

## **Quels outils d'évaluation de l'efficacité post-formation à l'Administration des Douanes et Impôts Indirects marocaine**

### **Which tools for evaluating post-training effectiveness in the Moroccan customs and indirect tax administration**

**BOUSALEM Mohammed**

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi

Université Mohammed V, Rabat

Laboratoire de recherche en management des organisations, droit des affaires et développement durable (LARMODADD)

Maroc

**mohammedbousalem@gmail.com**

**KARIM Khaddouj**

Professeur de l'enseignement supérieur

Université Mohammed V, ENSAM, Rabat

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi

Université Mohammed V, Rabat

Laboratoire de recherche en management des organisations, droit des affaires et développement durable (LARMODADD)

Maroc

**karim.khaddouj@gmail.com**

**Date de soumission :** 12/01/2023

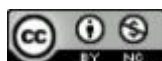
**Date d'acceptation :** 02/03/2023

**Pour citer cet article :**

BOUSALEM.M & KARIM.Kh.(2023) « Quels outils d'évaluation de l'efficacité post-formation à l'Administration des Douanes et Impôts Indirects marocaine ». Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 154 – 181.

: -

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Mesurer l'efficacité de la formation passe exige une évaluation à même d'apprécier les différentes dimensions de cette efficacité à savoir : l'efficacité pédagogique, le degré du transfert des acquis en situation de travail et l'impact de la formation sur les indicateurs de performance.

Cette recherche tente de proposer une réponse à la problématique principale comment apprécier l'efficacité post formation au sein de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects au Maroc (ADII) et a pour objectif la proposition d'une démarche et des outils pour apprécier les trois dimensions de l'évaluation de l'efficacité de la formation précitées au sein de cette Administration.

L'analyse des résultats et l'expérimentation de ces outils dans une formation pilote de 10 participants a permis de constater que l'évaluation post-formation est relativement laborieuse à mettre en place, que les freins à son implémentation sont davantage d'ordre culturels que techniques, que le dispositif d'évaluation différée devra être intégré dans le processus de formation et que les facteurs organisationnel, motivationnel et manageriel, sont des conditions primordiales pour une évaluation post-formation efficace.

**Mots clés :** Formation ; évaluation post-formation ; efficacité ; pertinence ; transfert ; impacts.

## Abstract

Measuring the effectiveness of training requires an evaluation able to assess the different dimensions of this effectiveness, namely: pedagogical effectiveness, the degree of transfer of knowledge in the work situation and the impact of training on the performance indicators. This research attempts to propose an answer to the main problem how to assess post-training effectiveness within the Administration of Customs and Indirect Taxes in Morocco (ADII) and aims to propose an approach and tools to appreciate the three dimensions of the evaluation of the effectiveness of training mentioned above within this Administration. The analysis of the results and the experimentation of these tools in a pilot training action of 10 participants made it possible to note that the post-training evaluation is relatively laborious to set up, that the obstacles to its implementation are more cultural than technical, that the deferred evaluation system should be integrated into the training process and that organizational, motivational and managerial factors are essential conditions for an effective post-training evaluation.

**Keywords:** Training; post-training evaluation; efficiency; relevance; transfer; impacts.

## Introduction

Dans un contexte empreint de mutations profondes, aussi bien internes qu'externes, les agents des douanes devront inévitablement disposer des compétences nécessaires pour accomplir leurs missions dans les meilleures conditions et de la capacité d'anticipation sur les changements de leur environnement.

Certes, l'effort consenti est grand, mais il ne s'agit plus de former uniquement car former sans évaluer est un non-sens d'après Bernier (2015). Il s'agit plutôt de répondre à une demande, de pouvoir analyser les retours sur investissement et de piloter la formation de manière professionnelle en tenant compte des indicateurs qualitatifs et quantitatifs afin de mesurer l'efficacité et l'efficience du système de formation.

Dans une perspective où la formation est considérée comme investissement, l'évaluation permet d'observer des résultats, d'apprécier les retombées de cet investissement et d'avoir une meilleure utilisation des moyens engagés.<sup>1</sup>

Afin d'appréhender l'efficacité des actions de formation continues dispensées et leurs effets, cet article tentera d'apporter les éléments de réponse à la problématique de base de notre recherche à savoir comment apprécier l'efficacité post formation au sein de l'Administration des Douanes ? ainsi qu'aux trois questions suivantes :

- Quelles démarches et méthodes pour apprécier l'efficacité de la formation?
- Quels outils d'évaluation des effets et de la rentabilité de la formation?
- Quels sont les leviers sur lesquels il faut agir pour une évaluation différée efficace ?

Ce papier vérifiera également les hypothèses de recherches suivantes :

- Le questionnaire d'évaluation ne permettrait pas d'évaluer efficacement l'utilité et la rentabilité de la formation (hypothèse 1) ;
- L'entretien d'évaluation constituerait un outil performant d'appréciation des effets des formations en situation de travail (hypothèse 2) ;
- Le facteur motivation serait le plus déterminant dans la réussite du transfert des acquis (hypothèse 3).

---

<sup>1</sup> La loi organique relative à la loi de finances (LOF), promulgué le 2 juin 2015, a exigé le pilotage par la performance au niveau des ressources humaines par la mise en place d'une chaîne de responsabilité qui garantit un engagement sur la performance à tous les niveaux.

Du fait de l'objet étudié et de l'objectif poursuivi, notre recherche est à caractère exploratoire, de nature quantitative, selon une posture épistémologique positiviste et une méthodologie hypothético-déductive dont l'objectif est de tester l'hypothèse à l'épreuve des faits. Elle est structurée comme suit :

D'abord nous allons aborder le cadre conceptuel et théorique du dispositif global d'évaluation et une revue des différents modèles afférents à la question de l'évaluation.

Ensuite, nous allons procéder au diagnostic de l'évaluation de l'efficacité de la formation à l'ADII et proposer une démarche et des outils susceptibles d'apprécier l'utilité et la rentabilité des actions de formation. La démarche est les outils proposés seront expérimentés et appliqués à une action de formation pilote.

## **1. Revue de littérature**

L'examen de la littérature scientifique qui a traité la question de l'évaluation nous a permis de constater que son champ conceptuel est vaste et couvre des concepts, des pratiques et des modèles théoriques. Cela veut dire que pour traiter la thématique de l'évaluation de la formation au sein de l'ADII, il est nécessaire de présenter le cadre de référence conceptuel permettant de situer les types, les niveaux et les pratiques de l'évaluation en se référant aux modèles et méthodes préconisées par les grands théoriciens en la matière.

### **1.1. Evaluation et formation**

#### **1.1.1 Définition**

La littérature regorge de définitions variées de l'évaluation de la formation qui a évolué parallèlement à l'évolution de cette dernière.

Pour Bernier (2015, p 79) l'évaluation représente « l'ensemble des actions engagées dans le cadre d'un processus formel afin d'exprimer un jugement de valeur sur la formation et sur l'utilité de la formation dans l'atteinte d'objectifs stratégiques, opérationnels, de formation ou pédagogiques ». Elle a, selon Pain (1989, p. 139), une fonction double « compléter le processus en tirant les conclusions de l'action et préparer l'avenir »

#### **1.1.2 Concepts proches**

L'évaluation en formation est un objet multiforme. Afin de mieux en cerner le sens, il est nécessaire de le clarifier et de le distinguer des concepts proches tels : la mesure, le contrôle et l'audit.

Le mot contrôle puise ses origines du domaine comptable et administratif. Il signifie « contre rôle » c'est-à-dire registre tenu en double » d'une part, le rôle et d'autre part le contre rôle et il fait référence à une notion de vérification par rapport à une norme. Il consiste dans le domaine

de la formation à effectuer une comparaison entre les résultats atteints en termes de capacités acquises et les objectifs prédéfinis. L'objectif étant de mesurer l'écart entre un référentiel d'objectifs ou de normes et les résultats obtenus.

En ce qui concerne l'évaluation, sa conception dépasse la simple mesure d'écart. Elle cherche à expliquer pourquoi les résultats ont été ou non atteints. Elle construit un jugement sur la valeur de la formation et de ses effets (Jouvenel & Masingue, 1994).

Quant au concept mesure, Millet.J.G, Caspar.P & Normand .C (2010) l'assimilent à une description quantitative d'une réalité observée. La notion de mesure se limite donc à des aspects quantitatifs, alors que la notion d'évaluation englobe à la fois des dimensions qualitatives et quantitatives.

S'agissant de la notion d'audit, Soyer & Faisandier (2006, p.176) ont défini l'audit d'un système de formation comme étant : « un examen méthodique et finalisé de tous ses éléments internes, de ses sorties et de ses effets. Il est réalisé à partir d'un référentiel préétabli et a pour objet de découvrir les problèmes qui se posent et de proposer des solutions ».

Enfin, le suivi de l'action de formation est, selon Dennery (2001, p.14) « l'ensemble des actions entreprises par les stagiaires à l'issue de leur stage afin d'accroître l'efficacité de leur formation. ». Ces actions peuvent être de trois types : la capitalisation des connaissances acquises, leur application et leur généralisation.

## **1.2 Types et temps forts de l'évaluation**

### **1.2.1 Evaluation générique : avant l'action de formation**

Ce premier niveau de l'évaluation vise à ressortir les résultats attendus d'une action, à identifier clairement qui en sont les producteurs, par quelles modalités et avec quelles ressources et quelles contraintes elle devra se concrétiser.

Dans la mesure où elle constitue la source de l'évaluation de résultats, cette première étape réalisée en amont de la formation est qualifiée « d'évaluation générique » par (Jouvenel et Masingue, 1994).

### **1.2.2 Evaluation préventive : au début de l'action de formation**

Cette 2<sup>ème</sup> étape se situe à l'entame de l'action, soit au moment où le responsable de formation procède à la constitution du groupe des futurs participants et construit le système de formation ou plus traditionnellement au moment du démarrage de la formation.

S'agissant d'apporter, quand il est encore temps, des corrections nécessaires au dispositif prévu, cette 2<sup>ème</sup> étape est dénommée « l'évaluation préventive » selon (Jouvenel et Masingue, 1994).

### **1.2.3 Evaluation formative : pendant l'action de formation**

Elle se réalise en général à chaque rupture de séquence pédagogique. Elle a pour objet de vérifier si les apprentissages sont bien en adéquation avec les objectifs de formation et contrôler la qualité des dispositifs pédagogiques implémentés.

Selon Parmentier (2008, p.209) dans le cas d'une évaluation formative, « l'objectif est d'obtenir une double rétroaction sur l'apprenant pour lui indiquer les étapes qu'il a franchies et les difficultés qu'il rencontre, et sur le formateur pour lui indiquer comment se déroule son action et quels sont les obstacles auxquels il se heurte ».

### **1.2.4 Evaluation sommative :**

A la fin de l'action de formation. Elle permet d'apprécier les niveaux d'acquisition des participants par rapport aux objectifs établis, expliquer les résultats obtenus et contrôler la qualité du dispositif pédagogique dans sa totalité.

S'intéressant à la totalité de ce qui a été obtenu, on l'a qualifié d'évaluation sommative.

### **1.2.5 Evaluation stratégique : après l'action de formation**

Elle est appelée ainsi dans la mesure où elle va permettre d'avancer si la formation a été un vrai investissement ou simplement une dépense sans résultat aucune et sans impact sur les indicateurs de performance de l'organisation (Jouvenel et Masingue, 1994).

## **1.3 Niveaux d'évaluation**

Pour l'évaluation des actions de formation, les auteurs proposent d'une manière générale trois à quatre niveaux d'évaluation.

### **1.3.1 L'évaluation de la satisfaction**

Il s'agit de recueillir le degré de satisfaction des participants par rapport à la prestation de formation. « Elle vient s'assurer que toutes les conditions pour « permettre d'apprendre » étaient réunies : respect du programme et des objectifs, respect du timing, bonnes conditions de réalisation, appréciation des méthodes pédagogiques » Bernier (2015, p. 80).

### **1.3.2 L'évaluation des acquis**

Il s'agit d'examiner si les objectifs pédagogiques ont été atteints. C'est-à-dire si les capacités et les connaissances acquises ont été réellement assimilées par ceux qui ont suivi l'action de formation.

Les outils principalement utilisés peuvent être des tests de réussite, des questionnaires fermés /ouverts, des mises en situation, des entretiens et des études de cas.

### **1.3.3 L'évaluation du transfert en situations de travail**

Broad et Newstrom (1992 cité par, Bruno Broucker 2011, p. 55) ont défini le transfert comme « l'application effective et continue de connaissances et d'aptitudes acquises au cours d'une formation vers le lieu de travail ». Cela suppose tirer profit de la formation en étant capable « d'exploiter en situation de travail ses acquis en effectuant les généralisations, les transpositions, les extrapolations nécessaires ». Normand (1991 cité par Tessier, 2004, p. 19).

### **1.3.4 L'évaluation du retour sur investissement**

Enfin, il y a l'évaluation économique de la formation. Il est ici question d'un type d'évaluation qui s'inscrit dans une perspective d'investissement. C'est d'ailleurs celui qui est le plus complexe à mettre en œuvre car il concerne les contrôles des coûts et dépenses budgétaires. « L'évaluation des effets de la formation permet de s'interroger a posteriori sur l'impact de la formation sur les résultats » estime Bernier (2015, p. 81).

Pour Malassingne (2007, p.16), une formation 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 ». Le dispositif efficacité de la formation combine quatre types d'objectifs, qui mettent en jeu des objectifs de nature différente :

- Les objectifs de performance ciblant généralement les gains à réaliser. ;
- Les objectifs pédagogiques visant essentiellement des connaissances à acquérir et engagent le formateur et le commanditaire;
- Les objectifs de transfert facilitant la transposition des nouvelles connaissances à la situation professionnelle et permettent la réussite de l'acte pédagogiques;
- Les objectifs opérationnels illustrant cet état de changement et décrivent précisément le changement de comportement qui doit être maîtrisé en situation de travail.

## **1.4 Modèles d'évaluation de la formation**

### **1.4.1 Les modèles basés sur les buts**

Parmi les modèles axés sur le degré d'atteinte d'objectifs prédéterminés, deux seulement seront présentés dans l'ordre chronologique de leur publication par leurs auteurs :

- **Le modèle kirkpatrick (1959)**

Si la littérature se rapportant à l'évaluation des formations abonde en archétypes ou modèles de conceptualisation des mesures de l'efficacité de la formation, le modèle de Kirkpatrick à quatre niveaux constitue le cadre de référence le plus utilisé par les professionnels de la fonction formation en raison de sa pertinence et à sa simplicité.



### **Niveau 1 : la réaction des participants**

Ce niveau consiste à sonder le degré de satisfaction des participants et l'adéquation de la formation aux besoins des apprenants en vue d'améliorer le contenu et la forme de la prestation. Il s'agit en fait de recueillir, à l'issue de la formation, les réactions des apprenants concernant le contenu, la durée, la qualité de l'animation, les conditions matérielles et logistiques. L'appréciation de la réaction des bénéficiaires s'effectue de façon « verbale ou écrite, formelle ou informelle et constitue un moyen peu coûteux et rapide pour déterminer le degré auquel les apprenants ont apprécié la formation » selon Rivard et Lauzier (2013, p. 268).

### **Niveau 2 : l'apprentissage**

Ce niveau d'analyse a pour objectif « d'évaluer ce que les participants ont acquis par la formation en termes de connaissances, d'habiletés en fonction des objectifs visés » selon Dunberry et Péchard. (2007, p. 8).

Des outils variés sont utilisés à ce niveau tels les tests de connaissances et de performance, les jeux de rôle, les simulations, les questionnaires d'attitudes ou encore les examens.

### **Niveau 3 : le transfert**

Ce niveau apprécie le degré du transfert de ce qui a été appris en situation pédagogique vers une situation réelle de travail. Il cherche à relever la modification de certains comportements et il mesure l'application effective des acquis, attitudes et habiletés, résultats d'une action de formation, en situation de travail.

S'agissant des méthodes utilisées, l'on peut citer, entre autres, l'autoévaluation réalisée par l'apprenant et les observations notamment à travers l'utilisation d'un groupe de comparaison n'ayant pas suivi la formation en question, afin d'obtenir des écarts sur la base desquels les résultats de formation seront évalués.

### **Niveau 4 : les résultats de la formation sur l'organisation**

A ce niveau, on s'intéresse à mesurer les effets de la formation et leurs impacts sur les résultats finals quantifiables de l'organisation moyennant des indicateurs de performances (productivité accrue, satisfaction de la clientèle, réduction des coûts, amélioration des chiffres d'affaires et des bénéfices...).

Il y a lieu de préciser que Kirkpatrick souligne le caractère exhaustif de l'évaluation qui doit englober les quatre critères sans dissociation aucune.



## **Limites du modèle :**

### **➤ Critiques et remèdes énoncés par Alliger et Janak**

Alliger et Janak (1989), cités par Dunberry et Péchard (2007) dénoncent le caractère hiérarchique et causal du modèle Kirkpatrick. D'une part, ils préconisent que la relation causale entre les différents niveaux de cette taxonomie n'a pas été démontrée par les recherches en la matière et particulièrement la relation causale du niveau 1 sur le niveau 2 qui ne se confirme pas toujours. De même, ils infirment la relation causale entre les niveaux ainsi que la corrélation qui en résulte.

D'autre part, les deux auteurs remettent en cause le caractère hiérarchique en insistant sur le fait que les actions de formation ne visent pas une ou tous les niveaux du modèle de Kirkpatrick.

### **➤ Critiques et remèdes énoncés par Holton**

Holton (1996), cité par Dunberry et Péchard (2007, p. 9) considère que le modèle de Kirkpatrick est « une simple taxonomie des résultats de la formation qui se limite à identifier ce qui doit être évalué et non un modèle et encore moins une théorie ». Il ne constitue ni un modèle ni une théorie. Il ajoute qu'un véritable modèle ne se limite pas à identifier juste ce qui doit être évalué. Pour remédier à ces lacunes, Holton propose un modèle qui intègre diverses variables contextuelles susceptibles de mieux exprimer l'apprentissage, les performances individuelles et les résultats organisationnels.

### **➤ Critiques et remèdes énoncés par Philips**

Philips (1997), cité par Dunberry et Péchard. (2007) distingue les résultats à caractère plus financiers, ce qui est justifiable du fait que leur calcul réfère à d'autres indicateurs et méthodes d'évaluation et a complété les 4 niveaux précédents par un niveau 5, celui du retour sur investissement. Il propose ainsi de convertir les résultats (niveau 4) en valeurs monétaires (tout en gardant à l'esprit une logique de comparaison coûts/bénéfices).

Selon cet auteur, l'évaluation du retour sur investissement est de plus en plus nécessaire dans un contexte où les entreprises consacrent de sommes importantes à la formation et où les départements des ressources humaines sont de plus en plus amenés à démontrer leur contribution aux résultats financiers.

### **● Le modèle de Kraiger (2002)**

Selon Kraiger, l'évaluation est fonction des raisons qui la justifient (décider de continuer une formation, allouer davantage de ressources à la fonction formation ...) et non des habitudes et

du souci de poursuivre ce qui avait été accompli auparavant. En fonction de ces raisons, le praticien pourra sélectionner les éléments à évaluer et les méthodes d'évaluation appropriées. Le modèle de Kraiger identifie trois cibles d'évaluation : le contenu de la formation, les changements chez l'apprenant et le rendement pour l'Organisation. Ces cibles sont en lien direct avec trois principales raisons d'évaluer, à savoir « la prise de décision (reconduire ou non une formation, le feedback (améliorer le contenu d'une formation) et le marketing de la formation (assurer la mise en marche d'une formation) » (Dunberry et Péchard. 2007, p. 12).

#### **1.4.2 Les modèles intégrant les facteurs influençant l'efficacité de la formation**

En réponse aux nombreuses critiques portées à l'encontre du modèle Kirkpatrick, des chercheurs ont proposé d'élargir la vision de la formation et de son évaluation pour inclure les facteurs explicatifs de l'efficacité ou des résultats de la formation au-delà de la seule action de formation. Ils ont modélisé les facteurs susceptibles d'influencer les différents niveaux du modèle de Kirkpatrick. Parmi les modèles traitant des facteurs d'efficacité de la formation cités par (Pottiez 2011, pp. 293 et 298) :

- **Le modèle de Noe (1986)**

Noe fut l'un parmi ceux qui s'est penché sur l'appréciation de variables externes à l'action de formation elle-même. Sa contribution consiste à mesurer l'impact des variables motivationnelles sur l'efficacité de la formation.

- **Le modèle de Baldwin et Ford (1988)**

Ces auteurs ont élaboré un modèle regroupant des facteurs susceptibles d'influencer aussi bien les apprentissages que le transfert. Selon ces auteurs, le transfert est impacté par les caractéristiques des formés notamment la motivation, la qualité de l'apprentissage et le soutien par l'organisation et l'environnement de travail.

- **Le modèle de Laroche et Haccoun (1999)**

Ces auteurs ont mis l'accent sur les variables sur lesquelles le praticien peut agir moyennant des mesures adéquates en vue de maximiser le transfert. Ces variables sont citées suivant une approche chronologique du processus de formation, soit avant, pendant et après la formation. Ce modèle est intéressant pour les responsables et chargés de la formation et permet de comprendre d'une manière simple et concrète les enjeux du transfert, les conditions de son succès ainsi que les mesures à prendre pour avoir des chances de le maximiser.

## **2. Méthodes de collecte des données**

Etant donné la nature de l'étude et de la problématique et dans le but d'approfondir la recherche, nous avons d'abord analysé la documentation du service formation. Ensuite, et compte tenu de la spécificité du sujet, nous avons effectué des rencontres informelles avec des acteurs de la formation au sein de l'Administration (participants aux formations, gestionnaire de la formation, responsable RH...etc.).

Ainsi, une méthodologie a été adoptée pour le recensement de la population, de sa taille et des outils de recueil des données.

### **2.1 Questionnaire**

Pour bien conduire cette recherche, nous avons utilisé le questionnaire composé de questions ou d'items, c'est un outil qui permet d'obtenir des informations nombreuses auprès d'une population donnée et pour laquelle une exploitation quantitative est vivement souhaitée.

La cohérence interne de sa construction permet en croisant des réponses, d'obtenir une analyse de type qualitatif au-delà de son exploitation statistique. Dans le cadre de notre étude, le questionnaire a été envoyé à un échantillon de douaniers ayant participé à des actions de formation.

#### **2.1.1 Conception et élaboration**

Pour recueillir les opinions des participants concernés par cette étude, nous avons opté pour le questionnaire qui leur a été administré par e-mail.

Avant de commencer l'enquête, le contenu du questionnaire a été examiné par la Cheffe du Service de la Formation puis transmis pour avis et remarques à l'ensemble des Chefs des Services des Ressources Humaines et de la Formation au niveau des directions régionales. Ensuite, le questionnaire a été adressé à un groupe restreint de participants appartenant à l'échantillon de l'étude afin de tester les différents items composant la trame du questionnaire. Ce questionnaire a pour but de sonder le degré de satisfaction des douaniers par rapport à l'efficacité des actions de formation continues dispensées selon trois niveaux : évaluation de l'efficacité pédagogique, évaluation du transfert et évaluation des effets de formation ainsi que les outils à même d'apprécier cette efficacité.

La question de l'efficacité de la formation et ses différentes dimensions a été traitée par plusieurs auteurs dont notamment Gérard (2000, 2008), Roussel, (2011), Laroche et Haccoun (1999) et Malassingne (2007)

Par ailleurs, la revue de la littérature intégrative réalisée au cours des dernières années portant sur le transfert, notamment la contribution de Grossman et Salas (2011) et celle de Baldwin et

Ford (1988) révèle trois catégories de variables favorisant le transfert. Ces variables se rapportent à la conception de la formation , Huczynski & Lewis (1980), Roussel (2011), Baldwin et Ford (1988), aux caractéristiques des apprenants, Bandura, (2003), Galand, & Vanlede, (2004), Devos, Dumay & Bonami (2006) et aux facteurs liés à l'environnement de travail, Huczynski & Lewis (1980), Rouiller & Goldstein (1993), Tracey, Tannenbaum & Kavanagh (1995).

En s'appuyant sur ces recensions, 4 catégories de variables ont été identifiées et 21 items : Evaluation de l'efficacité pédagogique (7 items), de l'évaluation du transfert (9 items), de l'appréciation de l'impact de la formation (2 items) et de l'évaluation de l'efficacité de la formation (3 items).

Les données de cette étude ont été collectées à travers des questions fermées avec réponses sur échelles de LIKERT à 4 points.

### **2.1.2 Population de l'enquête**

La détermination de la taille d'échantillon optimale est tributaire de la méthode d'analyse utilisée. Cette taille est importante et peut influencer l'exactitude des résultats. Dans cette démarche, ce travail a veillé à respecter les recommandations de Hair, Anderson, Tatham & Black (1998) qui stipulent que la taille de l'échantillon, en cas d'application de la méthode des équations structurelles, doit varier entre 200 et 300. Aussi, Roussel, Dirrieu, Campoy & EL Akremi (2002) proposent des tailles minimales de 100 à 150 individus. En ce qui nous concerne, notre échantillon est composé de 194 participants répartis sur trois catégories de douaniers à savoir les agents, les collaborateurs moyens et les collaborateurs supérieurs.

Sur les 194 participants sujets de l'étude, 147 ont une ancienneté supérieure à 5 années soit 75% et 157 ont plus de 30 ans soit 81%. Concernant de la répartition par sexe, notre population est composée de 76% des hommes contre 24% femmes.

Outre les 194 participants formant des catégories socioprofessionnels différentes, l'étude a essayé de mieux cerner les aspects de la problématique en adressant un questionnaire à la hiérarchie des participants, soit 95 responsables.

### **2.1.3 Administration**

Pour administrer les questionnaires, nous avons utilisé la messagerie comme méthode de collecte de données, En fait, dans la mesure où notre population est éparpillée au niveau du territoire national, nous avons jugé pratique de mettre à contribution les services régionaux chargés des ressources humaines et de la formation pour qu'ils jouent le rôle de relais au niveau

régional. Ils ont consolidé les questionnaires servis par les participants et leur hiérarchie relevant de leur direction régionale respective et se sont chargés également de leur restitution au service de la formation.

### 3 Analyse des résultats et diagnostic

Il s'agit de la transcription des points de vue des participants à l'enquête en pourcentage par rapport à chaque point du questionnaire ainsi que les résultats du focus groupe.

#### 3.1 Evaluation des acquis (efficacité pédagogiques)

Concernant ce 1<sup>er</sup> niveau d'évaluation, l'on peut constater qu'en moyenne, seuls **17,6%** des collaborateurs semblent être tout à fait satisfaits de cette efficacité pédagogique. La majeure partie des interrogés le sont soit partiellement (**36,3%**) soit suffisamment (**39,4%**).

La déclinaison de l'évaluation de l'efficacité pédagogique par thèmes révèle que :

- le taux d'insatisfaction le plus élevé est afférent à la durée de la formation, jugée insuffisante pour **25,2%** des collaborateurs;
- les taux de satisfaction les plus élevés concernent les aptitudes et les méthodes pédagogiques de l'animateur (**32,4%**) et la transférabilité et l'exploitation des acquis pédagogiques en situation de travail (**20,4%**).
- les taux de satisfaction totale par rapport aux autres aspects de l'efficacité pédagogique sont en dessous de **20%** mais qui restent relativement appréciés. (**51,5%**) jugent que les objectifs pédagogiques sont suffisamment bien formulés).

Concernant le contexte de la participation à la formation, les managers affirment que dans la majorité des cas (**70%**) c'est sur leur initiative ou celle de l'Administration que leurs collaborateurs participent aux formations.

Lors de l'examen des réponses des interrogés par rapport à leurs appréciations de l'efficacité pédagogiques, nous avons pu constater que leurs réponses ont été plus tournées vers les valeurs médianes « partiellement et suffisamment ».

Ce constat révèle qu'en dépit des efforts déployés par l'Administration pour améliorer son offre de formation en s'appuyant sur les règles de l'ingénierie de formation, des points négatifs persistent et concernent notamment:

- la non formulation des objectifs pédagogiques en termes de résultats attendus ;
- l'insuffisance de la durée de la formation ;
- l'insuffisance de la cohérence et de l'adéquation entre les compétences visées, le programme pédagogique et les acquis réels à l'issue de la formation ;
- l'insuffisance de la part des cas pratiques dans le cursus de la formation ;

- l'insuffisance de l'adaptation des formations aux exigences du poste de travail ;

Ces insuffisances expliquent pourquoi aux yeux des managers le taux d'atteinte totale des objectifs pédagogiques ne dépasse pas 17,9%.

### 3.2 Evaluation du transfert

S'agissant du 2ème niveau d'évaluation d'efficacité de la formation (évaluation du transfert), globalement, **56%** des collaborateurs évaluent favorablement le transfert de la formation (**33,5%** en étant tout à fait satisfaits et **22,5%** en étant suffisamment satisfaits).

Si **53,4%** des collaborateurs estiment être tout à fait motivés à l'idée de suivre la formation, **9,7%** sont réfractaires à l'idée de suivre cette formation.

Seuls **41,7%** parmi les collaborateurs affirment être tout à fait motivés pour mettre en application les acquis de la formation suivie soit près de 12 points de moins.

L'implication des managers semble ne pas être très importante pour favoriser et encourager le transfert des acquis. L'insuffisance de cette implication s'est traduite aussi bien au niveau de la détermination des objectifs de formation et les résultats attendus sur le terrain avec le collaborateur qu'au niveau de la définition d'un plan d'action pour la mise en œuvre des acquis sur le terrain.

D'ailleurs, **41,7%** des managers déclarent qu'aucune suite n'est donnée aux possibilités du transfert des acquis et **19,4%** seulement jugent que les acquis des formations sont tout à fait appliqués sur le poste de travail.

Le manque ou l'insuffisance des moyens humains et matériels viennent en tête de la liste des raisons (**26,8%**), suivi du manque du temps (**21,4%**) et de l'inadaptation des acquis de la formation aux besoins professionnels (**17,9%**).

Le facteur appui manageriel n'est pas cité comme facteur de blocage à la mise en pratique des acquis. En effet, à la question « Votre hiérarchie vous a-t-il soutenu dans la mise en pratique des compétences, outils et méthodes acquis pendant la formation? », **46%** des collaborateurs estiment que leur hiérarchie les a soutenus pour mettre en application les acquis contre **53%** qui ont affirmé ne pas avoir été soutenus.

Selon les répondants, ce soutien manageriel a pris plusieurs formes, résumées comme suit :

- La motivation, le suivi de proximité et le sens de l'écoute ;
- L'assistance et l'appui ;
- L'encadrement de proximité ;
- L'accompagnement.

Au niveau du transfert des acquis, on a pu constater que les participants ont été moyennement motivés à l'idée de suivre la formation mais le taux de motivation d'utiliser ce qu'ils ont acquis à l'issue de la formation a régressé de **12%**. Des facteurs exogènes semblent avoir freiné cette motivation.

La détermination des objectifs avant la formation est loin d'être satisfaisante. Le taux du **22%** des participants ayant affirmé avoir tout à fait déterminé ces objectifs dénote clairement de l'insuffisance de la communication entre le manager et son collaborateur avant l'entame de la formation.

Ce taux a baissé de **5%** s'agissant de la détermination, à l'issue de la formation, des éléments à mettre en application en situation de travail.

L'insuffisance de l'implication des managers dans la démarche de fixation des objectifs de transfert et de leurs contributions dans la mise en application, par leurs collaborateurs, des acquis de la formation sur le terrain, est clairement pointé du doigt.

Concernant les raisons expliquant l'insuffisance de l'application des acquis sur le terrain, nous avons constaté une concordance entre les avis des participants et leurs managers. Ils considèrent tous que le manque de moyens humains et matériels ainsi que le manque de temps justifient amplement ce constat.

L'autre facteur entravant l'application des acquis sur le travail a trait à l'absence de la motivation chez les collaborateurs. Cette réalité semblerait être la conséquence des autres facteurs sus mentionnés (manque de moyens et de temps) ou de l'absence de mesures de valorisation financière ou morale,...) ;

### **3.3 Evaluation de l'impact de la formation**

A la question, « Pensez-vous que cette formation a eu un impact positif sur la qualité de votre travail », la majorité des collaborateurs, soit **39,8%** estiment que la formation n'a eu qu'un impact positif partiel sur la qualité du travail. Les apports de la formation ont concerné les éléments suivants classés par ordre décroissant :



**Tableau 1 : Evaluation de l'impact de la formation**

Apports de la formation	Taux
Acquérir de nouveaux savoirs qui seront porteurs de perfectionnement ou d'évolution dans le quotidien de l'ADII	28,14%
Améliorer la performance	25,62%
Augmenter l'autonomie au travail	18,09%
Pallier à des insuffisances	15,07%
Solutionner un dysfonctionnement	6,53%
Réduire le délai d'exécution des tâches	6,53%

**Source : Données de notre étude**

Du point de vue des managers, seuls **24,7%** parmi eux estiment être tout à fait satisfaits des résultats produits par la formation.

La première raison en termes d'importance concerne l'absence d'indicateurs pour apprécier les effets de la formation (**42,1%**).

Pour les collaborateurs qui considèrent que la formation a suffisamment ou tout à fait produit les résultats escomptés ont avancé les indices suivants :

A l'instar des participants, les managers estiment que les deux premiers apports concernent l'amélioration de la performance professionnelle et l'acquisition des savoirs tendant à l'amélioration de la performance professionnelle au quotidien.

### **3.4 Evaluation de l'efficacité de la formation**

L'enquête nous renseigne également que **56%** des collaborateurs et **64%** des managers estiment que les deux types d'évaluation à chaud et à froid sont les mieux appropriés pour mesurer l'efficacité de la formation, contre **35%** (collaborateurs) et **25,6%** (managers) pour l'évaluation à froid.

S'agissant des outils appropriés pour mesurer l'efficacité de la formation au niveau pédagogique, transfert et impact, les résultats de l'enquête se présentent comme suit :

#### **Sur le plan efficacité pédagogique :**

Concernant les outils appropriés pour mesurer l'efficacité pédagogique, les managers et leurs collaborateurs se sont accordés sur l'importance des études de cas pour tester l'assimilation des acquis. Ceci est tout à fait normal dans la mesure où il s'agit de formation continue et professionnalisante, destinée aux adultes qui s'imaginent mal passer des tests leur rappelant les souvenirs de l'école.

### **Sur le plan du degré de transfert et qualité d'impact :**

Sur le plan du degré de transfert et de qualité d'impact, on a pu remarquer une divergence d'opinions entre les collaborateurs et les managers. Le questionnaire est l'outil le plus adapté à l'appréciation du degré du transfert et d'impact pour les premiers, tandis que l'observation est la plus appropriée pour les deuxièmes. L'entretien d'évaluation annuel vient en deuxième position pour les deux catégories des répondants.

### **Sur le plan des facteurs contribuant le plus à l'efficacité de la formation :**

On remarque qu'il y a concordance entre les collaborateurs et les managers sur les facteurs contribuant à l'efficacité de la formation. Les premiers facteurs concernent la motivation (20,5% managers et 22,4% collaborateurs), suivie des moyens humains et matériels, de certains éléments liés à l'efficacité pédagogique et de l'appui des managers de proximité pour le transfert des acquis et le suivi post-formation.

Ces facteurs d'efficacité sont les mêmes qui ont expliqué l'insuffisance du transfert des acquis en situation de travail.

Les avis des managers et de leurs collaborateurs ont concordé quant à la nécessité des deux types d'évaluation (à chaud et à froid) pour évaluer l'efficacité de la formation.

## **4 Discussion, recommandations et plan d'action**

### **4.1 Discussion des hypothèses :**

**Hypothèse 1 :** Le questionnaire d'évaluation ne permettrait pas d'évaluer efficacement l'utilité et la rentabilité de la formation.

Cette hypothèse a été en partie vérifiée puisque le questionnaire a été considéré par les collaborateurs comme l'outil le mieux approprié pour mesurer le degré du transfert et d'impacts tandis que pour la 2<sup>ème</sup> population de l'enquête à savoir les managers, cet outil vient en dernier lieu.

La position des collaborateurs est compréhensible dans la mesure où les quelques rares évaluations à froid effectuées à l'ADII ont été réalisées à travers des questionnaires.

S'agissant des managers, leur position témoignerait des limites associées au questionnaire d'évaluation à froid notamment la pertinence des informations recueillies sur les résultats opérationnels de la formation.

Cette position semble aller de pair avec les conclusions de Gérard (2022) qui estime que le questionnaire peut être un outil d'appréciation de l'efficacité de la formation à condition qu'il soit conçu pour l'appréciation de l'efficacité de la formation.

**Hypothèse 2 :** L'entretien d'évaluation constituerait un outil performant d'appréciation des effets de formations en situation de travail.

Cette hypothèse, qui puise sa source de la revue de la littérature notamment Malassingne (2007) prônant l'appréciation de l'efficacité de la formation moyennant l'interview, a été infirmée dans la mesure où pour les deux populations enquêtées, cet outil n'est pas le 1<sup>er</sup> à recommander pour apprécier le degré du transfert et d'impact. Pour les managers, cette appréciation se perçoit au quotidien à travers l'observation. Ceci s'explique par le fait que cet outil, bien qu'il soit utilisé depuis 2012 pour le recueil des besoins en formation et l'élaboration du plan de formation, il n'est pas suffisamment orienté vers l'appréciation des effets de la formation sur le terrain à travers des indicateurs spécifiques à chaque formation

Aussi, des améliorations sont-elles à apporter à cet outil pour rendre cet événement annuel, un moment privilégié pour mettre en œuvre un projet professionnel cohérent pour l'agent et pour l'établissement.

**Hypothèse 3 :** Le facteur motivation serait le plus déterminant dans la réussite du transfert des acquis.

Les résultats de l'enquête ont confirmé cette hypothèse puisque il y a concordance entre les collaborateurs et les managers sur le facteur motivationnel comme contribuant le plus à la réussite du transfert des acquis. Ces résultats ont permis de vérifier et conforter le modèle de Noe (1986) qui a mis l'accent sur l'importance des variables externes à l'action de formation et a mesuré l'impact des variables motivationnelles sur l'efficacité de la formation.

Notre étude nous a montrés que le degré du transfert dépend aussi bien de la disponibilité des moyens humains et matériels, de la formulation des objectifs de formation en termes mesurables ainsi que de l'appui manageriel.

L'ADII devra s'employer à articuler la formation à la carrière de son personnel et à concevoir la formation continue comme levier de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

La recherche de la motivation des apprenants pour la formation devra être un objectif prioritaire pour les responsables formation et l'encadrement. Il est également nécessaire de dépasser la gestion traditionnelle fondée sur l'ancienneté et de mettre en place un système de gestion des carrières et de promotion dont les critères fondamentaux seraient le mérite et la compétence.

#### **4.2 Recommandations et plan d'action**

De nos jours, la question de l'évaluation des actions de formation se pose de nos jours avec beaucoup d'intensité au point qu'aucune organisation ne peut se permettre de former sans

qu'elle n'ait de la visibilité sur l'efficacité de son dispositif, les effets attendus sur le terrain et les gains obtenus par rapport aux dépenses engendrées.

Cela suppose bien entendu que les collaborateurs seront capables d'acquérir non seulement de nouvelles connaissances, attitudes et aptitudes à la faveur de la formation, mais également qu'ils seront à même de mettre totalement ou partiellement en application celles-ci, à l'issue de la formation et impacter positivement les indicateurs de performance.

Par ailleurs, l'évaluation de l'efficacité post-formation suppose la confection et l'utilisation d'outils adaptés au contexte de l'administration.

**Outil d'évaluation de satisfaction et des acquis (évaluation pédagogique) :**

Pour apprécier l'efficacité pédagogique, deux outils ont été utilisés :

- **1er outil : le test écrit sous forme d'examen** composé de 5 questions ouvertes, un QCM constitué de 6 questions et eux études de cas, l'un porte sur une fausse déclaration d'origine et l'autre sur une fausse déclaration d'espèce à déceler après étude documentaire de la déclaration et les documents y annexés.
- **2ème outil : Autoévaluation**

L'outil consiste à inviter les participants à la formation à situer leur niveau de compétence par rapport à chaque objectif pédagogique avant et à la fin de la formation, ce qui leur permettra d'avoir une idée sur la progression en termes d'acquisition des compétences.

Cet outil permet, selon Gérard (2000) un ensemble de traitements quantitatifs relativement simple permettant d'analyser les résultats de la formation de manière intéressante

À partir des résultats, nous avons pu dresser un bilan global des compétences, pour chaque objectif, en calculant un certain nombre d'indices ci-après, proposés par Gérard (2000, p. 11):

- Calcul de la moyenne avant la formation et au terme de la formation;
- Calcul de l'écart-type avant la formation et au terme de la formation;
- Calcul du taux d'hétérogénéité (ou coefficient de variation).

• **Résultat de cet outil**

**1<sup>er</sup> objectif :** Maitriser les éléments quantitatifs et qualitatifs de la déclaration en détail

	*A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	Moyenne	Ecart type	Taux hétérogénéité
Avant la formation	6	5	6	6	6	10	8	8	4	6,55	2,91	44%
Après la formation	8	7	8	8	7	10	9	9	7	8,11	0,99	12%

\*A= Apprenant

**2ème objectif :** Approfondir, à l'aide de cas réels, les aspects réglementaires liés aux concours aux autres services

	*A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	Moyenne	Ecart type	Taux hétérogénéité
Avant la formation	5	6	5	9	7	7	7	6	5	6,33	1,56	25%
Après la formation	9	7	6	10	9	8	8	8	7	8	1,33	17%

**3ème objectif :** Maîtriser les techniques du contrôle documentaire et de la vérification physique des marchandises

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	Moyenne	Ecart type	Taux hétérogénéité
Avant la formation	7	7	6	9	6	6	7	5	7	6,66	1,11	17%
Après la formation	10	8	8	10	7	8	9	7	8	8,33	1,11	13%

L'intérêt de cet indice est qu'il « permet d'avoir une idée du degré d'accord entre les personnes interrogées. Les spécialistes considèrent qu'en dessous de 15%, l'accord (ou l'homogénéité) est important(e), alors qu'au-dessus de 30%, il existe un désaccord (ou une hétérogénéité) important(e) » Gérard (2000, p. 11). Sur la base des données ci-dessus, le calcul de ces trois indices peut déboucher sur les tableaux suivants :

Objectif	Avant la formation			Au terme de la formation		
	Moyenne	Ecart type	Taux d'hétérogénéité	Moyenne	Ecart type	Taux d'hétérogénéité
1	6,55	2,91	44%	8,11	0,99	12%
2	6,33	1,56	25%	8	1,33	17%
3	6,66	1,11	17%	8,33	1,11	13%

Ces premiers indices fournissent déjà quelques informations intéressantes.

- la moyenne enregistrée après la formation étant plus élevée qu'avant la formation, l'on peut conclure à une amélioration dans la maîtrise de la compétence étant précisé qu'un score moyen de 8 sur 10 est réputé être un meilleur indicateur de maîtrise;
- La comparaison des taux d'hétérogénéité révèle que la formation a permis de réduire les disparités de compétences entre les apprenants.

En calculant des indices de gain ci-dessous, il est possible d'affiner l'effet d'apprentissage :

- Le gain brut moyen correspondant à ce qui a été effectivement gagné et se calcule simplement par la différence entre le score moyen " après " et le score moyen " avant " la formation ;
- Le gain relatif moyen qui est le rapport entre ce qui a été gagné et ce qui pouvait être gagné et se calcule par la formule suivante (Score APRÈS - Score AVANT) / (Score MAXIMUM - Score AVANT)  $\times$  100

Selon Gérard (2000, p.12), il est considéré qu'il y a un effet positif d'apprentissage lorsque ce gain relatif est supérieur à 30 ou 40%, Ces deux indices peuvent être synthétisés comme suit :

**Tableau 2 : Synthèse des gains bruts et relatifs moyens**

Objectif	Gain brut moyen	Gain relatif moyen
Maitriser les éléments quantitatifs et qualitatifs de la déclaration en détail	1,56	45,2%.
Approfondir, à l'aide de cas réels, les aspects réglementaires liés aux concours aux autres services	1,67	45,5%
Maitriser les techniques du contrôle documentaire et de la vérification physique des marchandises	1,67	50,8%

**Source : Données de notre étude**

Ces indices de gain permettent une meilleure appréciation de l'effet d'" apprentissage ". Ainsi, l'on peut constater que le gain relatif de **50,8%** au niveau de l'objectif 3 est important et montre que les participants considèrent avoir réellement avancé dans la maîtrise des compétences.

Le premier niveau a été expérimenté avec succès et l'efficacité pédagogique a été vérifiée par :

- un test des acquis sous forme de QCM, d'étude de cas et d'auto évaluation à l'issue de la formation dont les résultats ont été probants ;
- un taux de satisfaction (excellent bon) global de **89%**, supérieur au taux moyen de satisfaction enregistré qui est de **74%** ;
- un taux d'atteinte totale des objectifs pédagogiques de **57%**. Ce taux est également supérieur au taux moyen enregistré qui est de **43%**
- un taux de correspondance totale aux attentes des participants de **70%**. Le taux moyen ne dépasse pas **56%** ;
- une capacité d'application totale des acquis de la formation en situation réelle du travail exprimée par **60%** des participants. Le taux moyen se situe au tour de **48%**.

### **Outil d'évaluation du transfert des acquis en situation réelle du travail**

Cette évaluation consiste à observer les participants et voir s'ils mettent ou non en pratique les acquis de la formation. L'évaluation peut encore être facilitée par la définition d'objectifs d'application.

A ce sujet, les managers ont été sollicités pour la détermination à l'issue de la formation de concert avec leur collaborateur d'objectifs de transfert susceptibles d'être appliqués en situation réelle de travail.

Par ailleurs, une démarche pour garantir le transfert des acquis a été communiquée aux managers. Elle se décline en étapes comme suit :

- Rencontrer les collaborateurs après la formation et s'assurera de l'atteinte des objectifs pédagogiques et de la réunion des conditions à mettre en œuvre pour les atteindre
- Donner aux apprenants l'occasion d'appliquer leurs nouvelles compétences en situation de travail;
- Observer les progrès de l'employé et faire des entretiens ponctuels ;
- Fournir un appui pour aider à surmonter les obstacles de transfert ;
- Assurer un renforcement positif et fêter même les petits progrès ;
- Diminuer pendant un certain temps, la pression et les échéances du travail et communiquer les succès et les nouvelles normes de performance.

Pour formaliser le transfert des acquis, il leur a été demandé de renseigner conjointement avec le collaborateur le contrat d'application. Ce contrat reprend les objectifs du transfert, les conditions d'application et prévoit un calendrier de réalisation.

#### **Résultat de cet outil :**

Sur 10 participants ayant pris part à la formation pilote, 7 ont confirmé avoir mis en place un plan de transfert et ont servi en concertation avec leurs managers le contrat d'application des acquis

Les 3 autres participants n'ont pas pu mettre en œuvre les acquis de la formation sur le lieu de travail. Les raisons expliquant le non transfert des acquis pour les 3 participants sont :

- Pour le premier participant, avant la formation il occupait l'emploi d'inspecteur vérificateur polyvalent chargé du contrôle des opérations commerciales. Mais juste après la formation, il a été redéployé pour les besoins de service à l'Ordonnancement de Béni-Ensar chargé principalement de la MCV et du contentieux.



- Pour le 2<sup>ème</sup> participant, bien qu'il ait été formé dans le cadre du renforcement des cadres en charge du contrôle des opérations commerciales, il continue d'occuper l'emploi d'inspecteur chargé du contrôle des voyageurs et des bagages à la gare maritime de Nador-port en raison du manque d'effectifs.
- Quant au 3<sup>ème</sup> participant, il a été formé pour renforcer les effectifs chargés du contrôle des opérations commerciales à la Direction Régionale de CASA-PORT. Ce contrôle de marchandises se fait à travers les trois modes ci-après en se basant sur le résultat de sélectivité automatique octroyée par le système informatique de l'Administration des Douanes et impôts indirects BADR:
  - Admis pour conforme sans scanner ;
  - Admis pour conforme avec scanner ;
  - Visite physique des marchandises.

Afin d'organiser et faciliter les tâches de contrôle des marchandises, les inspecteurs vérificateurs sont répartis en trois groupes: groupe chargé de l'admis pour conforme, groupe chargé de la visite physique des marchandises et un groupe chargé du contrôle par scanner. Ces inspecteurs font un roulement entre eux périodiquement.

Après la formation, la hiérarchie du 3<sup>ème</sup> participant l'a affecté au poste de chargé du contrôle par scanner et prochainement il va être affecté au groupe chargé du contrôle documentaire (admis pour conforme).

L'on peut déduire donc avec regret que la démarche du transfert des acquis a visiblement pâti des effets de la mobilité géographique et fonctionnelle à l'ADII dont les objectifs affichés sont :

- Le développement de la moralisation et de l'éthique au sein de l'Administration ;
- Une meilleure gestion des compétences ;
- Une meilleure polyvalence ;
- Une interchangeabilité équitable dans les zones éloignées ou confrontées à des pénibilités dans l'exécution des services.

Par ailleurs le système rotatif périodique des agents des brigades affectés dans des postes de frontières, terrestre, maritime et aérien, appliqué depuis la mise en vigueur de la note du 28 septembre 1999 est opérée en tant que simple objectif et non comme un outil de gestion des ressources humaines tendant à améliorer l'efficacité et la performance de l'ADII.

De ce qui précède, on constate que la mise en application des acquis est souvent confrontée à des contraintes et divers facteurs de blocage dépassant la volonté des acteurs de la formation.

### **Outil d'évaluation de l'impact de la formation :**

Après avoir vérifié les outils de l'évaluation de l'efficacité pédagogique et du transfert des acquis, nous allons examiner l'outil d'évaluation de l'impact de la formation, appliqué à notre action de formation pilote.

Avant de présenter les résultats de cet outil, il y a lieu de rappeler qu'en amont de l'organisation de cette action, nous avons, lors d'un atelier de travail auquel ont pris part les animateurs et experts métiers, arrêté les indicateurs de résultats qui permettront de vérifier l'atteinte des objectifs de formation.

Les indicateurs ou paramètres d'exploitation ou de fonctionnement sensibles choisis pour les besoins de l'évaluation de l'impact de la formation pilote sont les suivantes :

- Nombre moyen de DUM traitée en admis pour conforme ;
- Nombre moyen de DUM traitée en visite physique ;
- Majoration de la valeur en DH ;
- Redressement avec contentieux en DH.

Ces indicateurs ont été extraits du système **SAAD (Système d'Aide à la Décision)** qui est devenu aujourd'hui grâce à une importante banque de données et d'indicateurs précis, un outil indispensable pour la prise de décision dans les métiers douaniers.

Ce système a pour rôle l'administration et l'enrichissement du système Datawarehouse alimenté régulièrement à partir des différents systèmes de gestion :

- Base automatisée des Douanes en réseau,
- Riad : Ressources intégrées de l'Administration des Douanes par le module des ressources humaines.

Grace à son outil de reporting « impromptu », permettant de construire des indicateurs par domaine métier, SAAD est exploité pour répondre à divers types de besoins en information chiffrées (états de données de détail, états statistiques, évolution d'indicateurs, tableaux de bord synthétiques...) demandés ponctuellement par les agents douaniers.

Afin d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs de formation à travers les indicateurs précités, nous avons essayé d'examiner l'impact de la formation pilote sur le contrôle documentaire et vérification physique des marchandises en comparant la performance enregistrée par chaque participant sur une période de 3 mois avant la formation et 3 mois après la formation.

Les résultats sont repris au tableau ci-après :

**Tableau 3 : Impacts de la formation pilote sur les indicateurs de résultat**

bénéficiaire	Indicateurs de performance					
	3 mois avant la formation			3 mois après la formation		
	Nombre de DUM traitée en admis pour Conforme et vérification physique	Majoration de la valeur en DH	Redressement avec contentieux en DH	Nombre de DUM traitée en admis pour Conforme et vérification physique	Majoration de la valeur en DH	Redressement avec contentieux en DH
Participant A	16	0	0	670		6
Participant B	0	0	0	146		0
Participant C	74	0	**	567	Export**	180.764,00
Participant D	456	1 775 211	340 843	152	1 254 775	683 227
Participant E	0	0	0	155		0
Participant F	0	0	0	23 transit*	0	0
Participant G	700	0	10000	1640	0	45000

Source : Données de notre étude

\* L'inspecteur concerné est affecté aux régimes de transit. Les formalités de dédouanement ont été assurées dans un autre bureau de douane.

\*\* L'inspecteur concerné est affecté à l'arrondissement de l'export, aucune majoration de la valeur n'a été effectuée.

On peut déduire de ce qui précède que dans la mesure où il est difficile de prouver le lien de causalité entre la formation et ses effets positifs ou négatifs relevés, il importe de considérer ces résultats avec précaution. De même, l'appréciation de l'impact a aussi pâti, entre autres, des conséquences de la mobilité et le roulement des inspecteurs et agents en raison principalement du manque de moyens humains.

Devant ce constat prévisible et conscients aussi de la difficulté d'isoler l'effet formation et son impact sur la performance, nous avons choisi, parmi les participants, un inspecteur à la Direction Régionale de Casa-Port dont l'animateur est en même temps son supérieur hiérarchique. Cette donnée a été pour nous une aubaine dans la mesure où nous étions rassurés que l'implication, l'accompagnement et le suivi post-formation de la part du manager seront au rendez-vous.

En évaluant le rendement dudit Inspecteur, nous avons constaté une amélioration très concluante de la qualité du contrôle concrétisée par le montant des amendes réalisées suite aux affaires contentieuses effectuées avec la nature des infractions interceptées par ses soins.

Pour corroborer ce constat, nous avons jugé utile de citer le témoignage de ce participant : « Cette formation m'a permis d'améliorer la qualité de mon contrôle choses qui s'est reflété sur mes résultats (augmentations du nombre des déclarations traitées en visite physique, augmentation du montant des droits et taxes suite à la majoration de valeurs, et augmentation du montant des amendes suite aux affaires contentieuses).

Ces résultats satisfaisants sont le fruit de l'adéquation entre la formation proposée et le poste de travail ciblé, la proximité de l'encadrant, la motivation et le suivi quotidien de la hiérarchie, l'exercice au quotidien du contrôle et l'apprentissage sur le terrain ainsi que la conscience des enjeux qui régissent notre métier et l'envie permanente de se perfectionner »

Le témoignage de ce participant souligne l'importance de certains facteurs pour favoriser le transfert des acquis et apprécier l'impact et la rentabilité de la formation.

## **5 Conclusion**

Pour que la formation soit adaptée, il faut qu'elle s'améliore sans cesse et qu'elle soit évaluée. Cette évaluation doit aussi chercher à être la plus efficace possible pour mesurer la valeur de la formation. C'est pour cette raison que nous avons choisi de travailler sur cette question centrale : Comment apprécier l'efficacité post formation à l'ADII ?

Dans cet article, nous avons d'abord mis l'accent sur les apports théoriques et les concepts qui participent aux fondements de notre recherche, en précisant le concept de l'évaluation et les notions proches dans la littérature scientifique.

Nous avons également passé en revue les types, temps forts et les niveaux de l'évaluation avant de présenter quelques modèles tendant à produire une représentation théorique pour rendre compte de la réalité de l'évaluation et de sa contribution à l'amélioration de l'efficacité des actions de formation.

Ensuite, nous avons tenté de répondre à notre problématique par l'analyse des résultats que nous avons tirés des données issues des questionnaires que nous avons utilisés.

A partir de l'analyse des données, nous avons pu construire l'approche méthodique, la démarche et les outils qui nous ont permis de répondre aux questionnements soulevés par notre recherche.

Ainsi une démarche et des outils d'évaluation de l'efficacité post-formation ont été présentés et expérimentés en les appliquant sur une action pilote, couvrant les trois dimensions : l'efficacité pédagogique, la qualité du transfert et de l'impact. Cette démarche et ces outils montrent que l'appréciation de l'efficacité de la formation et ses retombées sur le terrain n'est pas aussi difficile que cela puisse paraître pourvu que la volonté et l'implication de tous les acteurs soient au rendez-vous.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Bandura, A. (2003), Auto-efficacité: Le sentiment d'efficacité personnelle (Trad. Lecomte J.), Paris: De Boeck.
- Bernier, P. (2015), Toute la fonction formation, Paris, France : Edition Dunod.
- Broucker, B. (2011), « Comment maximaliser le transfert des acquis de formation dans le secteur public? L'effectivité de la formation managériale dans l'administration fédérale belge », *Télescope*, vol. 17, n° 3, p. 54-77.
- Dennerly, M. (2001), *Evaluer la formation, des outils pour optimiser l'investissement formation*, ESF éditeur : Issy-les-Moulineaux.
- Devos, C, Dumay, X. & Bonami, M. (2006), *Le transfert des acquis de formation: Une dynamique motivationnelle*. Communication présentée au 14e Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF), Hammamet, Tunisie.
- Dunbery, A. & Pechard, C. (2007), *L'évaluation de la formation dans les entreprises : état des lieux de la question et perspectives*, Montréal, QC, Canada : Cirdep-Uqam.
- Faisandier, S & Soyer, J. (2006), *Fonction formation*. Paris, France: Editions d'Organisations.

- Gagnon, P. (2004), Le transfert des acquis de formation : le cas d'une formation au service à la clientèle dans le secteur de la vente au détail, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès (M.Sc) Science de gestion HEC Montréal.
- Galand, B & Vanlede, M. (2004). Le sentiment d'efficacité personnelle dans l'apprentissage et la formation : Quel rôle joue-t-il ? D'où vient-il ? Comment intervenir ? Savoirs. Revue internationale de recherches en éducation et formation des adultes, Hors-série, 91-116.
- Gérard, F.M. (2000). L'évaluation de l'efficacité d'une formation. Revue de Gestion », Vol. 20, n°3.
- Gérard, F.M. (2008). Diagnostic, enjeux et perspectives du concept d'efficacité en formation. Actualité de la formation permanente. Centre INFFO, n°211, pp. 13-23.
- Grossman, R & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. International Journal of Training and Development. Blackwell Publishing Ltd.
- Hair, J.F, Anderson, R.E, Tatham R., & Black W.C. (1998). Multivariate data analysis, with reading, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Huczynski, A. A & Lewis J. W. (1980). « An empirical study into the learning transfer process in management training ». Journal of Management Studies. 17. 227-240.
- Jouvenel, G & Masingue, B. (1994), Les évaluations d'une action de formation dans les services publics, enjeux, méthodes et outils, Paris, France: Editions d'Organisations.
- Malassingne, P. (2007), Mesurer l'efficacité de la formation - Évaluer la qualité, le résultat, la rentabilité, Eyrolles, Paris, France: Editions d'Organisations.
- Millet, J.G, Caspar, P & Normand, C. (2010), Evaluation trappe ou tremplin, Paris, France: Editions d'Organisations.
- Pain, A. (1989), Réaliser un projet de formation, Paris, France: Editions d'Organisations.
- Parmentier, C. (2008), L'ingénierie de la formation, outils et méthodes, Paris, France: Editions d'Organisations.
- Pottiez, J. (2013), L'évaluation de la formation, piloter et maximiser l'efficacité des formations, Paris, France : DUNOD.
- Rivard, P & Lauzier, M. (2013), La gestion de la formation et du développement des ressources humaines: Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Presses de l'université du Québec.
- Roussel, J.-F. (2011), Gérer la formation, Viser le transfert, Canada : Guérin.
- TESSIER S. (2004) : « L'évaluation des effets d'une action de formation en résolution de problèmes : les conditions du transfert des acquis dans trois entreprises québécoises » Thèse pour obtenir le grade de : docteur de l'université d'Aix-Marseille III en sciences de la gestion.