

Opportunités et contraintes dans l'exercice de la fonction « formateur interne » dans les entreprises publiques de côte d'ivoire. Cas de la Direction Générale des Impôts

ANON N'guessan^[a], NASSÉ Gnénéssia Angéline^[b]

^[a]Maître de Conférences en Sciences de l'éducation, IREEP, Université Félix Houphouët-Boigny Cocody.

^[b]Inspecteur Principal d'Éducation, Sous-Direction de la Formation et des stages, Direction Générale des Impôts, Côte d'Ivoire.

*Corresponding author.

Received 26 June 2020; accepted 17 July 2020

Published online 26 July 2020

Resume

Cette étude vise à connaître les difficultés rencontrées dans l'exercice de la fonction « formateur interne » et les opportunités offertes aux formateurs internes de la DGI. Les recherches ont eu lieu à la Direction Générale des Impôts (DGI), sise au Plateau et se sont appuyées sur 58 participants issus de l'ensemble des salariés formateurs et stagiaires de ladite structure. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire d'enquête, puis analysées d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Les résultats obtenus indiquent qu'en dépit des nombreuses opportunités que regorge la fonction « formateur interne » (l'acquisition d'habiletés professionnelles, le développement de compétences transversales telles que des compétences d'ordre social, personnel et intellectuel, etc.), celle-ci fait face à de nombreuses difficultés. Il s'agit de la gestion du temps pour réaliser à la fois les tâches administratives et pédagogiques, du sentiment de manque de soutien de la part de la hiérarchie, de l'insuffisance des moyens d'incitation pour les motiver, de volumes horaires insuffisant pour certains enseignements, de difficultés dans le choix d'une stratégie pédagogique pertinente, lors de la conception des modules de cours et de l'utilisation des supports pédagogiques, etc.

Mots-clés: Opportunités; Contraintes; Formateur interne; Stratégie pédagogique; DGI

Anon, N., & Nassé, G. A. (2020). Opportunités et contraintes dans l'exercice de la fonction « formateur interne » dans les entreprises publiques de côte d'ivoire. Cas de la Direction Générale des Impôts. *Canadian Social Science*, 16(7), 47-55. Available

from: <http://www.cscanada.net/index.php/css/article/view/11793>
DOI: <http://dx.doi.org/10.3968/11793>

1. INTRODUCTION

La pérennité des entreprises est de plus en plus mise en mal à cause de la progression de l'incertitude de l'activité due à la forte concurrence entre celles-ci. Aucune entreprise, quel que soit le secteur d'activité économique dans lequel elle opère, n'est à l'abri d'une menace de disparition.

Pour faire face à la rude compétition sur le marché, un des moyens utilisés est la formation continue des employés. Car « *L'essence même de l'entreprise réside dans le regroupement et l'association de connaissances et de compétences permettant la tenue et le maintien d'une activité à but lucratif ou non lucratif. De facto, toute entreprise possède un patrimoine de savoirs et d'expériences qu'elle se doit de gérer efficacement pour assurer la pérennité de son activité. On perçoit ainsi les enjeux pour l'entreprise :*

- Développer ses compétences internes et sa productivité globale,
- Fidéliser ses collaborateurs,
- Augmenter sa performance globale » (NovRH, 2016).

Du point de vue de l'employeur, la formation continue est une stratégie essentielle en matière de ressources humaines. Elle permet de pallier les déficits en compétences de base des individus, d'adapter les qualifications spécifiques des travailleurs à leurs besoins de court terme et de préparer les salariés aux profonds changements technologiques. À travers leurs actions de formation, les entreprises visent à améliorer l'efficacité productive de leur organisation. D'ailleurs, la plupart des études empiriques menées concluent à un effet positif et significatif de la formation continue sur les profits (Delame

et Kramarz, 1997 ; OCDE, 1995 ; Gauron, 2000). Ainsi, la formation continue en entreprise est un investissement pour les salariés (Becker, 1964) qui devrait au final avoir une incidence positive sur leur niveau de rémunération.

Il s'agit en effet, d'un outil essentiel pour assurer la pérennité de l'entreprise, que ce soit par la mise à jour des connaissances ou le maintien de niveaux de qualité requis. Comme le dit **Nasr KHEZRI (2008)**, *la formation n'est pas une finalité en soi, mais un processus d'acquisition de connaissances qui s'apprécie par son impact sur l'individuel et l'organisationnel. L'efficacité des actions de formation est, de ce fait, la préoccupation majeure des responsables de ressources humaines.* Les formatrices et formateurs internes en entreprise contribuent quotidiennement au développement des compétences et des connaissances dans leur milieu de travail. Les activités formatrices internes, parfois planifiées, parfois informelles ou spontanées, répondent aux besoins de l'entreprise et des travailleurs (Solar, Solar-Pelletier & Thériault, 2015).

Selon une étude menée par Office Team (Mazour, 2016), *les entreprises qui parviennent à former et faire s'épanouir leurs employés tirent leur épingle du jeu par rapport à celles qui n'ont aucune stratégie sur ce volet.*

La formation continue est essentielle à la valorisation des salariés sur le marché du travail, mais également au sein de l'entreprise. Elle leur permet ainsi de se maintenir dans l'emploi, de s'adapter aux mutations de l'économie, de développer leurs compétences. Elle favorise l'élévation personnelle et l'engagement des salariés dans leur travail en les impliquant par l'apprentissage individuel. En somme, elle accroît leur autonomie dans la gestion de leurs parcours professionnels, à une époque où les carrières sont de moins en moins linéaires. Lorsque l'entreprise a recours à des formateurs internes, les avantages sociaux et professionnels sont encore plus importants. Les plus-values économique et pédagogique du recours aux formateurs internes est indéniable. Alors que les formateurs venus de cabinets spécialisés sont de fait extérieurs à l'entreprise, le formateur interne bénéficie d'une connaissance concrète des besoins de son public. « *Il parle la même langue que les collaborateurs. Il connaît les process internes, la réalité du terrain, le jargon... D'où des contenus très opérationnels et une appropriation rapide de la part des participants* », Raphaëlle Dhennequin, cité par Maxime Amiot (2008).

Les entreprises orchestrent des stratégies de formation ou d'organisation du travail favorisant la formation interne et le transfert des savoirs. Cette formation interne a comme principal intérêt d'être adaptée aux procédures de l'entreprise, mais aussi de former une main-d'œuvre dans un contexte où celle-ci est difficile à trouver sur le marché du travail. Le recours aux formateurs internes se justifie aussi par le fait que leur implication permet d'optimiser le plan de formation de l'entreprise. Ainsi, la formation interne se pose comme un outil efficace d'atteintes des

missions et attributions, voire des objectifs vitaux des entreprises et des administrations publiques comme la Direction Générale des Impôts (DGI).

La Direction Générale des Impôts (DGI), créée par décret le 16 avril 1948, est l'interface entre l'Etat ivoirien et les contribuables dont, les entreprises, les PME, et les personnes physiques. La DGI, en considération de ses rapports avec lesdites structures et personnes physiques, a compétence pour prélever les impôts et taxes, au bénéfice de l'Etat ivoirien. C'est une nécessité donc pour la DGI d'assurer la formation professionnelle et le perfectionnement de ses agents. L'on dispose de trois catégories d'acteurs dans le champ de la formation continue à la Sous-direction de la Formation Professionnelle et des Stages :

- Les managers qui dirigent un service/institution de formation et l'équipe qui le compose ; ils sont auteurs et garants de la politique de formation, ce sont le Sous-directeur, les chefs de service de la « Sous-direction de la Formation Professionnelles et des Stages ».

- Les responsables de formation, qui conceptualisent, pilotent et évaluent des projets de formation, (le Service de Gestion des Profils de Formation et des Stages, le Service des Conceptions et Encadrements Pédagogiques et le Service Encadrement et Suivi des Secrétaires).

- Les formateurs et instructeurs, qui conceptualisent et/ou animent des cours. Il s'agit de formateurs internes, donc de salariés ayant principalement des charges administratives ou techniques liées à leurs spécialités.

Ces salariés n'exercent le métier de formateur qu'à temps partiel. Ils cumulent les charges administratives et pédagogiques alors qu'ils n'ont généralement pas reçu de formation en pédagogie. Ils exercent ce métier de façon empirique. Or, Il ne suffit pas de maîtriser des « savoirs savants » pour être un bon professeur. Et la référence à une supposée « vocation » ne suffit pas à justifier l'absence de formation (WatreLOT, 2012)

Or, un organisme de formation de qualité repose nécessairement sur des **formateurs** compétents. La compétence à enseigner ne s'acquiert pas sans une formation préalable. En effet, la maîtrise d'une matière ne suffit pas pour accompagner efficacement l'apprenant dans son processus d'apprentissage. Pour l'anti-pédagogue, il suffirait d'enseigner pour que le savoir soit transmis. Pour le pédagogue, c'est une illusion. La fonction de l'enseignant est de « *faire apprendre* ». Il ne suffit pas de professer le savoir pour que les élèves sachent (WatreLOT, 2012). Le métier de formateur interne n'est pas aisé. Car il doit avoir des qualités qui ne se développent pas chez le premier venu dans le métier. Il doit être capable de : collecter les informations et cadrer le périmètre du projet, se situer dans l'entreprise, concevoir un programme de formation dans ses différentes phases, coordonner les actions et préparer les conditions matérielles de la formation, appliquer les méthodes pédagogiques de

formation pour adulte, communiquer et gérer le groupe en situation de formation, concevoir et mettre en œuvre l'évaluation de la formation, et rendre compte des actions en cours et en fin de formation.

En plus, il est quelquefois soumis à la double contrainte car il est pris dans l'étau de deux ou plusieurs activités souvent incompatibles. Le fait d'être désigné comme formateur ne le met pas à l'abri des imprévus de la part de la hiérarchie. Il est alors souvent confronté à la difficulté de prendre la bonne décision et la difficulté de concilier vie professionnelle et vie familiale ou sociale extérieure au métier. Et cela provoque un sentiment de manque de temps, d'invasion et de pression.

En outre, il arrive que des dispositifs motivationnels ne soient pas mis en place pour permettre aux formateurs internes de faire ce travail supplémentaire avec tout l'engagement qu'il faut. Car ce métier est peu connu au niveau des contraintes et des opportunités qu'il offre à ces salariés d'un genre particulier.

Dans un environnement où les formateurs sont pris dans l'étau des décisions administratives et des exigences du métier d'enseignant, qui de surcroît est très peu valorisé, les activités pédagogiques menées peuvent-elles conduire efficacement au développement de compétences et à l'épanouissement intellectuel et professionnel des apprenants et des formateurs ?

De façon plus précise :

- Les formateurs ont-ils les moyens de mettre en place une pédagogie qui permet une meilleure acquisition des connaissances chez les formés ?
- Les compétences visées sont-elles développées par les personnes formées ?
- Quelle plus-value, peuvent tirer les formateurs internes de l'exercice de ce métier peu gratifiant ?

Cette étude vise à connaître les difficultés rencontrées dans l'exercice de la fonction "formateur interne" et les opportunités offertes aux formateurs internes de la DGI.

De façon spécifique, il s'agit de :

- Décrire les caractéristiques des formateurs et formatrices internes à la DGI.
- Déterminer les difficultés rencontrées par les formateurs internes dans l'exercice de leur fonction.
- Inventorier les opportunités qui s'offrent aux formateurs et formatrices internes de la DGI.

2. METHODOLOGIE

2.1 Population cible

L'étude s'est déroulée à la Direction Générale des Impôts (DGI), sise au Plateau. La population cible est constituée de l'ensemble des salariés de la Direction Générale des Impôts de Côte d'Ivoire, car les salariés qui bénéficient des formations internes proviennent de tous les services de la DGI. Nous avons été toutefois amenés à exclure certains membres en raison de contraintes opérationnelles.

En effet, le temps qui nous est imparti pour cette étude ne nous a pas permis d'étendre cette enquête à tout le personnel de la DGI.

La population d'étude est l'ensemble du personnel de la Direction des Ressources Humaines et de la formation (DRHF) et les salariés en formation pendant la période de l'enquête. Et c'est au sein de cette population que nous avons sélectionné l'échantillon d'enquête. Bien que disposant d'une base de sondage, nous avons opté pour un échantillonnage non probabiliste. Car les charges des salariés et le manque d'intérêt de certains formateurs pour cette étude ne permettaient pas de mener l'enquête auprès de certains individus sélectionnés. Ainsi, la technique d'échantillonnage volontaire a été utilisée pour la sélection des salariés qui ont pris part à l'enquête. L'échantillon d'étude est composé de 28 formateurs internes qui interviennent dans diverses matières : la comptabilité, la bureautique, la fiscalité, le droit, etc. Pour permettre de mieux appréhender l'efficacité des actions pédagogiques menées par les formateurs, nous avons sélectionné 30 agents en formation à la sous-direction de la formation et des stages. Ainsi, la taille de notre échantillon d'enquête est 58.

2.2 Instrument de collecte de données

L'instrument de recueil de données utilisé est le questionnaire d'enquête. C'est l'une des trois grandes méthodes pour le recueil de données. Il s'agit d'une méthode de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits. Les questionnaires utilisés comportent des questions fermées et des questions ouvertes. Les questions **fermées** proposent un nombre limité et prédéfini de réponses. Elles sont plus appropriées à l'analyse quantitative des données collectées. Cependant elles présentent le risque de suggérer des réponses. Les questions **ouvertes** permettent à l'interviewé de s'exprimer librement sur un sujet. Elles sont utiles pour recueillir des données plus nuancées et personnelles (opinions, attitudes, etc.) mais sont plus difficiles à analyser et implique parfois un taux de non-réponses plus important. Les sondés peuvent se sentir mal à l'aise face à une question trop personnelle, ne veulent, ni ne peuvent consacrer trop de temps à remplir le questionnaire. Dans le cadre de cette étude deux questionnaires d'enquête ont été utilisés : un questionnaire adressé aux formateurs et un autre adressé à des stagiaires en formation.

2.3 Méthodes d'analyse des données

Deux types d'analyse ont été utilisés : l'analyse quantitative et l'analyse qualitative. L'analyse quantitative a permis la mesure ou le regroupement des données issues du questionnaire à l'aide de l'outil informatique. Pour mener à bien cette analyse, l'on s'est appuyé sur le logiciel informatique appelé : SPSS version 22. Quant à l'analyse qualitative, elle a permis de mieux comprendre le vécu des populations en termes de pratiques, significations,

perceptions du phénomène étudié et de cerner les logiques des acteurs. Elle a donc permis d'analyser les données relatives aux avis, opinions, discours et idées exprimées par les personnes interviewées. Il s'agit donc d'une étude exploratoire essentiellement descriptive.

3. RESULTATS

3.1 Caractéristiques des formateurs et difficultés rencontrées par les formateurs internes

3.1.1 Caractéristiques sociodémographiques des formateurs

3.1.1.1 Âge de l'enquête

Répartition des enquêtés selon la tranche d'âge à laquelle ils appartiennent.

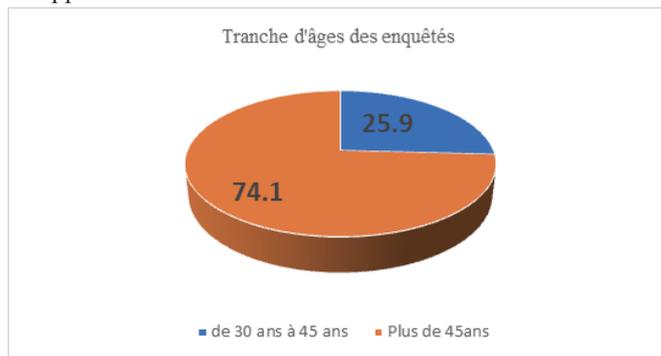


Figure 1
Répartition des réponses des enquêtés selon l'âge
Source : Enquêtes, 2018.

La figure 1 présente les informations relatives à l'âge des personnes enquêtées. L'analyse des données de ce

Tableau 1
Répartition selon l'ancienneté dans le métier de formateur

Indicateurs	Effectifs	Pourcentage %	Pourcentage valide %	Pourcentage cumulé %
Moins d'un an	13	46,4	46,4	46,4
1 à 2 ans	2	7,1	7,1	53,6
2 à 4ans	5	17,9	17,9	71,4
4 à 6 ans	1	3,6	3,6	75,0
Plus de 6 ans	7	25,0	25,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Source : Enquêtes, 2018.

L'analyse des données de ce tableau montre que, 53,6% des enquêtés affirment être formateurs depuis moins de 2 ans. À côté de ceux-ci, 17,9% déclarent être formateurs depuis 2 à 4 ans. Enfin, une proportion considérable (28,6%) des enquêtés déclarent être formateurs depuis au moins 4 ans. Ce tableau montre que la majorité (71,4%) des formateurs ont au plus 4 ans d'ancienneté dans la formation.

3.1.1.4 Caractéristiques relatives aux principales missions

Le tableau ci-dessous présente les formateurs enquêtés relativement aux principales missions qui leur sont confiées par leur structure.

tableau montre que 25,9% des enquêtés sont assez jeunes ; ils ont un âge compris entre 30 et 45 ans. Tandis que la majorité (74,1%) a un âge supérieur à 45 ans.

3.1.1.2 Caractéristiques professionnelles

Les résultats de l'étude indiquent qu'une proportion importante (25%) des enquêtés se déclarent "Formateurs et transmetteurs". À côté de ceux-ci 14,3% affirment n'être que "formateurs". Puis 10,7% déclarent n'exercer que la fonction d'animateur et 10,7% déclarent être à la fois "formateurs, Accompagnateurs et Animateurs".

Il ressort donc des données statistiques évoquées, qu'il existe d'une manière générale, quatre profils de formateurs.

D'abord, il y a ceux qui ont à la fois la qualité de "formateur, transmetteur". Ensuite, il y a ceux qui n'ont uniquement que la capacité d'être "formateur" ou d'être animateur. Enfin, la dernière catégorie concerne les personnes qui développent des aptitudes de "formateur, accompagnateur et animateur".

De même l'étude indique que 40,7% interviennent dans la fiscalité, 18,5% interviennent dans l'éthique et la déontologie, 3,7% interviennent dans le Droit, la Bureautique, la fiscalité-Droit, la Fiscalité-Comptabilité, et la comptabilité-Informatique et 11,1% interviennent respectivement dans la Comptabilité et la Conservation foncière. Il ressort de façon générale de l'analyse du tableau que la majorité (40,7%) des enquêtés interviennent dans la fiscalité.

3.1.1.3 Caractéristiques selon l'ancienneté dans le métier de formateur

Le tableau ci-dessous présente les formateurs enquêtés relativement à leur ancienneté dans le métier de formateur.

Tableau 2
Répartition des réponses des enquêtés selon les principales missions qui leur sont confiées par leur structure

Indicateurs	Effectifs	Pourcentage %	Pourcentage valide %
Charge administrative	15	53,6	53,6
Formation	2	7,1	7,1
Charge administrative et formation	11	39,3	39,3
Total	28	100,0	100,0

Source : Enquêtes, 2018.

Les résultats du tableau 2 indiquent que 53,6% des enquêtés affirment que les principales missions qui leur sont confiées par leur structure sont des charges administratives. A côté de ceux-ci une proportion considérable (39,3%) soutient que les principales missions qui lui sont confiées par leur structure sont des charges administratives et de formation. Seule une minorité (7,1%) déclare que les principales missions qui leur sont confiées par leur structure sont des formations. Ces résultats montrent que la grande majorité des formateurs allient les activités pédagogiques à d'autres activités. Ceci n'est pas sans conséquence sur l'efficacité des enseignements donnés.

3.1.2 Difficultés rencontrées par les formateurs internes

3.1.2.1 Choix des stratégies pédagogiques pertinentes.

Le tableau ci-dessous présente les formateurs enquêtés à propos de leurs difficultés à choisir une stratégie pédagogique pertinente.

Tableau 3
Répartition des réponses des enquêtés selon qu'ils rencontrent ou pas des difficultés dans le Choix d'une stratégie pédagogique pertinente

	Effectifs	Pourcentage %	Pourcentage valide %
Oui	21	75,0	75,0
Non	7	25,0	25,0
Total	28	100,0	100,0

Source : Enquêtes, 2018.

Selon les statistiques présentées par ce tableau, 75% des enquêtés affirment avoir des difficultés à choisir une stratégie pédagogique pertinente pour son enseignement. Par contre 25% déclarent ne pas connaître ce type de difficultés.

On note donc que la majorité (75%) des enquêtés ont des difficultés à choisir une stratégie pédagogique pertinente pour dispenser leurs cours.

3.1.2.2 Difficultés à concevoir des supports de cours pertinents

Le tableau ci-dessous présente les opinions des personnes enquêtées à propos de leurs difficultés à concevoir des supports pédagogiques.

Tableau 4
Répartition des enquêtés selon qu'ils rencontrent ou pas des difficultés dans la conception ou dans le choix de supports pédagogiques pertinents.

Indicateurs	Effectifs	Pourcentage %	Pourcentage valide %
Oui	22	78,6	78,6
Non	6	21,4	21,4
Total	28	100,0	100,0

Source : Enquêtes, 2018.

78,6% des enquêtés affirment connaître des difficultés à concevoir des supports pédagogiques pertinents. Seuls 21,4% déclarent ne pas avoir de difficultés à concevoir ou à faire des choix de supports pédagogiques pertinents. Il apparaît donc que la majorité (78,6%) des formateurs

ont des difficultés à concevoir ou à choisir des supports pédagogiques favorisant l'efficacité des activités pédagogiques.

3.1.2.3 Pluralité des approches pédagogiques utilisées dans le cadre d'un même cours

Le tableau ci-dessous présente les opinions des personnes enquêtées à propos de leurs difficultés à varier leurs stratégies pédagogiques.

Tableau 5
Répartition des enquêtés selon qu'ils rencontrent ou pas des difficultés à varier les approches pédagogiques.

	Effectifs	Pourcentage %	Pourcentage valide %
Oui	23	82,1	82,1
Non	5	17,9	17,9
Total	28	100,0	100,0

Source : Enquêtes, 2018.

82,1% affirment ne pas varier efficacement leurs approches pédagogiques dans le cadre d'une séance pédagogique. Seuls 17,9% déclarent ne pas connaître ce type de difficultés. Il ressort donc que de façon générale, la grande majorité (82,1%) des enquêtés rencontrent des difficultés à varier les approches pédagogiques adoptées lors des séances pédagogiques. Cependant, certains formateurs se servent de leurs expériences professionnelles dans leurs différents domaines de spécialités pour proposer des tâches très pratiques qui facilitent la compréhension des cours aux auditeurs.

3.1.2.4 Difficulté dans l'évaluation des apprentissages

Le tableau ci-dessous présente les enquêtés selon qu'ils rencontrent ou pas des difficultés à évaluer les apprentissages.

Tableau 6
Répartition des enquêtés selon qu'ils rencontrent ou pas des difficultés à utiliser efficacement différentes méthodes d'évaluation des apprentissages

	Effectifs	Pourcentage %	Pourcentage valide
Oui	23	82,1	82,1
Non	5	17,9	17,9
Total	28	100,0	100,0

Source : Enquêtes, 2018.

Les données de ce tableau montrent que, 82,1% des formateurs enquêtés affirment rencontrer des difficultés à utiliser de façon efficace différentes méthodes d'évaluation des apprentissages effectués par les auditeurs. Contrairement à ceux-ci, 17,9 % déclarent ne pas avoir des difficultés à évaluer les apprentissages effectués par les apprenants. Il ressort des données de ce tableau que la majorité (82,1%) des enquêtés affirment connaître des difficultés à évaluer efficacement les apprentissages.

3.2 Compétences développées par les formateurs

3.2.1 Compétences de l'ordre de la communication

Le tableau ci-dessus présente les opinions des personnes enquêtées à propos de leur aptitude à ajuster la communication en fonction de la réaction des destinataires.

Tableau 7
Répartition des réponses des enquêtés selon qu'ils se sentent aptes ou pas à communiquer efficacement avec un auditoire au profil varié

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Oui	18	64,3	64,3
Non	10	35,7	35,7
Total	28	100,0	100,0

Source : Enquêtes, 2018.

Le tableau 7 indique que 64,3% des enquêtés affirment se sentir aptes à communiquer avec (Clarté, pertinence et précision de l'intention de communiquer, cohérence du message ...) avec un public au profil varié. Par contre, 35,7% des enquêtés déclarent ne pas disposer d'une telle aptitude. L'on note ainsi que la majorité des enquêtés dit se sentir apte à prendre la parole, à écouter face à un auditoire au profil varié.

3.2.2 Compétences d'ordre social et personnel

3.2.2.1 Compétences d'ordre social

Tableau 8
Répartition des enquêtés selon qu'ils travaillent ou pas en équipe dans l'exercice de leur métier

	Effectifs	Pourcentage %	Pourcentage valide %
Oui	26	92,9	96,3
Non	1	3,6	3,7
Total	27	96,4	100,0
Non réponse	1	3,6	
Total	28	100,0	

Source : Enquêtes, 2018.

L'analyse des données de ce tableau montre que la quasi-totalité des répondants (96,3%) affirme travailler en équipe. Seule une minorité (3,7%) déclare ne pas travailler en équipe.

3.2.2.2 Compétences d'ordre personnel

Le tableau ci-dessus présente la position des personnes enquêtées à propos de leur aptitude à apprendre pour développer de nouvelles compétences.

Tableau 9
Répartition des enquêtés selon qu'ils se sentent aptes ou pas à apprendre pour développer de nouvelles compétences

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Oui	16	57,1	57,1
Non	12	42,9	42,9
Total	28	100,0	100,0

Source : Enquêtes, 2018.

L'analyse des données de ce tableau montre que 57,1% affirment être aptes à apprendre pour développer de nouvelles compétences. Par contre, une grande proportion (42,9%) des enquêtés déclare le contraire.

Tableau 10
Répartition des enquêtés selon qu'ils se sentent aptes ou pas à être davantage employable pendant longtemps

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Oui	21	75,0	75,0
Non	7	25,0	25,0
Total	28	100,0	100,0

Source : Enquêtes, 2018.

Le tableau 10 présente les perceptions des personnes enquêtées à propos de leur aptitude à être davantage employable pendant longtemps. L'analyse des données de ce tableau montre que la grande majorité (75%) des personnes interrogées affirment se sentir aptes à être davantage employables pendant longtemps. À l'opposé de ceux-ci, 25% déclarent ne pas se sentir aptes à l'être.

3.2.3 Compétences intellectuelles

Le tableau ci-dessous présente les déclarations des personnes enquêtées à propos de leur aptitude à maîtriser certaines notions qui paraissaient floues avant.

Tableau 11
Répartition des enquêtés selon qu'ils se sentent aptes ou pas à mieux maîtriser certaines notions qui leur paraissaient floues

Indicateurs	Effectifs	Pourcentage %	Pourcentage valide %
Oui	23	82,1	82,1
Non	5	17,9	17,9
Total	28	100,0	100,0

Source : Enquêtes, 2018.

L'analyse des données de ce tableau révèle que la grande majorité (82,1%) des enquêtés affirment que l'exercice du métier de formateur leur a permis de mieux s'approprier des notions qui leur étaient floues avant. Contrairement à ceux-ci, 17,9% des enquêtés déclarent ne pas avoir amélioré leur niveau de connaissance.

3.2.4 Compétence socio-affective

Le tableau suivant présente les déclarations enquêtées selon qu'ils se sentent aptes ou pas aptes à postuler dans d'autres organismes.

Tableau 12
Répartition des enquêtés selon qu'ils se sentent aptes ou pas à postuler dans d'autres organismes nationaux ou internationaux

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Oui	24	85,7	85,7
Non	4	14,3	14,3
Total	28	100,0	100,0

Source : Enquêtes, 2018.

L'analyse des données de ce tableau, 85,7% des enquêtés affirment se sentir aptes à postuler dans d'autres organismes nationaux ou internationaux. Seuls 14,3% des enquêtés déclarent ne pas se sentir aptes à y postuler.

Tableau 13
Répartition des enquêtés selon qu'il y ait ou pas un changement positif relatif au regard et à l'appréciation des pairs ou des collaborateurs

Indicateurs	Effectifs	Pourcentage %	Pourcentage valide %
Oui	20	71,4	76,9
Non	6	21,4	23,1
Total	26	92,9	100,0
Non réponse	2	7,1	
Total	28	100,0	

Source : Enquêtes, 2018.

Le tableau ci-dessus présente les perceptions des enquêtées au sujet du changement positif dans l'appréciation des pairs ou des collaborateurs à leur endroit. L'analyse des données de ce tableau montre que, 76,9% des enquêtés affirment avoir observé un changement positif dans les regards des pairs ou des collaborateurs. Par contre, 23,1% des enquêtés déclarent ne pas avoir observé un changement positif dans l'appréciation portée par ceux-ci. Ainsi, la majorité des enquêtés déclarent se sentir valorisée par le changement positif dans l'attitude des collègues ou collaborateurs envers eux.

Tableau 14
Répartition des enquêtés selon que l'appréciation des pairs ait ou pas une répercussion sur leur engagement pour l'entreprise

Indicateurs	Effectifs	Pourcentage %
Oui	19	67,9
Non	9	32,1
Total	28	100,0

Source : Enquêtes, 2018.

Le tableau ci-dessus présente les déclarations des enquêtées au sujet des répercussions de l'appréciation positive des pairs sur leur engagement dans l'entreprise. L'analyse des données de ce tableau montre que 82,6% des formatrices interrogées affirment que l'appréciation des pairs a des répercussions positives sur leur engagement dans l'entreprise. Seuls 32,1% des enquêtés déclarent ne pas connaître des répercussions de l'appréciation des pairs sur leur engagement dans l'entreprise.

3.3 Compétences d'ordre méthodologique

Cette rubrique aborde les déclarations des formatrices enquêtées à propos de l'acquisition de compétences opérationnelles à l'issue de l'enseignement.

L'analyse des données de l'étude montre que 5,5% des enquêtés déclarent qu'ils n'ont pas acquis des compétences opérationnelles avec la pratique du métier de formateur au sein de la DGI. À côté de ceux-ci, 17,8% déclarent que des compétences opérationnelles ont été partiellement acquises. Enfin, 44,5% et 32,2% des enquêtés affirment respectivement qu'ils ont développé

largement des compétences opérationnelles. Ainsi, la majorité (76,7%) des enquêtés affirment que des compétences opérationnelles ont été largement acquises à l'issue, avec la pratique du métier de formateur.

Par exemple en ce qui concerne les pratiques pédagogiques mises en œuvre la méthode de cours magistral est de plus en plus abandonnée par la majorité (66,7%) des enquêtés au profit de la méthode active.

De même, la majorité (88,5%) des apprenants enquêtés affirment que la gestion du volume horaire est bien assurée par les enseignants et que ceux-ci ont favorisé leur implication apprenants dans la construction des savoirs.

En outre La majorité (70,4%) de ces enseignants déclarent également avoir, non seulement des expériences dans d'autres secteurs professionnels. Cependant ils rencontrent des difficultés au plan pédagogique. Par exemple, définir correctement des objectifs pédagogiques pertinents, gérer le groupe classe, et animer efficacement les cours.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Des résultats de cette recherche, l'on note que deux types de personnel constituent les acteurs clés dans la formation en entreprise : la ou le responsable de formation et les formatrices et formateurs internes. Ces deux catégories d'acteurs jouent des rôles complémentaires : comme le précise Solar et al (2015), le responsable de formation s'occupe davantage de l'organisation de la formation, alors que les formatrices et formateurs internes sont plutôt des employés formant leurs collègues.

En outre, l'étude indique que les formateurs à la DGI, en dehors de leurs activités principales qu'ils exercent, bénéficient d'expériences dans d'autres secteurs professionnels ; ce qui leur permet d'être beaucoup plus pratique dans leurs démarches pédagogiques. L'étude révèle par ailleurs que bien qu'ils recourent au cours magistral comme méthode d'enseignement, des activités pratiques sont proposées aux auditeurs.

Les formatrices et formateurs internes ont d'autres charges qui constituent pour la grande majorité d'entre eux, l'essentiel de leurs activités à la DGI. Cela n'est pas sans conséquence pour l'exercice du métier de formateur qui se greffe à leurs activités habituelles. En effet, ces formateurs interviennent en général dans le domaine de la fiscalité et les principales missions qui leur sont confiées par leur structure sont d'ordres administratifs.

L'on note que la plupart des salariés désignés pour exercer cette fonction, le sont sur décision de la hiérarchie sans avoir été souvent consultés. Cela ajoute aux difficultés d'exercice de ce métier qui est très prégnant et très exigeant et surtout chronophage. A ce propos, DJ, l'un des formateurs interrogés au cours de l'enquête affirme : « En toute franchise, ce n'est pas du tout aisé pour moi d'être à la fois chargé de cours et administrateur. Ici, les

charges administratives sont telles que j'ai quelques fois du mal à préparer mes cours convenablement ».

Et donc logiquement des problèmes se posent dans la conduite efficace de certaines activités pédagogiques assez complexes telles que l'évaluation. Cela est corroboré par les propos d'un auditeur du cycle supérieur qui disait : « *les évaluations en comptabilité ne nous ont pas permis de mettre en valeur les compétences acquises lors du cours. Elles relèvent plus des mathématiques que de la comptabilité financière* ».

Pour ce qui concerne les cours à proprement dit, bien qu'un pourcentage élevé des auditeurs apprécie le caractère pratique des démarches pédagogiques des formateurs, une frange importante dénonce leur caractère théorique. Les propos suivants d'un autre auditeur du cycle supérieur, illustrent cette affirmation. « Il serait souhaitable que les différents formateurs incluent dans la documentation des cas pratiques afin de permettre aux apprenants de s'exercer individuellement en l'absence de l'enseignant. Car le plus souvent, lorsque nous nous retrouvons seuls, il nous est difficile de mettre en application les cours qu'on nous dispense ». Dans le même ordre d'idées, un autre auditeur du même cycle soutient que : « Les cours que nous prenons dans le cadre de la formation sont essentiellement dictés. ». Cela corrobore l'affirmation de la majorité des formateurs quant à la difficulté à diversifier les approches pédagogiques. Selon Sauvé, Debeurme, Wright, Fournier et Fontaine (2007), des activités pédagogiques diversifiées offrent aux étudiants la possibilité de faire des choix et d'enrayer la routine tout en favorisant leur motivation à apprendre. Notons que pour de nombreux formateurs la conciliation activités administratives et pédagogiques est un frein à leur métier de formateur.

Cependant cette étude révèle que de façon générale, les formateurs ont développé des compétences diverses qui peut ouvrir des opportunités pour la plupart d'entre eux dans leur carrière professionnelle. En effet, nombreux sont les formateurs qui ont développé des compétences intellectuelles, socio-affectives, méthodologiques et des compétences et d'ordres personnel, de l'ordre de la communication, etc.

Toutefois une proportion importante des formateurs déclarent ne pas se sentir aptes à postuler dans d'autres organismes nationaux ou internationaux. Cela pourrait s'expliquer par l'âge un peu plus avancé de ceux-ci, étant donné que la majorité des formateurs à la DGI ont un âge supérieur à 45 ans.

En définitive, il apparaît de façon générale que les enseignements donnés par certains formateurs sont appréciés aussi bien dans leur contenu que dans leur forme par les apprenants. L'étude révèle également que la majorité des enquêtés sont d'avis que la documentation utile à la formation est largement distribuée à temps. En outre, la grande majorité des personnes interrogées durant cette étude soutiennent

que les formateurs disposent d'une bonne aptitude à transmettre le savoir. Ces enseignants, pour la plupart des enquêtés, respectent bien la période de programmation des enseignements. En outre, les résultats indiquent que la majorité des formateurs exercent ce métier non par vocation, mais sur décision de la hiérarchie sans avoir été avisés au préalable. Et ils déclarent par ailleurs ne pas connaître les critères ni des instruments qui servent la hiérarchie à opérer les choix des salariés pour être des formateurs à la DGI. Or, il existe un certain nombre d'instruments qui sont souvent utilisés pour recruter de façon pertinente les formateurs : les entretiens, les inventaires de personnalité, les tests d'aptitudes, les tests psychotechniques, etc. Il apparaît que le critère principal est l'expérience dans l'exercice du métier. Toutefois, cela ne suffit pas car le métier de formateur exige de nombreuses compétences.

Selon les résultats de l'étude, la non maîtrise de certaines méthodes pédagogiques constitue le plus souvent, un frein à l'exercice efficace du métier de formateur. Ces personnes, le plus souvent, ont une connaissance partielle de l'outil informatique par exemple. Lequel outil est indispensable aujourd'hui pour l'animation des cours. Cette étude a aussi permis de mettre en relief des compétences développées par les formateurs à la DGI et certainement des formateurs internes de nombreuses entreprises. Il s'agit, entre autres de : la prise de parole devant un auditoire au profil varié, la capacité à travailler en collaboration avec d'autres collègues et l'animation des cours, etc. Cela constitue des opportunités pour les acteurs, d'être davantage employables.

REFERENCES

- Amiot, M. (2008). *Baisser les coûts sans toucher aux salaires : le tour de passe-passe des DRH*. Publié le 23 Septembre 2008 à 1h01.
- Becker, G. (1964). *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, New York and London: Columbia University Press.
- Delame, E. & Kramarz, F. (1997). « *Entreprises et formation continue* », *Économie et Prévision* n° 127, pp. 63-82.
- Gauron, A. (2000). « *Formation tout au long de la vie* », in *Rapport du Conseil d'Analyse économique*, Vol. 22, La Documentation française : Paris.
- Kazri, N. (2008). *L'évaluation de l'efficacité de la formation : cas de la Poste tunisienne*. Institut National de travail et d'études sociales- Master en études sociales quantitatives.
- Mazour, V. (2016). *L'importance de la formation et du développement des employés*. Trucs Et Astuces.
- Sauvé, L., Debeurme, G., Wright, A., Fournier, J. & Fontaine, E. (2007). *L'abandon et la persévérance aux études postsecondaires*. Rapport d'expérimentation. Rapport final présenté au FQRSC. Actions concertées. Repéré à <http://>

- www.savie.qc.ca/CampusVirtuel/Upload/Fichiers/SAMI-Perseverance_rapport_recension_15-06-09-VF.pdf.
- Solar, C., Solar-Pelletier, L. & Thériault, M. (2015). *Formatrices et formateurs internes : caractéristiques et contribution à l'ingénierie de formation en entreprise*. Montréal : ISBN-13 978-2-9814509-3-7.
- Solar, C., Solar-Pelletier, L. & Thériault, M. A. (2015). *Formatrices et formateurs : Contribution à l'ingénierie de formation*.

- Research report of the Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA), Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.*
- WatreLOT, P. (2012). *Enseigner est un métier qui s'apprend. L'école dans la société*. Après-demain 2012/1 (N ° 21, NF), pages 18 à 20, Éditeur Association Après-demain