

**Formation continue au sein de l'administration publique  
Enjeux et états des lieux cas de : l'Administration des Douanes et  
des Impôts Indirects de Casablanca Maroc**

**Training within the public administration  
challenges and inventory case of : customs and indirect taxes  
administration Casablanca Morocco**

**ES-SEQALLY Mohamed**

Doctorant chercheur

Faculté d'Économie et de Gestion

Université Sultan Moulay Slimane -Maroc

Laboratoire de Recherches en Sciences Economiques et Sociales

**m.esseqally@usms.ma**

**EL ADNANI Mohamed Jallal**

Enseignant chercheur

Faculté d'Économie et de Gestion

Université Sultan Moulay Slimane -Maroc

Laboratoire de Recherches en Sciences Economiques et Sociales

**eladnani2000@yahoo.fr**

**Date de soumission :** 27/09/2021

**Date d'acceptation :** 03/11/2021

**Pour citer cet article :**

ES-SEQALLY. M. et EL ADNANI. MJ. (2021) « Formation continue au sein de l'administration publique : enjeux et états des lieux cas : de L'Administration des Douanes et des Impôts Indirects », Revue Française d'Économie et de Gestion, « Volume 2 : Numéro 11» pp : 1- 15.

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

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

De nos jours, le management des ressources humaines revêt une importance cruciale au sein des différents établissements, que ça soit public ou privé. Il est conçu comme l'un des grands axes majeurs de cette discipline.

Dans cet article, nous avons mis le point sur la formation continue, la mise en place d'un plan de formation dans l'Administration des Douanes et des Impôts Indirects ainsi que l'accessibilité de tous les fonctionnaires aux différentes formations organisées par l'administration.

Notre enquête a pu révéler plusieurs éléments et aspects liés au déroulement de la formation continue au sein de l'ADII. Nous avons constaté un certain manque de rationalisation du processus de formation dans lequel la DRH trouve des difficultés à concevoir un plan de formation qui va en adéquation avec la nature des besoins.

Il en ressort de répondre au souci de l'accessibilité de tous les fonctionnaires aux formations, ce qui était évident et qui était lié à des critères, tels que le choix de thème de la formation, et l'importance de répondre aux besoins et de satisfaire les objectifs escomptés.

**Mots clés :** Formation continue ;Expression de besoin ;Plan de formation ; Evaluation ; ADII.

## Abstract

Nowadays, the management of human resources is of crucial importance within the various institutions, whether public or private. It is conceived as one of the major axes of this discipline.

In this article, we have focused on continuous training, the implementation of a training plan in the Administration of Customs and Indirect Taxes as well as the accessibility of all civil servants to the various training courses organized by the administration.

Our investigation revealed several elements and aspects related to the development of continuous training within the ADII. We found a certain lack of rationalization of the training process in which the HRD finds it difficult to design a training plan that is in line with the nature of the needs.

The concern for the accessibility of all civil servants to the trainings, which was obvious and was linked to criteria such as the choice of the theme of the training, and the importance of meeting the needs and satisfying the expected objectives.

**Keywords:** Training within; Expression of Need; Training Plan; valuation; CITA (ADII).

## **Introduction**

L'organisation en tant qu'entité économique se transforme en fonction des décisions prises par ses dirigeants et des pressions de l'environnement. Elle est appelée au cours de son existence à faire face aux changements fréquents pour assurer sa croissance et sa pérennité, ainsi l'organisation doit suivre continuellement l'évolution technologique et préserver une place privilégiée sur le marché. Et ce pour faire face à la concurrence qui est de plus en plus rude, tout en œuvrant sur l'innovation et sur une gestion efficace et optimale de ses ressources. Toutes ces contraintes obligent l'organisation aujourd'hui à s'adapter à son environnement caractérisé par des tendances économiques désorientées par la conjoncture internationale. Cette adaptation ne peut se faire sans la prise en compte du facteur humain en tant que source du développement.

Dans un monde professionnel en constante évolution, les organisations qui ne suivent pas le mouvement peuvent être fortement pénalisées. Les avantages pour les organisations de former son personnel sont indéniables. En effet, cela permet de faire face à l'avancée constante de la concurrence et de ne jamais avoir le moindre retard. Avoir des collaborateurs parfaitement formés aux progrès technologiques ou aux dernières normes en vigueur dans le secteur d'activité est le meilleur moyen pour être toujours à la pointe de la nouvelle technologie.

Par ailleurs, en proposant des formations à ses collaborateurs, le leader s'assure également que ces derniers se sentent soutenus, épaulés dans leur carrière et surtout ne pas perdre leur employabilité.

Les jeunes diplômés et cadres seront également plus attirés par une structure qui propose de renforcer les connaissances et les valeurs professionnelles. La formation professionnelle continue peut également éviter aux petites entreprises des recrutements parfois très coûteux en s'assurant que les collaborateurs déjà présents sont à même de s'adapter aux progrès du secteur d'activité.

## **Dans quelle mesure le système de formation répond-il aux exigences de la performance organisationnelle dans les organisations publiques ?**

### **Plan**

Tout d'abord, nous allons décortiquer le système de formation dans les originations. Par la suite, nous présenterons les pratiques de système de formation. Après, nous analyserons les résultats des entretiens que nous avons amené au sein de l'ADII. Et enfin, nous concluons par des recommandations.

## 1. Le système de formation dans les organisations « Revue de littérature »

La théorie du capital humain est considérée l'épine dorsale de la théorie économique dans le domaine de la production des compétences et des qualifications. La naissance de l'économie de la formation<sup>1</sup> (A. Voisin, 2011) qui combine l'économie du travail et l'ingénierie de la formation a pu donner une grande importance aux pratiques de la formation dans les organisations. Les courants théoriques de l'ingénierie de formation les plus récents semblent converger vers le fait de considérer l'organisation comme un système ouvert sur l'extérieur. Il nous semble possible et important d'appliquer ce mode de pensée à la formation, en appréhendant celle-ci au travers d'approche systémique.

Pour Gerard (2003, p.73) le système de formation est défini comme étant « tout système qui vise à accroître le niveau de formation d'une population, que ce soit sur le plan de l'éducation de base ou de formation professionnelle, qu'elle soit initiale ou continue »

Meignant (1986, p 77-78) conseille également d'étudier la formation en tant que « système » pour l'auteur un système de formation :

- ❖ **Possède des entrées** (stagiaires, formateurs, objectifs, matériels et financiers,...etc.) plus au moins filtrées par des choix (choix des stagiaires, de prestataire, le programme, arbitrage budgétaires, ...etc.)
- ❖ **Possède des sorties** (stagiaires supposés formés, informations administratives, par exemple sur le nombre de stagiaires, les procédures d'évaluation des stagiaires...etc.)
- ❖ **En interaction avec d'autres systèmes** : par exemple le système de gestion de personnel (la qualification et promotion, lien entre GPEC, lien avec recrutement), le système d'activité professionnelle (pratique d'utilisation et de valorisation des acquis des formés par le milieu de travail, ...etc.)
- ❖ **A un mode de fonctionnement interne** : une structure, une organisation, des modes de management, et de gestion des ressources, produits spécifiques, etc.
- ❖ **A un mode de gestion** : il doit réagir, évoluer, s'adapter en permanence à son environnement interne et externe.

D'après les deux définitions précédentes nous pouvons dire que : le système de formation est un ensemble d'éléments agencés en interaction permanente avec d'autres systèmes internes et

---

<sup>1</sup> A. Voisin, 2011, L'économie de la formation, pp 43 - 59, in Philippe Carré, Pierre Caspar, 2011, « Traité des sciences et des techniques de la formation », Collection : Psycho Sup, édition Dunod

externes de l'organisation, dans le but est de réaliser des objectifs fixés préalablement en mobilisant des ressources et des pratiques spécifiques.

## **2. Les pratiques de système de formation comme moyen de la politique de formation**

La réussite d'une politique de formation dépend de l'efficacité de son système et les pratiques de ce dernier. Les pratiques se sont les manières de faire (la mise en œuvre opérationnelle) que l'entreprise peut utiliser pour la réalisation de l'ensemble des activités du système, en vue d'obtenir les meilleurs résultats escomptés. Selon Meignant (2006, p. 111-123) il existe quatre piliers qui représentent les pratiques de ce système.

### **2.1. Le recueil et l'analyse des besoins de formation**

Le recueil et l'analyse de besoin en formation est une étape essentielle dans un système de formation.

Selon Meignant le besoin de formation est le résultat d'un "manque" qui relie les différents acteurs d'un processus et qui doit être comblé par la formation.

Soyer quant à lui, il préfère en effet dire que l'expression « besoin de formation » devrait être remplacée par « problème à régler par la formation » ou par « objectifs à atteindre par la formation ». (p.135). Selon Jacques Soyer<sup>2</sup>, la formation est un moyen qui aide l'entreprise à régler quelques problèmes ou dysfonctionnements.

L'analyse du besoin en formation se fait sur plusieurs niveaux :

- ❖ Niveau macro : C'est le niveau le plus global correspond à l'entreprise entière en lien avec son environnement. Au niveau de l'organisation, il s'agit des besoins en rapport avec toute l'entreprise. La formation prend ici en compte les objectifs transversaux (qualité, évolution socio-organisationnelle, environnement, communication, sécurité, management de l'encadrement, démarche commerciale).
- ❖ Niveau méso : au niveau collectif, il s'agit des besoins en rapport avec les objectifs des services, départements ou unités comme un changement de ligne de production, l'arrivée de nouveaux matériels ou la réponse à une commande.
- ❖ Niveau micro. Ce niveau se décompose en deux parties :  
**Le niveau individuel**, il s'agit des besoins en rapport avec l'emploi ou le poste de travail et l'évolution qui lui est afférente. La formation s'effectue alors dans le cadre d'un projet mobilité interne d'un salarié ou une demande individuelle de

---

<sup>2</sup> Jacques Soyer a été responsable de formation durant une vingtaine d'années. Consultant depuis 1992, il a créé en 1999, JS Conseil, cabinet spécialisé en gestion de la formation et ingénierie du changement.

perfectionnement dans un domaine repéré par l'agent et/ou sa hiérarchie.

**Le niveau personnel**, il s'agit des besoins en rapport avec les souhaits d'évolution d'une personne en dehors d'un rapport direct avec l'emploi ou de l'unité de service. La formation se fait dans le cadre de motivation du personnel.

## 2.2. La conception du cahier de charge

Le cahier de charge est un moyen qui permet de traduire les besoins exprimés à des objectifs et des actions de formation, la rédaction d'un cahier de charge facilite la sélection du prestataire le plus approprié, par l'établissement des critères clairs de choix des organismes de formation auxquels il est fait appel.

La contractualisation d'un cahier de charge passe par 7 étapes :

- ❖ **Elaboration d'un cahier des charges de projet (ou demande de formation)** : permet de déterminer le besoin en formation et de définir les grandes orientations du projet et principaux axes de formation.
- ❖ **Elaboration d'un cahier de charge de la formation** : ce cahier doit posséder deux caractéristiques principales : la rigueur<sup>3</sup> et la souplesse<sup>4</sup>.
- ❖ **Présélection des organismes** : une fois le cahier de charge rédigé, le maître d'œuvre organise les modalités de choix des organismes de formation par la présélection de celui qui répond plus aux critères prédéterminés.
- ❖ **Appel d'offre** : Pour mener à bien cette étape, il est intéressant de mettre en place une commission d'appel d'offre, qui a pour rôle, dans un premier temps, de valider la rédaction de l'appel d'offre, de présélectionner les organismes, de lancer l'appel d'offre puis d'analyser les dossiers de réponse.
- ❖ **Examen des propositions** : Dans le cadre de sa mission, la commission d'appel d'offre établit une cotation par centre d'intérêts, d'importance ou d'urgences. Elle rend un premier rapport qui tient surtout compte de la conformité de la réponse, dans les objectifs et les orientations stratégiques, et du rapport qualité/ coût.
- ❖ **Sélection de l'organisme** : La commission reçoit et auditionne les candidats retenus précédemment. Il est important que la commission se dote pour ces entretiens d'une grille de cotation des projets afin d'objectiver son analyse.

---

<sup>3</sup> La rédaction, et la lecture de cahier des charges, doit permettre à la fois de répondre aux principes de clarté et de précision, et être adaptée à chaque contexte.

<sup>4</sup> Il s'agit de dégager les axes et les éléments incontournables sans transformer une commande préétablie et fermée.

- ❖ **Contractualisation** : La direction des ressources humaines, la direction générale si nécessaire, ou le responsable formation, chef de projet, par délégation, réalise la contractualisation finale de l'intervention avec le prestataire.

### 2.3. La réalisation de plan de formation

L'étape réalisée renvoie à la production du plan de formation qui constitue la partie émergée de l'iceberg formation. Nous pouvons peut déclinier la mise en œuvre du plan de formation en six étapes :

- ❖ **Définition des objectifs** correspond à la démarche descendante liée à l'identification des fondements du plan dans ses aspects politiques et stratégiques.
- ❖ **L'identification des besoins** correspond à la démarche ascendante où sont donc analysés les attentes, besoins et demandes des services, du personnel et des individus afin de bien identifier la demande et d'analyser en quoi la formation peut et va jouer un rôle.
- ❖ **Arbitrage et hiérarchisation** consiste à construire des scénarii différents ou hiérarchisés afin de dégager les faisabilités techniques et financières et de déterminer des priorités
- ❖ **Consultation auprès des instances** : Tout au long des deux étapes précédentes, l'élaboration du plan de formation doit donner lieu à consultation auprès des représentants du personnel par le biais du comité d'entreprise.
- ❖ **La réalisation et communication du plan de formation** : la mise en œuvre effective des actions de formation et la communication qui s'y rattache.
- ❖ L'étape six 6 est donc celle de **l'évaluation** avec ses différentes dimensions. Cette dernière, bien qu'apparaissant en dernier, doit se penser dès l'identification de besoin en formation.

### 2.4. Suivi, évaluation et effets du système de formation

L'évaluation doit être réalisée avant, pendant et après toute action, pour s'assurer que chaque étape dans le processus formation est réalisée comme prévue, afin de garantir l'atteinte des objectifs fixés et mettre des actions correctives si c'est nécessaire. Pour Soyser il faut poser une liste de questionnements qui permet de préciser le système d'évaluation mis en œuvre<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup>Pourquoi évaluer ? Pour en faire quoi ? Que mesure-t-on ? Qui en est responsable ? Qui veut évaluer ? Quelle sera l'attitude des formés ? De la ligne hiérarchique ? Des formateurs ? Du responsable formation ?

Pour Dunberry<sup>6</sup> l'évaluation peut aider au renforcement du système de formation et par conséquent l'entreprise dans sa globalité, notamment en identifiant les points forts et faibles du système de formation, permettant de comprendre où et comment agir pour arriver à la performance souhaitée.

Plusieurs outils facilitent la gestion de l'évaluation et le suivi du système de formation comme :

- ❖ **Le tableau de bord formation** qui constitue un outil d'information, de gestion de la formation, de synthèse de données qualitative et quantitative, de pilotage et de communication qu'un outil d'aide à la décision.

Fernandez<sup>7</sup> (2007) propose, pour faciliter la compréhension du tableau de bord, de considérer un exemple concret d'objectif à atteindre : se rendre d'un point A à un point B selon un temps imparti et à un coût de déplacement acceptable. Pour l'atteinte de cet objectif, le pilote doit mettre en place une tactique ou bien encore une stratégie. Cette stratégie peut porter sur le type de déplacement à privilégier pour l'atteinte de l'objectif

- ❖ **La communication autour de la formation** : Meschi (1993) définit cette communication comme étant le « degré d'information sur les objectifs et les résultats de la formation transmis à la direction de l'entreprise » (p.335). Les objectifs sont simples : « les participants doivent être valorisés, les acteurs doivent être reconnus et les institutions renforcées par tout le dispositif et le plan de communication qui seront mis en œuvre durant et à la fin du projet » (Parmentier, 2008, p.210). Il est important d'assurer la communication de la préparation et la mise en œuvre du plan de formation, ainsi que d'utiliser ce dernier comme un support de communication et être à la disposition des différents acteurs concernés.

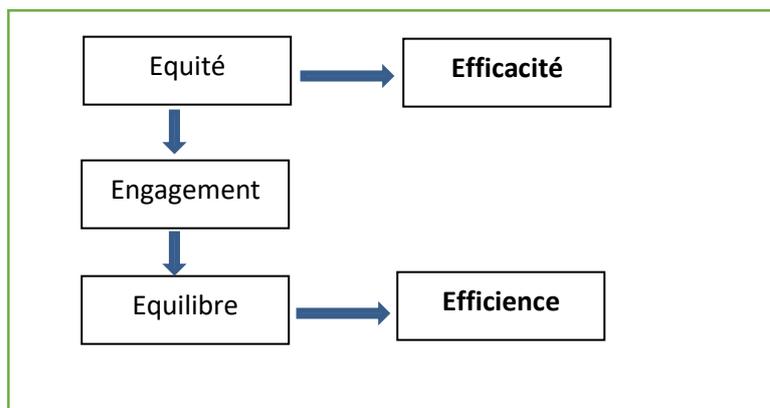
Pour Le Boterf, Dupouey et Viallet (1985), « le pilotage efficace d'un système de formation suppose qu'il soit en mesure d'évaluer ses résultats, les comparer aux objectifs qu'il poursuit, et d'identifier les divers effets qu'il produit ». L'obtention des meilleurs résultats pour un système de formation d'une unité dépend de l'efficacité, l'efficience, l'équité, l'engagement et l'équilibre qui sont des éléments constructifs de la qualité du système.

---

<sup>6</sup>L'évaluation « peut générer des effets de renforcement sur l'ensemble du système de formation et par le fait même sur l'entreprise ». (Analyse des pratiques d'évaluation de la formation et de son rendement dans des entreprises performantes, Dunberry, 2006, p. 51)

<sup>7</sup> Fernandez, A. 2007. Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition d'organisation.

**Figure N° 1 : - Schéma des éléments constructifs de la qualité du système de formation**



**Source : Auteurs**

Le schéma montre les relations qui lient les différents éléments construisent la qualité du système de formation :

- L'efficacité et l'efficience sont liées à l'effort fourni par le système ;
- L'équité et l'équilibre correspondent à la notion d'égalité ;
- L'axe supérieur (équité-efficacité) représente les produits du système de formation
- L'axe inférieur (équilibre-efficience) les processus mis en œuvre dans le système ;
- L'engagement réunit les autres qualités et peut leur donner sens.

Afin de tester les relations de ce schéma, nous allons faire appel à une enquête sur terrain.

**Encadré N°1 : Méthodologie de l'enquête :**

Nous présenterons dans cette partie un cas pratique relatif à la Formation Continue (FC) au sein de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects du Maroc qui est une administration publique qui relève du Ministère de l'Économie et des Finances chargée des missions fiscales, économiques ainsi que sécuritaires.

A travers un guide d'entretien auprès du personnel de cette Administration (2 cadres 2 chefs de services), nous chercherons à montrer comment se déroule la Formation Continue ? Dans quelle mesure est-elle adaptée aux bénéficiaires de cette Administration marocaine ? Aussi, nous révélerons la formation continue, est-elle accessible à tous ?

En sus, ce guide d'entretien est du type semi-directif qui a touché les différentes catégories des fonctionnaires à savoir les cadres moyens, les cadres supérieurs et les agents. Il a été déroulé dans les locaux de susmentionnée administration ( voir le guide d'entretien en annexe).

L'étude a été effectuée auprès des cadres supérieurs, moyens cadres et les agents issus des différentes structures de l'Administration à savoir : l'Administration Centrale et les services régionaux. En effet, l'enquête a révélé assez des éclaircissements sur le déroulement, l'importance et la démarche de la formation continue au sein d'une administration publique marocaine et notamment celle des Douanes et Impôts Indirects<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> L'Administration des Douanes et Impôts Indirects ou ADII, est une administration fiscale marocaine sous la tutelle du Ministère de l'Économie et des Finances ; Effectif en 2019 5202 ; Siège : Rabat, Maroc

### **3. Analyse des résultats des entretiens menés dans L'ADII Casablanca.**

La stratégie ressources humaines en matière de formation est assez importante puisqu'elle accorde à la formation une place cruciale dans sa politique. Le cas de l'Administration des Douanes et des Impôts Indirects montre l'approche sur laquelle se base cet établissement qui a mis une stratégie à moyen terme 2017-2021 visant l'augmentation de la durée et des jours par personne consacrés à la formation, tout ça dans une politique plus intense permettant aux fonctionnaires d'en tirer le maximum de la valeur ajoutée.

La formation se fait en interne sans recours à des organismes privés, (externes) et c'est au niveau du centre de formation à l'intérieur de l'Administration des Douanes et des Impôts Indirects où s'organisent les cycles de formation.

Ce dernier dispose des formateurs hautement qualifiés et qui sont choisis selon des critères bien déterminés tels que l'expérience exigée en 5ans minimum ainsi qu'une maîtrise des disciplines liées aux formations organisées pour assurer aux fonctionnaires un accompagnement et une formation de haute qualité.

L'enquête a montré que tout le personnel de cette Administration a pu bénéficier d'une Formation Continue tout au long de son parcours professionnel. Le choix du participant repose sur son besoin d'une formation afin de l'adapter au travail. Aussi, ce guide d'entretien a pu illustrer que la DRH qui se charge des plans de formation annuels et pluriannuels, bien évidemment en collaboration avec l'IFD 'l'institut de formation des Douanes', ce dernier fournit les moyens logistiques, les formateurs et le local de formation. Propos N°1 « L'Administration dispose d'un Institut de Formation des Douanes (IFD) qui se trouve à Casablanca. Au fait, notre Administration forme aussi nos confrères des pays africains francophones dans le cadre du partenariat sud-sud. J'ajoute que l'Administration des Douanes vient de commencer la construction d'un grand centre de Formation à la ville de Benslimane ».

En sus, le besoin de formation chez les fonctionnaires, comme l'étude a pu montrer, se fait soit par la demande de le fonctionnaire ce qui manifeste une stratégie bien adaptée aux exigences des fonctionnaires ainsi que de la DRH à rassembler des informations fiables auprès des fonctionnaires afin de les prendre en considération dans la conception des prochains plans de formation. Il se fait aussi par des programmes de formation lancés par la DRH au profit du public cible. En fait, ce choix à son tour résulte des anomalies notamment celles en relation avec les prérequis des participants. Propos N°2 « Pour nous la détection de besoin de

formation continue de nos fonctionnaires se fait par deux méthodes ; la première c'est l'agent qui manifeste son besoin de formation continue pour surmonter une difficulté rencontrée lors de son exécution du travail, la seconde c'est son supérieur hiérarchique (Ordonnateur, Receveur...) qui désigne les personnes qui vont participer à la formation ».

Lors d'un entretien avec une inspectrice elle a révélé que le cahier de charge de la formation exige que les participants maîtrisent le système d'information "Impromptu"<sup>9</sup> mais lors de manipulation de ce système nous avons découvert que la majorité ne maîtrise pas ce système ce qui porte atteinte aux objectifs tracés.

Cette étude a montré également que certains participants qui ont été choisis pour bénéficier d'une formation continue sur le « Contrôle des Régimes Économiques en Douane (RED) » n'appartiennent même pas à l'Ordonnancement chargé des Exportations et de Gestion des Comptes<sup>10</sup> ce qui montre un manque d'un processus rationnel du Service Formation pour sélectionner les bénéficiaires de cette formation ; il fallait tout d'abord choisir les fonctionnaires du susmentionné Ordonnancement car c'est eux qui sont concernés par le contrôle des REDs. Étant donné que le Service Formation a justifié que le fait de choisir les participants sous le prétexte que le service toujours prévoit toute mutation des fonctionnaires d'un service à l'autre, donc le caractère de polyvalence doit être respecté par n'importe quel fonctionnaire.

#### 4. Conclusion et recommandation

Cette analyse a pu révéler deux faces de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) au sein d'une administration publique. La première est négative. elle est relative à un certain manque de rationalisation du processus de formation dont la DRH y souffre généralement, qu'on peut le qualifier de l'inefficacité des plans de formation. La deuxième est positive en relation avec le progrès qu'a connu la fonction de la GRH dans les administrations publiques marocaines particulièrement l'Administration des Douanes et Impôts Indirects. D'ailleurs, ces deux faces sont de la même pièce : il n'y a pas de développement sans des points faibles.

Or, cette étude nous a permis d'explorer un nouveau terrain où nous avons pu déceler les coulisses de fonctionnalité de la DRH dans les administrations publiques marocaines et sortir par des recommandations que nous jugeons assez importantes pour le bon déroulement du

---

<sup>9</sup> Système d'information pour aide à la décision, il rassemble l'ensemble d'information sur les opérateurs économiques (n° registre de commerce, l'historique commercial...)

<sup>10</sup> C'est l'ordonnancement chargé de gérer, suivre et contrôler les Régimes Économiques en Douanes.

plan de formation qui respecte les différentes étapes théoriques explicatives dans la 1<sup>er</sup> partie de notre contribution.

Primo, c'est éviter les surprises au cours de la formation – l'exemple précité de non maîtrise du système de formation *Impromptu* par certains inspecteurs lors de la formation – par le biais de cocher les cases des choses maîtrisées (les prérequis), non maîtrisées et les attentes des participants en vue de s'assurer d'avance que les objectifs de la formation seront atteints plus ou moins à un certain pourcentage.

Secundo, il faut impliquer le fonctionnaire dans la conception d'une stratégie générale RH ; par exemple c'est préférable d'encourager le fonctionnaire à donner des recommandations, à dévoiler des problèmes et à suggérer des solutions en créant des fenêtres de suggestions sur le portail Intranet<sup>11</sup> du personnel de l'ADII. Il faut éviter de projeter des plans de formation du top management sans impliquer les fonctionnaires d'avance.

L'Administration distribue à la fin de chaque formation des évaluations pour que les participants : (1) puissent évaluer le contenu de la formation ainsi que les formateurs, (2) et pour permettre au Service Formation d'améliorer les prochaines formations.

### **Synthèse des travaux**

En guise de conclusion, pour que la formation puisse atteindre ses buts, les différents niveaux de management – top management, middle management et lower management – doivent se concerter pour avoir des plans de formation en adéquation avec les attentes des participants.

Le développement des administrations publiques Marocaines se fait par les pratiques de formation relevant d'une ingénierie de la formation pratiquée par les spécialistes de l'administration centrale en concertation avec les Directeurs des Ressources Humaines (DRH) Ainsi la capitalisation des expériences via un système de knowledge management s'impose au niveau de l'administration publique pour atteindre les objectifs de la performance organisationnelle.

---

<sup>11</sup> C'est un réseau interne de circulation d'informations réservé au personnel de l'ADII.

## ANNEXES



### GUIDE D'ENTRETIEN

Pour préparer des salariés mieux formés et plus qualifiés, aux métiers et aux technologies d'aujourd'hui et de demain, et pour favoriser le développement des compétences et la compétitivité des entreprises, ces dernières sont amenées à organiser des formations aux profits de leurs salariés afin de faire de la formation professionnelle un levier stratégique de compétitivité.

- Quelle est la place de la formation dans votre stratégie des Ressources Humaines ?
- Pourquoi procédez-vous à la formation continue (les logiques de la mise en place d'une politique de formation) ?
- Qui se charge de la politique de formation dans votre établissement ?
- Disposez-vous d'un centre de formation ou faites-vous recours à des organismes spécialisés ?
- Les plans de formation sont annuels ou pluriannuels ?
- Comment vous détectez le besoin de vos fonctionnaires en matière de la formation ?
- Est-ce que le choix d'une formation résulte d'un échange constructif entre fonctionnaire et la DRH ?
- Sur quelle base se fait le choix des formateurs ? (Critères de base, formateur interne ou externe)
- Est-ce que le choix des fonctionnaires bénéficiant concerne une catégorie professionnelle déterminée ?
- Est-ce que les formations que vous organisez sont le plus souvent destinées aux cadres plutôt qu'aux agents ?
- Vous recevez des demandes de formation auprès de vos fonctionnaires ?
- Est-ce que tous les fonctionnaires de votre établissement sont informés des formations que vous organisez ?

## Contrôle des régimes économiques en douane

### **REFERENCE : FCD/PRC/03**

Type de formation	Niveau de formation	Public Cible
Formation continue		<ul style="list-style-type: none"> <li>• SCOC</li> <li>• SECAP</li> </ul>

### **OBJECTIFS :**

- Maitriser les techniques de contrôle des RED.

### **PRE-REQUIS :**

- Connaissances des différents types d'infractions et de délits douaniers, notamment ceux liés aux produits soumis aux différents RED;
- Connaissances des bases légales et réglementaires de l'action de l'Administration en termes d'immunité, de droits et obligations de l'agent douanier pendant l'exercice de ses prérogatives de contrôle ;
- Maitrise des procédures de dédouanement et de la gestion des RED.

### **CONTENU:**

- Bases légales ;
- Méthodologie pour vérification du stock physique
- Reconstitution du stock théorique des marchandises importées sous RED
- Méthodologie de contrôle des marchandises importées sous RED.

### **METHODES PEDAGOGIQUES**

- Formation théorique interactive ;
- Etudes de cas ;
- Visites de sociétés importatrices sous RED.

### **OUTILS, MATERIEL ET LOGISTIQUE NECESSAIRES :**

- Vidéos projecteur
- Paper Board
- Accès internet et intranet
- Accès BADR et impromptu.

Animateur (s)	Durée	Lieu et période
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EZZAITOUNI</li> <li>• AKIF</li> </ul>	2 journées suivies de 1 journée de visites sur sites	IFD, Du 15 au 17 mai 2017

## BIBLIOGRAPHIE

- Ardouin, T. (2013). Ingénierie la formation : analyser, concevoir, réaliser, évaluer , 4<sup>e</sup> éd, Dunod.
- Ardouin, T. & Clenet, J . (2011). L'ingénierie de la formation. Questions et Transformations. Transformations,Lille, N°5.
- Baudoin, J. & PITA, J.C. (2011). Récit et formation : reconnaissance et biographie évaluative.
- Beduw, C. & GIRET, J.F.(2009). Adéquation Formation Emploi : de la définition d'une cible professionnelle à la réalité du marché de travail , Administration et éducation 123-137.
- Boutat,M. (1987), La formation professionnelle et l'emploi dans l'économie marocaines précoloniale et post-coloniale, Université Mohamed V, Editions de la faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Rabat. Rabat, Série PP. 34-216.
- Brabel, M. & Meier, O. & Perret, A. (2012),le grand livre de la formation .
- Falek, H.(2010). le guide de la formation professionnelle en entreprise Gualino.
- Jorro, A. & Ketele ,J.(2010). La professionnalité émergente : quelle reconnaissance 83-97.
- Jorro A. (2009). La reconnaissance professionnelle en éducation : évaluer, valoriser, légitimer. Ottawa : PUO .
- Meignant, A. (1991-2006), Manager la formation 7<sup>e</sup> éd, Éditions Liaisons, Paris.
- Piveteau, J. & Noyé, D.( 2016). Le guide du formateur : concevoir, animer, évaluer une formation .
- Soyer, J.(2003), Fonction formation, 3<sup>e</sup> éd, Les Éditions d'Organisation, Paris, France.