

Développement des compétences dans un contexte de réformes dans l'administration publique : une étude de cas de la douane béninoise

Skills Development in the Context of Reforms in Public Administration: A Case Study of the Beninese Customs

Claude B. AGBO

Inspecteur des Douanes, Docteur en Science de Gestion
ASMP, Paris France
Laboratoire de recherche en Gouvernance des Organisations

Brice Zinsou ADONON,

Docteur en Sciences de Gestion
FASEG-UAC, Bénin
Laboratoire de recherche en Gouvernance des Organisations
Equipe de Recherche en Comportement du Consommateur, Culture et Stratégie
ESP-Université Cheikh Anta Diop

B. Judith M. GLIDJA

Professeur Titulaire en Sciences de Gestion
FASEG-Université d'Abomey-Calavi, Bénin
Laboratoire de recherche en Gouvernance des Organisations

Date de soumission : 24/01/2024

Date d'acceptation : 06/03/2024

Pour citer cet article :

AGBO.C.B. & AL . (2024) «Développement des compétences dans un contexte de réformes dans l'administration publique : une étude de cas de la douane béninoise », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 5 : Numéro 3 » pp :591 - 612.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Les douanes sont au cœur de l'activité économique dans tous les pays. Elles emploient des personnes dont les compétences sont indispensables pour la réalisation de ses missions. Par ailleurs, les douanes sont sujettes à de multiples réformes. L'objectif général visé par cette recherche est d'analyser dans quelle mesure les réformes administratives contribuent au développement des compétences mobilisées par les fonctionnaires des douanes dans l'exécution des services. S'appuyant sur une démarche méthodologique quantitative, un échantillon choisi par convenance de 300 agents des douanes a été soumis à un questionnaire en ligne, lequel a été traité suivant la modélisation par les équations structurelles dans le logiciel AMOS 22. Ce qui nous a permis de montrer que la nature des réformes administratives a un effet positif et significatif sur le développement des compétences des agents des douanes béninoises. Aussi les méthodes de mise en œuvre des réformes administratives ont un effet positif et significatif sur le développement des compétences. Enfin, le contexte public exerce un effet modérateur sur la relation entre les réformes administratives et le développement des compétences à la douane béninoise.

Mots clés : Réformes administratives, Compétences, Douane, Contexte public ; Développement.

Abstract

Customs administrations play a central role in economic activity in all countries. They employ individuals whose skills are essential for the fulfillment of their missions. Furthermore, customs administrations are subject to multiple reforms. The overall objective of this research is to analyze the extent to which administrative reforms contribute to the development of skills utilized by customs officials in the execution of their services.

Based on a quantitative methodological approach, a convenience sample of 300 customs agents was surveyed using an online questionnaire, which was then processed using structural equation modeling in the AMOS 22 software. This allowed us to demonstrate that the nature of administrative reforms has a positive and significant effect on the development of skills among Beninese customs agents. Additionally, the methods of implementing administrative reforms have a positive and significant effect on skills development. Lastly, the public context has a moderating effect on the relationship between administrative reforms and skills development within the Beninese customs context.

Keywords : Administrative reforms, Skills, Customs, Public context, Developing.

Introduction

Le changement et le développement organisationnels sont essentiels pour faire croître une organisation et permettent à celle-ci de s'adapter à son marché (Niamaly, 2023 ; Kobiyyh, 2021). Lorsque les managers prennent conscience des difficultés, ils doivent s'adapter à leur environnement pour rendre les organisations plus performantes (Kobiyyh, 2021). La réforme administrative est devenue une caractéristique quasi permanente de la plupart des gouvernements à travers le monde, motivée par la recherche de l'efficacité, de la réactivité et de la performance et parfois induite par des crises internes ou externes. En raison de nombreuses contraintes auxquelles sont soumises les organisations, celles-ci doivent modifier constamment leurs stratégies, leurs modes de fonctionnement, leurs structures, leurs processus administratifs (Vigoda-Gadot et al., 2018 ; Haddad, 2022). Ces actions, dans le secteur public, sont désignées sous les vocables changement organisationnel ou réformes administratives. Ces réformes passent par les évolutions techniques, organisationnelles et managériales et sollicitent toujours plus de compétences de la part des agents publics (Delville, 2017). Avec la fréquence des réformes, nous sommes confrontés à des vagues de réformes qui exigent à la fois la nécessité de transformer les méthodes et les pratiques de gestion, ainsi que de continuer à réformer les administrations publiques en Afrique (Farazmand, 2019). Cependant, l'adoption d'un nouveau comportement nécessite un effort considérable pour exécuter des actions nouvelles et non familières (Collerette et al., 2008). Dans cette perspective, l'identification, l'évaluation et le développement des compétences deviennent un enjeu au regard des questions qui renvoient aux modalités d'organisation et de fonctionnement de l'administration publique, mais aussi, aux pratiques de gestion des compétences. De nos jours, l'amélioration des compétences est essentielle pour qu'une entreprise conserve son avantage concurrentiel (Ben Abdallah et Ben Ammar-Mamlouk, 2007).

Dans le contexte des pays en développement, très peu de recherches abordent la question du développement des compétences dans un contexte de changement organisationnel. Les quelques recherches qui ont été entamées ont eu pour cadre méthodologique les entreprises privées comme ceux de Safi et Hamidi (2020) et Niamaly (2023). Cette recherche tente de reprendre les réflexions sur la thématique en prenant comme milieu d'étude, l'administration publique et pour contexte, un pays africain francophone. En effet, dans le souci de moderniser l'administration douanière béninoise, le gouvernement a introduit des réformes institutionnelle et informatique et doté d'un guichet unique du commerce extérieur, les douanes béninoises. Il s'agit d'une importante décision du Conseil des ministres du mercredi 27 septembre 2017 qui

a offert un bon environnement de travail aux cadres officiant dans les services de la douane. En partant du fait que les tentatives de modernisation et d'amélioration des performances des services douaniers sous les régimes précédents n'ont pas abouti à des résultats satisfaisants, plusieurs réformes sont actuellement envisagées pour revitaliser l'administration douanière. Ces réformes pourraient inclure des initiatives pour améliorer la formation et le développement des compétences, moderniser les systèmes et les processus, et renforcer la responsabilité et la transparence. Il sera important de suivre de près l'impact de ces réformes sur les performances de l'administration douanière à l'avenir (Montagnat-Rentier et Parent, 2012). Sur le plan institutionnel, la direction générale de la douane béninoise a entrepris la dématérialisation, l'unification des différents systèmes d'information, la valorisation et le renforcement des capacités des services, ainsi que des réformes structurelles pour s'adapter à un environnement moderne en constante évolution. En ce qui concerne le volet informatique, l'État prévoit la mise en place d'un guichet unique du commerce extérieur, la dématérialisation des procédures de dédouanement, la formation et le transfert des compétences, le paiement électronique, la création d'une interface entre le Guichet Unique du Commerce Extérieur (GUCE) et le système informatique des services fiscaux, ainsi que la création d'un Guichet Unique Administratif (Montagnat-Rentier et Parent, 2012). Tout un système de gestion est mis en place et permet d'éviter le contact direct entre agent, douanier et l'opérateur. Ces réformes n'ont pas été accompagnées par des recrutements de fonctionnaires des douanes depuis une dizaine d'années. Ce qui a induit l'adaptation des fonctionnaires aux pratiques et procédures nouvelles en délaissant les anciennes. En conséquence, on devrait s'attendre ou assister à la généralisation des formations spécialisées pour permettre aux agents en fonction de s'adapter et d'acquérir des compétences nouvelles spécifiques liées aux nouveaux rôles qui leur sont dévolus du fait des réformes. Par ailleurs, les formations effectuées par l'Ecole Nationale des Douanes (END) sont souvent celles classiques organisées dans le cadre de l'évolution professionnelle classique et de l'avancement des fonctionnaires. Les formations spécifiques, quant à elles, se limitent aux unités pilotes (au moment de leur implémentation) des réformes en expérimentation en attendant leur généralisation en vue de permettre l'acquisition des mêmes compétences par les fonctionnaires des douanes dans toute la corporation. En outre, les perspectives d'évolution des carrières (induites par les réformes) qui s'offrent aujourd'hui aux fonctionnaires sont celles de l'avancement, soit au choix (sous l'influence du décideur politique), soit au mérite (basé sur la compétence acquise et requise ainsi que sur le parcours et l'ancienneté). Ce type d'avancement au choix semble être calqué sur celui des militaires des forces armées du Bénin. La gestion des

RH ainsi prévue par la loi n°2020-17 du 03 juillet 2020 s'analyse comme une forme de militarisation de la carrière douanière ne laissant aucune marge d'autonomie de gestion ; ce qui ne s'inscrit pas dans la logique compétence. Ainsi, la question centrale que pose cette recherche se formule comme suit : dans quelle mesure les réformes administratives contribuent-elles au développement des compétences au sein des douanes béninoises ? La présente recherche se propose d'analyser l'influence des réformes administratives sur le développement des compétences dans les douanes béninoises. Cette recherche est structurée en différentes phases et est donc présentée de la manière suivante : littérature sur l'influence des réformes sur le développement des compétences ; précision de la démarche méthodologique de la recherche ; et présentation des résultats de recherche. Le dernier point a fait l'objet d'une discussion.

1. Travaux antérieurs et formulation d'hypothèses.

Dans cette section, nous examinerons les travaux existants sur notre sujet de recherche. Pour ce faire, nous traiterons de la clarification conceptuelle de la littérature, puis nous procéderons à une synthèse des études pertinentes

1.1. Clarification conceptuelle

- Le concept de compétence

La compétence a fait l'objet de plusieurs définitions et interprétations dans la littérature. Souleh (2017) estime que la compétence professionnelle est le fruit d'une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements, qui se déploient dans un contexte spécifique. Elle se manifeste lors de son application en situation professionnelle, à partir de laquelle elle prend tout son sens. Ainsi, il incombe à l'entreprise de repérer, d'évaluer, de valider et de faire progresser ces compétences. Abdelahi (2014) définit la compétence comme suit: « *la capacité à appliquer un savoir, une compréhension, des compétences techniques et intellectuelles pour accomplir des prestations efficaces et conformes aux normes en vigueur dans le cadre d'un emploi* ». Il souligne que la compétence est l'une des quatre valeurs fondamentales de la profession, les autres étant la responsabilité, le sens de l'éthique et l'engagement social. La compétence nous permet d'accomplir un travail de qualité en respectant notre devoir de protection des personnes impliquées dans nos activités. Du fait que nos fonctions nous placent au cœur du fonctionnement des organisations, la compétence que nous devons posséder est complexe, exigeant de nous la maîtrise de connaissances et d'habiletés dans divers domaines. Pour Le Boterf (2002), la définition des compétences comme une combinaison de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être est considérée comme une notion insuffisante pour répondre aux nouveaux défis de la compétitivité et des nouvelles formes

d'organisation du travail. Prendre le temps de redéfinir ce concept tout en évitant les pièges des interminables discussions sémantiques devient une condition d'efficacité et de fiabilité des dispositifs de management des compétences professionnelles. Un détour qui peut parfois permettre de gagner du temps... Boumane, Talbi, Tahon et Bouami (2006) définissent la compétence comme la capacité d'une personne (acteur) à agir et réagir avec la pertinence nécessaire pour accomplir une activité dans un contexte professionnel. Ainsi, l'individu est au centre d'un processus qui implique la sélection, la combinaison et la mobilisation de ses connaissances, de son savoir-faire, de ses aptitudes et comportements d'une part, et des ressources de l'environnement d'autre part, en vue d'accomplir une mission définie par l'entreprise. Dietrich (2010) considère la compétence comme "la variable que mobilise le gestionnaire pour instaurer de nouvelles pratiques, définir de nouvelles règles. Instrument de la conduite du changement, elle permet d'articuler et de mettre en cohérence les transformations de l'organisation, celles de l'activité productive et les exigences nouvelles à l'égard des salariés".

- **Le concept de réforme administrative**

L'administration publique demeure l'instrument privilégié par lequel l'action gouvernementale est mise en œuvre. Elle assure la gestion des affaires courantes au quotidien et prend en charge la mise en œuvre des politiques gouvernementales. Gagné (1997) souligne que les réformes administratives témoignent de l'adoption par l'administration des outils essentiels au développement économique et social du pays. Cela implique la mise en place de services de base pour la population dans des domaines tels que l'éducation, la santé, les services sociaux, et la construction d'infrastructures essentielles sur l'ensemble du territoire pour en faciliter l'occupation. Bezes (2010) suggère que, en plus d'être une politique transformatrice de manière variable, la réforme administrative est également une activité sociale qui mobilise des actes de langage et des idées. Elle opère sur le mode de la promesse pour influencer les préférences et façonner l'opinion publique en créant du sens et en diffusant des significations à travers des rhétoriques et des symboles. Le plan stratégique 2011-2020 de la réforme administrative et institutionnelle du Bénin définit la réforme administrative et institutionnelle comme étant l'ensemble des actions de rupture et de changements qui touchent à des valeurs, à la qualité des prestations et aux normes, aux procédures et méthodes qui garantissent la qualité du service public et améliorent l'environnement des affaires. De manière spécifique, ce document définit la réforme administrative comme étant l'ensemble des actions sur les structures, les hommes et les valeurs, les normes et procédures, les règles et pratiques en vue d'une meilleure performance de l'administration.

1.2. Etat de l'art

Le développement des compétences implique l'acquisition de savoir-faire et de savoir-être pertinents dans le contexte professionnel. Cela englobe l'assimilation, la mise à jour et le perfectionnement des connaissances nécessaires pour bien remplir son poste actuel ou futur. Dans un environnement de travail en constante évolution, qui requiert des connaissances tacites et des comportements spécifiques, les compétences humaines jouent un rôle central. Il ne s'agit plus non seulement de mettre en œuvre des savoirs directement liés à des activités et prédéfinis, mais aussi de connaître les opérations effectuées par ses collègues et d'avoir une vue d'ensemble sur le fonctionnement du système (Attouch et Nia, 2008). Il en découle que les besoins en compétence s'expriment désormais par une diminution en termes d'attitude gestuelle et par l'importance croissante des attitudes cognitives, communicationnelles et relationnelles (De Montmollin, 1986). Dans ce contexte, la compétence individuelle devient, selon Gilbert et Thionville (1990) définissent les compétences comme un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de comportements professionnels et de connaissances que les individus ont acquis par la formation et l'expérience. Ces compétences peuvent être mises à jour et actualisées dans des pratiques professionnelles valorisées par leur entreprise.

Soparnot (2005) souligne l'importance du changement progressif dans le renouvellement des compétences individuelles et collectives des acteurs. Le Boterf (1997) et Besson et al. (2003) notent toutefois que le changement organisationnel met en évidence les interactions entre les compétences individuelles et collectives. Il reflète également l'évolution des connaissances et compétences par l'expérience et l'expérimentation (Koenig, 2006). Les compétences individuelles évoluent en parallèle avec les changements organisationnels (Haddadj et Besson, 2000). Les transformations organisationnelles focalisées sur les déterminants individuels du travail peuvent favoriser l'émergence de nouvelles compétences cognitives (changement de mentalité, initiative, créativité), mais entraver la construction de nouvelles compétences collectives (efficacité en réseau). Guilhon et Trepo (2001) soulignent que le changement peut engendrer le renouvellement ou la transformation des compétences. Le partage des connaissances est un élément clé pour que les individus acceptent de modifier leurs compétences en faveur du changement (Dupuy, 2004). Selon Tarondeau et Wright (1995), toute action visant à transformer les processus de l'entreprise doit être basée sur une évaluation critique des compétences nécessaires. Divry et al. (1998) considèrent l'entreprise comme un lieu où le savoir se forme, se reproduit, évolue et disparaît. Tarondeau et Wright (1995) notent que des changements fondamentaux peuvent être observés tant au niveau de la structure

organisationnelle que dans le développement des compétences. Soparnot (2005) affirme que le changement progressif émerge des processus d'adaptation locale et d'appropriation individuelle et collective, favorisant ainsi le renouvellement des compétences individuelles et collectives des acteurs.

1.3.Hypothèse de recherche

Selon Divry et al. (1998), les compétences sont étroitement liées à l'organisation dans laquelle elles se développent. Ainsi, toute modification de l'organisation a un impact sur les niveaux de compétence. Tarondeau et Wright (1995) soulignent que des changements fondamentaux peuvent se produire à la fois dans la structure organisationnelle et dans le développement des compétences. Soparnot (2005) affirme que le changement progressif résulte de l'adaptation locale et de l'appropriation individuelle et collective, favorisant ainsi le renouvellement des compétences individuelles et collectives. Le changement organisationnel entraîne des discours et des échanges qui révèlent comment les compétences individuelles et collectives s'articulent. Selon Koenig (1994), le changement organisationnel est le reflet de l'évolution des connaissances et des compétences grâce à l'accumulation d'expériences et à l'intelligence expérimentale. Haddadj et Besson (2000) soutiennent que le changement des compétences individuelles est étroitement lié au changement organisationnel. Selon ces auteurs, les changements organisationnels qui mettent l'accent sur les déterminants individuels du travail risquent d'accorder une importance accrue aux nouvelles compétences cognitives, tout en entravant l'émergence de nouvelles compétences collectives. Ces écrits mettent en évidence quatre relations entre les changements organisationnels et l'évolution des compétences : le développement des compétences, le renouvellement des compétences, la destruction des compétences individuelles et le développement des compétences collectives. En d'autres termes, les changements organisationnels peuvent stimuler le développement de nouvelles compétences, favoriser le renouvellement des compétences existantes, entraîner la désuétude de certaines compétences individuelles et promouvoir l'émergence de compétences collectives au sein de l'organisation.

Les compétences individuelles se développent et se perfectionnent à travers des processus de cristallisation, en interagissant avec les connaissances et au sein des relations sociales, comme souligné par Nonaka (1991). Selon Divry (1998), les compétences évoluent en parallèle avec les changements de connaissances, où les connaissances acquises se transforment en capital tacite et codifié au cours d'un processus interactif et cumulatif d'innovation. L'apprentissage est

donc perçu comme une mise à jour des compétences, incluant le développement de nouvelles compétences et la disparition éventuelle d'autres compétences.

L'approfondissement des compétences individuelles conduit à une spécialisation des individus, les poussant à faire preuve d'ingéniosité et de pertinence pour répondre aux exigences croissantes en matière d'innovation. Ce développement des compétences peut également favoriser la polyvalence, permettant aux individus de posséder des compétences transversales applicables à diverses activités au sein de collectifs de travail, comme le mentionnent Castro et al. (1998). La polyvalence offre la capacité aux individus de s'adapter à de nouvelles situations en mobilisant de manière créative leurs acquis personnels, comme le souligne Farastier (1995).

Guilhon et Trepo (2001) mentionnent que des changements radicaux nécessitent de nouvelles compétences, tandis que Doz (1994) souligne que le renouvellement des compétences découle de ces changements. Doz ajoute que l'utilisation constante des mêmes compétences peut entraîner l'autosatisfaction et la vulnérabilité des membres de l'organisation. Le recentrage sur l'activité principale peut nécessiter l'externalisation de certaines compétences, pouvant les rendre obsolètes. Selon Abdallah et Ammar-mamlouk (2007), certaines entreprises préfèrent rechercher les compétences nécessaires à l'extérieur pour plus de flexibilité. Cependant, Breenan (1996) souligne que les changements organisationnels peuvent également détruire des emplois. Par conséquent, il est essentiel pour les entreprises de trouver un équilibre entre la polyvalence du personnel et le maintien de compétences spécialisées. Deux hypothèses en découlent.

Hypothèse 1 : *la nature de la réforme administrative (émergente ou imposée) influence positivement et significativement le développement des compétences individuelles des fonctionnaires à la douane béninoise.*

Hypothèse 2 : *les méthodes de mise en œuvre de la réforme administrative affectent positivement et significativement le développement des compétences individuelles des fonctionnaires à la douane béninoise.*

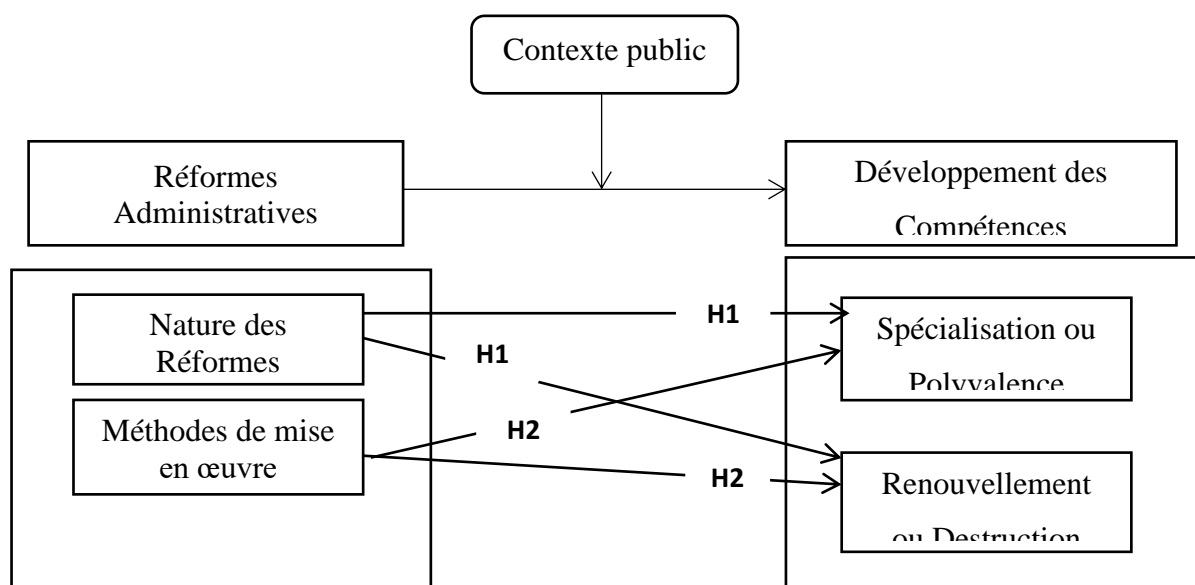
Les réformes du secteur public sont généralement conçues pour remédier aux problèmes de capacités des gouvernements. Les institutions bénéficiaires des réformes ont souvent changé de forme plutôt que de fonction, ce qui crée un phénomène décrit par Andrews (2011) comme un "piège de capacité". Progressivement, le gouvernement émerge comme un acteur clé chargé de coordonner les priorités globales et de promouvoir une approche orientée vers la réalisation de la vision stratégique.

Cependant, les réformes, qu'elles soient partielles ou globales, se heurtent fréquemment à divers obstacles et cercles vicieux, rendant leur mise en œuvre délicate. Au-delà des questions de supervision et de qualité des travaux de réforme, la volonté politique demeure un prérequis essentiel pour le succès. Les réformes effectuées sont le fruit de stratégies délibérées suivies par les élites politico-administratives. Les efforts de réforme de l'administration douanière reflètent la volonté politique de transformer cet organe en mesure de répondre aux besoins des citoyens et de devenir un modèle international. Cette volonté politique est clairement exprimée à travers de nombreuses décisions des gouvernements successifs. De cette littérature, et conformément à notre intuition et aux entretiens exploratoires qualitatives, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : *le contexte public exerce une influence modératrice sur la relation entre les réformes administratives et le développement des compétences.*

Le modèle conceptuel de notre recherche se présente comme suit :

Figure n°1 : Modèle de recherche



Source : l'auteur, 2024

2. Démarche méthodologique

Selon Sogbossi (2005), la réalisation des objectifs d'une recherche scientifique implique la mise en œuvre d'une démarche méthodologique cohérente qui comprend plusieurs étapes. Cette démarche vise à garantir l'objectivité, la pertinence et la fiabilité des informations produites. Elle repose sur des principes directeurs et implique une description détaillée de la méthode utilisée, des outils de collecte de données sur le terrain et des méthodes d'analyse.

2.1. L'échantillon de l'étude

Dans notre étude, nous nous intéressons à une population spécifique qui sera l'objet de notre enquête. Pour mener cette recherche, nous avons décidé d'utiliser des méthodes non probabilistes, plus précisément la méthode de convenance. Ainsi, nous avons constitué un échantillon de 300 fonctionnaires des douanes en activité sur le territoire national, sur un effectif total de 650 fonctionnaires des douanes. Le choix de la méthode de convenance s'explique par le fait qu'il n'existe pas de fichier exhaustif recensant tous les fonctionnaires après les formations initiées dans le cadre des réformes. De plus, nous ne disposons pas des ressources nécessaires pour enquêter sur l'ensemble des douaniers répartis sur l'ensemble du territoire national. Il est important de noter que la méthode de convenance présente certaines limites en termes de représentativité de l'échantillon, car les individus sont sélectionnés en fonction de leur disponibilité ou de leur accessibilité. Par conséquent, il convient de prendre en compte cette limitation lors de l'interprétation des résultats obtenus dans le cadre de notre recherche.

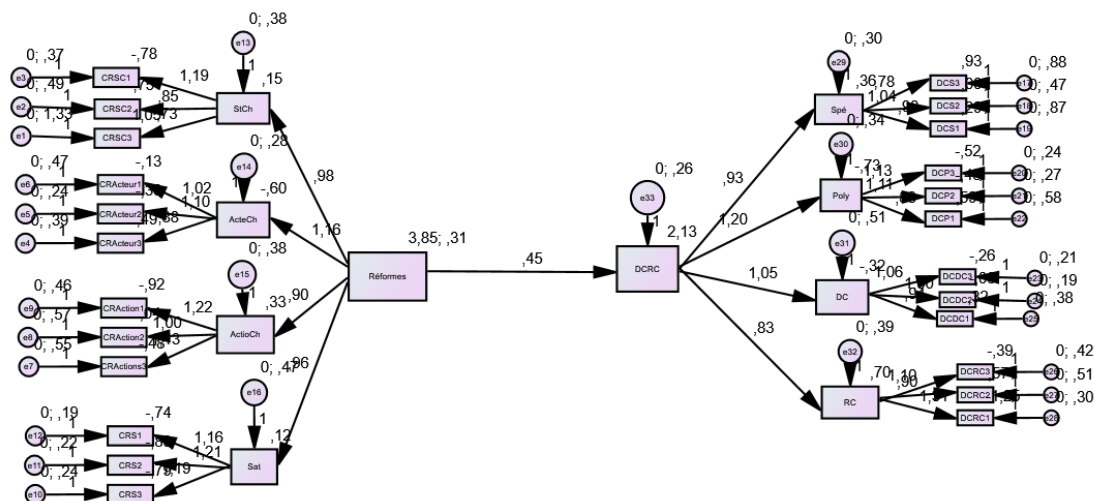
2.2. La méthode d'analyse des données

Les données essentielles de cette recherche ont été collectées à l'aide d'un questionnaire distribué aux douaniers faisant partie de l'échantillon. Une fois les questionnaires remplis, le dépouillement des données a été effectué à l'aide du logiciel SPSS 27. Ensuite, une analyse descriptive a été réalisée en utilisant ce même logiciel pour décrire la population échantillonnée à travers des graphiques. Par la suite, la vérification des liens entre les variables a été effectuée à l'aide des équations structurelles en utilisant la méthode du maximum de vraisemblance pour tester les hypothèses formulées dans la recherche. Cette méthode permet d'analyser les relations entre les variables et d'évaluer la validité des modèles proposés. En utilisant ces techniques d'analyse, nous avons pu examiner les relations entre les différentes variables de notre étude et tester les hypothèses formulées. Cela nous a permis de tirer des conclusions et d'obtenir des résultats significatifs pour notre recherche.

3. Résultats et discussion

La figure ci-dessous offre une représentation visuelle du modèle de recherche générale sous forme de schéma.

Figure 2 : Modèle global de la recherche



Source : Résultats issus du traitement des données

Le tableau ci-dessous présente un récapitulatif des différents indices d'ajustement utilisés pour évaluer la qualité du modèle.

Tableau n°1 : Indices d'ajustement de la qualité globale du modèle

Chi-carré	Chi-carré corrigé	P	Indices absolus			Indices incrémentaux			Indices de mesure de parcimonie	
			RMSEA	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI	PNFI	PCFI
210,532	2,506	,000	0,061	0,933	0,905	0,965	0,979	0,979	0,772	0,783

Source : Résultats issus du traitement des données

Dans l'ensemble, on observe que le modèle présente des indices d'ajustement satisfaisants. Les indices absolus du modèle, tels que le RMSEA et le GFI, indiquent une bonne adéquation du modèle. Le RMSEA a une valeur favorable et le GFI dépasse 0,9. Le Chi-deux normé se situe entre 1 et 3, et la valeur du Chi-2 calculé est nettement supérieure à sa valeur théorique avec un seuil de risque de 1%. Les indices incrémentaux du modèle sont également très bons. Ces résultats nous permettent de conclure que notre modèle de recherche présente un bon ajustement global. La significativité des liens et leur signe peuvent être appréciées à l'aide du tableau ci-dessous.

Tableau n°2 : Estimation de l'effet direct et des effets indirects du modèle global

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DCRC	<---	Ref	,450	,052	8,601	***	par_33
ActioCh	<---	Ref	,900	,064	14,042	***	par_13
Sat	<---	Ref	,962	,071	13,511	***	par_14
ActeCh	<---	Ref	1,160	,054	21,385	***	par_15
StCh	<---	Ref	,978	,064	15,324	***	par_16
Spé	<---	DCRC	,928	,056	16,536	***	par_29
Poly	<---	DCRC	1,196	,060	20,074	***	par_30
DC	<---	DCRC	1,048	,073	14,360	***	par_31
RC	<---	DCRC	,829	,064	12,956	***	par_32
CRSC1	<---	StCh	1,186	,043	27,839	***	par_1
CRSC2	<---	StCh	,851	,049	17,365	***	par_2
CRSC3	<---	StCh	,728	,081	9,008	***	par_3
CRActeur1	<---	ActeCh	1,022	,047	21,569	***	par_4
CRActeur2	<---	ActeCh	1,097	,034	32,445	***	par_5
CRActeur3	<---	ActeCh	,880	,043	20,393	***	par_6
CRAction1	<---	ActioCh	1,222	,049	24,911	***	par_7
CRAction2	<---	ActioCh	1,005	,054	18,463	***	par_8
CRActions3	<---	ActioCh	1,133	,054	21,141	***	par_9
CRS1	<---	Sat	1,164	,029	40,719	***	par_10
CRS2	<---	Sat	1,209	,031	39,244	***	par_11
CRS3	<---	Sat	1,189	,033	36,553	***	par_12
DCS3	<---	Spé	,781	,072	10,896	***	par_17
DCS2	<---	Spé	1,044	,052	19,895	***	par_18
DCS1	<---	Spé	,899	,071	12,665	***	par_19
DCP3	<---	Poly	1,133	,032	35,766	***	par_20
DCP2	<---	Poly	1,110	,034	32,822	***	par_21
DCP1	<---	Poly	,884	,049	17,900	***	par_22
DCDC3	<---	DC	1,059	,028	37,256	***	par_23
DCDC2	<---	DC	1,000	,027	36,852	***	par_24
DCDC1	<---	DC	,940	,039	24,341	***	par_25
DCRC3	<---	RC	1,099	,048	23,045	***	par_26
DCRC2	<---	RC	,899	,053	16,923	***	par_27
DCRC1	<---	RC	1,311	,041	32,234	***	par_28

Source : Résultats issus du traitement des données

L'analyse du tableau précédent révèle l'impact crucial des réformes sur le développement des compétences. En effet, les données de la première ligne mettent en évidence une influence positive (coefficient de régression = 0,450) et significative (C.R. = 8,640) des réformes sur le développement des compétences. Pour approfondir cette relation, il est essentiel d'explorer l'effet modérateur de la variable "Contexte public" dans cette dynamique. Deux approches

couramment utilisées dans la littérature pour évaluer l'effet d'une variable modératrice sont discutées : celle proposée par Chin et al. (1996) avec l'appui de Jakobowicz (2007) et celle basée sur les travaux de Jöreskog et al. (1993), similaire à celle préconisée par Sauer et al. (1993). Notre étude opte pour la seconde approche, en accord avec nos objectifs de recherche. Les tests sont conduits en utilisant une analyse multi-groupe pour évaluer la modulation. Cette méthodologie adaptée à notre étude fournit des résultats synthétisés dans les tableaux ci-dessous. Avant d'aborder le test de modulation, une étape préliminaire consiste à réaliser un test de différence de Chi-2, dont les conclusions sont résumées dans le tableau subséquent :

Tableau n°3 : Test de différence de Chi-2 sur la variable modératrice

Variabes modératrices	Degré de liberté	Chi-2	P
Contexte public	489	132,809	0,01

Source : Résultats issus du traitement des données

Pour mettre en lumière l'impact du "Contexte public" sur la relation entre les réformes et le développement des compétences, il est impératif de segmenter l'échantillon en deux groupes : un groupe comprenant la variable "Contexte public" et un groupe sans cette variable. L'analyse multi-groupe effectuée sur ces deux échantillons distincts génère les résultats résumés dans les tableaux ci-dessous. Dans le cadre de notre étude, nous avons privilégié une approche d'analyse de second ordre. Cette démarche vise à évaluer la variation de l'effet entre les réformes et le développement des compétences, en tenant compte de la présence ou de l'absence du "Contexte public".

Tableau n°4: Résultats relatifs au test de modulation sans prise en compte du contexte public

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DCRC	<---	Ref	,410	,052	8,601	***	par_43

Source : Résultats issus du traitement des données

L'analyse du tableau ci-dessus indique que la relation entre les réformes et le développement des compétences est positive et significative. Cette constatation est basée sur les résultats des tests statistiques effectués, qui ont révélé une corrélation positive et significative entre les deux variables. Cela suggère que les méthodes de mise en œuvre des réformes administratives ont un effet favorable sur le développement des compétences individuelles des fonctionnaires des douanes béninoises. Ces résultats soutiennent donc notre deuxième hypothèse selon laquelle les

réformes administratives ont un impact positif et significatif sur le développement des compétences des fonctionnaires des douanes.

Tableau n° 5 : Résultats relatifs au test de modération avec prise en compte du contexte public

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DCRC	<---	Ref	,521	,065	17,322	***	par_12

Source : Résultats issus du traitement des données

De l'analyse de ce tableau, nous notons une relation positive et significative entre les réformes et le développement des compétences. De même, nous notons une variation de l'effet qui est de 0,111 ($\Delta = 0,521 - 0,410$) et significative. Nous pouvons donc conclure que le contexte public exerce un effet modérateur dans la relation Réforme et développement des compétences.

Somme toute, l'analyse du tableau des indices de l'effet direct et des effets indirects du modèle global ci-dessus permet de constater que les réformes à travers les formations qu'elles induisent jouent un rôle très important dans le développement des compétences des agents à la douane béninoise. En effet, le tableau précédent montre que les réformes à la douane béninoise influencent positivement (coefficient de régression = 0,520) et significativement (C.R.= 17,32) le développement des compétences des agents. Cette relation est significative au seuil de 10%. Toutefois, pour le lien entre la nature de la réforme et la spécialisation ou la polyvalence et le renouvellement ou la destruction de compétence, nous notons une relation positive et significative. Cette relation est mise en évidence au niveau de la ligne 5 qui montre un coefficient positif et non significatif car $\beta = 0,978$ et C.R.=1,341. Enfin, pour ce qui concerne la relation entre la stratégie de mise en œuvre et la spécialisation ou la polyvalence et le renouvellement ou la destruction de compétence, cette relation est positive (Coefficient de régression $\beta = 0,962$) et significative au seuil de 10% (C.R.= 2,271). Nous avons aussi pu démontrer que le contexte public exerce un effet modérateur dans la relation Réforme et développement des compétences.

L'hypothèse 1 que vous avez énoncée affirme que la nature de la réforme administrative (émergente ou imposée) a une influence positive et significative sur le développement des compétences individuelles des fonctionnaires de la douane béninoise. Cette hypothèse est soutenue par les résultats antérieurs de divers chercheurs tels que Grindle (2007), Andrews (2013), Elmouissia (2020), Bartoli (2009), Bensouda (2019), Eymery-Douzans (2008), Batley et Larbi (2004), Holmes and Shand (2005), ainsi que Germann (1996).

Il est souligné que les programmes de réforme institutionnelle dans les pays en développement ont souvent adopté des approches basées sur l'importation des meilleures pratiques internationales, sans une analyse approfondie des besoins contextuels spécifiques à ces pays. Ces réformes, souvent conçues et financées par des sources extérieures, ont donné des résultats divers et inégaux dans la résolution des problèmes de développement complexes de ces pays. Les travaux de recherche convergent également vers l'idée que les réformes administratives mettent l'accent sur une orientation vers le "management" visant à accroître l'efficacité des services administratifs. En outre, des démarches récentes ont cherché à modifier les règles régissant le statut des fonctionnaires fédéraux, ce qui va de pair avec les objectifs de développement des compétences individuelles des employés. Enfin, l'AFNOR (2004) souligne que le développement des compétences vise à évaluer les compétences acquises par un employé dans le cadre de ses activités professionnelles, afin d'identifier les potentiels inexploités et de renforcer la pratique professionnelle. Ces diverses observations et conclusions renforcent l'importance de prendre en compte la nature des réformes administratives et leur impact sur le développement des compétences dans le contexte spécifique de la douane béninoise.

La deuxième hypothèse de notre étude affirme que les méthodes de mise en œuvre des réformes administratives ont un impact positif et significatif sur le développement des compétences individuelles des fonctionnaires des douanes béninoises. Cette conception est soutenue par les travaux de Bourgault (2006). En effet, selon cet auteur, dans les pays en développement, les administrations publiques nationales restent largement sous-modernisées, malgré les nombreuses réformes entreprises et les investissements considérables réalisés au cours des 40 dernières années (Assogba, 2004 ; Sedjari, 1997 ; Lienert et Modi, 1997). Ces administrations se trouvent souvent dans un état proche de celui laissé par les colonisateurs, voire piégées par des modèles inadaptés et les liens de la coopération internationale qui sont imposés et souvent intéressés (Emagna, 2001). Les crises nationales qui ont frappé ces administrations depuis l'indépendance ont sérieusement entravé leur capacité de développement : formalisme, juridisme, manque de transparence, décisions arbitraires, autoritarisme, centralisation, corporatisme, difficultés de coordination et surtout une gestion axée insuffisamment sur les résultats et peu efficace. L'impatience et le cynisme gagnent également les politiciens et les coopérants des pays du Nord, qui déplorent le fait que trop souvent les projets de réforme des administrations se limitent au financement et ont peu d'impact concret sur les pratiques administratives (Mukum Mbaku, 1998). Les causes de cette situation sont en grande partie liées au gaspillage, à la fraude et à la corruption de la part des hommes d'affaires, des politiciens et

des hauts fonctionnaires qui détournent les ressources financières de l'aide ou les fruits des réformes (Assogba, 2004 ; Bresson, 2000).

Notre troisième hypothèse suggère que l'environnement public joue un rôle modérateur dans la relation entre les réformes administratives et le développement des compétences. Rambourg (1998) avait déjà avancé cette idée en affirmant que les réformes sont largement influencées par les décisions prises par la direction des organisations. Ainsi, le soutien actif de la haute direction est crucial, bien que non suffisant, pour le succès d'une réforme. Les acteurs et les destinataires des réformes analysent et interprètent attentivement les signaux émis par les dirigeants politiques. La détermination politique joue un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec des réformes. Cette détermination doit être tangible, audible, visible et concrète. Les ministres doivent s'investir pleinement dans la réforme, en devenant ses défenseurs et non simplement en adoptant une position neutre bienveillante. Une meilleure coordination politique et un engagement gouvernemental accru seraient bénéfiques pour les efforts de réforme. Ces conclusions rejoignent les propositions de Politt et Bouckaert (2011) qui soulignent que l'amélioration de la qualité du service public à travers la réforme du management est influencée par divers éléments tels que le système politique, la culture de la société civile, les relations entre politiciens et hauts fonctionnaires, ainsi que les normes organisationnelles héritées de l'histoire et des ambitions du secteur économique, des éléments qui varient d'un pays à l'autre. Selon plusieurs auteurs (Swiss, 1992), l'administration publique et par extension, le management public, semblent nécessiter le développement d'un modèle de management de la qualité adapté au service public, prenant en compte la complexité des réformes et les attentes des différentes parties prenantes de ce secteur.

Conclusion

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser dans quelle mesure les réformes administratives contribuent au développement des compétences mobilisées par les fonctionnaires des douanes dans l'exécution de leur service. L'atteinte de l'objectif cité ci-dessus dans le cadre de cette recherche est basée sur une approche méthodologique hypothético-déductive. Les variables furent alors opérationnalisées pour enfin aboutir au modèle de la recherche. Différents résultats sont issus du traitement de ces données et montrent que la nature des réformes administratives a un effet positif et significatif sur le développement des compétences des agents des douanes béninoises. Aussi les méthodes de mise en œuvre des réformes administratives ont un effet positif et significatif sur le développement des compétences. Enfin, le contexte public exerce un effet modérateur sur la relation entre les

réformes administratives et le développement des compétences à la douane béninoise. En termes d'apports, les résultats de cette étude soulignent l'impact positif du développement des compétences sur la performance globale de la douane béninoise. En dotant les employés des compétences nécessaires, l'organisation devient plus efficace, efficace et capable de s'adapter aux changements. Aussi, la recherche a permis de mettre en évidence l'importance du développement des compétences dans le contexte des réformes de l'administration publique. Elle a montré comment la douane béninoise a réussi à améliorer ses performances en investissant dans la formation et le développement de ses employés. De plus, la recherche a contribué à une meilleure compréhension des défis spécifiques auxquels sont confrontées les administrations publiques dans les pays en développement. Cependant, l'étude présente certaines limites. Tout d'abord, elle se concentre uniquement sur la douane béninoise, ce qui limite sa généralisabilité à d'autres contextes. Deuxièmement, l'étude repose principalement sur des données quantitatives, ce qui peut introduire des biais subjectifs. Enfin, l'étude n'a pas pu examiner en détail certains aspects importants tels que l'impact des réformes sur le bien-être des employés ou la satisfaction des usagers. Pour les recherches futures, il serait intéressant d'étendre cette recherche à d'autres administrations publiques au Bénin ou dans d'autres pays en développement pour comparer les approches et les résultats. De plus, des méthodes mixtes pourraient être utilisées pour compléter les données quantitatives et fournir une image plus complète de l'effet des réformes. Enfin, des recherches supplémentaires pourraient être menées pour examiner l'impact des réformes sur le bien-être des employés et la satisfaction des usagers. Cela pourrait aider à identifier des stratégies pour minimiser les effets négatifs potentiels des réformes sur ces groupes.

BIBLIOGRAPHIE

- Ben Abdallah, L. & Ben Ammar-Mamlouk, Z. (2007). Changement organisationnel et évolution des compétences : Cas des entreprises industrielles tunisiennes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 226-227, 133-146. <https://doi.org/10.3917/rsg.226.0133>
- Andrews, M. (2013), *The limits of institutional reform in development: changing rules for realistic solutions*. Cambridge, Cambridge University Press, 254 pp
- Assogba, Y. (2004). Diaspora, mondialisation et développement de l'Afrique. *Nouvelles pratiques sociales*. Volume 15, numéro 1, 2002, p. 98–110
- Attouch, H. et Nia, H. (2008). Responsabilité Sociétale des Organisations et ISO 26000 : cas du Maroc. *Éthique et économique*, Vol13(2), p. 64-79

- Bartoli, A. (2009). Management dans les organisations publiques. *Management international*, Volume 13, numéro 4, été 2009, p. 135–139
- Batley, R. et Larbi, G. (2004), The Changing Role of Government : The Reform of Public Services in Developing Countries. Palgrave Macmillan, 280 pp., ISBN 0-333-73617-6
- Bellé, N. & Ongaro, E. (2014). Le NMP, les réformes administratives et la motivation au service public : améliorer le dialogue entre les agendas de recherche. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol 80, pp. 397-416. <https://doi.org/10.3917/risa.802.0397>
- Ben Abdallah, L. et Ben Ammar-Mamlouk, Z. (2007). Changement organisationnel et évolution des compétences : Cas des entreprises industrielles tunisiennes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 226-227, 133-146. <https://doi.org/10.3917/rsg.226.0133>
- Besson, D., Haddadj, S. & O'Connor, E. (2003). Discours sur les compétences organisationnelles et individuelles. *Revue française de gestion*, Vol14(5), PP. 69-91. <https://doi.org/10.3166/rfg.145.69-91>
- Boumane, A. ; Talbi, C. ; Tahon, C. et Bouami, D. (2006), Contribution to the Modeling of Competence. MOSIM'06, 'Modeling, Optimization and Simulation Systems: Challenges and Opportunities', Rabat, Morocco, 2006.
- Bourgault, J. (2006). Conditions de succès d'implantation des réformes administratives en Afrique : leçons apprises au sujet des stratégies d'appui au changement. *Mondes en développement*, n°133, pp. 63-82. <https://doi.org/10.3917/med.133.0063>
- Bouteiller, D. (1997). Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu. *Gestion*, Vol 22, n° 3, automne, p14-25
- Breenan, V. (1996), La gestion du changement organisationnel: Articulation de représentations ambivalentes». Article présenté à la Sème Conférence Internationale de management stratégique, 22 p
- Castro, J-L et al., (1998). Le « modèle des 3C » en question. *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp.75-89
- Chin, W., Marcolin, B.L., Newsted, P.R., (1996), A partial least squares latent variables modeling approach for measuring interaction effects : Results from a monte carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study. In : Proceedings of the 17th Int. Conf. on Information Systems. pp. 21–41.
- Collerette P., Delisle G. et Perron R. (2008), Le changement organisationnel, théorie et pratique, Presse de l'université du Québec, Canada, Pages 173, ISBN : 2-7605-0908-7

- Lavigne Delville, P. (2017), Les réformes de politiques publiques en Afrique de l'Ouest, entre polity, politics et extraversion: Eau potable et foncier en milieu rural (Bénin, Burkina Faso). *Gouvernement et action publique*, OL7, pp. 53-73. <https://doi.org/10.3917/gap.182.0053>
- Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeyre, F. (2010), *Management des compétences: Enjeux, modèles et perspectives*. Dunod.
- Divry, C et al., (1998). *Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation*». *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p115-127
- Doz, G. (1994). Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, n°97, p 92-104, Janvier-Février 1994.
- Dupuy, F., (2004), *Sociologie du changement pourquoi et comment changer les organisations*, Dunod, Paris
- Elmouissia, I. (2020). Les réformes publiques inspirées du New Public Management au Maroc : Entre mythes et réalités». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. Volume 3 : Numéro 2» pp : 1339 – 1363.
- Emagna, M. (2001), *Les adaptations de la coopération administrative internationale de la France et le poids des traditions juridiques et corporatistes*, polycopié, Communication présentée au Congrès international des sciences administratives, Athènes, Grèce, IISA, Bruxelles.
- Emery, Y. (2010), *Les réformes de l'administration publique en Suisse*, Pyramides [En ligne], 19 | 2010, mis en ligne le 15 février 2012, consulté le 04 novembre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/pyramides/703>
- Eymery-Douzans, J-M. (2008). *Les réformes administratives en Europe : logiques managériales globales, acclimations locales* », Pyramides [En ligne], 15 | 2008, mis en ligne le 05 septembre 2011, consulté le 04 novembre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/pyramides/121>
- Farazmand, A. (2019), *Handbook of comparative and development public administration*. CRC press.
- Farastier, D-A., (1995). *La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise*, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 43-65
- Grindle, M. S. (2007). *Good Enough Governance Revisited. Developmental states in the new millennium*, Volume25, Issue5, pp. 533-574, <https://doi.org/10.1111/j.1467-7679.2007.00385.x>

- Guilhon, A. et Trepo, G. (2001). Réussir les changements par le développement de l'apprentissage organisationnel les leçons du cas de Shell», *Gérer et Comprendre*. septembre, n° 65, p 41-54
- Haddad, A. (2022). Etude empirique des dimensions de l'orientation citoyen-client dans les stratégies de réforme des administrations publiques en Afrique. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. Volume 3: Numéro 3 » pp:125 -142.
- Haddaj, S. et Besson, D. (2000). Une étude de cas chez Renault : gestion des compétences et relations sociales. *Revue Française de Gestion*, n°127, janvier-février, pp.103-118.
- Kobiyh, M. (2021). Développement du potentiel humain, vecteur de performance organisationnelle. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. Volume 2 : Numéro 12» pp : 444 -463.
- Le Boterf, G. (2002). Développer la compétence des professionnels, Construire les parcours de professionnalisation, Editions Liaisons, juin 2002. 35 pages
- Montagnat-Rentier, G. et Parent, G. (2012). Réforme et modernisation des douanes en Afrique subsaharienne francophone, 1995-2010: Customs Administration Reform and Modernization in Francophone Sub-Saharan Africa, 1995-2010. *Revue d'économie du développement*, 20, 105-146. <https://doi.org/10.3917/edd.263.0105>
- Mukum Mbaku, J.M. (1998). Corruption and the crisis of institutional reforms in Africa. *Political Science, Economics*, Vol 14(3), pp. 36-3576. DOI:10.5860/choice.
- Niamaly, O. (2023). Impact du changement organisationnel sur le développement des compétences dans le secteur bancaire au Mali. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. Volume 4 : Numéro 1, pp : 504 - 526 .
- Politt, C. et Bouckaert, G. (2011). Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State, <https://doi.org/10.1177/0020852312437>
- Safi. Y et Hamidi, L.S (2020). La gestion des carrières en termes de fidélisation du personnel à l'épreuve du développement du capital humain : cas d'un établissement hospitalier du secteur public). *Revue Française d'Économie et de Gestion*. Volume 1 : Numéro 6, pp : 252-276
- Sedjari, A. (1997). La modernisation administrative au Maroc", in Claisse A. et M.-C. Meininger, pp. 229-248.
- Sidibe, A. et Kaka, Z.Y. (2023). L'impact de la formation professionnelle continue (FPC), sur le développement des compétences des agents de la société d'exploitation des mines

d'or de sadiola (SEMOS). Revue Française d'Economie et de Gestion. Volume 4, Numéro 3, pp : 310 – 327.

Sogbossi, B.B. (2005) : Les déterminants socioculturels du comportement commercial performant des Petites Entreprises en Afrique. Thèse unique de doctorat en Sciences de Gestion, 2005, UCAD, Sénégal, 342 p.

- Soparnot, R. (2005). Evaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, *Gestion, Revue internationale de gestion*. Vol.29, n°4, 2005, p. 31-42.
- Souleh, S. (2017). Innovation and linkages "university-industry " in Algeria. *Revue des Sciences Humaines*. Vol 2 (4), PP. 80-96
- Tarondeau, R. et Wright, R. W. (1995). La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus. *Revue française de gestion*, Vol 18, n° 2, pp.104, 125
- Vigoda-Gadot, E., Cohen, N. et Tsfati, Y. (2018). Réformer les pays : étude mondiale sur la nécessité de futures réformes managériales dans le secteur public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*. Vol (4/84), pp. 793-812.