disent avoir **souvent** participé à des séances de formation et **33,3%** disent y avoir **rarement** participé.

Chez les contrôleurs interrogés, **17,9%** n'ont **jamais** pris part à des séances de formation, **48,7%** affirment avoir **souvent** participé à de telles séances et seulement **7,7%** déclarent y avoir **très souvent** pris part.

Dans la catégorie des agents d'encadrement, **38,1%** n'ont **jamais** pris part à des séances de formation, **37,1%** ont **rarement** participé à des formations et seulement **5,4%** y ont **très souvent** participé.

Tous ces chiffres expriment de façon éloquente le peu d'intérêt qu'accorde l'administration des douanes à la formation de son personnel. Pourrait-on dès lors s'étonner d'une perte de compétence au sein de cette organisation ?

Graphique 5: Participation à des séances de formation continue



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Comme il apparaît sur le graphique, la fréquence de participation des agents à des séances de formation continue oscille entre « **rarement** » et « **jamais** ». Les agents des Douanes ne bénéficient donc pas de formation continue ou ils en bénéficient rarement.
Notre hypothèse est vérifiée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 15 : Dispersion des opinions au regard de l'ancienneté professionnelle

		Avez-vous déjà pris part à des séances de formations continues					
		très souvent	souvent	rarement	jamais	ne se prononce pas	Total
entre 1 et 5 ans de service	effectif	1	10	24	30	0	65
	fréquence	1.5%	15.4%	36.9%	46.2%	0.0%	100.0%
entre 6 et 10 ans de service	effectif	6	26	27	31	1	91
	fréquence	6.6%	28.6%	29.7%	34.1%	1.1%	100.0%
entre 11 et 15 ans de service	effectif	0	5	6	1	0	12
	fréquence	0.0%	41.7%	50.0%	8.3%	0.0%	100.0%
entre 16 et 20 ans de service	effectif	1	7	7	10	0	25
	fréquence	4.0%	28.0%	28.0%	40.0%	0.0%	100.0%
entre 21 et 25 ans de service	effectif	5	5	16	4	0	30
	fréquence	16.7%	16.7%	53.3%	13.3%	0.0%	100.0%
entre 26 et 30 ans de service	effectif	3	15	18	15	0	51
	fréquence	5.9%	29.4%	35.3%	29.4%	0.0%	100.0%
plus de 30 ans de service	effectif	1	6	7	2	0	16
	fréquence	6.3%	37.5%	43.8%	12.5%	0.0%	100.0%
	effectif	17	74	105	93	1	290
	fréquence	5.9%	25.5%	36.2%	32.1%	0.3%	100.0%

Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG BIBLIOTHEQUE

Afin d'affiner l'analyse, nous nous sommes intéressé à l'ancienneté des agents au regard de cette question. Les données contenues dans le tableau confirment les tendances observées plus haut : les taux les plus élevés par tranches d'ancienneté se situent dans les colonnes relatives aux variables « **rarement** » et « **jamais** ». Autrement dit, les agents les plus anciens moins ont eu l'occasion de se former.

4.5 RESULTAT DE L'ETUDE SUR LA FREQUENCE DES FORMATIONS

Bien qu'il apparaisse clairement que la formation en Douane n'est pas courante, il nous est apparu nécessaire d'approfondir l'analyse, en mettant en relief le nombre de formations suivies par les agents qui ont pu en bénéficier.

Tableau 16 : Régularité de la formation continue

		plus de cinq	quatre	trois	deux	un	aucun	Total
Administrateurs	effectif	8	2	4	3	5	3	25
	fréquence	32.0%	8.0%	16.0%	12.0%	20.0%	12.0%	100.0%
Inspecteurs	effectif	2	4	6	2	4	6	24
	fréquence	8.3%	16.7%	25.0%	8.3%	16.7%	25.0%	100.0%
Contrôleurs	effectif	2	2	9	10	9	7	39
	fréquence	5.1%	5.1%	23.1%	25.6%	23.1%	17.9%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	3	7	25	48	46	71	200
	fréquence	1.5%	3.5%	12.5%	24.0%	23.0%	35.5%	100.0%
Ensemble	effectif	15	15	44	63	64	87	288
	fréquence	5.2%	5.2%	15.3%	21.9%	22.2%	30.2%	100.0%

Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette analyse vise à approfondir la question relative à la fréquence des formations. Les données relatives aux variables « **très souvent** », « **souvent** », « **rarement** » et « **jamais** » étant connues, il nous est apparu opportun de les vérifier d'une part, et de mesurer la densité des formations suivies.

Dans l'ensemble, il ya **52,4%** d'agents qui ont participé à une formation au plus.

25.7% des agents ont suivi au moins trois formations.

L'analyse des données révèle que **32%** des administrateurs ont participé à **plus de cinq formations**. C'est le taux le plus élevé pour cette variable. Cela signifierait-ils que cette catégorie est la principale bénéficiaire des formations ? Ou alors, est-ce parce que les agents de cette catégorie s'inscrivent de leur initiative à des formations ? Les données sur la question permettront de le savoir. Pour cette variable, les taux sont respectivement de **8,3%**, **5,1%** et **1,5%** pour les inspecteurs, les contrôleurs et les agents d'encadrement.

Les plus nombreux à avoir participé à 4 à 3 formations se rencontrent dans la catégorie des inspecteurs. Ils représentent **41,7%** des effectifs. Pour la même fréquence, il ya **28,2%** de contrôleurs, **24%** d'administrateurs, et **16%** d'agents d'encadrement.

Les données révèlent également par catégories que **12,0%** des administrateurs enquêtés n'ont pris part à aucune formation. Cette situation concerne un quart des inspecteurs **(25%)**, **17,9 %** des contrôleurs et **35,5%** des agents d'encadrement.

En la matière, les agents d'encadrement sont les plus nombreux, suivis des inspecteurs. Ces deux catégories renferment pourtant le personnel clé de l'administration douanière. Il est également à noter que ce taux de 35,5% relatif aux agents d'encadrement n'ayant pris part à aucune formation est supérieur d'environ 10 points aux taux les plus favorables.

Pour une meilleure appréciation de ces données, un croisement des réponses fournies avec l'ancienneté dans l'administration paraît dès lors nécessaire. Cet exercice permettrait de mettre en relief la densité des formations. Autrement dit, après en moyenne quel de temps de service les formations concernées ont-elles été suivies ?
Le tableau ci-après en donne l'illustration :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 17 : Rapport entre le nombre de formations et l'ancienneté

		A combien de séminaires de formation avez-vous pris part						
		plus de cinq	quatre	trois	deux	un	aucun	Total
entre 1 et 5 ans de service	effectif	1	1	4	13	19	27	65
	fréquence	1.5%	1.5%	6.2%	20.0%	29.2%	41.5%	100.0%
entre 6 et 10 ans de service	effectif	5	5	17	21	13	30	91
	fréquence	5.5%	5.5%	18.7%	23.1%	14.3%	33.0%	100.0%
entre 11 et 15 ans de service	effectif	2	1	5	3	1	0	12
	fréquence	16.7%	8.3%	41.7%	25.0%	8.3%	0.0%	100.0%
entre 16 et 20 ans de service	effectif	0	3	4	5	5	8	25
	fréquence	0.0%	12.0%	16.0%	20.0%	20.0%	32.0%	100.0%
entre 21 et 25 ans de service	effectif	3	2	3	5	8	7	28
	fréquence	10.7%	7.1%	10.7%	17.9%	28.6%	25.0%	100.0%
entre 26 et 30 ans de service	effectif	2	1	10	9	15	14	51
	fréquence	3.9%	2.0%	19.6%	17.6%	29.4%	27.5%	100.0%
plus de 30 ans de service	effectif	2	2	1	7	3	1	16
	fréquence	12.5%	12.5%	6.3%	43.8%	18.8%	6.3%	100.0%
Ensemble	effectif	15	15	44	63	64	87	288
	fréquence	5.2%	5.2%	15.3%	21.9%	22.2%	30.2%	100.0%

Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

L'analyse du nombre de formations au regard de l'ancienneté indique que **41,5%** des agents des douanes qui ont entre **un et cinq ans** d'expérience, n'ont **jamais** pris part à des

CESAG - BIBLIOTHEQUE

séminaires de formation, **29,2%** ont participé à **un seul** séminaire et **1,5%**, à **plus de cinq** séminaires.

Au niveau des agents qui ont entre **6 et 10 ans** de service, ils sont **33,0%** à déclarer n'avoir participé à **aucun** séminaire de formation, **23,1%** à avoir pris part à **deux** séminaires de formation. **5,5%** des agents de cette catégorie affirment avoir participé à **plus de cinq** séminaires.

Dans le groupe des agents ayant entre **11 et 15 ans** de service, il ressort que tous ont déjà pris part à **au moins** une formation. **25,0%** affirment avoir pris part à **deux séminaires** de formation et **41,7%,** à trois séminaires. **16,7%** disent avoir participé à **plus de cinq** séminaires de formation.

Les agents qui ont entre **16 et 20 ans** de service n'ont, pour **32,0%** d'entre eux, **jamais** participé à des séminaires de formation continue. Toutefois, **20,0%** disent avoir participé à **un ou deux** séminaires. **Aucun** agent enquêté dans ce groupe n'a participé à **plus de cinq** séminaires de formation.

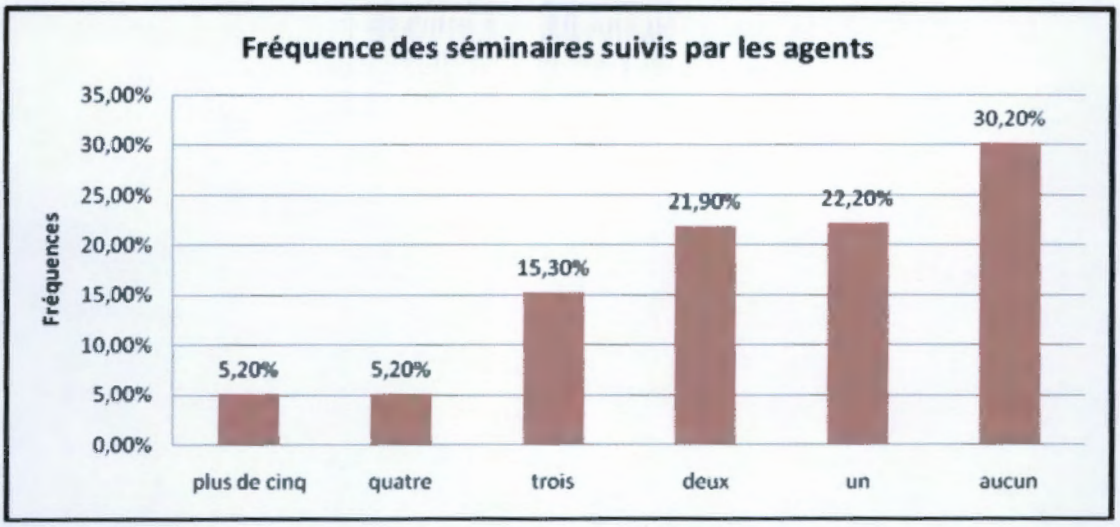
Au niveau des agents ayant entre **21 et 25 ans** d'activité le quart **(25,0%)** des personnes interrogées affirme n'avoir participé à **aucun** séminaire et **28,6%**, à **un seul** séminaire de formation. Toutefois, ils sont **10,7%** à affirmer avoir participé à **plus de cinq** séminaires de formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En ce qui concerne les agents sondés ayant entre **26 et 30 ans** de service, **27,5%** déclarent n'avoir pris part à **aucun** séminaire de formation et seulement **3,9%** affirment avoir pris part à **plus de cinq** séminaires. **25,0%** disent avoir participé à **au moins quatre** séminaires de formation. Il est à noter que **6,3%** des agents ayant **plus de trente ans d'ancienneté** déclarent n'avoir pris part à **aucun** séminaire depuis qu'ils sont en douane.
Ces données renforcent notre hypothèse.

Plus que toute autre démonstration, ces chiffres montrent la rareté des formations en Douane. Il y a même lieu de se demander dans quelle mesure ils ont été influencés par le programme de renforcement des capacités des agents du ministère de l'Economie et des Finances, dénommé MIRI mis en œuvre depuis février 2008 et par les récentes formations organisées depuis notre avènement à la tête de la Sous-direction de la Formation. Pour notre part, notre première participation à un séminaire de formation depuis notre entrée en Douane en 1993 en qualité d'inspecteur des Douanes date de 2001.

Graphique 6 : Régularité de la formation continue



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Le graphique 6 donne à voir la situation des agents de Douanes au regard de la formation. Il apparaît ainsi clairement qu'en valeur absolue, ceux des agents qui n'ont jamais reçu de formation sont les plus nombreux.

4.6 RESULTAT DE L'ETUDE SUR LA NATURE DES FORMATIONS AUTRES QUE LES SEMINAIRES

Tableau 18: Participation à des formations autres que les séminaires

		oui	non	Total
Administrateurs	effectif	8	15	23
	fréquence	34.8%	65.2%	100 %
Inspecteurs	effectif	10	13	23
	fréquence	43.5%	56.5%	100 %
Contrôleurs	effectif	18	19	37
	fréquence	48.6%	51.4%	100 %
Agents d'encadrement	effectif	66	134	200
	fréquence	33 %	67 %	100 %
Ensemble	effectif	102	181	283
	fréquence	36 %	64.0%	100 %

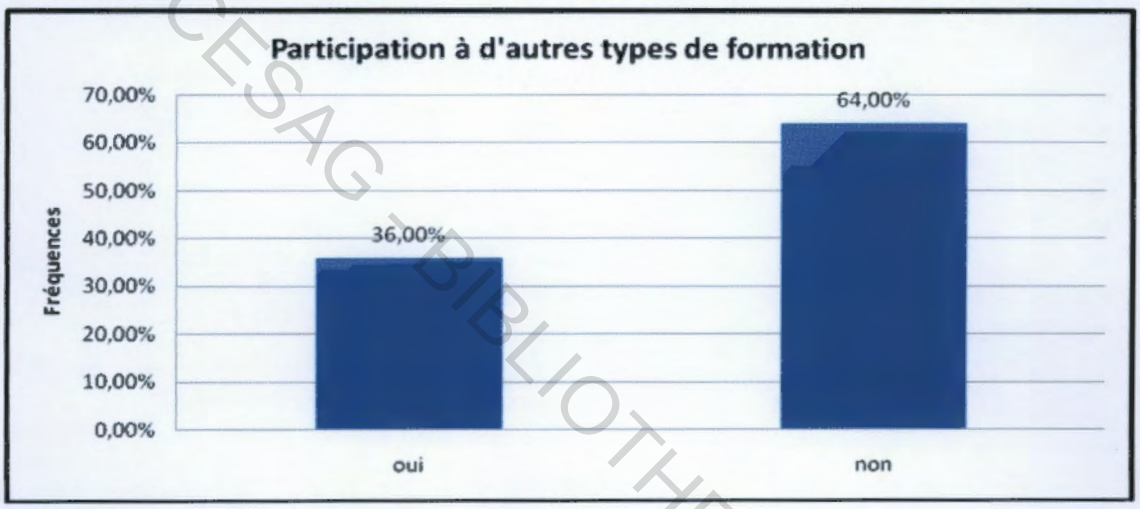
Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Après avoir demandé aux agents le nombre de séminaires auxquels ils ont pris part, il leur a ensuite été demandé de dire si en dehors des séminaires, ils ont pris part à d'autres types de formations, notamment les formations actions, les conférences.

Il ressort de l'analyse du tableau 18 que la majorité des agents **(64,0%)** n'a pas pris part à d'autres types de formation. Cette tendance se conserve lorsque nous procédons à une analyse par catégories. Ce sont **65,2%** des administrateurs, **56,5%** des inspecteurs, **51,4%** des contrôleurs, et **67,0%** des agents d'encadrement qui déclarent n'avoir pris part à aucun type de formation en dehors des séminaires.

Graphique 7: Participation à des formations autres que les séminaires



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

L'illustration du graphique 7 permet de mieux appréhender les écarts.
Il est ainsi mis en évidence que non seulement les agents des Douanes ne bénéficient pas de séminaires de formation mais encore ils ne profitent d'aucune autre modalité de formation.
Notre hypothèse est vérifiée.

Aux personnes qui ont déclaré avoir participé à d'autres types de formation en dehors des séminaires, il a été demandé de préciser le type de formation suivie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 19 : Nature des formations suivies

		formation action	conférence	tutorat	Total
Administrateurs	effectif	2	6	0	8
	fréquence	25.0%	75.0%	0.0%	100.0%
Inspecteurs	effectif	5	5	0	10
	fréquence	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
Contrôleurs	effectif	8	7	3	18
	fréquence	44.4%	38.9%	16.7%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	30	26	6	62
	fréquence	48.4%	41.9%	9.7%	100.0%
Ensemble	effectif	45	44	9	98
	fréquence	45.9%	44.9%	9.2%	100.0%

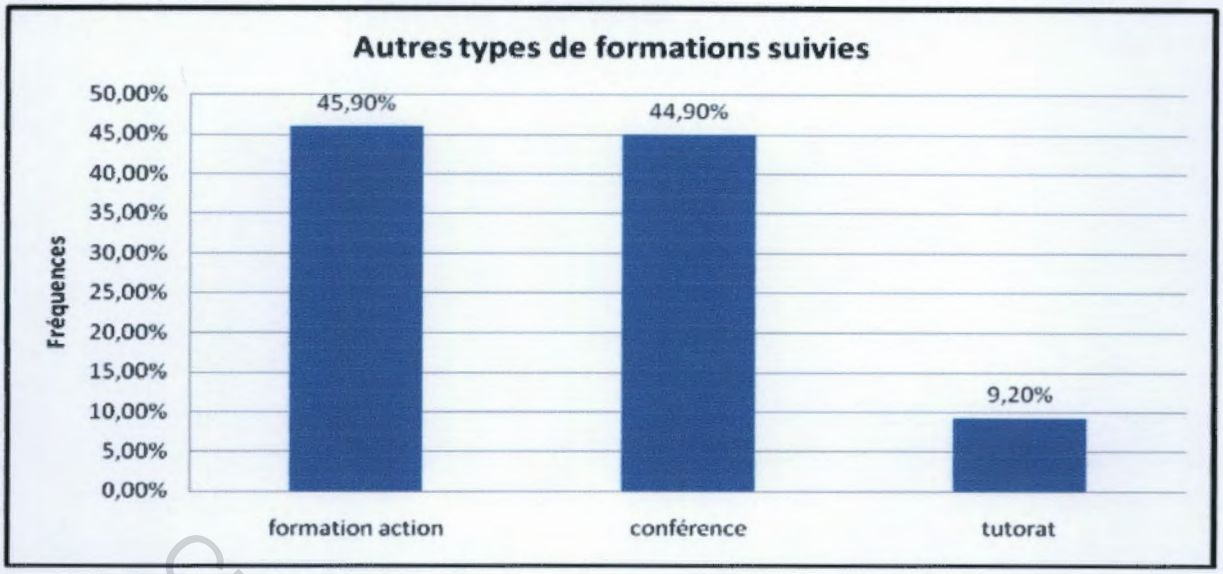
Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le tableau 19 présente la dispersion des opinions au regard de cette question.
Ainsi il ressort que **45,9%** des agents des douanes ayant déclaré avoir participé à d'autres types, ont pris part à des **formations actions** c'est-à-dire des formations en situation réelle de travail. Les conférences ont été citées par **44,9%** de ces agents et les tutorats, par **9,2%** des enquêtés.

La plupart des administrateurs **(75,0%)** ont cité les **conférences** comme autre type de formation auxquelles ils ont pris part. Au niveau des inspecteurs, les opinions sont équitablement reparties entre les conférences **(50,0%)** et les formations actions **(50,0%).** Dans la catégorie des contrôleurs, **44,4%** ont affirmé avoir pris part à des **formations actions** et **38,9%** à des **conférences**.
Quant aux agents d'encadrement, il ressort des analyses que **48,4%** ont déclaré avoir participé à des formations actions et **41,9%** ont pris part à des conférences.

Graphique 8 : Précision sur le type de formation



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Pour les **36%** qui ont déclaré avoir pris part à d'autres types de formations, la **formation action** et les **conférences** sont les modalités les plus répandues. Elles recueillent respectivement **45,90%** et **44,90%** des opinions.

Bien qu'étant les plus usitées, ces formes de formations demeurent insuffisantes et nécessitent d'être renforcées. Il en est de même du tutorat, quasi inexistant actuellement.

CESAG BIBLIOTHEQUE

4.7 RESULTAT DE L'ETUDE SUR LA QUALITE DES FORMATIONS ORGANISEES

Tableau 20 : Appréciation faites des formations

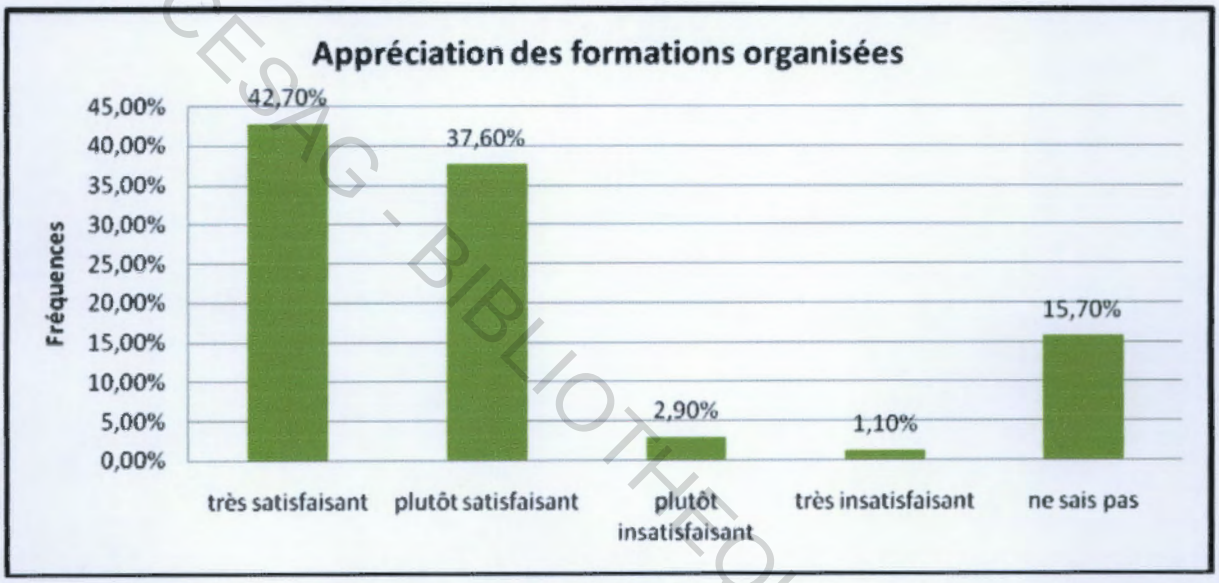
		très satisfaisant	plutôt satisfaisant	plutôt insatisfaisant	très insatisfaisant	ne sais pas	Total
Administrateurs	effectif	10	9	3	0	2	24
	fréquence	41.7%	37.5%	12.5%	0.0%	8.3%	100.0%
Inspecteurs	effectif	4	14	0	0	3	21
	fréquence	19.0%	66.7%	0.0%	0.0%	14.3%	100.0%
Contrôleurs	effectif	15	20	2	0	1	38
	fréquence	39.5%	52.6%	5.3%	0.0%	2.6%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	88	60	3	3	37	191
	fréquence	46.1%	31.4%	1.6%	1.6%	19.4%	100.0%
Ensemble	effectif	117	103	8	3	43	274
	fréquence	42.7%	37.6%	2.9%	1.1%	15.7%	100.0%

Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Bien que les formations soient rares en Douane, il nous a toutefois paru nécessaire de vérifier la qualité de celles auxquelles ont pris part les agents. Dans l'ensemble, elles ont été jugées **satisfaisantes** (très satisfaisantes et satisfaisantes) par **80,3%** des personnes interrogées.

Par catégorie, il ressort que **79,2%** des administrateurs, **85,7%** des inspecteurs, **92,1%** des contrôleurs, et **77,5%** des agents d'encadrement les ont trouvées **satisfaisantes**. Plus de la moitié **(52,2%)** des inspecteurs ont trouvé ces formations **très satisfaisantes** et **19,4%** des agents d'encadrement n'ont pas donné d'avis. Le graphique ci-après en donne une illustration.

Graphique 9 : Appréciation faite des formations



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Comme il y apparaît, il y a une très forte démarcation entre les opinions favorables (très satisfaisant et plutôt satisfaisant) exprimées par **80,3%** des personnes interrogées d'une part et les opinions défavorables (plutôt insatisfaisant et très insatisfaisant) exprimées par **4%** des sondés, d'autre part. Les personnes qui hésitent, **15,70%** de l'échantillon sont en nombre plus important que celles qui expriment une opinion défavorable.

Les formations organisées répondaient donc aux attentes des agents.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.8 RESULTAT DE L'ETUDE SUR LE CONTENU DES FORMATIONS ORGANISEES

Les formations organisées étaient-elles utiles pour les agents ? S'agissait-il de formations organisées par acquit de conscience ou de formations organisées avec un objectif d'amélioration des compétences des agents ?

Dans un environnement professionnel où les agents sont rarement formés, il nous paraît utile de vérifier la qualité de celles qui ont été organisées.

Tableau 21 : Opinions sur le contenu des formations organisées

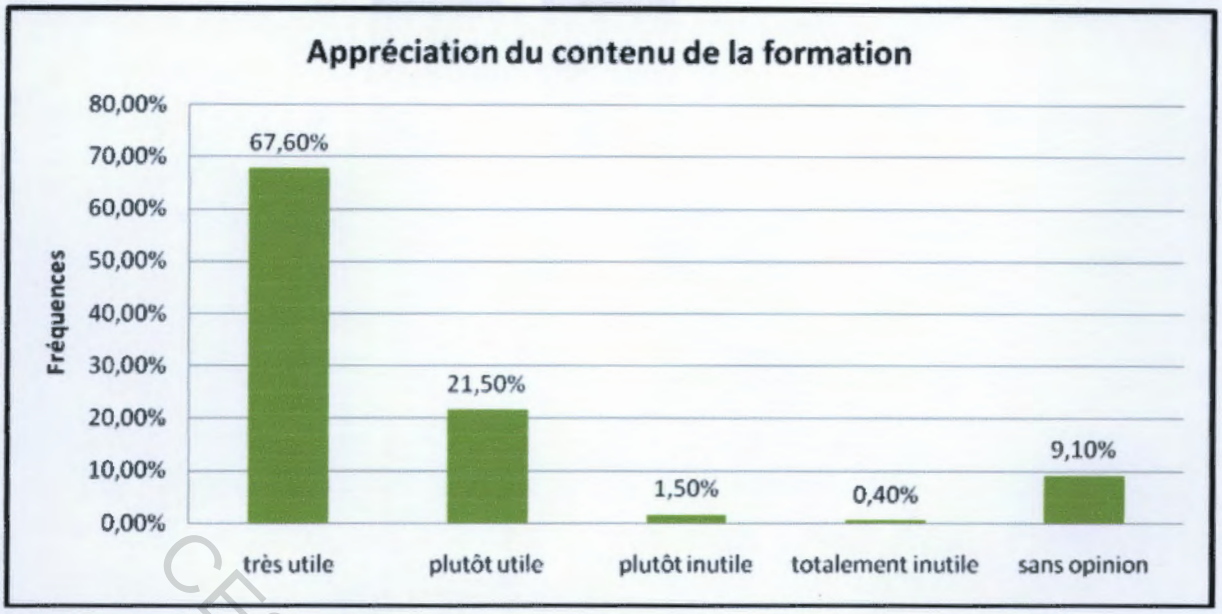
		très utile	plutôt utile	plutôt inutile	totalement inutile	sans opinion	Total
Administrateurs	effectif	11	9	3	0	1	24
	fréquence	45.8%	37.5%	12.5%	0.0%	4.2%	100.0%
Inspecteurs	effectif	10	8	0	0	2	20
	fréquence	50.0%	40.0%	0.0%	0.0%	10.0%	100.0%
Contrôleurs	effectif	33	4	0	0	1	38
	fréquence	86.8%	10.5%	0.0%	0.0%	2.6%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	132	38	1	1	21	193
	fréquence	68.4%	19.7%	0.5%	0.5%	10.9%	100.0%
Ensemble	effectif	186	59	4	1	25	275
	fréquence	67.6%	21.5%	1.5%	0.4%	9.1%	100.0%

Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Concernant le contenu de ces formations, il a été jugé **utile** par la plupart **(89,1%)** des personnes interrogées. L'analyse par catégorie révèle que **83,3%** des administrateurs, **90%** des inspecteurs, **97,3%** des contrôleurs, et **88,1%** des agents d'encadrement ont trouvé le contenu des formations utiles. Le tableau 10 présente la dispersion des opinions au regard de ce point.

Graphique 10: Contenu de la formation



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Le graphique ci-dessus permet une meilleure perception des opinions exprimées. Toutefois, l'appréciation positive des thèmes de formation signifie-t-elle que les besoins de formation des agents ont été bien identifiés ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.9 RESULTAT DE L'ETUDE RELATIVE AU RECUEIL DES BESOINS DE FORMATION

Une formation continue efficace doit s'appuyer sur des besoins de formations identifiés auprès des agents suite à une collecte et une analyse de ceux-ci. Cette démarche d'ingénierie est-elle observée au sein des Douanes ivoiriennes ?

Tableau 22 : Opinions relatives à l'implication des agents dans le choix des thèmes abordés

		toujours	occasionnellement	jamais	ne sais pas	Total
Administrateurs	effectif	1	3	20	1	25
	fréquence	4.0%	12.0%	80.0%	4.0%	100.0%
Inspecteurs	effectif	0	1	20	1	22
	fréquence	0.0%	4.5%	90.9%	4.5%	100.0%
Contrôleurs	effectif	2	5	30	1	38
	fréquence	5.3%	13.2%	78.9%	2.6%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	9	16	160	11	196
	fréquence	4.6%	8.2%	81.6%	5.6%	100.0%
Ensemble	effectif	12	25	230	14	281
	fréquence	4.3%	8.9%	81.9%	5.0%	100.0%

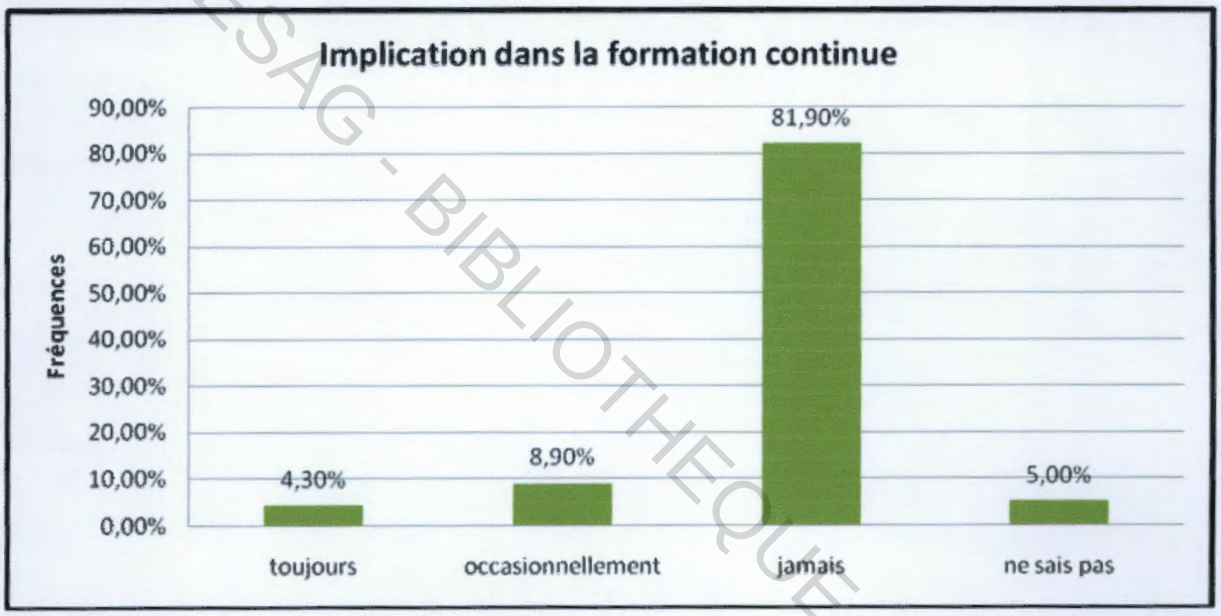
Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Ce tableau présente les différentes opinions exprimées relativement au choix des thèmes abordés au cours des formations. Il y apparaît que la majorité des agents des douanes **(81,9%)** affirme n'avoir jamais été impliquée dans le choix des thèmes abordés. Cette information se confirme lorsque l'on fait une analyse par catégories. **80,0%** des administrateurs, **90,9%** des inspecteurs, **78,9%** des contrôleurs et **81,6%** des agents d'encadrement affirment n'avoir jamais été impliqués dans le choix des thèmes abordés. Autrement dit, les thèmes des formations sont imposés. Une démarche qui ne sied pas à la formation des adultes et qui dénote de l'absence d'une démarche d'ingénierie dans le choix des thèmes de formation.

Notre hypothèse est vérifiée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 11 : Illustration des opinions sur l'implication des agents dans le choix des thèmes abordés



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Ce tableau indique clairement que ceux qui n'ont jamais été associés au choix des thèmes des formations sont de loin les plus nombreux.

« Le rapport de l'adulte à la formation, nous préviennent Philippe CARRE et Pierre CASPAR dans le Traité des sciences et techniques de la formation[26], ne peut être confiné à une simple extension du rapport de l'enfant à l'école et au savoir ».

[26] Traité des sciences et techniques de la formation, P 195

4.10 RESULTAT DE L'ETUDE SUR LA CONNAISSANCE DE L'EXISTENCE D'UN PLAN DE FORMATION EN DOUANE

Tableau 23 : Etat des connaissances de l'existence d'un plan de formation en douane

		oui	non	ne sais pas	Total
Administrateurs	effectif	4	17	4	25
	fréquence	16.0%	68.0%	16.0%	100.0%
Inspecteurs	effectif	3	15	6	24
	fréquence	12.5%	62.5%	25.0%	100.0%
Contrôleurs	effectif	8	18	11	37
	fréquence	21.6%	48.6%	29.7%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	83	68	45	196
	fréquence	42.3%	34.7%	23.0%	100.0%
Ensemble	effectif	98	118	66	282
	fréquence	34.8%	41.8%	23.4%	100.0%

Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG BIBLIOTHEQUE

Une bonne gestion de la formation nécessite entre autres, l'existence d'un plan de formation, défini comme un « document finalisé par la direction d'une entreprise afin de prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation de son personnel pour une période donnée. il recense et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées pour le personnel de l'entreprise. il indique les publics visés, le budget et les résultats attendus ».[27] Le plan de formation doit être diffusé et connu des membres de l'organisation.

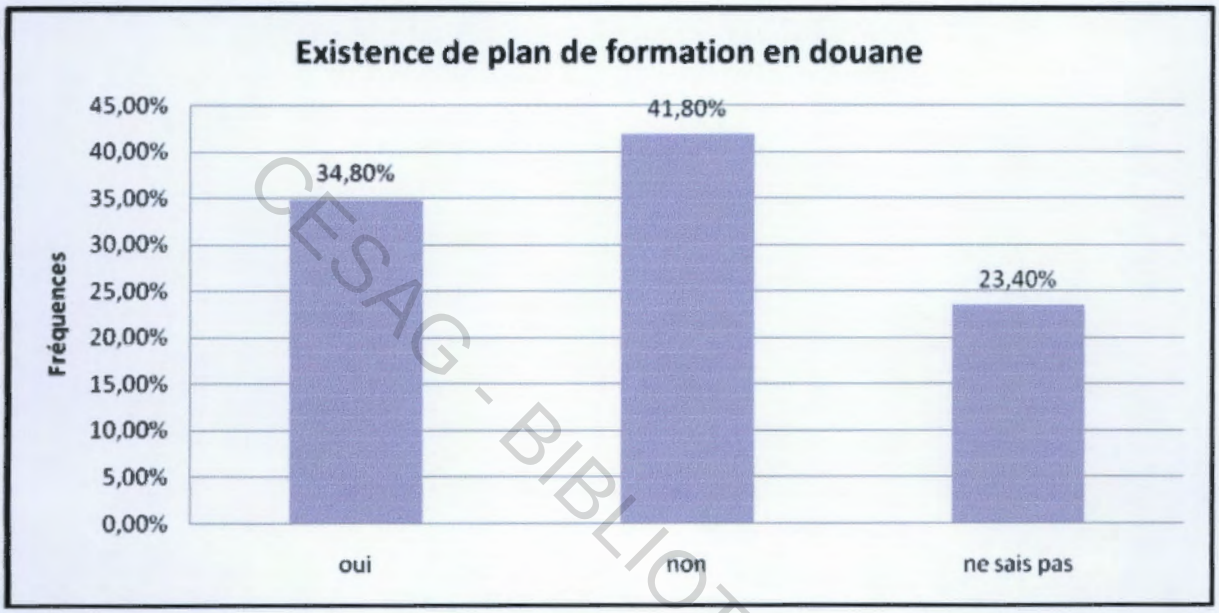
Cette bonne pratique en matière de gestion de la formation existe-elle en Douane ? **34,8%** des agents interrogés affirment qu'il existe un plan de formation en Douane et **41,8%** pensent le contraire. Par catégories, ce sont **68,0%** des administrateurs, **62,5%** des inspecteurs, **48,6%** des contrôleurs et **34,7%** des agents d'encadrement qui disent qu'il n'existe pas de plan de formation en Douane. Par ailleurs, il est à noter que **16,0%** des administrateurs, **25,0%** des inspecteurs, **29,7%** des contrôleurs et **23,0%** des agents d'encadrement disent ne rien savoir de la question.

[27] Association Française de Normalisation (AFNOR)

Le fait que **41.8%** des agents disent qu'il n'existe pas de plan de formation et que **23.4%** autre n'en sachent rien amène à conclure que pour **65,2%** des agents cet important outil est soit inexistant soit inconnu.

Cette situation confirme notre hypothèse relative à la mauvaise organisation de la formation.

Graphique 12 : Illustration des opinions relatives à la connaissance de l'existence d'un plan de formation en douane



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le graphique 12 permet de mieux visualiser les écarts. En ne considérant que le oui et le non, les écarts ne sont pas très prononcés. Mais il convient d'ajouter à ceux qui disent qu'il n'existe pas de plan de formation ceux qui n'en savent rien.

Thème 11 : Evaluation à chaud des formations

Une des bonnes pratiques en matière de formation consiste à mesurer le niveau de satisfaction des stagiaires immédiatement après la formation. C'est l'évaluation à chaud. A cette occasion, les impressions des apprenants sont recueillies sur un certain nombre de points tels que l'organisation globale du stage, l'adéquation de la formation à leurs besoins, leurs attentes, la qualité des contenus, des méthodes, des supports.

Afin de vérifier la pratique dans le milieu douanier, la question a été posée aux agents si les formations auxquelles ils ont pris part ont été évaluées à chaud.

Le tableau 24 présente les opinions sur la question.

Tableau 24 : Opinions sur l'évaluation à chaud des formations

		toujours	quelques fois	jamais	ne sais pas	Total
Administrateurs	effectif	3	11	8	2	24
	fréquence	12.5%	45.8%	33.3%	8.3%	100.0%
Inspecteurs	effectif	5	5	8	3	21
	fréquence	23.8%	23.8%	38.1%	14.3%	100.0%
Contrôleurs	effectif	7	16	10	4	37
	fréquence	18.9%	43.2%	27.0%	10.8%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	44	50	54	44	192
	fréquence	22.9%	26.0%	28.1%	22.9%	100.0%
Ensemble	effectif	59	82	80	53	274
	fréquence	21.5%	29.9%	29.2%	19.3%	100.0%

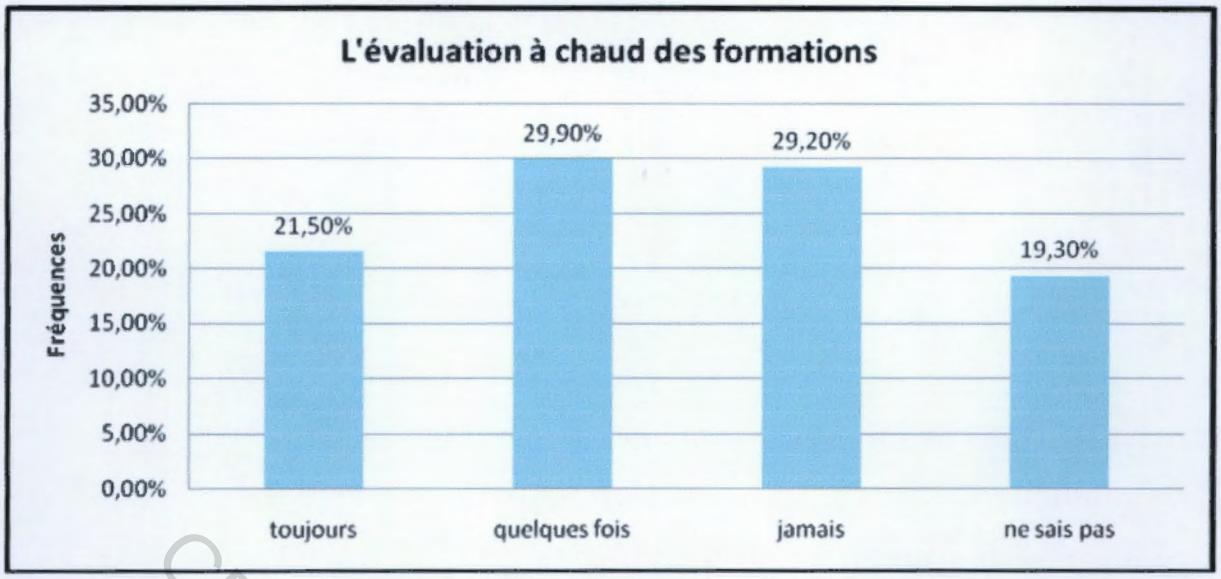
Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

De la consultation du tableau, il apparaît que **21,5%** des enquêtés affirment que les formations auxquelles ils ont pris part ont **toujours** été évaluées à chaud (dans l'immédiat) tandis que **29,9%** affirment que cette évaluation s'est faite **quelques fois**.

Au niveau des catégories, ce sont **33,3%** des administrateurs, **38,1%** des inspecteurs, **27,0%** des contrôleurs et **28,1%** des agents d'encadrement qui disent que l'évaluation ne s'est jamais faite à chaud. Cependant **12,5%** des administrateurs, **23,8%** des inspecteurs, **18,9%** des contrôleurs et **22,9%** des agents d'encadrement, ne sont pas de cet avis.

Graphique 13 : Evaluation à chaud des formations



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Le graphique 13 présente la dispersion des opinions au regard de la question. Il permet de constater que près de 60% des personnes interrogées affirment que les formations sont évaluées et environ 40% de celles-ci pensent le contraire ou n'en ont aucune idée.

Thème 12 : L'évaluation à froid des formations

La formation visant à combler un déficit de compétence par rapport aux exigences d'un poste, il est de bon aloi qu'une formation dispensée soit évaluée quelques mois plus tard sur le lieu de travail. Cette bonne pratique en matière de gestion de la formation permet de mesurer l'efficacité de la formation.

Une formation, selon Pascaline MALASSINGNE est dite efficace « *quand elle est reconnue comme utile et utilisée sur le poste de travail, augmentant ainsi la performance mais également l'autonomie du salarié*[28]. »

L'organisation d'évaluations à froid permet aussi de s'assurer que les formations ne sont pas organisées par acquit de conscience et qu'il y a un réel intérêt à le faire.

[28] Mesurer l'efficacité de la formation, P 16

CESAG BIBLIOTHEQUE

Tableau 25: Opinions sur l'évaluation à froid des formations

		toujours	quelques fois	jamais	ne sais pas	Total
Administrateurs	effectif	3	5	10	5	23
	fréquence	13.0%	21.7%	43.5%	21.7%	100.0%
Inspecteurs	effectif	1	4	9	5	19
	fréquence	5.3%	21.1%	47.4%	26.3%	100.0%
Contrôleurs	effectif	1	9	19	4	33
	fréquence	3.0%	27.3%	57.6%	12.1%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	13	38	87	48	186
	fréquence	7.0%	20.4%	46.8%	25.8%	100.0%
Ensemble	effectif	18	56	125	62	261
	fréquence	6.9%	21.5%	47.9%	23.8%	100.0%

Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

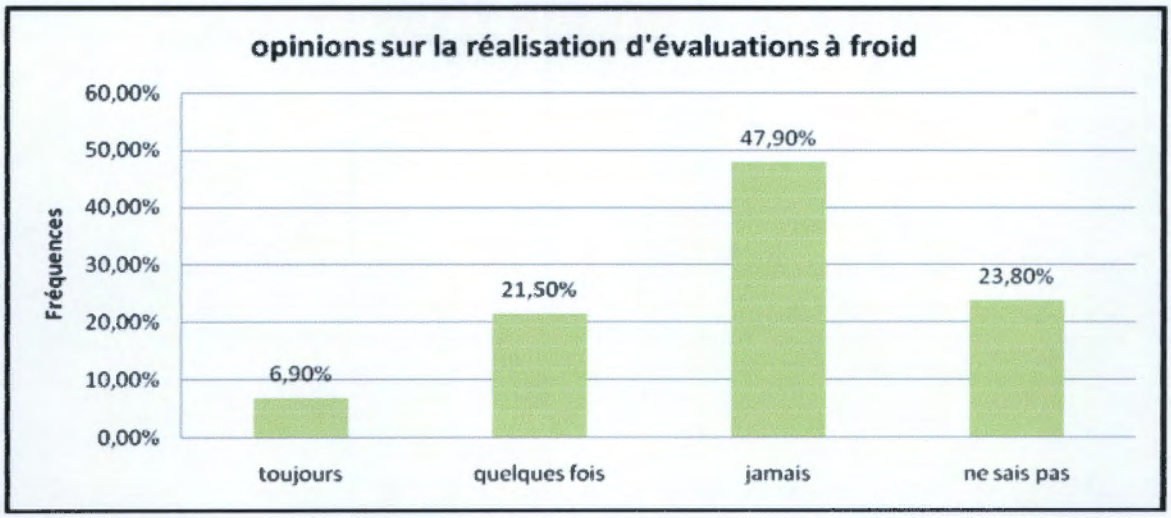
CESAG BIBLIOTHEQUE

Le tableau 25 donne les opinions des agents en matière d'évaluation à froid des formations.

A la question de savoir si les formations sont évaluées à froid, **47,9%** des enquêtés affirment qu'elles n'ont **jamais** été évaluées à froid tandis que **21,5%** affirment qu'elles se sont faites **quelques fois**. **23,8%** n'en **savent rien**. Seuls **6,9%** affirment que les formations ont **toujours** été évaluées à froid. Cette tendance se conserve au niveau de l'analyse par catégorie des personnes interrogées.

Ainsi, **43,5%** des administrateurs, **47,4%** des inspecteurs, **57,6%** des contrôleurs et **46,8%** des agents d'encadrement affirment les évaluations à froid ne sont jamais faite **à froid**. Cependant, **13,0%** des administrateurs, **5,3%** des inspecteurs, **3,0%** des contrôleurs et **7,0%** des agents d'encadrement, affirment le contraire.

Graphique 14: Illustration des opinions sur l'évaluation à froid des formations



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Le graphique indique clairement que pour la majorité des agents, les formations ne sont jamais évaluées à froid. Cet « oubli » n'est pas rassurant quant à l'importance accordée à la formation.

Notre hypotbèse est vérifiée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Thème 13 : intérêt accordé à son perfectionnement

Si l'administration des Douanes, comme il apparaît, n'accorde pas grand importance à la formation continue de ses agents, qu'en est-il il des agents eux-mêmes ? Vérifier l'intérêt de ceux-ci pour leur perfectionnement paraît dès lors nécessaire.

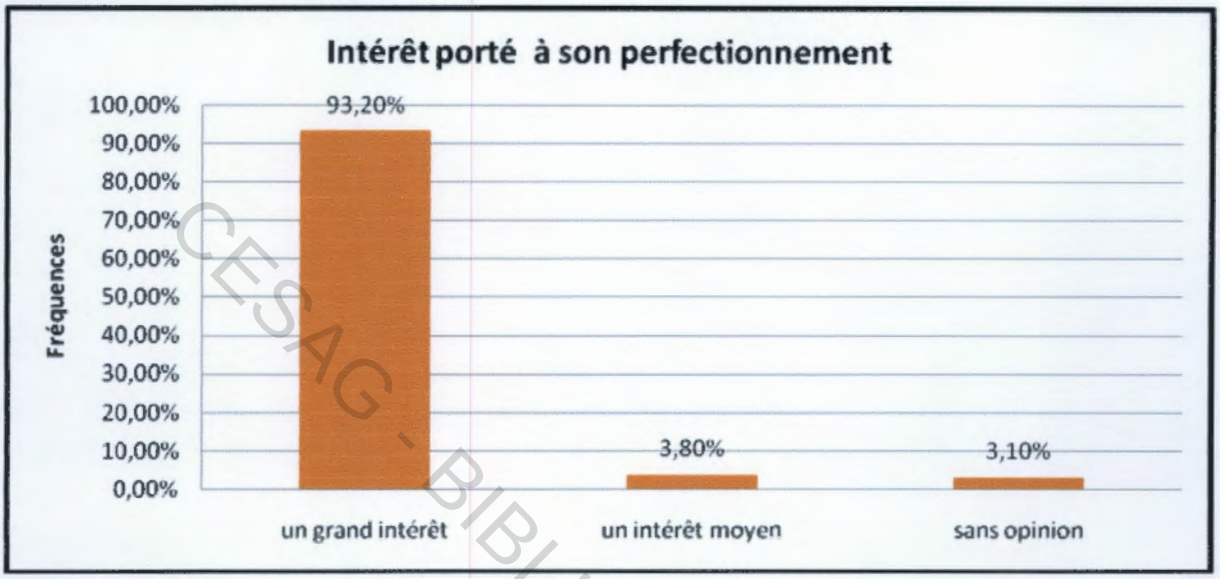
Tableau 26: Intérêt porté son perfectionnement

		un grand intérêt	un intérêt moyen	sans opinion	Total
Administrateurs	effectif	24	0	1	25
	fréquence	96.0%	0.0%	4.0%	100.0%
Inspecteurs	effectif	23	1	0	24
	fréquence	95.8%	4.2%	0.0%	100.0%
Contrôleurs	effectif	39	0	0	39
	fréquence	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	186	10	8	204
	fréquence	91.2%	4.9%	3.9%	100.0%
Ensemble	effectif	272	11	9	292
	fréquence	93.2%	3.8%	3.1%	100.0%

Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

La quasi-totalité des agents des Douanes, **93,2%,** affirment accorder **un grand intérêt** à leur perfectionnement. Cet intérêt se vérifie également à travers l'analyse par catégories (tableau 15 et graphique 15). Ainsi, **96,0** des administrateurs, **95,8%** des inspecteurs, **100%** des contrôleurs et **91,2%** des agents d'encadrement disent accorder **un grand intérêt à leur perfectionnement.**

Graphique 15: Intérêt porté à son perfectionnement



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le graphique ci-dessus illustre l'opinion des agents au regard de leur perfectionnement. Presque tous affirment accorder un grand intérêt à leur perfectionnement. Ce qui devrait supposer qu'ils prennent des initiatives en matière de formation sans attendre nécessairement l'administration. Cette question vise à préparer la question suivante qui sert à la vérifier.

<u>Thème 14</u> : Les formations suivies en dehors du cadre de la Douane

Les formations suivies en dehors du cadre de la Douane doivent servir à pallier les insuffisances de l'administration. Mais elles peuvent permettre d'améliorer le niveau de l'agent. Généralement, l'administration met l'accent sur des formations ayant un lien direct avec l'activité. Une formation professionnelle qualifiante ou diplômante, en relevant le niveau de l'agent ou en variant son champ de compétence, pourrait contribuer à améliorer ses performances professionnelles. Telle est l'intérêt de la question.

Tableau 27 : Formations suivies en dehors du cadre de la Douane depuis la titularisation

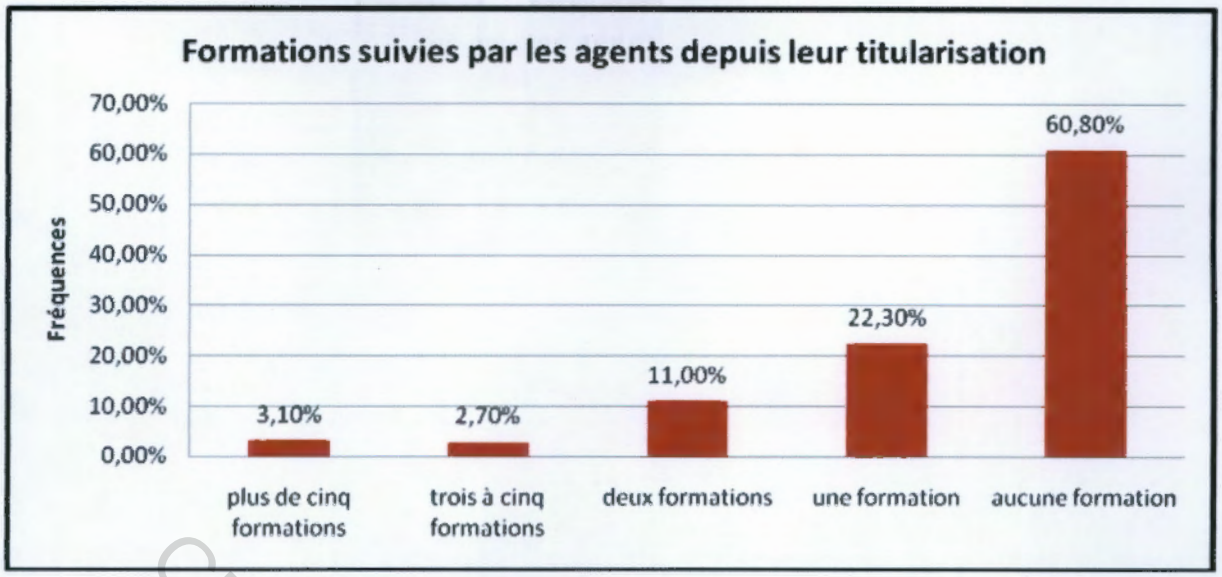
		plus de cinq formations	trois à cinq formations	deux formations	une formation	aucune formation	Total
Administrateurs	effectif	1	1	5	3	15	25
	fréquence	4.0%	4.0%	20.0%	12.0%	60.0%	100.0%
Inspecteurs	effectif	0	1	4	7	12	24
	fréquence	0.0%	4.2%	16.7%	29.2%	50.0%	100.0%
Contrôleurs	effectif	1	2	4	11	21	39
	fréquence	2.6%	5.1%	10.3%	28.2%	53.8%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	7	4	19	44	129	203
	fréquence	3.4%	2.0%	9.4%	21.7%	63.5%	100.0%
Ensemble	effectif	9	8	32	65	177	291
	fréquence	3.1%	2.7%	11.0%	22.3%	60.8%	100.0%

Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A la question de savoir si les agents ont de leur propre initiative suivi des formations en dehors du cadre de la douane, les réponses sont les suivantes : **60,8%** des personnes enquêtées affirment n'avoir suivi **aucune formation** en dehors du cadre de la Douane depuis leur titularisation. Cette information est confirmée par l'analyse par catégories. Ainsi, **60,0%** des administrateurs, **50,0%** des inspecteurs, **53,8%** des contrôleurs, et **63,5%** des agents d'encadrement disent ne pas avoir suivi de formation depuis leur titularisation en douane.

Graphique 16 : Les formations suivies en dehors du cadre de la Douane



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

L'illustration ci-dessus montre que la majorité des agents n'a suivi aucune formation en dehors du cadre douanier. Une conclusion qui tranche avec les affirmations relatives à l'importance qu'ils accordent à la formation.

Notre hypothèse est vérifiée.

Cette conclusion révèle également l'importance qu'il y a à former le personnel car celui-ci, en dehors de la Douane, ne se forme pas.

Thème 15 : Définition de l'encadrement

Dans bien de cas, les dysfonctionnements dans les services, sont perçus comme étant des problèmes de formation. Or, un déficit d'encadrement peut expliquer certaines difficultés. « *La solution est la formation. Mais quelle est la question ?* »[29]

Afin de mieux appréhender la question, une exploration du mode d'encadrement des agents paraissait nécessaire. C'est ce qui justifie ce thème.

[29] Citation prêtée à Woody Allen par Alain MEIGNANT, in Manager la formation, P19

CESAG BIBLIOTHEQUE

Tableau 28 : Définition de l'encadrement

		le suivi professionnel sur le lieu de travail	la formation professionnelle sur le lieu de travail	le contrôle du travail par la hiérarchie	autre	ne sais pas	Total
Administrateurs	effectif	14	5	6	0	0	25
	fréquence	56.0%	20.0%	24.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Inspecteurs	effectif	14	4	3	2	0	23
	fréquence	60.9%	17.4%	13.0%	8.7%	0.0%	100.0%
Contrôleurs	effectif	17	9	9	1	2	38
	fréquence	44.7%	23.7%	23.7%	2.6%	5.3%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	76	71	41	2	6	196
	fréquence	38.8%	36.2%	20.9%	1.0%	3.1%	100.0%
Ensemble	effectif	121	89	59	5	8	282
	fréquence	42.9%	31.6%	20.9%	1.8%	2.8%	100.0%

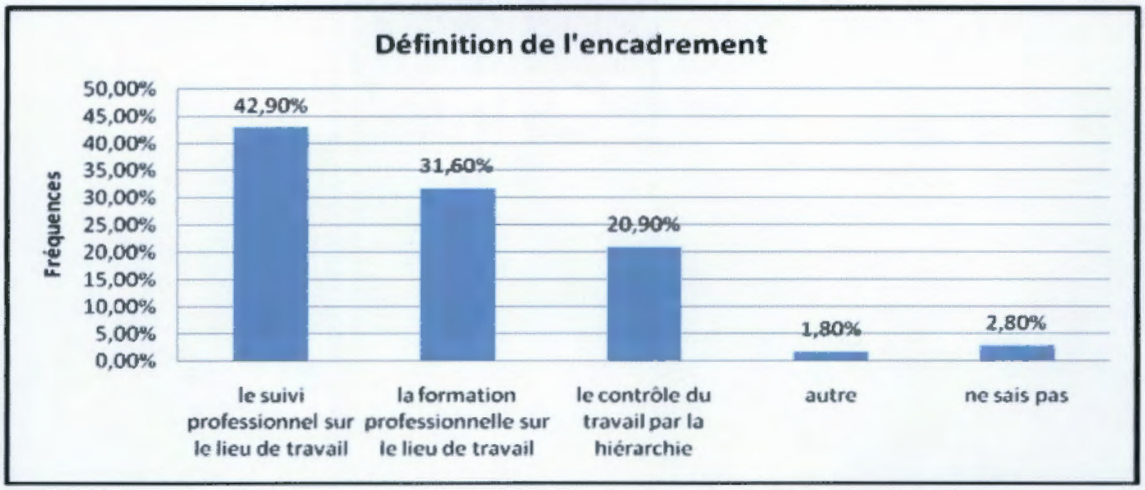
Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A la question de savoir la définition qu'ils donnent de l'encadrement, **42,9%** des personnes interrogées le définissent comme **le suivi professionnel sur le lieu de travail**, **31,6%**, comme **la formation professionnelle sur le lieu de travail** et **20,9%**, comme **le contrôle du travail par la hiérarchie.**

Cette tendance se conserve au sein des catégories. Ainsi, **56,0%** des administrateurs, **60,9%** des inspecteurs, **44,7%** des contrôleurs et **38,8%** des agents d'encadrement définissent l'encadrement comme **le suivi professionnel sur le lieu de travail**. En revanche, **20,0%** des administrateurs, **17,4%** des inspecteurs, **23,7%** des contrôleurs et **36,2%** des agents d'encadrement affirment que l'encadrement est **la formation professionnelle sur le lieu de travail**. Il convient de noter que **24%** des administrateurs, **13%** des inspecteurs, **23,7%** des contrôleurs et **20,9%** des agents d'encadrement définissent ce terme comme **le contrôle du travail par la hiérarchie.**

Graphique 17 : Définition de l'encadrement



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La notion d'encadrement ne semble pas bien appréhendée, comme le montre le graphique ci-dessus. Il y a à peine dix points d'écart entre les différentes perceptions. Le suivi professionnel qui est plus englobant, n'enregistre que **42,9%** des opinions. La formation professionnelle sur le lieu du travail qui ne représente qu'un aspect de l'encadrement fédère **31,6%** des sondés.

Thème 16 : Importance accordée à l'encadrement

Le concept défini par les agents, il importe de savoir l'importance qu'ils lui accordent dans les services. C'est ce qui justifie ce thème.

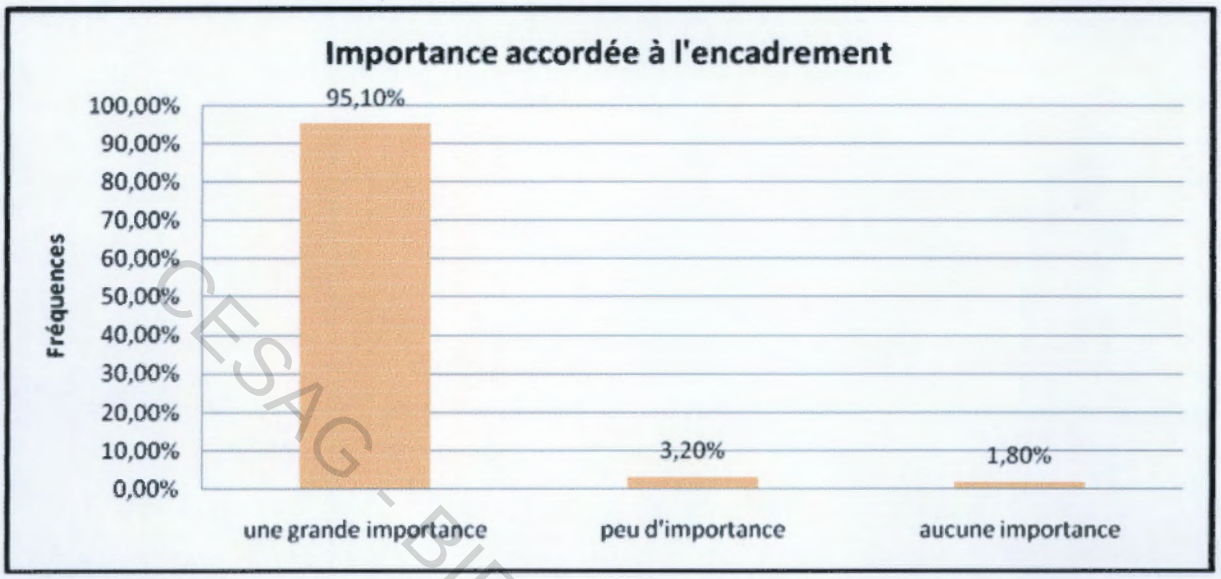
Tableau 29 : Opinions des agents sur l'importance de l'encadrement

		une grande importance	peu d'importance	aucune importance	Total
Administrateurs	effectif	23	1	0	24
	fréquence	95.8%	4.2%	0.0%	100.0%
Inspecteurs	effectif	23	1	0	24
	fréquence	95.8%	4.2%	0.0%	100.0%
Contrôleurs	effectif	38	1	0	39
	fréquence	97.4%	2.6%	0.0%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	187	6	5	198
	fréquence	94.4%	3.0%	2.5%	100.0%
Ensemble	effectif	271	9	5	285
	fréquence	95.1%	3.2%	1.8%	100.0%

Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

95,1% des personnes enquêtées affirment accorder **une grande importance à l'encadrement**. Cette tendance se retrouve au sein des catégories. Ils sont **95,8%** des administrateurs, **95,8%** des inspecteurs, **97,4%** des contrôleurs, et **94,4%** des agents d'encadrement à en avoir cette perception.

Graphique 18 : Importance accordée à l'encadrement



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Contrairement au graphique précédent, la démarcation entre les opinions apparaît ici nettement : la quasi-totalité des positions se retrouve au niveau de la même variable.

Thème 17 : Objectifs d'un bon encadrement

Cette question vise à approfondir la connaissance du concept. En effet, des concepts peuvent être utilisés par habitude sans en connaître la portée réelle. Afin de nous assurer que les agents ont une bonne compréhension de la notion, il leur a été demandé de définir les objectifs de ce qui est à leurs yeux, un bon encadrement. Pour ce faire, ils avaient à choisir entre un certain nombre d'objectifs énoncés : motiver les agents ; entretenir la cohésion du groupe ; assurer le développement professionnel de l'agent.

Le tableau ci-après présente la dispersion des opinions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 30 : Objectifs d'un bon encadrement

		motiver les agents	entretenir la cohésion du groupe	assurer le développement professionnel de l'agent	ne sais pas	Total
Administrateurs	effectif	7	1	17	0	25
	fréquence	28.0%	4.0%	68.0%	0.0%	100.0%
Inspecteurs	effectif	4	6	14	0	24
	fréquence	16.7%	25.0%	58.3%	0.0%	100.0%
Contrôleurs	effectif	8	2	29	0	39
	fréquence	20.5%	5.1%	74.4%	0.0%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	45	18	133	2	198
	fréquence	22.7%	9.1%	67.2%	1.0%	100.0%
Ensemble	effectif	64	27	193	2	286
	fréquence	22.4%	9.4%	67.5%	0.7%	100.0%

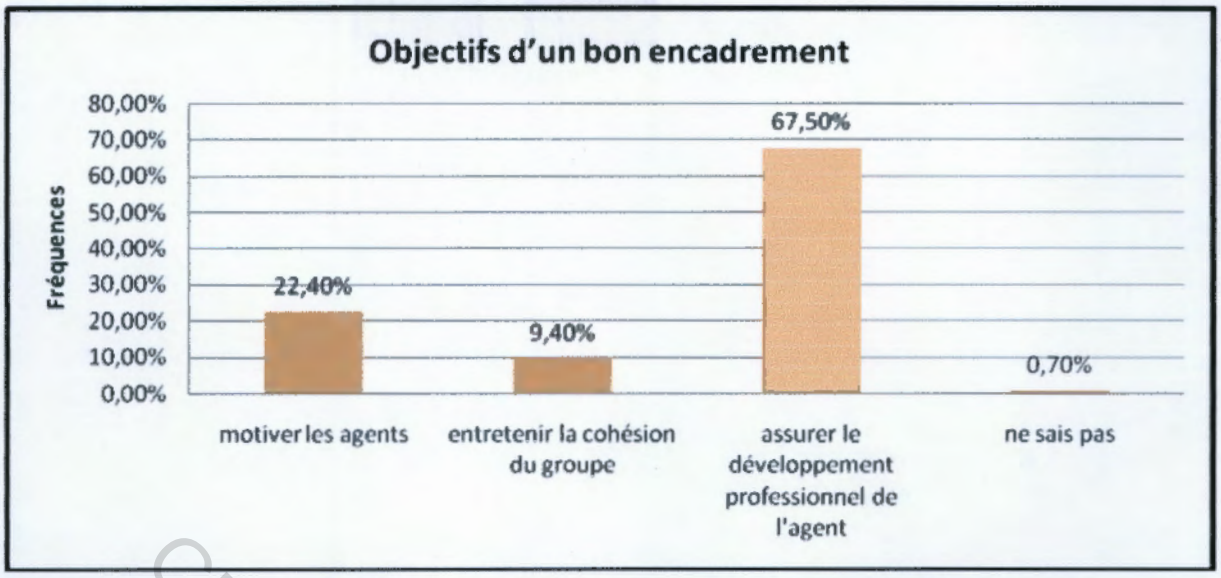
Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour **67,5%** des enquêtés, un bon encadrement doit œuvrer à **assurer le développement professionnel de l'agent**. Pour **22,4%**, il doit **œuvrer à motiver les agents**. Seuls **9,4%** des sondés soutiennent que l'encadrement vise à **entretenir la cohésion du groupe**.

Cette tendance s'observe également à l'intérieur des catégories. Ils sont **68,0%** des administrateurs, **58,3%** des inspecteurs, **74,4%** des contrôleurs et **67,2%** des agents d'encadrement à soutenir qu'un bon encadrement doit **assurer le développement professionnel de l'agent**. Toutefois, il est à noter que **28,0%** des administrateurs, **16,7%** des inspecteurs, **20,5%** des contrôleurs et **22,7%** des agents d'encadrement sont d'avis qu'un bon encadrement doit **motiver les agents**.

Graphique 19 : Objectifs d'un bon encadrement



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Le développement professionnel de l'agent est l'idée que se font la majorité des agents enquêtés des objectifs d'un bon encadrement, comme donne à le voir le graphique ci-dessus. Ceci pourrait s'apparenter à des attentes en matière d'encadrement.

Thème 18 : Qualité de l'encadrement dans les services

Cette question permet de mieux cerner le problème. Si l'encadrement est jugé bon, alors la formation serait le problème.

Tableau 31: Opinions sur la qualité de l'encadrement dans les services

		très bien	plutôt bien	plutôt mal	très mal	ne sais pas	Total
Administrateurs	effectif	2	14	4	4	1	25
	fréquence	8.0%	56.0%	16.0%	16.0%	4.0%	100.0%
Inspecteurs	effectif	4	13	4	3	0	24
	fréquence	16.7%	54.2%	16.7%	12.5%	0.0%	100.0%
Contrôleurs	effectif	3	14	6	10	4	37
	fréquence	8.1%	37.8%	16.2%	27.0%	10.8%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	50	72	32	32	9	195
	fréquence	25.6%	36.9%	16.4%	16.4%	4.6%	100.0%
Ensemble	effectif	59	113	46	49	14	281
	fréquence	21.0%	40.2%	16.4%	17.4%	5.0%	100.0%

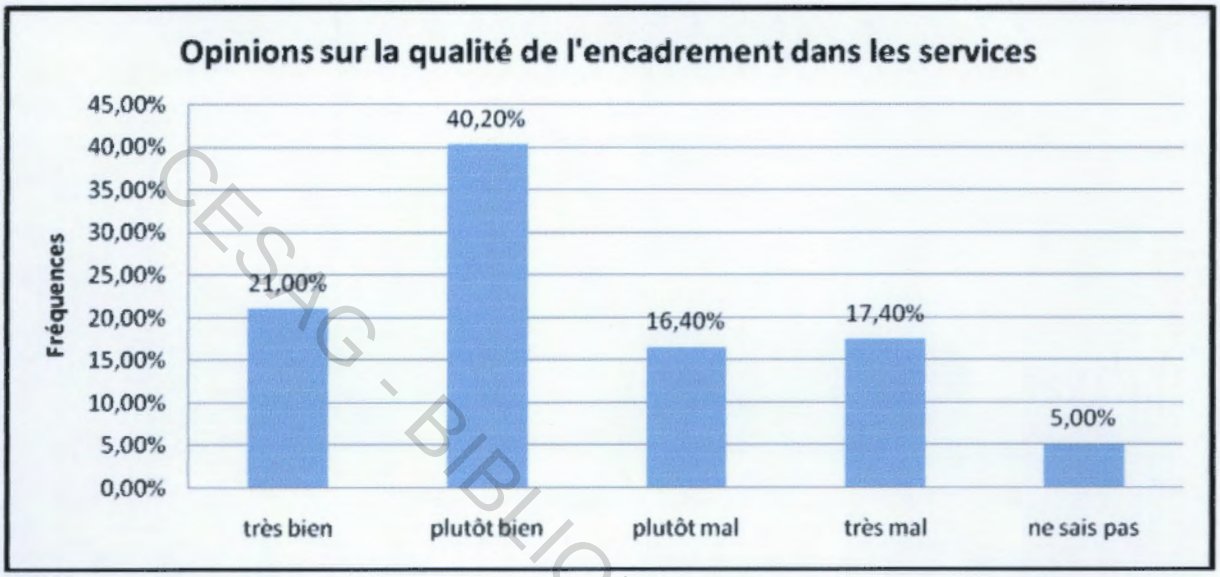
Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La plupart des personnes enquêtées **(61,2%)** ont une opinion favorable de l'encadrement dans les services. La distribution de ce taux dans les catégories met en relief des données similaires : **64%** des administrateurs, **70,9%** des inspecteurs, **45,9%** des contrôleurs et **62,5%** des agents d'encadrement sont favorables à l'encadrement dans les services.

Notre hypothèse n'est pas vérifiée.

Graphique 20 : Qualité de l'encadrement dans les services



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Le graphique ci-dessus donne une représentation visuelle claire des opinions sur l'encadrement. Sur la base de l'ordre de grandeur, les opinions favorables sont individuellement plus importantes.

<u>Thème 19</u> : Opinions sur l'encadrement dans les services

Cette question vise à vérifier les opinions émises précédemment. Afin de nous assurer que les agents n'ont pas fourni des réponses de convenance, la même préoccupation a été exprimée autrement. La confirmation des tendances pourrait permettre d'apprécier la qualité des réponses.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 32 : Dispersion des opinions sur l'encadrement dans les services

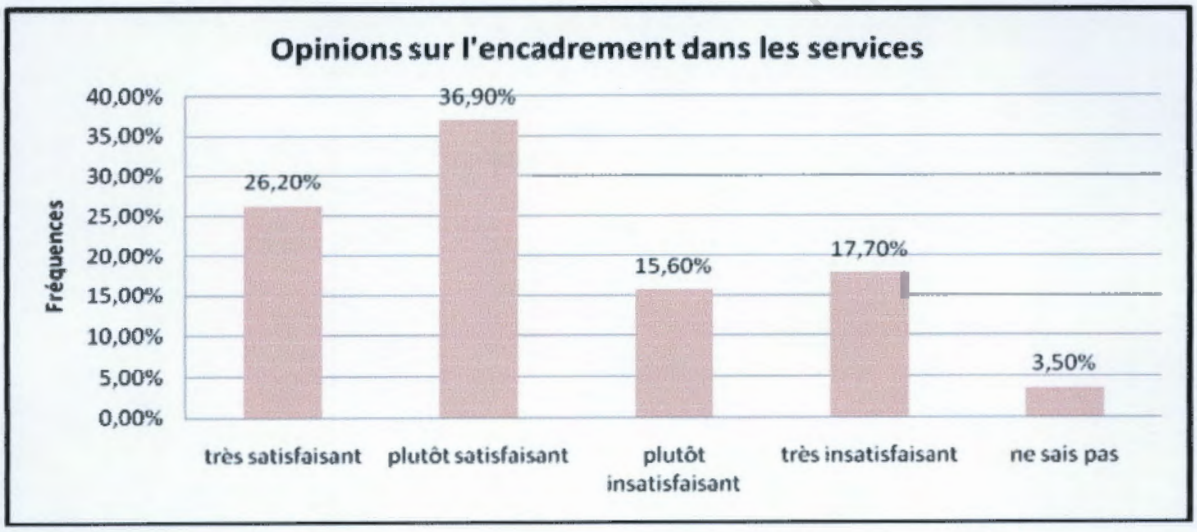
		très satisfaisant	plutôt satisfaisant	plutôt insatisfaisant	très insatisfaisant	ne sais pas	Total
Administrateurs	effectif	3	14	4	3	1	25
	fréquence	12.0%	56.0%	16.0%	12.0%	4.0%	100.0%
Inspecteurs	effectif	5	11	4	3	0	23
	fréquence	21.7%	47.8%	17.4%	13.0%	0.0%	100.0%
Contrôleurs	effectif	4	10	9	14	2	39
	fréquence	10.3%	25.6%	23.1%	35.9%	5.1%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	62	69	27	30	7	195
	fréquence	31.8%	35.4%	13.8%	15.4%	3.6%	100.0%
Ensemble	effectif	74	104	44	50	10	282
	fréquence	26.2%	36.9%	15.6%	17.7%	3.5%	100.0%

Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'encadrement dans les services est jugé **satisfaisant** par **63,1%** des personnes interrogées. L'analyse par catégorie indique que **68%** des administrateurs, **69,5%** des inspecteurs, **35,9%** des contrôleurs et **67,2%** des agents d'encadrement jugent satisfaisant l'encadrement dans les services. Toutefois il est à remarquer que **35,9%** des contrôleurs jugent l'encadrement **très insatisfaisant**.

Graphique 21 : Opinions sur l'encadrement dans les services



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Thème 20 : Organisation de l'encadrement dans les services

Ce thème vise à vérifier les affirmations relatives à l'encadrement. La crainte de la réaction des supérieurs pouvant amener certains à donner des réponses de convenance, une telle vérification paraissait opportune. Dans une organisation où l'encadrement est bien assuré, celui-ci fait l'objet de procédures.

Tableau 33 : Opinions relatives à l'organisation de l'encadrement dans les services

		oui	non	ne sais pas	Total
Administrateurs	effectif	5	14	6	25
	fréquence	20.0%	56.0%	24.0%	100.0%
Inspecteurs	effectif	4	13	6	23
	fréquence	17.4%	56.5%	26.1%	100.0%
Contrôleurs	effectif	10	19	10	39
	fréquence	25.6%	48.7%	25.6%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	76	74	49	199
	fréquence	38.2%	37.2%	24.6%	100.0%
Ensemble	effectif	95	120	71	286
	fréquence	33.2%	42.0%	24.8%	100.0%

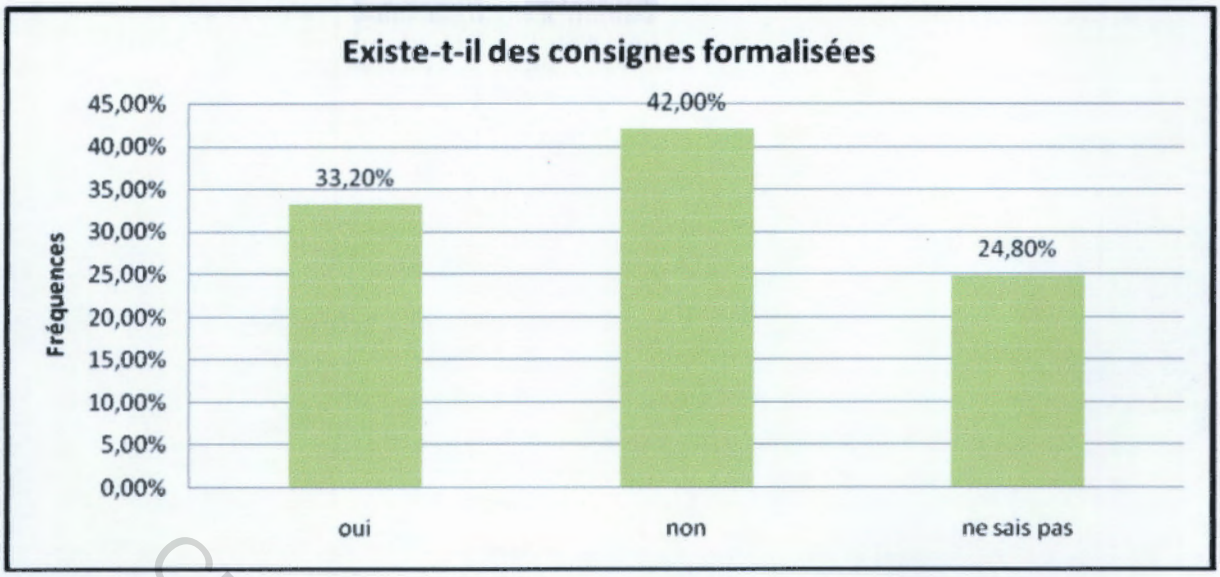
Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

42,0% des agents des Douanes affirment qu'il n'existe pas de consignes formalisées relatives à l'encadrement dans les services. Cette opinion est partagée par **56,0%** des administrateurs, **56,5%** des inspecteurs, **48,7%** des contrôleurs et **37,2%** des agents d'encadrement. En revanche, **33,2%** des agents pensent le contraire, tandis que **24,8%** d'entre eux disent ne pas savoir.

Notre hypothèse est vérifiée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 22 : Organisation de l'encadrement dans les services



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

Le graphique ci-dessus montre la dispersion des opinions par rapport à la question. Il permet de constater que celles-ci ne sont pas très tranchées. Il y a une différence de 8,8 points entre ceux qui disent non **(42%)** et ceux qui disent oui **(33,2%).** entre ces derniers et ceux qui disent ne pas savoir, la différence de point est de 8,4.

<u>Thème 21</u> : La formation des agents dans les services

Un bon encadrement dans les services ne peut se faire sans formation en interne. Les services disposent de compétences distinctives. Elles sont les seules à pouvoir les transférer. Ce qui se fait au moyen de la formation avec des objectifs de reproduction, d'application, de transposition ou d'innovation. Ces formations sont généralement animées par les responsables de services.

Ce thème vise à vérifier la pratique des Douanes en la matière.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Tableau 34 : Opinions sur la formation des agents dans les services

		toujours	rarement	jamais	sans opinion	Total
Administrateurs	effectif	1	16	6	1	24
	fréquence	4.2%	66.7%	25.0%	4.2%	100.0%
Inspecteurs	effectif	3	7	11	2	23
	fréquence	13.0%	30.4%	47.8%	8.7%	100.0%
Contrôleurs	effectif	1	15	21	2	39
	fréquence	2.6%	38.5%	53.8%	5.1%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	16	76	101	7	200
	fréquence	8.0%	38.0%	50.5%	3.5%	100.0%
Ensemble	effectif	21	114	139	12	286
	fréquence	7.3%	39.9%	48.6%	4.2%	100.0%

Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

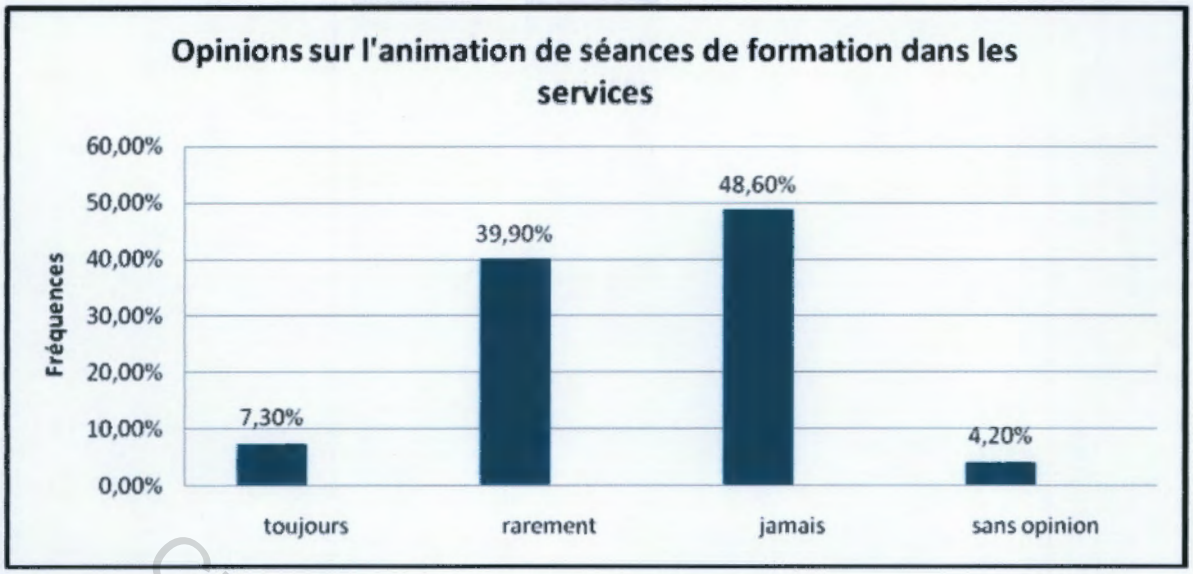
Pour **48,6%** des agents des Douanes, les chefs n'animent jamais de séances de formation dans les services. Cette opinion est le fait de **25,0%** des administrateurs, **47,8%** des inspecteurs, **53,8%** des contrôleurs et **50,5%** des agents. Seuls **7,3%** des agents interrogés soutiennent le contraire. Il s'agit de **4,2%** des administrateurs, **13,0%** des inspecteurs, **2,6%** des contrôleurs et **8,0%** des agents d'encadrement. **39,9%** sont d'un avis moins tranché. Pour eux, des formations sont réalisées mais rarement. Cette opinion est largement partagée par les administrateurs **(66,7%)**. Ils sont suivis dans leur opinion par **30,4%** des inspecteurs, **38,5%** des contrôleurs et **38,5%** des agents d'encadrement.

L'analyse des chiffres révèle que la formation des agents placés sous leur autorité n'est pas la préoccupation des responsables de services. Ils se contenteraient de recevoir des collaborateurs et de les utiliser.

Notre hypothèse est vérifiée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Graphique 23 : Opinions sur la formation des agents dans les services



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

A la lecture du graphique, il apparaît clairement que les chefs ne forment jamais ou presque jamais leurs collaborateurs. Dans ces conditions, le développement des compétences ne peut être assuré.

Thème 22 : La punition des fautes dans les services

Un bon encadrement suppose aussi la punition des fautes afin de décourager toute récidive ou pour éviter que le comportement incriminé ne prospère. C'est aussi savoir récompenser les mérites.

Ce thème vise à mettre en relief la pratique dans les services.

Tableau 35 : Opinions des agents sur la punition des fautes dans les services

		toujours	rarement	jamais	sans opinion	Total
Administrateurs	effectif	3	12	3	7	25
	fréquence	12.0%	48.0%	12.0%	28.0%	100.0%
Inspecteurs	effectif	4	14	3	2	23
	fréquence	17.4%	60.9%	13.0%	8.7%	100.0%
Contrôleurs	effectif	11	18	5	4	38
	fréquence	28.9%	47.4%	13.2%	10.5%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	82	78	19	21	200
	fréquence	41.0%	39.0%	9.5%	10.5%	100.0%
Ensemble	effectif	100	122	30	34	286
	fréquence	35.0%	42.7%	10.5%	11.9%	100.0%

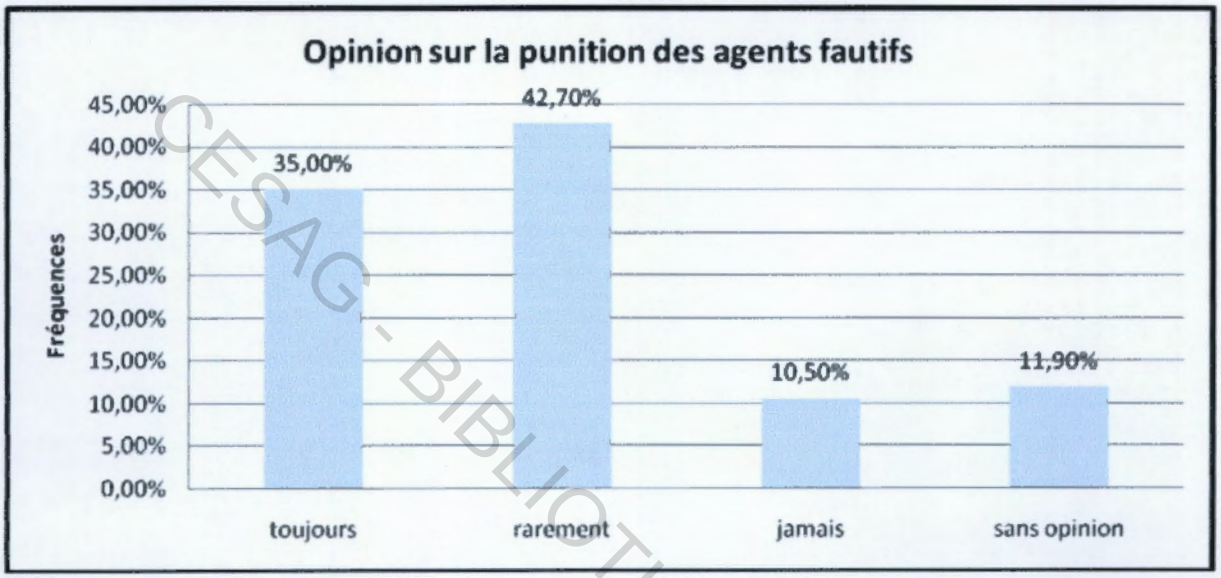
Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

42,7% des personnes interviewées pensent que les agents fautifs font rarement l'objet de punition tandis que **35,0%** pensent le contraire. Cette tendance se conserve dans les catégories. Ainsi **48,0%** des administrateurs, **60,9%** des inspecteurs, **47,4%** des contrôleurs et **39,0%** des agents d'encadrement sont au nombre de ceux qui soutiennent cette opinion.

35% des agents interrogés ne sont pas de cet avis. Pour eux, les fautifs sont toujours punis. Cette opinion est portée par **12%** d'administrateurs, **17,4%** d'inspecteurs, **28,9%** de contrôleurs et **41%** d'agents d'encadrement.

Graphique 24 : Opinions sur la punition des fautes dans les services



Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

L'usage de mesures répressives à l'encontre des agents fautifs ne semble pas courant. La Douane serait, de ce point de vue, une administration permissive.

Si, comme l'affirme les 35% d'interrogés, les responsables douaniers infligeaient toujours des sanctions à l'encontre des agents fautifs, le fait serait su et il n'y aurait pas d'opinions réservées. De ce point de vue, « rarement », « jamais » et « sans opinion » expriment la même réalité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Thème 23 : La récompense des méritants

S'il est indiqué de réprimer les manquements, il serait inapproprié de passer sous silence les mérites. La reconnaissance du mérite est incitatrice. Elle peut permettre à l'agent de redoubler d'effort. Ne pas reconnaître les mérites des meilleurs agents pourrait conduire ces derniers à la démotivation. C'est pourquoi un juste équilibre doit toujours être trouvé entre les stratégies positives propres à favoriser le développement de comportements et d'actes positifs et les stratégies répressives visant à déterminer les cas de manquement et à soumettre le personnel concerné à des procédures disciplinaires.

Tableau 36 : La récompence des méritants

		toujours	rarement	jamais	sans opinion	Total
Administrateurs	effectif	3	12	3	7	25
	fréquence	12.0%	48.0%	12.0%	28.0%	100.0%
Inspecteurs	effectif	1	10	8	4	23
	fréquence	4.3%	43.5%	34.8%	17.4%	100.0%
Contrôleurs	effectif	4	17	15	2	38
	fréquence	10.5%	44.7%	39.5%	5.3%	100.0%
Agents d'encadrement	effectif	27	76	91	8	202
	fréquence	13.4%	37.6%	45.0%	4.0%	100.0%
Ensemble	effectif	35	115	117	21	288
	fréquence	12.2%	39.9%	40.6%	7.3%	100.0%

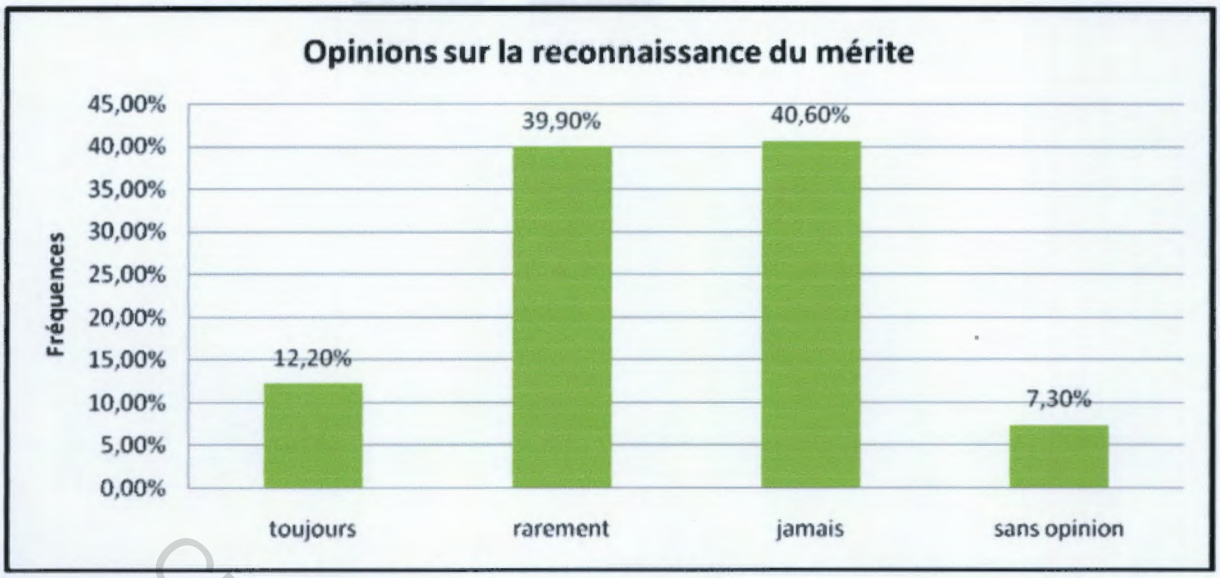
Source : enquête sur l'évaluation de la formation continue et de l'encadrement

CESAG BIBLIOTHEQUE

Il ressort de l'analyse des données que seuls **12,2%** des agents soutiennent que les mérites sont toujours récompensés. Pour **39,9%** d'entre eux, ils le sont rarement et pour **40,6%** ils ne le sont jamais.

Ces faits confirment notre hypothèse sur le mauvais encadrement.

Graphique 25: Opinions sur la reconnaissance du mérite



Il y a visiblement une réelle difficulté à récompenser les agents méritants. Comme le montre le graphique, les opinions sur la question oscillent entre jamais et rarement. Ceux qui disent que le mérite des agents n'est jamais reconnu représentent 40,6% des sondés. Ceux qui pensent que les agents méritants sont récompensés mais rarement, représente 39,9% des opinions.

CESAG BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION PARTIELLE

Au vu de ce qui précède, il apparaît que la formation continue n'est pas une priorité au sein de l'administration. Peu d'agents ont l'occasion de se former et très peu d'agents se forment en dehors du cadre professionnel. Les rares formations qui sont organisées, le sont sans recueil des besoins de formation. Les agents ne sont pas impliqués dans le choix des thèmes de formation. Nombreux sont ceux qui n'ont pas connaissance de l'existence d'un plan de formation. De plus, les formations, rarement évaluées à chaud, ne sont jamais évaluées à froid. Il n'est donc pas excessif de dire que la formation continue des agents des Douanes ne repose sur aucune démarche d'ingénierie.

Outre la formation, il s'observe en Douane un mauvais encadrement des agents. Ce qui se caractérise par une absence totale de formation dans les services, unités administratives qui détiennent des parcelles non négligeables d'expertise. De plus, dans ces services, les agents fautifs sont rarement punis et les plus méritants, jamais encouragés. Dans un tel environnement, les agents ne peuvent ni se perfectionner, ni être motivés à travailler. Une situation qui n'est pas sans conséquence sur leur efficacité. La question se pose dès lors de savoir quelles solutions conviendrait-il d'envisager pour renforcer les compétences de ces agents.

TROISIEME PARTIE :

PROPOSITIONS DE STRATEGIES POUR UNE MEILLEURE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE ET UN ENCADREMENT ADEQUAT DES AGENTS DES DOUANES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : STRATEGIES LIEES A LA FORMATION

La formation est le moyen de perfectionnement par excellence. Mais pour qu'elle soit efficace, celle-ci doit respecter une certaine démarche. A la formation pour la formation qui se caractérise par l'achat de catalogues de formations sans aucun rapport avec les besoins actuels des agents, doit se substituer une véritable démarche d'ingénierie. Ce qui suppose une définition claire d'une politique de formation, le recueil des besoins de formation auprès des agents eux-mêmes, de leur hiérarchie immédiate, et des premiers responsables de l'administration. Ces besoins doivent être analysés et conduire à l'élaboration d'un plan de formation dont la mise en œuvre devra faire l'objet d'évaluations. « Au cœur des mutations actuelles de développement des compétences est la clé de réussite de l'entreprise. Une ingénierie efficace de sa formation est le moyen incontournable pour mettre en place ce développement »[30], nous enseigne Dominique CHALVIN.

Une démarche d'ingénierie au sein d'une organisation suppose donc l'existence d'une politique de formation de laquelle doivent découler les programmes issus notamment des innovations technologiques. Ceux-ci sont complétés par une identification des besoins de formation. Le tout donnant lieu à l'élaboration d'un plan de formation. Des actions tendant à sensibiliser les agents à l'importance de la formation et la valorisation de la formation qualifiante ne seraient pas sans intérêt.

5.1 DEFINITION D'UNE POLITIQUE DE FORMATION

L'importance de la formation dans le développement des compétences n'est plus à souligner. Toutefois, afin d'améliorer l'offre de formation de l'administration des douanes, la définition d'une la politique de formation s'avère nécessaire. Celle-ci est à faire par le Directeur Général des Douanes, en accord avec le comité de direction et les partenaires sociaux.

Cette déclaration, qui sera la vision du Directeur Général en matière de formation, orientera toutes les actions, notamment l'analyse des besoins de formation présentés par les services en vue de l'élaboration du plan de formation national.

Thierry ARDOUIN nous rappelle à juste titre que le plan de formation est à la fois « la traduction des orientations de la direction et de la stratégie de l'entreprise (démarche

[30] CHALVIN Dominique, Formation méthodes et outils, Page 14.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

descendante) et la prise en compte des réalités sociales, techniques et économiques de l'organisation (démarche ascendante) »[31]. Précisant que l'élaboration d'une politique de formation ne se fait pas ex nihilo, il indique sept facteurs à prendre en compte. Il s'agit notamment de :

1- la loi du marché, des produits et de la concurrence ;
2- l'évolution technologique au sein de l'entreprise ;
3- l'organisation en place et son évolution ;
4- le système de management en vigueur dans l'entreprise ;
5- la qualité des ressources humaines et la gestion de celles-ci ;
6- les interactions entre le personnel (rapports sociaux) ;
7- les textes qui régissent l'entreprise.

Il n'omet pas d'insister sur le rôle majeur que doit être celui du responsable formation dans l'élaboration d'un tel document[32].

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.2 DEFINITIONS DE PROGRAMMES APPROPRIES

Très peu d'agents de l'administration des Douanes bénéficient de formation continue. Les rares séminaires de formation organisés ne semblent répondre à aucun besoin préalablement exprimé. Les thèmes proposés aux agents étant ceux qu'avaient pu vendre des cabinets de formation auprès de la Direction Générale. Une telle approche ne pouvait que rencontrer le désintérêt des agents à former.

Sans aller dans le détail, il ne serait pas inutile de rappeler qu'une formation continue visant à améliorer les compétences techniques et managériales des Agents des Douanes doit pouvoir combler un déficit de compétence identifié par rapport à un poste de travail donné. Les thèmes à proposer doivent provenir du recueil des besoins de formation individuels et collectifs ainsi que des besoins de formation générés par les changements technologiques, procéduraux et autres, intervenus dans les pratiques professionnelles de l'administration.

Il importe, en conséquence, de proposer un programme annuel de renforcement des capacités obligatoire pour tout agent. Cette formation pourrait annuellement

[31] Ingénierie de formation pour l'entreprise, Pages 62-63
[32] Ibid. Pages 64-65

concerner plus de 10% de l'ensemble des effectifs qui s'élèvent actuellement à environ 2500 agents. Ces programmes devraient prendre en compte :

- les agents admis aux concours spéciaux ;
- les agents promus à de nouvelles responsabilités ;
- les agents mutés à certains postes qui requièrent une formation particulière (analyse de risques, moto,...) ;
- les formations techniques (spécialisation des vérificateurs, enquête, comptabilité....).

Ces programmes doivent être à la fois riches et souples, pour tenir compte des exigences de formation des adultes. Ils pourraient se présenter sous la forme de parcours de professionnalisation dont la finalisation aboutirait à une possibilité de promotion. Ce qui encouragerait les agents à se former.

Par ailleurs, la description des postes et l'établissement de référentiels Compétences doivent être inscrits au rang des priorités. L'inexistence en Douane de ces outils de gestion des Ressources humaines pourrait expliquer, en partie, le nivellement des compétences qui semble s'observer. L'élaboration et la mise en œuvre de ces outils doivent pouvoir s'accompagner de l'adoption de la pratique de l'évaluation professionnelle annuelle des Agents. Celle-ci, différente de la notation, est une sorte de bilan au cours duquel la Direction des Ressources humaines et les responsables de services évaluent les progrès effectués par chaque agent et recueillent auprès de ces derniers les points faibles qui nécessitent correction, soit par la formation, soit par l'encadrement.

Toutefois, pour être efficace, l'action de la Sous-direction de la formation doit s'appuyer sur du personnel bien formé. A cette fin, des agents à haut potentiel seraient identifiés et formés aux métiers de la formation, notamment à l'ingénierie de la Formation.

De même, les opportunités de formation offertes par l'Ecole des Douanes et Accises de Bruxelles peuvent être saisies et intégrées dans les programmes pour une meilleure formation des agents des Douanes. Malheureusement cette formation de grande qualité souffre du mauvais choix des candidats à la formation (secrétaires et autres agents servant dans l'administration des Douanes) et du désintérêt de l'Administration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Une autre opportunité à insérer dans les programmes est celle offerte par les Douanes Françaises qui, chaque année, organisent un examen probatoire pour l'admission d'élèves étrangers à l'Ecole Nationale des Douanes (END) de Tourcoing. Les candidatures, suivant la lettre d'annonce de ce test, sont réservées aux *« fonctionnaires des services financiers de la catégorie A ou ayant effectué cinq années dans les services en catégorie B et étant âgés de moins de quarante ans »*.

La Direction générale des Douanes pourrait convenir avec les autorités françaises de l'implication de la Douane et des modalités d'occupation des places disponibles pour la Côte d'Ivoire.

Il est à également à noter que depuis de longues années maintenant, il n'y a plus eu d'agents des Douanes en stage à l'étranger dans le cadre de la formation de brigade. Les Agents d'Encadrement, les premiers concernés, n'y vont pas et leurs formateurs non plus. En conséquence, les enseignements dispensés en formation initiale sont incomplets et l'animation des brigades sur le terrain est mal assurée. A cela s'ajoute le fait que les encadreurs dans les brigades sont généralement des Contrôleurs issus de l'ENA, sans connaissances en matière d'organisation et de gestion de brigades. Une exploitation judicieuse des opportunités offertes par cette école pourrait permettre de redonner vie aux brigades de Douanes, actuellement caractérisées par de profonds dysfonctionnements.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Même bien formés, les Agents des Douanes ne seraient véritablement performants que s'ils avaient pour partenaires, des interlocuteurs compétents. C'est pourquoi il importe de prendre en compte la formation de ceux-ci.

Les opérateurs économiques, partenaires de l'administration des Douanes, ne devraient pas être ignorés dans tout processus de développement des compétences des agents de cette administration, au risque d'avoir à composer avec des interlocuteurs incompétents. Ce qui annihilerait tous les efforts.

Afin de les outiller à une meilleure application des textes et règlements douaniers, un accompagnement technique de ces usagers s'impose à la Douane. Il n'est pas inutile de rappeler qu'aucune possibilité de formation continue n'est offerte à ces auxiliaires de la Douane dont la formation initiale, pour la plupart d'entre eux, s'est opérée dans des

établissements secondaires coupés des réalités douanières. Dans de nombreux pays, la Douane a perçu un tel intérêt et offre à ceux-ci, des formations appropriées.

5.3 MEILLEURE IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

La conception des programmes doit se baser sur une bonne identification des besoins de formation. Il ne s'agira plus de recueillir simplement auprès des services leurs besoins en formation. Cette méthode présente des limites, car bien souvent, elle conduit au recueil d'envies de formation, c'est-à-dire des préoccupations qui ont un intérêt pour l'agent et dont le service ne tirera aucun avantage direct. C'est pourquoi, l'élaboration et la mise en œuvre de référentiels, notamment le référentiel emploi et le référentiel « compétences » paraît indispensable.

Encore appelé référentiel des activités, référentiel métier, nomenclature d'emploi ou cartographie métiers, le référentiel emploi est un document qui décrit l'ensemble des activités de l'organisation pouvant être rattachées à un même métier. Il détaille les missions, les activités et les tâches que doit accomplir un agent ou un responsable affecté à un poste donné.

La mission se définit comme la raison d'être de l'emploi et les activités, les actes que pose concrètement le titulaire d'un poste pour accomplir chacune de ses missions. Quant aux tâches, elles correspondent aux différentes séquences qui concourent à la réalisation d'une activité.

Le référentiel « emploi » pourrait permettre de décrire, par exemple, les activités et les tâches du Directeur des Ressources Humaines ou du responsable formation, celles d'un inspecteur ou d'un administrateur affectés au dédouanement au port ou à l'aéroport ou encore les activités et les tâches de ces personnes affectées à la Direction des Enquêtes douanières.

Le référentiel « emploi » se présente généralement sous la forme d'un tableau à deux colonnes avec en intitulé, la mission de l'agent ou du groupe d'agents dans le poste concerné. Dans la première colonne sont listées les activités et dans la seconde, les tâches rattachées à chacune des activités. Le référentiel « compétences » est élaboré sur la base des données de ce document.

Réalisé à partir du référentiel « emploi », le référentiel « compétences » définit « le type et le niveau de prestation souhaité d'un agent occupant un emploi donné en termes de *performances stratégiques à atteindre* (résultats attendus) et de *compétences induites à maîtriser* dans un contexte bien spécifique »[33].

[33] Ibid.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

« La réflexion sur les activités constitue le point de passage obligé de l'identification et de la hiérarchisation des performances à atteindre qui permettent d'induire les compétences requises (…) »[34], nous dit Gilles Aymar et al., dans la Lettre du CEDIP.

Les référentiels élaborés, les besoins recueillis pourraient alors être analysés avec objectivité puis traduit dans un plan de formation.

Pour rappel, le plan de formation est un outil de management des ressources humaines. Il présente pour une période donnée, généralement un à trois ans, les actions de formation à mener, leurs objectifs ainsi que les coûts, les lieux où doivent se dérouler ces formations et les publics concernés. C'est, selon Alain MEIGNANT, « *la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.* »[35] Poursuivant, il prévient que le plan de formation ne devrait pas être « *une sorte de « pensum » administratif effectué par les « sociaux », mais l'aboutissement d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétences* ».

Ce plan de formation peut être élaboré à partir de données stratégiques ou de données opérationnelles. Par données stratégiques, il faut entendre les priorités définies par la direction générale pour l'année ou les années à venir et par données opérationnelles, les besoins de formation exprimés par les services et les agents sur le terrain.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.4 SENSIBILISATION DES AGENTS ET DE L'ADMINISTRATION A L'IMPORTANCE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

Même disponible, le plan de formation ne serait d'aucune utilité si les agents d'une part et l'administration d'autre part, ne sont sensibilisés à l'importance de la formation. Les agents des douanes, entend-on dire, n'aiment pas se former. Cette réflexion semble confirmée par le résultat de l'étude sur la question. Près de 70% des agents interrogés ont déclaré n'avoir suivi aucune formation en dehors du cadre de la Douane. Autrement dit, en dehors des formations proposées par la Douane, ces agents ne se sont jamais formés de leur initiative. Il

---

[34] Gilles Aymar / Norbert Casas / Guy Panisse, *La lettre du CEDIP*

[35] Alain MEIGNANT, Manager la formation, 6ème édition, Collection Entreprise et Carrières-Editions Liaisons Page191

n'est pas exclu que dans ce pourcentage figurent des agents qui n'ont jamais suivi de formations au sein de l'administration. Des agents soucieux de leur perfectionnement se seraient inscrits à des cours spécifiques pour des formations qualifiantes ou diplômante, en complément des formations organisées par l'administration ;

Formations du reste rares, comme l'a révélé l'étude. C'est pourquoi une sensibilisation des premiers responsables de l'administration à l'importance de la formation est nécessaire. L'administration devra non seulement multiplier le nombre de formations offertes aux agents mais aussi créer des conditions incitatives pour la formation de ceux-ci. « La formation n'est pas dans nos missions », avait tranché un Directeur Général des Douanes au cours d'une réunion du comité de Direction alors que nous essayions de faire comprendre à un collègue son devoir de formation de ses collaborateurs. Une telle vision partagée par bon nombre de responsables d'administrations se manifeste par un délaissement des services chargés de la formation : locaux inadaptés, personnels insuffisants et non formés, absence de moyens matériels et financiers. Lorsque les moyens existent, ils servent souvent à « acheter » des formations à la carte que proposent des personnes ou des cabinets qui ont été introduits.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette situation que déplore Ken BLANCHARD dans le Manager Minute lorsqu'il affirme que « la plupart des entreprises consacrent 50 à 70% de leurs ressources aux salaires de leurs employés. Pourtant, elles ne dépensent que 1% de leur budget pour former leur personnel. La plupart des entreprises dépensent même plus de temps et plus d'argent pour entretenir leurs locaux et leur matériel qu'elles n'en dépensent pour entretenir les compétences et perfectionner les individus. » [36] est plus accentuée en Douane. Ramené au nombre d'agents, le montant annuel alloué à la formation au titre du budget de l'Etat est passé de 28000 FCFA par agent à 6000 FCFA, en l'espace de trois ans. Pire, il n'existait pas, quatre années plus tôt, de budget alloué à la formation.

Cette sensibilisation doit conduire à une prise de conscience des acteurs de l'importance de la formation dans le développement des compétences des agents.

Cette formation peut être classique, c'est-à-dire celle dispensée dans les écoles ou les institutions de formation. Ce type de formation doit être initié par l'administration et aussi par les agents eux-mêmes. Au cas où des difficultés financières les dissuaderaient de toute formation, ces agents devraient recourir à l'autoformation. Un mode de formation qui traduit

[36] Le Manager Minute, Op. Cit.

d'abord une volonté : celle de se former. « Personne n'éduque autrui, personne ne s'éduque seul, les hommes s'éduquent ensemble par l'intermédiaire du monde »[37], dit Paulo FREINE pour encourager à l'action.

5.5 VALORISATION De LA FORMATION DIPLOMANTE

A l'instar de l'Armée, de la Gendarmerie ou de la Police qui envoient en formation diplômante leurs cadres à l'Ecole nationale d'Administration (ENA) dans les universités ou dans les grandes écoles de la place, la Douane pourrait envoyer les siens dans des écoles ou universités dont les programmes ont un rapport avec son activité.

A titre d'illustration, des agents en service aux Enquêtes douanières pourraient être envoyés en formation dans des structures appropriées en vue d'acquérir des diplômes de comptabilité. Certains pourraient être formés au niveau ingénieur informaticien, notamment ceux servant à la Direction de l'Informatique. La maîtrise de l'activité commerciale étant l'un des atouts dont doit disposer tout agent des Douanes exerçant dans les services d'assiettes, la formation de diplômés en matière de commerce serait fort utile.

Il ne serait pas sans intérêt d'envisager, à l'appui de ces formations, la création de certificats et de diplômes internes qui pourraient se présenter ainsi qu'il suit :

- CA1 : Certificat d'Aptitude n°1
- CA2 : Certificat d'Aptitude n° 2
- BA1 : Brevet d'Aptitude n°1
- BA2 : Brevet d'Aptitude n°2
- BASS1 : Brevet d'Aptitude des Services de Surveillance n°1
- BASS2 : Brevet d'Aptitude des Services de Surveillance n°2
- DACR : Diplôme d'Aptitude au Commandement Régional
- DACMR: Diplôme d'Aptitude au Commandement et au Management des Ressources

[37] Paulo FREINE cité par NACIRA Ait Abdesseon in l'autoformation : Actualité et perspectives, N° 168,

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'obtention de ces diplômes et certificats serait soumise, comme partout ailleurs, à des conditions d'études et d'ancienneté. Ce qui aurait pour avantage d'entretenir de façon permanente, la flamme de l'apprentissage.

Afin de susciter l'intérêt des agents pour l'apprentissage et la connaissance, des avantages objectifs doivent être liés à l'acquisition de ces diplômes et certificats. Il doit être admis qu'aucun ne doit être nommé à un emploi dans l'administration s'il n'est titulaire du certificat ou diplôme appropriés.

Les certificats, destinés aux contrôleurs des douanes ayant accompli leur formation militaire au niveau chef de groupe et, justifiant d'au moins quatre années de service effectif dans l'emploi, pourraient se subdiviser en deux certificats autonomes et complémentaires :

- le CA1
- le CA2

Tout postulant au CA2 devrait être détenteur du CA1 depuis au moins deux ans. Le succès au CA1 donnerait au Contrôleur la possibilité d'être nommé adjoint au Chef de brigade et le succès au CA2, la possibilité d'être nommé Chef de brigade.

Les brevets seront destinés aux inspecteurs des douanes ayant accompli leur formation militaire au niveau chef de section et, justifiant d'au moins quatre années de service effectif dans l'emploi. Les administrateurs postuleront directement au BA2 et au BASS2 dans les mêmes conditions. Les brevets pourraient se subdiviser en deux brevets autonomes et complémentaires :

- le BA1
- le BA2
- le BASS1
- le BASS2

Tout inspecteur postulant au BA2 devrait être titulaire du BA1 depuis au moins deux ans ; le passage du BA1 au BASS2 se faisant dans les mêmes conditions. Il importe de préciser que dans cette optique, les BA et les BASS seront des diplômes équivalents. Toutefois, la candidature au BASS sera subordonnée à l'obtention du BA équivalent, sans obligation de durée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les BASS pourraient être assortis des options suivantes :

- motocycliste
- stupéfiant
- maritime

Le titulaire du BA1 pourrait être nommé dans les fonctions de chef de bureau adjoint. La nomination au poste de Chef de bureau serait subordonnée à la détention du BA2. L'inspecteur titulaire du BASS1 pourrait être nommé au poste de Chef de subdivision adjoint et Chef de subdivision, s'il est titulaire du BASS2. L'administrateur titulaire du BA2 pourrait prétendre à la nomination en qualité de Chef de bureau ou Chef de division, s'il est titulaire du BASS 2.

Les diplômes quant à eux, seront destinés aux administrateurs des douanes ayant accompli leur formation militaire au niveau chef de section et, justifiant d'au moins quatre années de service effectif dans l'emploi. Il pourrait être créé deux diplômes hiérarchisés :

- le DACR
- le DACMR

Le DACR serait ouvert aux administrateurs de Douanes titulaires du BASS2 et le DACMR aux administrateurs de Douanes titulaires du BA2 ou du BASS2. Il pourrait être également ouvert à ceux des administrateurs détenteur du DACR.

Les avantages liés aux diplômes pourraient être les suivants :

- le titulaire du DACR serait nommé dans les fonctions de Directeur régional, et
- le titulaire du DACMR, dans les fonctions de Sous-directeur, Directeur et Directeur général.

La gestion des services extérieurs et ceux des interventions pourraient être exclusivement réservés aux seuls titulaires du DACMR ayant obtenu le DACR.

Le suivi d'un programme court en alternance de six mois serait nécessaire pour postuler aux différents titres. Les cours seraient dispensés tous les soirs, à l'école des Douanes, de 17h à 20h.

La présence aux cours serait obligatoire. Ceux-ci se tiendraient sous la forme d'unités de valeur dont la validation totale serait nécessaire à l'obtention du titre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les agents de l'intérieur du pays seraient dispensés de l'obligation de suivre les cours. Il leur serait alors organisé des cours par correspondance.

Pour tenir compte des exigences de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être propres aux différents postes de responsabilité, le programme ci-après pourrait être envisagé :

Tableau 37 : Certicat d'Aptitude N°1

MATIERES	VOLUMES HORAIRES
Rédaction administrative : rapport de mission, compte rendu d'événements	40H
Ethique et déontologie	30H
Exécution du service	60H
Réglementation douanière nationale	30H
Qualification et classification des infractions de campagne	40H
Responsabilité	2OH
Rédaction des procès-verbaux	20H
TOTAL VOLUMES HORAIRES	**240H**

Tableau 38 : Certificat d'Aptitude N°2

MATIERES	VOLUMES HORAIRES
Rédaction administrative	50H
Ethique et déontologie	30H
Droits et obligations du Fonctionnaire	20H
Procédure des sanctions disciplinaires	20H
Exécution du service	50H
Réglementation douanière nationale et communautaire	40H
Qualification et classification des infractions de campagne	40H
Responsabilité	30H
Rédaction des procès-verbaux	20H
TOTAL VOLUMES HORAIRES	**300H**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 39 : Brevet d'Aptitude N°1

MATIERES	VOLUMES HORAIRES
Ethique et déontologie	3OH
Réglementation douanière nationale et communautaire	40H
Classement tarifaire	120H
Valeur en douane	50H
Procédures douanières de constatation	50H
Mécanismes du commerce international	50H
TOTAL VOLUMES HORAIRES	**340H**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 40 : Brevet d'Aptitude N°2

MATIERES	VOLUMES HORAIRES
Ethique et déontologie	30H
Droits et obligations du Fonctionnaire	30H
Réglementation douanière nationale, communautaire et internationale (les conventions)	50H
Institutions communautaires (UEMOA, CEDEAO)	50H
Organisation Mondiale des Douanes (OMD) : missions, organisation, fonctionnement	3OH
Organisation Mondiale du Commerce (OMC) : missions, organisation, fonctionnement, les accords	30H
Classement tarifaire	12OH
Codification	50H
Valeur en douane	50H
Lutte contre la fraude	40H
Procédures douanières de constatation	40H
Pouvoirs des Agents des Douanes	30H
Mécanismes du commerce international	50H
Gestion des Ressources humaines	50H
TOTAL VOLUMES HORAIRES	**650H**

Tableau 41 : Brevet d'Aptitude des services de surveillance N°1

MATIERES	VOLUMES HORAIRES
Ethique et déontologie	40H
Réglementation douanière nationale et communautaire	40H
Service de garnison	40H
Procédures douanières de constatation des infractions de campagne	60H
Mécanismes du commerce international	40H
Lutte contre la fraude	50H
Pouvoirs des Agents des Douanes	30H
TOTAL VOLUMES HORAIRES	**300H**

Tableau 42 : Brevet d'Aptitude des services de surveillance N°2

MATIERES	VOLUMES HORAIRES
Service de garnison	30H
Instruction sur le Tir Opérationnel Ivoirien (ITOI)	40H
Techniques d'interventions opérationnelles	50H
Initiation aux techniques commandos (descente en rappel, traversée collective, franchissement aquatique)	50H
Techniques d'Intervention commando de type Douane : embuscade et coup de main	50H
Ethique et déontologie	30H
Droits et obligations du Fonctionnaire	30H
Réglementation douanière nationale, communautaire et internationale (les conventions)	50H
Institutions communautaires (UEMOA, CEDEAO) ;	50H
Organisation Mondiale des Douanes (OMD) : missions, organisation, fonctionnement	30H
Organisation Mondiale du Commerce (OMC) : missions, organisation, fonctionnement, les accords	30H
Lutte contre les stupéfiants	40H
Cours maritime	40H
Lutte contre la contrefaçon	
Répression des infractions au contrôle des changes	30H
Lutte contre la fraude	40H
Contentieux douanier	6OH
Pouvoirs des Agents des Douanes	40H
Mécanismes du commerce international	50H
Gestion des Ressources humaines	60H
TOTAL VOLUMES HORAIRES	**1100H**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 43 : Diplôme d'Aptitude au Commandement régional

MATIERES	VOLUMES HORAIRES
Formation des formateurs	50H
Gestion des Ressources humaines	60H
Habiletés de direction	50H
Développement personnel	40H
Commandement	40H
TOTAL VOLUMES HORAIRES	**240H**

Tableau 44 : Diplôme d'Aptitude au Commandement et au Management des Ressources

MATIERES	VOLUMES HORAIRES
Ingénierie des Ressources humaines	60H
Management des organisations	60H
Management stratégique	60H
Management du changement	40H
Leadership	40H
Habiletés de direction	40H
Développement personnel	40H
TOTAL VOLUMES HORAIRES	**340H**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 - STRATEGIES LIEES A L'ENCADREMENT

Bien souvent, la formation est présentée comme la solution miracle aux déficits de compétence des agents. Le service en charge de la formation est alors sollicité ou attendu pour apporter des remèdes aux dysfonctionnements des services.

Quoique cette perception recèle une part de vérité, elle n'est pas justifiée. Le service formation ne peut avoir la réponse à tous les problèmes de compétence observés dans les services. Il revient à ceux-ci de se prendre en charge. A cet égard, les Directeurs Régionaux qui ont entre autres, pour missions la formation de leurs collaborateurs devaient être sensibilisés sur la question. Ils doivent élaborer à leurs différents niveaux des plans de formations régionaux dont ils veilleront à la mise en œuvre au sein de leurs régions respectives. Cette démarche serait-elle possible dans un environnement où les responsables eux-mêmes présentent des limites ?

Il conviendrait donc d'affecter aux différents postes de responsabilité des professionnels avertis, de développer dans les services des séances de formation et d'accompagnement professionnel ainsi que la culture de la sanction.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.1 DES PROFESSIONNELS AVERTIS A LA TETE DES SERVICES

La culture de l'excellence, notamment en ce qui concerne la promotion des responsables de services, au-delà de l'impact sur l'atteinte des résultats a aussi des conséquences positives dans le développement des services. L'importance d'avoir à la tête des unités administratives des professionnels avertis réside dans le fait que ceux-ci, dépositaires de connaissances et de savoir-faire, pourraient mieux encadrer leurs collaborateurs et les aider à évoluer.

Connaissant les procédures, les textes et les méthodes, ces professionnels pourraient aisément les expliquer et les transmettre aux agents placés sous leur autorité. Les méthodes de développement des compétences telles que le coaching, la formation action ou le tutorat pourraient alors être expérimentées avec efficacité.

Ces professionnels consciencieux n'attendraient pas de la hiérarchie des ordres particuliers de la hiérarchie avant de prendre des initiatives en matière de renforcement de capacité de leurs collaborateurs. Ils doivent être des acteurs du changement. Par ailleurs, étant eux-mêmes des modèles, ils pourraient susciter chez ceux-ci, l'envie d'apprendre et de s'améliorer.

6.2 DES ACTIONS DE FORMATION ET D'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL

La formation dans les services doit être une obligation à la charge des différents responsables. Il doit être exigé d'eux l'élaboration de calendriers de tenues de séances de renforcement des capacités. Des méthodes éprouvées existent en la matière, allant des réunions de travail, des études de cas à la formation action. Les réunions offrent l'occasion d'informer et de s'informer. Elles permettent de soulever des questions difficiles ou de les partager avec ses collègues. Ces échanges forgent les participants tout comme les études de cas. Les études de cas peuvent se présenter sous la forme d'exposés suivis de discussions. La présentation porte généralement sur un cas-problème identifié. Celui-ci fait l'objet de partages d'informations qui aboutissent à l'édification des participants. Dans certains cas, il peut s'agir de formation pratique sur le lieu de travail et sur l'outil de travail. Dans ce cas, les tâches à exécuter sont séquencées et l'agent les répète après son tuteur jusqu'à parvenir à assurer son autonomie. L'agent doit toutefois être encouragé à évoluer très vite vers un apprentissage par sa propre expérience et ne pas rechercher à appliquer platement des recettes.

Ces formations pratiques pourraient être très utiles dans les services de visite et aux enquêtes douanières, services techniques où les agents sont jugés aux résultats.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.3 LA CULTURE DE LA SANCTION

Outre les actions de formation et d'accompagnement professionnel dans les services, il conviendrait d'instaurer dans les services la culture de la sanction. Une importante donne de l'encadrement ignorée en Douane. Ainsi, comme le disent les agents, les fautifs sont rarement punis et les méritants, jamais récompensés.

En Douane depuis plus de 15 ans, il nous a rarement été donné de constater de la part des chefs, des avertissements, des blâmes d'agents ou des renvois devant le Conseil de discipline de la Fonction publique. La Douane ivoirienne, faut-il le préciser, relève du Statut général de la Fonction publique. Or, il est de notoriété que le manque de sanctions négatives est source de démotivation des agents. Car les actes répréhensifs posés par ceux-ci, s'ils ne sont pas fortement sanctionnés pour l'exemple, pourraient conduire les bons agents à une alternative : s'abandonner aux comportements répréhensifs ou baisser les bras. Dans un tel contexte, l'efficacité de l'administration pourrait en souffrir. Et comme solution, les responsables seraient tentés de trouver des réponses dans la formation. Encore une fois, la formation n'est pas la solution miracle. Pour qu'elle soit utile, elle doit se déployer dans un

environnement propice. Même très bien formés, des agents évoluant dans un cadre permissif ne seraient guère productifs.

Les sanctions négatives doivent cependant aller de paire avec les sanctions positives. Il s'agit ici de reconnaître le mérite et de le récompenser. Ici encore, la Douane ivoirienne présente des faiblesses. Il importe de corriger cette approche par la félicitation publique des agents méritants ou par la décoration de ceux-ci.

La culture de la sanction n'est véritablement efficace que si elle s'accompagne de justice dans le choix des responsables. A cet égard, il n'est pas sans intérêt de souligner les instructions reçues de la hiérarchie pour la conception et la mise en œuvre d'un programme de formation au profit des vérificateurs en service au port et à l'aéroport. Le motif avancé pour une telle demande est que le niveau des recettes était en baisse. Il importe de rappeler que les mêmes agents réalisaient des excédents de recettes il y a de cela moins de deux ans. La question se pose de savoir si la raison n'est pas ailleurs. Et comme il y a eu changement de Directeur général avec, conséquemment changements au niveau de l'encadrement, il ne serait pas infondé de penser que l'origine du mal est à rechercher à ce niveau-là.

Ainsi, une élaboration de stratégies pour le développement des compétences des agents qui se fonderait uniquement sur la formation en ignorant l'impact de l'encadrement, serait incomplète.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 7 : MOYENS A MOBILISER

Les questions liées à la formation de même que celles relatives à l'encadrement dont il a été fait mention aux chapitres précédents ont besoin, pour leur mise en œuvre, de moyens. Ceux-ci concernent les équipements (infrastructures et matériels), les ressources humaines et financières à mobiliser.

7.1 AU NIVEAU DES INFRASTRUCTURES ET DU MATERIEL

L'Ecole des Douanes dispose de :

- deux véhicules de liaison ;
- un vidéoprojecteur ;
- un rétroprojecteur ;
- un écran de projection portable ;
- trois salles de classe ;
- deux salles informatiques.

Ces équipements sont insuffisants.

En effet, en dépit de l'existence d'un décret de création du Centre d'éducation et de perfectionnement des agents des Douanes, celui-ci n'existe que de nom. Il importe d'y remédier par la création d'une école appropriée. Celle-ci, support indispensable de toute politique de valorisation des Ressources humaines, pourrait comprendre :

- quatre salles multimédia ;
- un musée du tarif ;
- une salle de langue ;
- quatre Salles des cours ordinaires ;
- quatre salles de formation en groupes restreints ou de travaux dirigés d'une capacité de 15 à 25 places ;
- une salle de documentation (bibliothèque) ;
- une salle de reprographie ;
- deux grandes salles de formation modulables de capacité de 50 places chacune ;
- un amphithéâtre de 300 places ou plus, pour tenir compte de certaines grandes réunions qui nécessitent la mobilisation de l'ensemble des Agents ;
- une cafétéria ;
- 01 Salle des formateurs ;
- un magasin d'armes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- un magasin de stockage de matériels et fournitures de bureau ;
- une salle de tir ;
- des aires de jeux ;
- un espace détente.

Deux missions principales seront à assigner à cette école :

- la formation initiale des agents d'Encadrement des Douanes ;
- le renforcement des enseignements dispensés à l'ENA ;
- la formation continue des agents en activité ;
- le renforcement des capacités des interlocuteurs de la Douane.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

7.2 MOYENS HUMAINS

Huit personnes animent la Sous-direction de la Formation :

- le Sous-directeur ;
- deux chefs de bureaux ;
- un surveillant général ;
- un chargé d'Etudes de grade A3;
- une secrétaire.

Deux agents journaliers sont au nombre de l'effectif. L'un s'occupe des courses (distribution et retraits de correspondances) et de la photocopie des documents et supports de cours. L'autre appuie la secrétaire dans ses tâches. Cet effectif est insuffisant pour la tâche à accomplir. Comme il apparaît, il n'y a pas de formateurs affectés à l'Ecole des Douanes. En effet, très peu de cadres s'intéressent à la formation. De plus, les quelques agents affectés à l'Ecole et qui devraient aider à la formation sont bien souvent des personnes démotivées, parce que sous le coup d'affectations sanctions. Dans ces conditions, il ne peut être développé de pôles d'expertise. Il importe d'y remédier, par l'affectation à l'Ecole des Douanes de personnes motivées et aptes à dispenser des enseignements.

Au niveau de l'encadrement, il convient d'étoffer l'équipe par :

- trois Chargés d'Etudes du grade A4, motivés et de haut niveau. Leur donner une formation en ingénierie de la Formation ;
- un Chargé d'Etudes du grade A3 remplissant les mêmes conditions.

La création d'un Bureau de l'Informatique et de la Documentation serait, en outre, nécessaire. Ce bureau se chargerait de :

- la formation des agents des Douanes à l'informatique (bureautique) ;
- la formation des agents des douanes et des usagers au Système de dédouanement automatisé des marchandises (Sydam);
- la gestion de la plate-forme e-Learning dont s'est dotée la Douane ;
- la gestion de la documentation (supports électronique et papier).

En ce qui concerne les animateurs de cours, il convient de mettre en place un noyau de formateurs formés, dont certains seraient affectés de façon permanente à l'Ecole. Cette approche pourrait permettre de développer de nombreuses compétences techniques, notamment en matière de surveillance, d'enquête, de gestion des services de brigade, de management des services. Ainsi la Douane pourrait-elle disposer d'un vivier de formateurs compétents qui pourraient, par leurs analyses avisées, aider la Direction générale et les services à la compréhension de certaines situations particulières.

Evidement, toutes ces actions comme toutes les bonnes volontés ne peuvent aboutir sans moyens, notamment financiers. Une réalité longtemps ignorée en Douane.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

7.3 MOYENS FINANCIERS

La Direction de la Formation et du Personnel [38] dont relève la sous-direction de la formation avait en 2005 un budget de 4 059 000 FCFA, ainsi décomposé :

- **2 500 000** FCFA pour l'achat petits matériels et fournitures de bureaux ;
- **1 500 000** FCFA pour l'achat de mobiliers ;
- **59 000** FCFA pour l'achat de matériels informatiques.

Comme il apparaît, ce budget ne prenait pas en compte la formation. De plus, le montant de 4 059 000 FCFA ne pouvait suffire à couvrir les besoins de :

- la Direction elle-même en tant qu'entité ;

[38] L'appellation dans le document budgétaire, et qui ne correspondait à aucun service. Suite à nos actions, cette ancienne appellation a été corrigée dans le budget 2007 pour adopter celle de Direction des Ressources humaines.

- la Sous-direction de la Formation qui a un patrimoine à gérer au quotidien, c'est-à-dire l'Ecole des Douanes avec ses exigences ;
- la Sous-direction du Personnel.

Suite à des actions menées auprès des services compétents, l'école a reçu en 2006 son premier budget, d'un montant de 98 000 000 FCFA dont **70 000 000 FCFA** sont destinés à la formation. Quoiqu'importante, cette somme ne permet pas de couvrir les besoins en formation de l'ensemble des agents de l'administration des Douanes, au nombre de 2500. En effet, les changements technologiques intervenus au niveau de la Douane, les mutations dans la procédure de dédouanement appellent des réponses formations.

Pour un effectif de 2030 agents des Douanes, sur la base moyenne minimale de 250 000 F CFA par agent et par an, le budget alloué à la formation des agents devrait s'élever à plus de cinq cent millions de francs CFA.

Cette base minimale tient compte :

- des séminaires de management ou de techniques diverses pour cadres A dont la moyenne des coûts est de 500 000 FCFA ;
- des séminaires portant sur des matières à technicité réduite (Word, Excel, contrefaçon,...) dont les prestations sont comprises entre 150 000 et 250 000 FCFA.

Les cadres de la catégorie A sont au nombre de 348. S'ils doivent bénéficier chacun d'un séminaire de 4 à 5 jours dans l'année, il faudrait prévoir cent soixante quatorze millions (174 000 000) francs CFA.

Les agents des catégories B (274), C (1400) et D (08) ont un effectif global de 1682 personnes. Avec une moyenne minimale de 200 000 FCFA par agent et par an pour des formations de 5 jours, il serait utile de disposer de trois cent trente-six millions (336 000 000) francs FCFA

Ces deux coûts mis ensemble s'élèvent à cinq cent dix millions (510 000 000) francs CFA.

Les ressources actuelles étant très largement inférieures à ce montant, il importe en conséquence de les renforcer. Les actions de renforcement devront porter d'une part, sur la

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ligne budgétaire destinée à la formation et d'autre part, sur des mécanismes internes. Au niveau des mécanismes internes, il s'agira d'effectuer des prélèvements sur les affaires contentieuses, les primes trimestrielles, le travail extra-légal et/ou toutes autres sources que l'administration jugerait utiles.

Les taux suivants pourraient être envisagés:

- 2,5% sur le montant total des primes trimestrielles ;
- 5% sur l'enveloppe mensuelle allouée au paiement du travail extra légal ;
- 10% sur les frais de dépôt.

Les fonds ainsi constitués qui pourraient être supérieurs au montant indiqué ci-dessus devraient permettre de diversifier les programmes de formation, d'envoyer en formation de perfectionnement dans des établissements de la place ou à l'étranger, des agents ayant de solides bases dans les domaines d'expertise recherchés et aussi rémunérer les formateurs internes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION PARTIELLE

Les stratégies pour le développement des compétences des agents des Douanes doivent reposer sur la coordination harmonieuse de diverses actions : des actions de formation continue du personnel et des usagers du service de la Douane, des actions de sensibilisation des agents à l'importance de la formation et le renforcement de l'encadrement dans les services. C'est à ce prix que les agents qui généralement sortent des écoles avec des aptitudes, pourront les transformer en compétences.

CONCLUSION GENERALE

Les agents des Douanes sont confrontés à d'énormes défis liés d'une part, à l'avènement de l'UEMOA et aux exigences du commerce international et d'autre part, aux attentes toujours croissantes de l'Etat en matière de recettes douanières. Ces défis parfois contradictoires appellent de la part de l'administration une réaction appropriée, notamment en termes de professionnalisme. En dépit des remarquables résultats de l'administration des Douanes, nombreux sont les responsables douaniers qui se disent insatisfaits des performances de leurs collaborateurs qu'ils trouvent incompétents. Une précédente étude ayant montré que la formation initiale n'est pas en cause dans la situation décrite, il nous a semblé nécessaire de mener cette étude afin de disposer d'un état des lieux du renforcement des capacités et de proposer des stratégies visant à corriger les dysfonctionnements relevés.
Pour ce faire, nous sommes partis de certains constats évidents qui fondent bien souvent ces opinions : il n'y a pas de politique de formation continue des agents en Douane, ni de formation dans les services ; il y a une mauvaise organisation de la formation. Les agents ne se forment pas et ils ne sont pas encadrés dans les services. Ces points ont fait l'objet d'une formulation d'hypothèses et de vérification auprès du personnel en activité, toutes catégories confondues à travers divers outils de collecte de données : le questionnaire, l'entretien (libre, directif) et l'observation.

Les agents des Douanes sont unanimes à reconnaître l'importance de la formation dont ils affirment pour la plupart y accorder un grand intérêt. Ceux-ci déplorent la rareté des opportunités de formation, bien qu'ils reconnaissent que les quelques formations organisées l'avaient été correctement en plus des contenus qui étaient satisfaisants. Ils affirment n'avoir jamais été associés au recueil des besoins de formation et disent ignorer l'existence en Douane d'un plan de formation. Par ailleurs, l'étude a révélé que les agents des Douanes dans leur majorité ne se forment pas à titre personnel. L'étude a également révélé que les agents étaient plutôt satisfaits de l'encadrement dans les services, bien qu'ils déplorent que les agents méritants ne soient jamais récompensés et que les agents fautifs ne soient punis que rarement. Ils regrettent en outre que des formations ne soient pas organisées à leur profit dans les services. Malgré l'unanimité qui se dégage relativement à ces points d'enquête, il n'est pas sans intérêt de relever les réserves émises par certains enquêtés (opinions défavorables) et les opinions non exprimées des autres (abstention). Quoique négligeables, ces opinions ne méritent pas moins d'être prises en compte. Dans le doute, dit-on, il est conseillé de

CESAG - BIBLIOTHEQUE

s'abstenir. Aussi, se sont abstenus ceux pour qui il n'y avait aucune lisibilité forte quant aux données à apprécier. C'est donc dire que des efforts sont à faire pour améliorer les points concernés et qui, faut-il le répéter, ont fait l'objet d'appréciations négatives de la part de certains agents.

L'étude a montré que le développement des compétences qui se limite principalement à l'organisation de séminaires de formation ne semble pas préoccuper les responsables du fait de l'inexistence d'une politique de formation crédible. En conséquence, très peu d'agents bénéficient de formations, d'ailleurs organisées de façon sporadique et vraisemblablement par acquit de conscience. Dans ces conditions, elles ne peuvent que manquer d'efficacité.

Cette situation doit être corrigée afin d'inscrire les actions de formation continue dans une logique viable. Aussi bien les agents que les responsables doivent être sensibilisés à l'autoformation, au coaching et au tutorat. Chaque service doit être une organisation apprenante où les responsables se soucient du développement des compétences de leurs collaborateurs, et les collaborateurs, de leur propre évolution et de celle de leurs collègues.

En outre, des pays étrangers offrent à la douane d'excellentes possibilités de formation des ressources humaines. Il s'agit des formations à l'Ecole Nationale des Douanes de Tourcoing, à l'Ecole Nationale des Brigades des Douanes de la Rochelle en France et à l'Ecole des Douanes et Accises de Bruxelles, en Belgique. Ces opportunités, mal exploitées, constituent Pourtant d'excellents moyens pour le renforcement des capacités des agents des Douanes. Elles pourraient être mieux valorisées.

Au vu de ce qui précède, il apparaît que le souci de développer les compétences des agents en activité au sein de l'administration des Douanes n'est pas une préoccupation majeure des responsables. Ceux-ci ne se sentent pas non plus interpellés. Aussi est-on tenté de se demander s'il n'existe pas en Douane un problème plus global de gestion des ressources humaines ? C'est-à-dire :

- une bonne politique de développement des ressources humaines (la formation continue ne semble pas être une priorité en Douane. Très peu d'agents bénéficient de formations (entretien professionnel, perfectionnement) durant leur carrière) ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- une utilisation rationnelle des ressources humaines (les compétences en Douane ne sont pas valorisées. Les affectations dans les services ne tiennent aucunement compte des aptitudes à exercer les missions) ;

- une bonne politique de motivation des agents (les incitations en Douane se limitent à l'aspect financier. Le cadre de travail, la reconnaissance du service et les perspectives d'emploi sont encore à améliorer) ;

- un profil de carrière (l'agent recruté doit savoir comment il peut évoluer en fonction de son ancienneté et de ses performances).

En somme, une stratégie de développement des compétences des agents des Douanes doit s'appuyer sur la formation dont il faudra définir une politique claire, un encadrement assuré par des professionnels avertis et une mobilisation de ressources appropriées. Mais une gestion des ressources humaines basée sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ne serait-elle pas une des voies d'atteinte du niveau de compétence recherché ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1- OUVRAGES GENERAUX

ARDOUIN Thierry, Ingénierie de formation pour l'entreprise, Dunod, 2ème édition, Paris 2006, 274 pages

BLANCHARD Kenneth, JOHNSON Spencer, Le Manager Minute, Editions d'organisation, « nouveaux horizons », Paris, 2004, 110 pages.

BLANCHARD Ken, MILLER Mark, Comment développer son leadership, Editions d'organisation, « nouveaux horizons », Paris, 2005, 124 pages.

CARLETTO Nathalie, Concevoir une formation en entreprise, Dunod, Paris, 2003, 252 pages.

CASPAR Pierre et CARRE Philippe, Traité des sciences et des techniques de la Formation, Dunod, 2éme édition, Paris, 2007, 600 pages.

CHALVIN Dominique, Méthodes et outils pédagogiques « encyclopédie des pédagogies pour adultes », tome 2, 2ème Edition corrigée, ESF éditeur, Paris, 1999, 308 Pages.

COUSSIROU Jean, Faut-il supprimer l'ENA ? (Pour une école au service de l'Etat et du Citoyen), les Editions d'organisation, Paris, 1996, 280 pages

Drucker Peter, A propos du Management, Editions Village Mondial, « Nouveaux Horizons », Paris, 2000, 214 pages.

GNAKPA Vincent, La gestion de la formation professionnelle continue, 1ère édition, septembre 2005.

GOHIER Christiane, LAURIN Suzanne (sous la direction de), Entre culture, Compétence et Contenu : La formation fondamentale, un espace à redéfinir, les éditions Logiques, collection Théories et pratiques dans l'enseignement, 353 pages.

MINTZBERG Henri, Le Management, Editions d'Organisation, 2ème édition, Paris, 2005, pages 694.

MEIGNANT Alain, Manager la formation, Editions LIAISONS, 6ème édition, Rueil-Malmaison, 2003, 406 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PIRETTI Jean-Marie, Gestion des Ressources humaines, Vuibert, 13ème édition, Paris, octobre 2005, 256 pages.

RIOU Géraldine, Etes-vous faits pour les métiers de la formation, Top éditions, Collection Aptitudes, Paris, 1992, 150 pages.

ZALL Kusek Joy, RIST C. Ray, Vers une culture du résultat, Banque mondiale ; Nouveaux Horizons ; Editions Saint-Martin, Montréal, 2006, 218 pages

2- OUVRAGES SPECIALISES

BEAUD Michel, L'art de la thèse, Edition La découverte, Paris, 2003, 141 pages.

GUIDERE Mathieu, Méthodologie de la recherche, Edition Ellipses, Paris, 2004, 123 pages.

Le Grand Robert de la Langue Française, Tome III

3- ARTICLES

La lettre du CEDIP, En lignes, N° 14, janvier 2001

4 - TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

Décret n° 60-271 du 2 septembre 1960 *portant création d'une Ecole Nationale d'Administration*

Décret n° 62-143 du 05 mai 1962 *portant organisation et création du centre d'éducation professionnelle des agents des douanes*

Décret n° 91-29 du 6 février 1991, l'ENA a été érigée en Etablissement Public National à caractère Administratif. Aux termes de l'article 2 du

Décret n° 93-608 du 02 juillet 1993 *portant classification des grades et emplois dans l'administration de l'Etat et dans les établissements publiques nationaux*

CESAG BIBLIOTHEQUE

Décret n° 93-609 du 02 juillet 1993 *portant modalités particulières d'application du statut général de la fonction publique*.

Décret n° 97-25 du 15 janvier 1997 *déterminant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA),*

Circulaire n° 1280/MEMEF /Douanes du 15 juin 2005 *organisant la Direction générale des Douanes*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE d'enquête administré aux différentes catégories.

Ministère de l'Economie
et des Finances

Direction Générale des Douanes

Direction des Ressources Humaines

SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION

République de Côte d'Ivoire
Union – Discipline -Travail

CESAG BIBLIOTHEQUE

Questionnaire d'enquête

EVALUATION DE LA FORMATION CONTINUE ET DE L'ENCADREMENT

Ce questionnaire vise à recueillir le sentiment des agents des Douanes, toutes catégories confondues, sur la formation continue et l'encadrement dans les services. Les réponses que vous fournirez devront permettre d'y apporter les ajustements nécessaires. Elles doivent donc être sincères.

Ce questionnaire est anonyme

A- FORMATION CONTINUE

Thème I : Définition du concept

1/ Quelle définition donnez-vous de la formation continue ? (cocher une seule réponse)

- une formation sur le lieu de travail ☐
- une formation permanente ☐
- un perfectionnement professionnel ☐
- autre ☐
- ne sais pas ☐

Thème II : Importance de la formation continue

2/ Quelle importance accordez-vous à la formation continue?

- une grande importance ☐

- peu d'importance ☐
- aucune importance ☐
- ne sais pas ☐

Thème III : Intérêt de la formation continue

3/ Pour vous, une bonne formation continue doit œuvrer à : (cocher une seule réponse)

- cultiver les agents ☐
- entretenir les notions apprises à l'école ☐
- combler un déficit de compétence nécessaire à la tenue d'un poste ☐
- ne sais pas ☐

Thème IV : Douane et formation continue

4/ Avez-vous déjà pris part à des séances de formations continues ?

- Très souvent ☐
- souvent ☐
- rarement ☐
- jamais ☐
- ne se prononce pas ☐

Thème V : Régularité de la formation continue

5/ A combien de séminaires de formation avez-vous pris part depuis que vous êtes en Douane ? (donnez une indication chiffrée en face de chaque case cochée)

- plus de cinq ☐
- quatre ☐
- trois ☐
- deux ☐
- un ☐
- aucun ☐

6/ Avez-vous pris part à d'autres types de formations autres que les séminaires?

-Oui ☐ Si oui, préciser

- Non ☐

CESAG - BIBLIOTHEQUE

*formation action (formation en situation réelle de travail) ☐

*conférence ☐

*tutorat [39] ☐

* autre, préciser ☐

Thème V : Niveau de satisfaction des agents

7/ Quelle appréciation faites-vous des formations auxquelles vous avez pris part ?

- très satisfaisant ☐
- plutôt satisfaisant ☐
- plutôt insatisfaisant ☐
- très insatisfaisant ☐
- Ne sait pas ☐

Thème VI : Contenu de la formation

8/ Le contenu de ces formations vous paraissait-il

- Très utile ☐
- plutôt utile ☐
- plutôt inutile ☐
- totalement inutile ☐
- sans opinion ☐

Thème VII : Recueil des besoins de formation

9/ Avez-vous déjà été impliqué dans le choix des thèmes abordés ?

- Toujours ☐
- occasionnellemnt ☐
- Jamais ☐
- ne sais pas ☐

Thème VIII : Plan de formation

10/ A votre connaissance, existe-il un plan de formation en Douane ?

- oui ☐

[39] mise en doublure de façon plus ou moins permanente avec un professionnel compétent avec pour objectif le transfert de compétence.

CESAG BIBLIOTHEQUE

- non ☐
- ne sais pas ☐

Thème IX : Evaluation de la formation

11/ les formations auxquelles vous avez pris part ont-elles été évaluées à chaud ?

(*dès la formation terminée ?*)

- toujours ☐
- quelques fois ☐
- jamais ☐
- ne sais pas ☐

CESAG - BIBLIOTHEQUE

12/ les formations auxquelles vous avez pris part ont-elles été évaluées à froid ?

(quelques mois plus tard ?)

- toujours ☐
- quelques fois ☐
- jamais ☐
- ne sais pas ☐

Thème X : Intérêt pour la formation

13/ Quel intérêt portez-vous à votre perfectionnement ?

- un grand intérêt ☐
- un intérêt moyen ☐
- Aucun intérêt ☐
- sans opinion ☐

14/ Depuis votre titularisation, vous est-il arrivé de suivre de votre propre initiative des formations (diplômantes ou qualifiantes)[40] en dehors du cadre de la Douane ?

[40] **Formation diplômante** : formation ayant pour objectif l'obtention d'un diplôme

- plus de cinq formations ☐
- trois à cinq formations ☐
- deux formations ☐
- une formation ☐
- aucune formation ☐

B- ENCADREMENT

Thème XI : Définition du concept

15/ Quelle définition donnez-vous de l'encadrement ?

- le suivi professionnel sur le lieu de travail ☐
- la formation professionnelle sur le lieu de travail ☐
- le contrôle du travail par la hiérarchie ☐
- autre ☐
- ne sais pas ☐

Thème XII: Importance de l'encadrement

16/ Quelle importance accordez-vous à l'encadrement?

- une grande importance ☐
- peu d'importance ☐
- aucune importance ☐
- ne sais pas ☐

Thème XIII : Intérêt de l'encadrement

17/ Pour vous, un bon encadrement doit œuvrer à :

- motiver les agents ☐
- entretenir la cohésion du groupe ☐

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Formation qualifiante : formation permettant de maîtriser les connaissances et les méthodes nécessaires pour être performant à son poste

- Assurer le développement professionnel de l'agent ☐
- autre ☐
- ne sais pas ☐

Thème XIV : L'encadrement dans les services

18/ Comment êtes-vous encadré dans les services ?

- très bien ☐
- plutôt bien ☐
- plutôt mal ☐
- très mal ☐
- ne sais pas ☐

19/ Comment jugeriez-vous l'encadrement dans les services ?

- très satisfaisant ☐
- plutôt satisfaisant ☐
- plutôt insatisfaisant ☐
- très insatisfaisant ☐
- ne sais pas ☐

20/ Existe-il des consignes formalisées (procédures) relatives à l'encadrement dans les services ?

- oui ☐
- non ☐
- ne sais pas ☐

21/ les chefs animent-ils des séances de formation dans les services

- toujours ☐
- rarement ☐
- jamais ☐
- sans opinion ☐

Thème XV : Coercition et gratification

CESAG BIBLIOTHEQUE

22/ Les agents fautifs font-ils l'objet de punition ?

- toujours ☐
- rarement ☐
- jamais ☐
- sans opinion ☐

23/ Les agents méritants sont-ils récompensés ?

- toujours ☐
- rarement ☐
- jamais ☐
- sans opinion ☐

CESAG BIBLIOTHEQUE

Thème XVI : Question d'identification

24/ Indiquer : - genre (sexe): masculin ☐ féminin ☐

- catégorie : Administrateurs ☐
  Inspecteurs ☐
  Contrôleurs ☐
  Agents d'encadrement ☐

- niveau d'instruction : ☐
  CEPE ☐
  BEPC ☐
  BAC ☐
  DEUG, BTS, DUT ☐
  Licence ☐
  Maîtrise et plus ☐

- année de recrutement en Douane : .....

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES FORMATEURS

Ministère de l'Economie
et des Finances

Direction Générale des Douanes

Direction des Ressources Humaines

SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION

République de Côte d'Ivoire
Union – Discipline -Travail

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Questionnaire d'enquête

EVALUATION DE LA FORMATION CONTINUE ET DE L'ENCADREMENT

Ce questionnaire vise à recueillir le sentiment des agents des Douanes, toutes catégories confondues, sur la formation continue et l'encadrement dans les services. Les réponses que vous fournirez devront permettre d'y apporter les ajustements nécessaires. Elles doivent donc être sincères.

Ce questionnaire est anonyme

C- FORMATION CONTINUE

Thème I : Définition du concept

1/ Quelle définition donnez-vous de la formation continue ? (cocher une seule réponse)

- une formation sur le lieu de travail ☐
- une formation permanente ☐
- un perfectionnement professionnel ☐
- autre ☐
- ne sais pas ☐

Thème II : Importance de la formation continue

2/ Quelle importance accordez-vous à la formation continue?

- une grande importance ☐
- peu d'importance ☐
- aucune importance ☐
- ne sais pas ☐

Thème III : Intérêt de la formation continue

3/ Pour vous, une bonne formation continue doit œuvrer à : (cocher une seule réponse)

- cultiver les agents ☐
- entretenir les notions apprises à l'école ☐
- combler un déficit de compétence nécessaire à la tenue d'un poste ☐
- ne sais pas ☐

CESAG BIBLIOTHEQUE

Thème IV : Douane et formation continue

4/ Avez-vous déjà pris part à des séances de formations continues ?

- Très souvent ☐
- souvent ☐
- rarement ☐
- jamais ☐
- ne se prononce pas ☐

Thème V : Régularité de la formation continue

5/ A combien de séminaires de formation avez-vous pris part depuis que vous êtes en Douane ? (donnez une indication chiffrée en face de chaque case cochée)

- plus de cinq ☐
- quatre ☐

- trois ☐
- deux ☐
- un ☐
- aucun ☐

6/ Avez-vous pris part à d'autres types de formations autres que les séminaires?

-Oui ☐ Si oui, préciser
- Non ☐

*formation action (formation en situation réelle de travail) ☐
*conférence ☐
*tutorat [41] ☐
* autre, préciser ☐

Thème V : Niveau de satisfaction des agents

7/ Quelle appréciation faites-vous des formations auxquelles vous avez pris part ?

- très satisfaisant ☐
- plutôt satisfaisant ☐
- plutôt insatisfaisant ☐
- très insatisfaisant ☐
- Ne sait pas ☐

Thème VI : Contenu de la formation

8/ Le contenu de ces formations vous paraissait-il

- Très utile ☐
- plutôt utile ☐
- plutôt inutile ☐

[41] mise en doublure de façon plus ou moins permanente avec un professionnel compétent avec pour objectif le transfert de compétence.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- totalement inutile ☐
- sans opinion ☐

Thème VII : Recueil des besoins de formation

9/ Avez-vous déjà été impliqué dans le choix des thèmes abordés ?

- Toujours ☐
- occasionnellemnt ☐
- Jamais ☐
- ne sais pas ☐

Thème VIII : Plan de formation

10/ A votre connaissance, existe-il un plan de formation en Douane ?

- oui ☐
- non ☐
- ne sais pas ☐

Thème IX : Evaluation de la formation

11/ les formations auxquelles vous avez pris part ont-elles été évaluées à chaud ?

(*dès la formation terminée ?*)

- toujours ☐
- quelques fois ☐
- jamais ☐
- ne sais pas ☐

12/ les formations auxquelles vous avez pris part ont-elles été évaluées à froid ?

(quelques mois plus tard ?)

- toujours ☐
- quelques fois ☐
- jamais ☐
- ne sais pas ☐

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Thème X : Intérêt pour la formation

13/ Quel intérêt portez-vous à votre perfectionnement ?

- un grand intérêt ☐
- un intérêt moyen ☐
- Aucun intérêt ☐
- sans opinion ☐

14/ Depuis votre titularisation, vous est-il arrivé de suivre de votre propre initiative des formations (diplômantes ou qualifiantes)[42] en dehors du cadre de la Douane ?

- plus de cinq formations ☐
- trois à cinq formations ☐
- deux formations ☐
- une formation ☐
- aucune formation ☐

CESAG - BIBLIOTHEQUE

D- ENCADREMENT

Thème XI : Définition du concept

15/ Quelle définition donnez-vous de l'encadrement ?

- le suivi professionnel sur le lieu de travail ☐
- la formation professionnelle sur le lieu de travail ☐
- le contrôle du travail par la hiérarchie ☐
- autre ☐

[42] **Formation diplômante** : formation ayant pour objectif l'obtention d'un diplôme
Formation qualifiante : formation permettant de maîtriser les connaissances et les méthodes nécessaires pour être performant à son poste

- ne sais pas ☐

Thème XII: Importance de l'encadrement

16/ Quelle importance accordez-vous à l'encadrement?

- une grande importance ☐
- peu d'importance ☐
- aucune importance ☐
- ne sais pas ☐

Thème XIII : Intérêt de l'encadrement

17/ Pour vous, un bon encadrement doit œuvrer à :

- motiver les agents ☐
- entretenir la cohésion du groupe ☐
- Assurer le développement professionnel de l'agent ☐
- autre ☐
- ne sais pas ☐

Thème XIV : L'encadrement dans les services

18/ Comment êtes-vous encadré dans les services ?

- très bien ☐
- plutôt bien ☐
- plutôt mal ☐
- très mal ☐
- ne sais pas ☐

19/ Comment jugeriez-vous l'encadrement dans les services ?

- très satisfaisant ☐
- plutôt satisfaisant ☐
- plutôt insatisfaisant ☐
- très insatisfaisant ☐

CESAG BIBLIOTHEQUE

- ne sais pas ☐

20/ Existe-il des consignes formalisées (procédures) relatives à l'encadrement dans les services ?

- oui ☐
- non ☐
- ne sais pas ☐

21/ les chefs animent-ils des séances de formation dans les services ?

- toujours ☐
- rarement ☐
- jamais ☐
- sans opinion ☐

Thème XV : Coercition et gratification

22/ Les agents fautifs font-ils l'objet de punition ?

- toujours ☐
- rarement ☐
- jamais ☐
- sans opinion ☐

23/ Les agents méritants sont-ils récompensés ?

- toujours ☐
- rarement ☐
- jamais ☐
- sans opinion ☐

Thème XVI : Question d'identification

24/ Indiquer : - genre (sexe): masculin ☐ féminin ☐

- catégorie : Administrateurs ☐

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Inspecteurs ☐

Contrôleurs ☐

Agents d'encadrement ☐

- niveau d'instruction : ☐

CEPE ☐

BEPC ☐

BAC

DEUG, BTS, DUT ☐

Licence ☐

Maîtrise et plus ☐

- année de recrutement en Douane : .....

CESAG - BIBLIOTHEQUE