

# Gestion Des Compétences Et Efficience Organisationnelle Au Sein De La Douane Camerounaise (DC)

Dr. ALOUMEDJO ZAM Thierry Farrel

Inspecteur Principal des Douanes  
aloumedjo@gmail.com

- **Petite citation d'entrée**
- **Abstract/résumé**

*La finalité de ce travail est d'explorer le lien existant entre gestion des compétences et efficience de la Douane Camerounaise (DC). A cet effet la méthodologie adoptée est axée sur une recherche de type exploratoire, une philosophie interprétativiste, une approche inductive, une étude de cas transversale privilégiant la recherche documentaire et une analyse de contenu. Les résultats démontrent que la gestion des compétences influence la performance organisationnelle. Le caractère innovant de notre réflexion se justifie par une réflexion portant sur la systématisation et la rationalisation de la gestion des compétences au sein de la DC à travers un système informatique adapté et un suivi-évaluation-rétroaction stricte et rigoureux.*

## 1. Introduction

L'environnement douanier actuel justifiant l'objet de notre étude est marqué par un certain nombre d'éléments sur le plan international, continental, communautaire et surtout local. Sur la scène internationale, le contexte est marqué par les répercussions du conflit Russo-ukrainien<sup>1</sup> et les conséquences post Covid-19<sup>2</sup> sur l'économie du pays. En ce qui concerne le continent un certain nombre d'évènement viennent modifier certains processus habituels à l'instar de la zone de libre échange continentale, de manière similaire la CEMAC et son bloc legal communautaire ne sont pas sans influence sur les réalités de la DC. Précisément au niveau local, la pression budgétaire<sup>3</sup> et les défis économique-sécuritaires font en sorte que la DC soit contrainte de s'adapter aux mutations et défis organisationnels qui s'imposent à elle sans oublier les multiples conflits internes et les diverses crises y afférentes qui secouent fortement les finances publiques.

- 
1. Concernant l'impact de la guerre en Ukraine sur l'économie camerounaise, les exportations de l'Ukraine vers le Cameroun sont passées de 416 000 dollars en 1995 à près de 52 millions de dollars en 2020.
  2. le GICAM, le Groupement inter-patronal du Cameroun, estime qu' « en valeur absolue, la perte de chiffre d'affaires annuel pourra atteindre 3 139 milliards de FCFA (environ 4,77 milliards d'euros) par rapport à 2019 pour les entreprises du secteur moderne et induire une baisse de leur capacité contributive aux recettes de l'Etat de l'ordre de 521 milliards de FCFA (environ 791 millions d'euros). »
  3. Il est attendu près de 1004,7 milliards de recettes douanières, un record dans l'histoire de cette administration.

Selon Djeuwo (2009), la modernisation de la douane est largement tributaire de la qualité des hommes chargés de la mettre en œuvre. Dès lors la capacité, c'est-à-dire les connaissances, les habiletés et les attitudes requises de chaque agent dans le but d'atteindre les objectifs collectifs sont déterminants. A cet effet certaines interrogations sont inéluctables autrement dit qui fait quoi ? Comment ? Pourquoi ? Et quand ? Afin d'assurer une performance globale optimale en phase avec une gestion des compétences rationnelle. Tenter de répondre à ce questionnement nous amènera à nous étendre sur les clarifications conceptuelle, méthodologique et empirique permettant d'élucider l'objet de notre étude.

## **2. Définition des concepts clés**

Notre objet d'étude commande la compréhension de 04 concepts clés qui le composent notamment Gestion (management), compétence, efficacité et organisation.

### **i. Gestion (management)**

Ce concept renvoie à l'ensemble des techniques d'organisation des ressources (humaines, financières, matérielles, logistiques, temporelles, informationnelles, etc.) mises en œuvre par une organisation afin d'atteindre les objectifs qu'elle se fixe. A cet effet les stratégies sont conçues par la Direction notamment les unités de conception tandis que les actions sont menées sur le terrain par les services opérationnels. On parle alors de l'horizon stratégique et de celui opérationnel. Gérer au sein d'une organisation va donc consister à prévoir les buts, les objectifs et les moyens nécessaires, organiser les méthodes de travail à travers des règles et procédures, diriger à travers la prise des décisions, la coordination des activités, le contrôle ou de l'exécution des tâches, l'évaluation des résultats ainsi que les actions correctives visant à optimiser les performances.

### **ii. Compétence**

Selon Suzie Marquis et Josée-Anne Guay (2018, p. 11)<sup>4</sup>, une personne sera jugée compétente si elle possède la capacité, c'est-à-dire les connaissances, les habiletés et les attitudes requises pour accomplir une tâche ou une activité conformément à une norme ou une exigence prédéterminée. Etre compétent suppose donc d'avoir une connaissance approfondie reconnue dans un domaine professionnel. Comme types de compétences l'on peut citer le savoir ou connaissances intellectuelles, le savoir-faire qui suppose une expérience opérationnelle, c'est-à-dire la maîtrise pratique d'une activité. A coté de ces deux l'on associe généralement le savoir être ou comportemental et relationnel ainsi que le savoir faire faire ou la capacité de planifier, organiser, suivre et évaluer une délégation des ses attributions. Un personnel compétent se caractérisera par sa capacité à résoudre des problèmes complexes, son esprit critique, l'innovation, la performance, le sens du service, l'équité et une intelligence émotionnelle adaptée, etc.

### **iii. Efficacité**

L'efficacité est une des composantes de la performance, parfois confondue avec l'efficacité qui renvoie au succès lié à l'atteinte d'un objectif fixé, elle correspond plutôt au rapport entre l'efficacité et l'utilisation rationnelle des ressources mises à disposition. Afin de mesurer l'efficacité organisationnelle, on utilise une norme exprimant le rapport entre les résultats obtenus ainsi que les moyens employés. Afin d'illustrer cet aspect des choses, Peter Drucker affirmait : « *L'efficacité consiste à faire les bonnes choses. L'efficacité consiste à faire les choses de la bonne façon.* ». Elle permet de déterminer si une décision va entraîner des pertes ou des gains relativement aux moyens investis. Toute chose permettant de dégager de la rentabilité en garantissant la meilleure qualité de service possible.

iv. Organisation

Étymologiquement le terme organisation proviendrait d'un organe ou d'un instrument permettant de faire de la musique « *organum* ». Organiser serait donc l'art ou la science d'agencer de manière harmonieuse pour atteindre une performance souhaitée. Dès lors parler d'organisation renvoie au processus ou à l'aboutissement d'une création humaine structurée de manière coordonnée et agréable permettant d'assurer ordre, harmonie et objectivité.

En management, l'organisation est définie comme « ...la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités » (Desreumaux, 2015). Dès lors une ONG, une entreprise familiale, une multinationale et une administration répondant à cette définition telle que la Douane Camerounaise peut être considérée à juste titre comme une organisation, ceci se justifie d'ailleurs à travers la littérature.

**3. Brève Revue de la littérature**

Selon Simons (2000), la gestion de la performance organisationnelle demande un équilibre entre la recherche de l'efficacité interne et des compétences individuelles et collectives qui en sont effectivement le levier. Delobbe et al (2014) affirme que l'enjeu majeur est de lier gestion des compétences et performance organisationnelle tout en tenant compte des spécificités du contexte et de l'environnement. Pour adresser efficacement cette question Henriot et al (2008) soutiennent que pour une gestion des compétences cohérente avec la performance de l'organisation, une intégration avec les dispositifs RH et l'adhésion de la Direction Générale sont indispensables. Il est question pour Baassiry (2021) de mettre l'accent sur les liens existants entre les pratiques de GRH et le management des compétences d'une part et le management des compétences et l'innovation au sein de l'organisation d'autre part.

La compétence, le travail et son organisation est un lien en cours de construction voire de reconstruction (Oiry, 2009). Les principaux leviers de GRH favorisant une gestion optimale des compétences sont entre autre : formation, évaluation, mentoring, gestion des métiers et des carrières, détection des talents et référentiel des compétences.

En effet, les compétences sont une ressource précieuse, rare et parfois inimitable qui si bien gérées constituent un avantage concurrentiel permettant à une organisation de développer ses stratégies en vue de lui permettre d'améliorer inéluctablement sa performance. Cette position est confirmée par Boulaire (2008) qui pense que la fonction RH joue un rôle déterminant permettant d'allier la gestion des compétences à la stratégie et la performance de l'organisation. La gestion des compétences apparaît inéluctablement comme un levier de la performance organisationnelle (Hammioui, 2020). Toutefois le plus grand défi demeure la mesure du niveau de gestion des compétences (Klarsfeld, 2006). Autrement dit la question est de savoir comment les deux approches, gestion des performances et gestion des compétences peuvent prendre en compte, à la fois les résultats et les moyens organisationnels (Hondeghem et al., 2005). La relation salaire ou rémunération en lien avec la gestion des compétences ne fait pas toujours l'objet d'un suivi pointu par certaines organisations (Monchatre, 2002).

Selon Loufrani-Fedida (2008), quatre niveaux du management des compétences sont à identifier notamment individuel, collectif, stratégique et environnemental, lesquelles lorsque appréhendées au niveau de l'organisation dans son ensemble lui donne un avantage et une compétitivité durable et stable. Le management des compétences permet donc d'analyser la relation existante entre le travail individuel des personnels et la conduite de l'activité collective des organisations (Dietrich et al., 2010).

Le management des compétences est traditionnellement l'apanage du département RH qui a pour objectif d'évaluer les employés et de gérer leurs carrières mais dans un monde en perpétuelle turbulence et d'hyper compétitivité, la gestion des compétences est devenu un élément fondamental de la gestion des projets car visant à identifier la bonne personne à la place adéquate (Mlaouhi et al, 2021).

D'après Cavestro et al. (2007), La gestion des compétences doit être à l'épreuve de la compétence collective compte tenu du caractère contradictoire de la gestion des compétences qui fait émerger la compétence collective tout en renforçant la prise en compte de l'individu. Longtemps considéré comme un concept qui se veut essentiellement opératoire dans le secteur privé, les industries et les entreprises commerciales, cette approche doit être revue pour se prolonger aux réalités du secteur public, parapublic voire de la Fonction Publique. Ainsi Esposito et al. (2016) argumentent pour une gestion des compétences managériales plus efficace pour la fonction publique. Selon ces derniers, il s'agit d'intégrer la nouvelle gestion publique encore connue sous le terme anglais de « new public management », une méthodologie qui réclame une approche pragmatique à la gestion publique et un meilleur partage des rôles entre le pouvoir politique (niveau du pilotage) et le pouvoir administratif (niveau de l'exécution) tout en tenant compte du contexte et des enjeux de l'environnement réel.

#### **4. Contexte et justification de l'étude**

L'environnement douanier se situe dans un environnement assez instable largement influencé par les défis aussi bien sécuritaires que managériaux.

##### **- Défis budgétaires**

La pression budgétaire constante, les complexités de la démographie institutionnelle ainsi que les enjeux de positionnement sont des problématiques réelles au sein de l'administration des Douanes.

Pour ce qui est de la pression budgétaire constante, on peut observer que ces chiffres connaissent une progression géométrique au fil des exercices annuels. En effet, de près de 700 milliards autour de 2005, ce montant a connu une progression fulgurante, ainsi passe de 900 milliards environ pour un montant de plus de 1000 milliards projetés pour l'exercice 2023.

Toute chose qui entraîne des changements dans la pratique quotidienne notamment au niveau stratégique et opérationnel en ce sens que la conceptualisation de l'approche en matière de mobilisation des recettes douanières ainsi que l'opérationnalisation de celles-ci devront être adaptées aux objectifs, contexte et activités réelles à la nouvelle donne.

##### **- Environnement instable**

Si au plan interne, la pression budgétaire, les complexités socio-institutionnelles constituent des problématiques réelles au sein de l'administration des Douanes. Au niveau de l'environnement extérieur, la DC n'est pas insensible aux effets de la crise post-covid 19 ou encore les conséquences du conflit russo-ukrainien pour ne citer que ces cas les plus actuels.

En effet la pandémie du Covid 19 a eu des conséquences considérables sur l'économie internationale et locale. Les chiffres sont assez révélateurs. Selon l'ONU, Il est estimé que la pandémie de COVID-19 fera basculer 47 millions de femmes et de filles de plus dans une pauvreté extrême et qu'elle creusera davantage les écarts de pauvreté entre les sexes. En juin 2020, à l'issue d'un conseil de cabinet, le ministre camerounais du Commerce, Luc Magloire Mbarga Atangana, a estimé

que "le volume global des échanges commerciaux a reculé de 16% au cours du premier semestre 2020. Les exportations et importations quant à elles ont respectivement baissé de 14 et 16%".

Selon les statistiques du GICAM, le Groupement inter-patronal du Cameroun, estime qu' « en valeur absolue, la perte de chiffre d'affaires annuel pourra atteindre 3 139 milliards de FCFA (environ 4,77 milliards d'euros) par rapport à 2019 pour les entreprises du secteur moderne et induire une baisse de leur capacité contributive aux recettes de l'Etat de l'ordre de 521 milliards de FCFA (environ 791 millions d'euros). »

#### - **Challenges managériaux**

Au titre des approximations managériales et des « bégaiements » en matière de leadership, il est possible de les déceler à travers les mécanismes employés pour apporter un changement et un développement au niveau de la taxation douanière notamment un certain nombre de challenges liés à l'absence d'une réelle planification, d'une communication peu appropriée, encore moins d'un ancrage approximatif des nouvelles valeurs et culture à adopter. Pour ne pas évoquer « l'infusion » on parler de la nécessité d'une quête d'innovation ou de performance plus poussée en matière de management.

En effet, comment comprendre qu'on puisse afin d'élever le niveau de taxation adopter des méthodes aussi brusques consistant à suspendre des cadres et des entreprises sans notification préalable. Tout ceci relèverait à première vue d'une espèce de « *drive system* » à travers lequel la pression constante et montante est le moteur de la performance et le choix portant généralement sur le court terme.

La manœuvre s'effectuerait donc au mépris des règles en matière de changement et de développement organisationnel qui préconisent une planification rigoureuse, une communication efficiente et une mise en œuvre performante. Dans le cas de la DC, il serait illusoire au regard de certains analystes du management de parler d'une véritable planification au regard de la brutalité avec laquelle les mesures sont généralement prises et les orientations peu ou prou rationnelles voire subjectives en matière de résolution des problèmes et de prises de décisions.

#### **5. Problématique**

Les objectifs de performance sont plus que d'actualité dans les administrations publiques en général et celles fiscales et douanières en particulier. En effet les modes de gestion dans le secteur public interrogent à plus d'un titre concernant les problèmes liés aux fonctions RH telles que la communication, la motivation, la mobilité et le développement des compétences. Selon Eraly (2000), la gestion des compétences est une question réelle à laquelle les administrations publiques sont confrontées sans toujours y parvenir, ce qui nous amène à nous poser les questions suivantes notamment :

- i. En quoi consiste la gestion des compétences en général et au sein de la Douane Camerounaise (DC) en particulier ?
- ii. Comment peut-on efficacement contextualiser les pratiques de RH relative à la gestion des compétences au sein de la DC ?
- iii. Pourquoi faut-il impérativement mettre en œuvre une gestion des compétences fiable au sein de la DC pour assurer une performance pérenne ?

#### **6. Objectifs de recherche**

La recherche scientifique est fondamentale et nécessaire pour assurer le développement des organisations aussi bien publiques que privées. Dans le cadre de nos travaux portant sur le cadre de la DC, 03 objectifs sont clairement visés notamment :

- I. Définir les contours du concept de gestion des compétences et identifier sa mise en œuvre dans l'administration douanière ;
- II. Identifier les acquis mais également les insuffisances en matière de gestion des compétences au sein de la DC ;
- III. Proposer des pistes d'amélioration permettant de lier une gestion des compétences bien élaborée et adaptée à la DC.

#### **7. Intérêts de recherche**

Notre recherche présente un triple intérêt à la fois managérial, théorique et méthodologique.

Sur le plan managérial, elle se propose d'explorer un cadre de référence en matière de management des compétences adapté aux réalités de l'administration douanière.

D'un point de vue théorique, la mise en exergue des concepts, variables et indicateurs mobilisés permet de voir sous un angle neuf les liens existant entre le management des compétences et la performance organisationnelle.

Sous un angle méthodologique, il sera question d'examiner sous le prisme du « *research onion* » de Saunders (2019), les choix méthodologiques innovants en lien avec l'objet de recherche sous rubrique.

#### **8. Cadre de référence théorique**

S'il est vrai que sur le plan théorique, l'importance de la connaissance et de sa gestion organisationnelle est reconnue, il n'en demeure pas moins que beaucoup d'organisations et particulièrement les administrations publiques subsahariennes ne disposent pas toujours d'un système permettant d'optimiser cette ressource cruciale et centrale à la performance organisationnelle. Dans ce travail, nous avons axé notre approche sur les modèles théoriques du capital humain de Peter Drucker (1964) selon laquelle l'amélioration du niveau de formation d'un travailleur augmente sa productivité, ainsi que le modèle de l'organisation ambidextre de O'Reilly et Tushman (2004) qui préconise la nécessité d'exploiter efficacement les ressources existantes et l'exploration de potentialités nouvelles pour assurer innovation et développement de demain.

D'autres théories nous ont également permis de bâtir un cadre de référence fiable notamment la théorie de l'implication de Allen et Meyers (1990, 1993) qui renvoie à l'importance que revêt le travail dans l'opinion globale que l'individu se fait de lui-même. On peut ajouter à cela La théorie de l'apprentissage organisationnel de Richardson (1972) qui souligne l'importance pour les organisations de développer une culture qui valorise le partage des connaissances. Argyris (1990) propose un apprentissage en double boucle qui consiste à rendre l'organisation apprenante en accroissant sa capacité à mener des enquêtes organisationnelles, à modifier les schèmes de pensées dans le but de faire disparaître les incohérences et les irrégularités à travers un développement du potentiel individuel.

Notre cadre de référence théorique vise à élaborer un développement optimal du potentiel et des capacités actuelles des personnels douaniers par une prise en compte de leur capital humain afin d'impacter sur l'efficacité collective et organisationnelle. Il s'agira de rationaliser l'utilisation des compétences acquises tout en s'ouvrant à l'innovation et à la

remise en cause permanente. Ce qui permettrait « *d'apprendre à apprendre* » pour une Douane Camerounaise au-delà des attentes et au service de la Société d'une manière renouvelée.

### **9. Méthodologie de recherche**

Afin d'avoir une approche holistique sur le plan méthodologique, nous avons opté pour le « research onion » de Saunders (2007) selon lequel la méthodologie de recherche serait axée sur 06 couches interdépendantes et structurées notamment (1) la philosophie de recherche, (2) l'approche de recherche, (3) la stratégie de recherche, (4) les choix des méthodes, (5) l'horizon temporel et (6) les techniques et procédures de collecte et analyse des données.

Pour ce qui est de la philosophie de recherche, il faut rappeler qu'il en existe essentiellement 04 à savoir le réalisme, le positivisme, l'interprétativisme et le pragmatisme. L'option d'une épistémologie interprétativiste scientifique s'avère adapté à notre objet de recherche vu sa dimension interactionniste, constructiviste ayant une visée subjective et contextuelle (Perret et Girod-Séville, 2002).

Concernant l'approche de recherche, la déduction, l'abduction et l'induction meublent le décor, mais il va de soi qu'une philosophie de recherche interprétativiste s'accommode mieux de l'induction qui consiste à remonter des faits à la loi, de cas particuliers à une proposition plus générale (opposé à déduction). Il s'agira d'effectuer une recherche qualitative, en donnant la priorité aux données, à l'expérience vécue et aux réalités de la DC.

En matière de stratégie de recherche, il existe une myriade de possibilités que sont l'expérimentation, le sondage, la recherche action, la théorie ancrée, l'ethnographie, recherche d'archives, l'étude de cas, etc. le choix d'une méthode unique se fonde sur la dernière stratégie car il est question de nous permettre de comprendre comment le phénomène étudié fonctionne ou se comporte en situation réelle (Berg, 2000).

Par ailleurs, l'horizon temporel se veut transversal car il s'agira de faire une étude calquée sur une photographie de la situation réelle au cours des 10 dernières années. Dans cette lancée, la recherche documentaire nous permettra de collecter des données informatives grâce à l'étude de documents officiels ou universitaires à travers des informations existantes et des données déjà collectées par d'autres (données dites "secondaires"). L'analyse des résultats s'effectuera à partir d'une analyse de contenu dite thématique (Negura, 2006).

### **10. Collecte et analyse des données**

Il s'agira pour nous de présenter la population étudiée, l'échantillonnage, les méthodes d'analyses sélectionnées ainsi que les résultats de nos travaux.

#### **i) Population étudiée**

<b>Population</b>	<b>Masculine</b>	<b>Féminine</b>	<b>Total</b>
<b>Total</b>	<b>2631</b>	<b>1264</b>	<b>3895</b>

ii) **Echantillonnage sélectionnée**

Entrevues	Fréquences	Pourcentage
Planifiées	50	100%
Réponses traitées	45	90%
Non validées	5	10%

iii) **Méthodes d'analyses employées**

- Analyse de contenu (Krippendorff, 2003)
- BERELSON (1952), son fondateur, la définit comme « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication »
- Etapes de l'Analyse des données qualitatives : retranscription des données- codage des informations- traitement des données

iv) **Résultats de la recherche et innovation**

• Résultats de la recherche

Des différents travaux effectués, il apparait les résultats suivants :

- Compétence professionnelle et efficience organisationnelle sont inter reliés et interdépendants au sein de la DC.
- Pour une gestion des compétences cohérente avec la performance de l'organisation, une intégration entre les dispositifs RH et l'adhésion de la Direction Générale est indispensable.
- Le plus grand défi de la DC est la mesure du niveau de gestion des compétences, autrement dit il est question de savoir comment gestion des performances et gestion des compétences peuvent prendre en compte, à la fois les résultats et les moyens organisationnels.
- La relation salaire ou remuneration en lien avec la gestion des compétences ne fait pas preuve d'un suivi adéquat par la DC.

• Innovations possibles

- Gestion de la rémunération, gestion de la compétence et gestion de la performance comme un système interdépendant, dynamique et inter-relié.
- Nécessaire mise en œuvre d'un bilan des compétences au sein de la DC en particulier.
- Conception et mise en œuvre d'une réglementation adaptée aux réalités douanières en matière de formation et de qualification professionnelle.
- Mise sur pied d'un comité ou structure spécialisée dans le suivi des compétences professionnelles.

**11. Diagnostic organisationnel (stratégie)**

En matière de diagnostic organisationnel, plusieurs possibilités s'offrent au manager parmi lesquelles la méthode PESTEL, l'analyse des 05 forces de Porter, la stratégie par domaine d'activité (DAS), le modèle VIP et la démarche SWOT.

La méthode PESTEL permet d'étudier l'environnement organisationnel à travers ses composantes politiques, économiques, sociologiques, écologiques et légales. L'analyse des 05 forces de Porter est d'évaluer l'intensité desdites forces et de hiérarchiser les pressions exercées par chacune d'elle notamment l'intensité concurrentielle, les clients, les fournisseurs, les produits de substitution ainsi que les nouveaux entrants. La stratégie par domaine d'activité (DAS) renvoie au découpage

d'une organisation en domaine stratégique ou segmentation stratégique qui consiste à regrouper les activités homogènes ayant les mêmes facteurs clés de succès. Le modèle VIP quant à lui se situe dans l'optique de répondre aux 03 questions relatives à la Valeur, à l'Imitation et au Périmètre.

La démarche SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats) ou encore Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces est l'une des principales bases des démarches de diagnostic. Il s'agit ici d'effectuer un regard sur l'environnement interne et externe de l'organisation afin de dresser un tableau des forces et faiblesses d'une part et des opportunités ainsi que les menaces d'autre part.

<b>Types de stratégies</b>	<b>Points forts à consolider</b>	<b>Obstacles et limites à surmonter</b>
<b>Stratégie déduite (Environnement externe)</b>	<p><b><u>Opportunités</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des TIC</li> <li>• Partenaires externes tels que OMD, OMC, grandes écoles, centres de formation, expertise extérieure</li> <li>• Appui notable des politiques gouvernementales</li> </ul>	<p><b><u>Menaces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigences budgétaires</li> <li>• Crises économiques</li> <li>• Conflits sécuritaires internationaux et nationaux</li> <li>• Cadre juridique international incomplet</li> </ul>
<b>Stratégie construite (Environnement interne)</b>	<p><b><u>Forces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Architecture informatique moderne</li> <li>• Existence d'un centre de formation moderne</li> <li>• Personnel qualifié</li> <li>• Règlementation consistante</li> <li>• Culture organisationnelle forte</li> </ul>	<p><b><u>Faiblesses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des compétences approximative</li> <li>• Suivi-évaluation insuffisant de la formation professionnelle</li> <li>• Plan de développement des compétences inopérant</li> <li>• Absence d'une politique réelle de gestion des connaissances</li> <li>• Chevauchement systématique des compétences et attributions administratives</li> <li>• Plan de carrière à mettre sur pied</li> <li>• GRH inadaptée</li> <li>• etc.</li> </ul>

## **12. Conclusion et perspectives**

Au terme de notre réflexion, il était question de s'interroger sur le management des compétences et ses effets sur la performance de la Douane Camerounaise marqué par un contexte socio-économique particulièrement contraignant ainsi que le développement des TIC, la mondialisation et des pressions budgétaires hyper croissantes. Les principales questions posées portent sur l'essence du concept de gestion des compétences et leur mise en place efficiente au sein de la DC. La méthodologie mise en place tourne autour d'une philosophie constructiviste alimentée par une approche empirico- inductive à partir d'entretiens sémi-directifs centrée sur une analyse de contenu.

Les contributions de recherche sont de trois ordres notamment théoriques, méthodologiques et managériales. Sur le plan conceptuel et théorique, les concepts de gestion des compétences et autres modèles y relatifs ont été examinés. Au plan méthodologique le développement d'un outil de collecte et d'analyse des données qualitatives ouvre de nouvelles possibilités de recherche. En ce qui concerne la dimension managériale ou pratique, cette approche qui se veut un mixage entre théories et réalités praticiennes permet d'explorer de nouvelles manières de mettre en œuvre une gestion efficiente des RH dans l'ensemble et une meilleure performance basée sur la gestion des savoirs au sein de la DC.

Les limites de cette recherche peuvent être constatées sous plusieurs prismes notamment théorique, méthodologique et pratique. Pour ce qui est du domaine théorique il va de soi qu'il a été difficile d'effectuer une revue de toute la littérature afférente au regard de l'objectif de contextualisation et du besoin d'opérationnalisation de nos travaux. Au niveau méthodologique le fait de circonscrire la collecte des données à un échantillon bien précis ne nous a pas permis un recueil holistique des informations. Aussi sur le plan pratique, il était complexe de maîtriser tous les contextes et les sous environnements des différents services et structures de la DC au regard de certaines contraintes administratives et professionnelles.

En somme, cette étude nous permet de constater clairement qu'il existe un lien entre la gestion des compétences (connaissances théoriques et pratiques) et l'efficience organisationnelle. Ce qui implique que la DC devra mettre sur pied une architecture institutionnelle, informatique et surtout managériale permettant une optimisation des compétences. Le suivi et évaluation des ces dernières avec la rétroaction qui s'impose permettra à l'administration douanière de créer un environnement sain et compétitif garantissant son efficience. Toute chose qui n'est pas toujours le cas.

La présente recherche ouvre humblement de nouvelles perspectives ou horizons de recherche notamment en matière de réplification ou extension à un contexte identique ou similaire, une possibilité d'application à un domaine d'activité autre que la DC, l'intégration de nouveaux autres modèles, variables, théories et concepts voire l'exploration d'une thématique corollaire telle que la mobilité professionnelle en lien avec la gestion des connaissances.

### **Bibliographie**

1. Cantens, T., Raballand, G., Strychacz, N., & Tchouawou, T. (2011). Réforme des douanes africaines: Les résultats des contrats de performance au Cameroun. Africa—Trade Policy Note, 13.
2. Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeyre, F., & Aubret, J. (2010). Management des compétences: enjeux, modèles et perspectives. Dunod.
3. Djeuwo, Marcellin. « La corruption dans le management des ressources humaines de l'administration douanière », Afrique contemporaine, vol. 230, no. 2, 2009, pp. 55-67.
4. Drucker, P. F. (1954). Management by objectives and self-control. Practice of management, 34-48.
5. Loufrani-Fedida, S. (2011). La gestion des ressources humaines au service de l'articulation entre management des compétences et organisation par projets. Revue de gestion des ressources humaines, (1), 24-38.
6. Loufrani-Fedida 2, S. (2012). Les acteurs du management des compétences dans les organisations par projets 1. Revue management et avenir, (8), 14-32.
7. Prévot, F. (2007). Coopétition et management des compétences. Revue française de gestion, (7), 183-202.
8. Reynaud, J. D. (2001). Le management par les compétences: un essai d'analyse. Sociologie du travail, 43(1), 7-31.
9. Roger, A., & Vinot, D. (2019). Management des compétences: Nouvelles perspectives (Vol. 2). ISTE Group.

10. Thierry, A. Z. (2018). Equitable Compensatory System and Efficiency of the Cameroon Customs Administration. Research Journal of Advanced Engineering and Science, 3(4), 109-118.
11. Zam, T. A. (2018). A Comparative Study in Between the Management of a Professional Football Team and the Customs Administration of Cameroon. American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS), 42(1), 309-324.