

ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE À LA DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS

Jonathan ENGUTA MWENZI
Université de Kinshasa, RDCongo
psyjonathanenguta@gmail.com
&
Ramsy LELE NDJONDO
Université de Kinshasa, R.D.Congo
leleramsy2013@gmail.com

Résumé : Le présent article a pour objectif d'évaluer l'efficacité des activités de la formation professionnelle organisées par la Direction Générale des Impôts. Pour ce faire, une échelle a été administrée à un échantillon de 106 travailleurs de la Direction Générale des Impôts ayant participé aux activités de la formation professionnelle. Les résultats de l'étude révèlent une réelle efficacité de la formation professionnelle à la DGI qui se traduit par une satisfaction chez les formés, une efficacité pédagogique, une transférabilité et un impact réel des activités de la formation professionnelle au niveau de l'organisation.

Mots-clés : évaluation, efficacité, formation professionnelle, direction générale des impôts, modèle de Kirkpatrick

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF PROFESSIONAL TRAINING IN THE DIRECTORATE-GENERAL FOR TAXATION

Abstract: The objective of this article was to evaluate the effectiveness of the vocational training activities organized by the Direction Générale des Impôts. To do so, a scale was administered to a sample of 106 workers of the Directorate General of Taxes who participated in professional training activities. The results of the study reveal a real effectiveness of the professional training at the DGI which is reflected in the satisfaction of the trainees, the pedagogical effectiveness, the transferability and the real impact of the professional training activities at the organizational level.

Keywords: evaluation, effectiveness, professional training, Directorate General of Taxes, Kirkpatrick model

Introduction

De nos jours, les études en gestion de ressources humaines ont démontré que le développement continu des connaissances et compétences des travailleurs fait partie des stratégies efficaces d'amélioration de la performance tant des salariés que des entreprises (Peretti, 2004). Aucune organisation ne peut atteindre ses objectifs sans une main-d'œuvre qualifiée, flexible et adaptable aux nouveaux contextes technologiques et professionnels. D'ailleurs, les compétences acquises en formation initiale, en dépit de leur niveau et de leur qualité, ne constituent plus une garantie suffisante pour être et demeurer efficace au travail (Remo, Enguta & Mayala, 2022). C'est dans ce contexte que les salariés se trouvent contraints de participer de manière régulière aux différentes formations professionnelles organisées à leur intention afin d'actualiser leurs savoirs et de mobiliser de nouvelles

compétences dans leurs comportements professionnels de tous les jours. Dans cette optique, la formation professionnelle est essentiellement utilitaire car son programme est élaboré à partir des besoins réels identifiés au niveau de l'organisation (Ngub'usim, 2010 ; Enguta & Remo, 2022). Cette tendance d'apporter des réponses aux besoins de l'organisation, à la suite de la formation professionnelle, s'avère être très bénéfique tant pour le travailleur que pour l'organisation. Au niveau individuel, les compétences acquises durant les formations professionnelles permettent aux travailleurs de présenter tant au niveau intra qu'extra-organisationnel un signal plus fort que les autres. Ces nouvelles qualifications renforcent leur employabilité et peuvent les permettre d'obtenir une promotion ou un nouvel emploi beaucoup plus rémunéré et valorisant (Fernex & Lima, 2005).

Au niveau organisationnel, les nouvelles compétences acquises impactent d'une manière significative la marche et le fonctionnement de l'entreprise. D'ailleurs, les études de Kitumba (2002,2016) et Malala (2015) ont démontré que la formation professionnelle a une influence positive sur le rendement de l'organisation. En effet, la formation professionnelle permet de résoudre plusieurs problèmes de l'entreprise en : (1) apportant de nouvelles connaissances techniques et professionnelles ; (2) augmentant la compétence du personnel ; (3) ajoutant de la valeur à la réputation, à la survie et au produit de l'entreprise ; (4) aidant au changement social et à la transformation sociale. Tous ces effets de la formation professionnelle sur le développement de l'entreprise justifient aujourd'hui le budget important que les organisations lui consacrent. D'ailleurs, la formation professionnelle apparaît aujourd'hui comme un investissement de l'entreprise pour améliorer sa productivité à court, moyen et long terme. Outre l'aspect investissement, il faut reconnaître que partout dans le monde la formation professionnelle est un des droits capitaux de tout travailleur. D'ailleurs, en République démocratique du Congo, la loi n°71/055 du 26 mars 1971 oblige les entreprises à organiser et à assurer la formation professionnelle à leur personnel pour assurer ainsi leur développement individuel au plan cognitif, technique, professionnel et socio professionnel.

L'article 8 du Code du Travail Congolais réitère ce même souci en obligeant tout employeur public ou privé d'assurer la formation, le perfectionnement ou l'adaptation professionnelle des travailleurs qu'il emploie. C'est dans ce contexte que le gouvernement congolais a mis en place l'Institut National de Préparation Professionnelle qui a pour mission d'assurer la formation, l'adaptabilité et le perfectionnement professionnels des travailleurs. Pour permettre à cet institut de fonctionner, il est obligé à toutes les entreprises du secteur public de payer au prorata de leurs travailleurs des sommes de formation professionnelle audit institut. Tous ces coûts occasionnés par la formation professionnelle font de l'efficacité de cette notion une préoccupation majeure de la gestion des ressources humaines. Dans ce contexte, Jouvenel et Masingue (1994) affirment que les sommes investies à la formation professionnelle sont de plus en plus considérables et imposent l'évaluation de son efficacité afin de justifier les moyens engagés et de légitimer les changements des actions de formation. Gerard (2003), affirme à ce sujet, que l'évaluation de l'efficacité des actions de formation est aujourd'hui plus que jamais une nécessité évidente et fait partie des missions essentielles auxquelles tout organisme soucieux de promouvoir la qualité de ses services se propose d'atteindre. Plus aucune entreprise ne peut se contenter de " former pour former ". Former coûte cher et prend du

temps plus qu'un investissement matériel, il importe de connaître ou de situer le retour d'investissement de la formation pour être sûr de sa rentabilité. Evaluer l'efficacité d'une formation consiste à évaluer ses bénéfices en termes de son utilité et de l'atteinte de ses objectifs. Dans cette évaluation, quatre dimensions sont généralement appréciées : le degré de satisfaction des formés, l'efficacité pédagogique, le transfert et son impact sur l'organisation (Kitumba, 2016). L'évaluation de la satisfaction est le premier niveau de ce processus qui informe si les formés sont satisfaits des contenus de la formation, de ses objectifs, de la qualité de ses formateurs et des stratégies pédagogiques utilisées par les formateurs. L'efficacité pédagogique renvoie à l'évaluation des formés se rapportant à la maîtrise efficace des compétences que les activités de formation devraient développer.

L'évaluation de transfert renvoie à la capacité des sujets à utiliser les compétences acquises durant les formations professionnelles dans les activités professionnelles quotidiennes. Enfin, l'évaluation de l'impact de la formation renvoie à la contribution des activités de formation professionnelle sur la productivité de l'entreprise. En R.D.C, les études d'évaluation l'efficacité des activités de formation professionnelle organisées par les entreprises congolaises aboutissent à des conclusions convergentes (Kitumba, 2002 ; Malala, 2015, Samine, 2018 ; Manzomba, 2018 ; Yangbo, 2019). Ces études attestent d'une manière ou d'une autre les effets combien positifs de la formation professionnelle sur la productivité de quelques entreprises congolaises (Office National de Transport, Office Congolais de Contrôle, Société Commerciale des Ports et Transports, Régie des Voies Aériennes...). En partant des effets de la formation professionnelle, plusieurs chercheurs cotés par Peretti (2004) estiment que les études d'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle doivent être réalisées dans toutes les entreprises afin d'offrir des informations sur l'efficacité des politiques de formation professionnelle des organisations. La présente étude s'inscrit derrière cette vision d'évaluation d'efficacité de la formation professionnelle en ciblant comme champs d'investigation la Direction Générale des Impôts (DGI en sigle). Le choix de cette institution se justifie par le fait qu'elle organise de façon régulière des formations professionnelles afin de renforcer les capacités de recouvrement des impôts de ses salariés. Pour l'année civile 2021, des formations sur la comptabilité, l'utilisation de l'outil informatique lors des opérations fiscales et la régulation des marchés publics ont été organisées par la DGI. Dans ce contexte, il paraît important de se faire une idée sur l'efficacité de ces activités de la formation professionnelle.

0.1 Questions de recherche

La présente étude soulève deux questions suivantes :

- Les activités de formation professionnelles organisées à la Direction Générale des Impôts sont-elles efficaces ?
- Les variables sociodémographiques (sexe, âge, niveau d'études et ancienneté) influent-elles sur la perception de l'efficacité de la formation professionnelle chez les salariés de la DGI ?

0.2 Hypothèses de recherche

Face aux questions de notre recherche, nous émettons les hypothèses suivantes :

- Les activités de formation professionnelles organisées à la DGI seraient efficaces et cette efficacité se manifesterait par une satisfaction chez les formés, une

efficacité pédagogique, une transférabilité et un impact réel des activités de la formation professionnelle au niveau de l'organisation ;

- Les variables sociodémographiques (sexe, âge, niveau d'études et ancienneté) influenceraient la perception de l'efficacité de la formation professionnelle chez les salariés de la DGI.

I. Cadre théorique

Le cadre théorique de l'étude est constitué de deux points suivants : formation professionnelle et modèle théorique de l'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle.

I.1 Formation professionnelle

-Notions sur la formation professionnelle

L'expression formation professionnelle étant constituée de deux termes (formation et profession, nous définissons ces termes de manière séparée avant de nous focaliser sur quelques considérations en rapport avec la formation professionnelle. Le terme formation est généralement considéré comme un ensemble de cours formant un tout et destiné à permettre aux apprenants d'atteindre certains objectifs. En d'autres termes, elle est une préparation systématique des personnes en vue d'accroître leurs capacités d'assurer des fonctions socialement importantes (Rousseau, 1995). La profession, du latin *professio*, est le métier exercé par une personne. De manière spécifique, elle est soit une activité manuelle ou intellectuelle procurant un salaire, une rémunération et des revenus à celui qui l'exerce. Par extension, la profession désigne le métier appartenant à un secteur d'activité particulier. On parle ainsi de profession agricole, commerciale, médicale, artisanale, de la magistrature, de l'enseignement, du bâtiment, de l'industrie, du commerce (Remo, Enguta & Mayala, 2022). La formation professionnelle peut se définir comme étant l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celle qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation (Remo, Enguta & Mayala, 2022). Kitumba (2016) la considère comme un ensemble d'actions, d'informations et de connaissances générales, professionnelles, techniques et spécifiques utiles à un nouvel emploi (adaptation) ou utiles dans l'emploi tenu (entretien, perfectionnement et mise à jour des connaissances en fonction de l'évolution de l'entreprise et des techniques). Dans l'explication de la formation professionnelle, il est toujours souhaité d'établir une différence entre la formation professionnelle et d'autres concepts connexes (la formation continue et le plan de formation). La formation professionnelle continue a pour but d'assurer aux salariés, aux employés ou aux demandeurs d'emploi, une formation destinée à conforter, à améliorer ou à acquérir des connaissances et compétences professionnelles. Il s'agit en fait d'une formation professionnelle tout au long de la vie professionnelle. Le plan de formation est un outil de gestion s'appuyant sur la formation des salariés. Il peut être annuel ou pluriannuel. Il peut comprendre des demandes proposées soit individuellement par des travailleurs, soit par les représentants du personnel, et retenues par l'employeur (Remo, Enguta & Mayala, 2022).

-Types de formation professionnelle

Les types de formation professionnelle varient d'un auteur à un autre. Dans le cadre de ce travail, nous nous référons à Kitumba (2016) qui distingue douze types de formation professionnelle, à savoir : la formation d'initiation, la formation d'adaptation, la formation de reconversion, la formation promotionnelle, la formation d'actualisation, le perfectionnement professionnel, la formation au management et aux relations interprofessionnelles, la formation pédagogique, le séminaire, l'atelier-formation, la discussion formation et la réunion d'évaluation. La formation d'initiation est la formation technologique et professionnelle qui consiste à initier quelqu'un à la formation scolaire ou académique, aux fonctions spécifiques et techniques pour lesquelles il est engagé. En ce qui concerne la formation d'adaptation, aucune école de l'enseignement nationale ne forme aux différentes particularités des entreprises modernes. Chaque agent qui a la formation scolaire ou académique, technique doit s'adapter à la spécialité de l'entreprise. C'est la formation des agents aux emplois vers lesquels ils sont orientés.

La formation de reconversion (ou préventive), à la fois d'initiation et d'adaptation, consiste à changer le domaine professionnel. Elle est dispensée lors d'un changement important des techniques ou d'orientation complète de carrière. La formation promotionnelle prépare les agents à des emplois de la qualification supérieure dans leur secteur d'activités. La formation d'actualisation constitue le rappel des connaissances tombées facilement dans l'oubli. Dans cette formation, on adapte de nouveau ces connaissances à son environnement professionnel. Elle ajoute la formation des techniciens, des agents de maîtrise et des cadres à l'évolution des techniques intéressant leurs fonctions. Elle peut apporter une nouvelle méthode de travail dans le domaine. Le perfectionnement professionnel est destiné à rendre les agents qualifiés aptes à répondre à toute exigence de leurs fonctions. Il est l'acquisition d'une nouvelle technique qui permet à l'agent d'améliorer son entourage et son rendement professionnel. La formation au management et aux relations interprofessionnelles aide l'agent à soigner ses relations avec son environnement socioprofessionnel. Elle donne le principe d'encadrement et apprend à commander avec efficacité. La formation pédagogique renvoie au formateur dans l'entreprise. Le métier d'enseignant en entreprise s'inscrit comme une fonction temporaire dans le cadre de changement de postes constituant une évolution de carrière qui sera valorisée par une expérience pédagogique. Elle donne aux cadres et aux agents de maîtrise l'idée sur les méthodes élémentaires des formations sur le terrain. Le séminaire est à la fois une technique de communication andragogique et une formation thématique. Il est dû à un thème donné qui nécessite des informations spécifiques sur la technologie (Remo, Enguta & Mayala, 2022).

-Objectifs de la formation professionnelle

Les objectifs de la formation professionnelle peuvent se situer à deux niveaux (employeur et employé). En se situant du côté de l'employeur, la formation professionnelle peut avoir comme objectifs :

- d'adapter les employés à des tâches précises et aux changements technologiques ou dans l'emploi ;
- d'assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés pour un meilleur rendement de l'organisation ;

- de réduire les accidents du travail, les frustrations et les départs ;
- de favoriser les comportements et attitudes permettant de réduire les coûts et les pertes de production et d'améliorer la qualité et le volume de la production ;
- d'améliorer les relations interpersonnelles (Jacinthe, 1988).

Le choix de la formation et la participation active à celle-ci répondent également à des objectifs propres aux salariés, différents de ceux de l'organisation et non dépourvus d'enjeux politiques, de stratégie de pouvoir et de contrôle. Lorsque la formation est imposée par la direction, elle peut être perçue par le salarié comme une récompense, une opportunité d'évolution, un divertissement par rapport à ses habitudes, une preuve que l'entreprise investi en lui, ou au contraire comme une punition, une remise à niveau, une humiliation ou simplement une obligation. Elle peut rassurer comme produire un sentiment d'insécurité lorsqu'elle prépare à une reconversion. Les objectifs des salariés varient donc selon cette perception. Lorsque la formation est souhaitée par les salariés, les objectifs sont également multiples. La formation peut servir à les assister dans leur développement personnel, à améliorer leur confiance en soi, leur donner les compétences pour être performants, les préparer à des postes futurs et réduire leur incertitude, ou changer leurs anciennes façons de faire (Hugonne, 1972).

1.2 Modèle théorique d'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle

Il existe plusieurs modèles théoriques d'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle au niveau de la littérature spécialisée. Dans le cadre de la présente étude, nous avons ciblé particulièrement le modèle de Kirkpatrick (1998) à cause de sa clarté et de son efficacité comparativement aux autres modèles. Le modèle de Kirkpatrick (1998) est constitué de quatre niveaux : (1) l'évaluation des réactions (satisfaction), (2) l'évaluation des apprentissages (atteinte des objectifs), (3) l'évaluation du transfert des apprentissages et (4) l'évaluation des retombées sur l'organisation. Ce modèle d'évaluation s'inscrit dans un processus d'apprentissage qui, selon Landry (cité par Perreault & Rolland, 1993) comporte quatre phases : l'ouverture, l'acquisition, la rétention et le transfert. Ces quatre phases sont hiérarchisées entre elles. L'individu en formation doit d'abord être ouvert à l'apprentissage pour pouvoir, par la suite, acquérir, retenir et transférer les nouveaux apprentissages. L'évaluation des réactions tente de cibler les éléments qui pourraient créer de l'insatisfaction chez les apprenants et ainsi empêcher la première phase du processus d'apprentissage, l'ouverture. Bret (1998) va plus loin, en mentionnant que l'impression globale de satisfaction ou d'insatisfaction, à la suite d'une formation, restera présente chez le sujet et aura un impact sur son travail et sur ses futures expériences de formation. D'où l'importance de rechercher et de prendre en compte la satisfaction ou l'insatisfaction des individus à l'issue des activités de formation composant le programme en question. Cependant, il est préférable de ne pas se limiter à ce niveau, car les réactions peuvent être très bonnes à l'endroit d'un apprentissage inadéquat (Laflamme, 1999). De plus, le lien n'est pas toujours évident entre la satisfaction à l'égard d'une activité de formation et l'utilisation des apprentissages (Archambault, 1997).

Le domaine de l'éducation s'est beaucoup attardé à l'évaluation des apprentissages. On constate que l'évaluation des apprentissages est intimement liée à l'atteinte d'objectifs d'apprentissage (Dessaints, 1995). Un objectif peut être considéré comme une intention

qui décrit d'une façon relativement spécifique les compétences ou les comportements que les apprenants auront acquis à la fin du cours ou du programme (Burns, 1975 ; Mager, 1971; Morissette, 1996). En fait, l'évaluation des apprentissages c'est l'appréciation des connaissances, des habiletés ou des attitudes d'un apprenant dans le but de déterminer dans quelle mesure les objectifs d'apprentissage ont été atteints (Legendre, 1993). Selon Kirkpatrick (1998), pour s'assurer qu'il y aura un changement ou un transfert, il est important de mesurer les apprentissages effectués. Cette évaluation peut se situer à différents stades : avant la formation pour repérer le niveau de départ, en cours de formation pour renforcer les acquisitions et susciter les ajouts nécessaires, à la fin de la formation pour une évaluation globale et quelques mois plus tard pour voir si le phénomène de la mémoire sélective s'est manifesté (Laflamme, 1999).

Le transfert des apprentissages pourrait être défini comme étant le rappel de ce qui a été appris et son application à différents contextes (Perreault & Rolland, 1993 ; Laflamme, 1999 ; Wexley & Latham, 1991). Perreault et Rolland (1993) ont élaboré le processus de transfert des apprentissages. L'individu est au centre du processus alors que le formateur et l'organisation s'unissent au moment de la formation pour répondre aux besoins de l'individu. Pour sa part, la motivation constitue le moteur du processus qui comporte six phases : l'intérêt, la réception, l'expérimentation, la rétention, l'intégration et l'utilisation. À la phase d'intérêt, on souhaite que la personne en formation soit disposée à l'apprentissage, c'est-à-dire qu'elle le considère comme une activité positive. À la phase de réception, on s'attend à ce qu'elle capte et décode les nouvelles informations qui lui sont transmises lors de la formation. À la phase d'expérimentation, on amène l'apprenant à mettre à l'essai les nouveaux apprentissages, alors qu'à la phase de rétention, il les retient et les emmagasine pour un usage ultérieur. À la phase d'intégration, l'individu poursuit ses efforts et développe sa compétence pour finalement en arriver à la phase d'utilisation. Il s'agit du moment dans le processus d'apprentissage où l'apprenant effectue le transfert à sa situation de travail. La raison d'être de la formation en entreprise est d'accroître la performance des employés par la modification de certains comportements et ainsi éviter l'apprentissage uniquement d'un langage ou d'un discours (Archambault, 1997 ; Haccoun et al., 1997). L'évaluation du transfert des apprentissages est donc une étape cruciale pour juger de l'efficacité d'un programme de formation. L'évaluation des retombées consiste à apprécier jusqu'à quel point la performance au travail des individus contribue à l'efficacité de l'organisation (Petit et al., 1993). À ce niveau, il est envisageable d'évaluer l'impact du programme de formation en fonction de certains indicateurs déterminés comme problématiques lors de l'analyse de besoins (ex : taux d'absentéisme, roulement du personnel, nombre d'accidents, nombre de plaintes, pourcentage de produits défectueux, part de marché, temps moyen pour la réalisation d'un travail, etc.). Dans la littérature spécialisée, nous retrouvons un cinquième niveau au modèle de Kirkpatrick, soit celui du retour sur l'investissement (Parry, 1996 ; Phillips, 1996), qui se veut une mesure de rentabilité financière (Morin et al., 1994). Laflamme (1999) ajoute au modèle de Kirkpatrick l'évaluation des effets indirects d'une formation. À titre d'exemple, une formation peut être le prétexte à la création d'un réseau de collaboration et d'entraide (Noyé & Piveteau, 1993).

2. Cadre méthodologique

2.1 Cadre physique

La Direction Générale des Impôts constitue le cadre physique de la présente étude. Elle est située au croisement des avenues du Marais et Haut-Congo dans la Commune de la Gombe non loin du Marché Central de Kinshasa. La DGI exerce, dans le cadre des lois et règlements nationaux en vigueur, toutes les missions et prérogatives en matière fiscale relevant du pouvoir central, en l'occurrence celles relatives à l'assiette, au contrôle, au recouvrement et contentieux des impôts, taxes, redevances et prélèvements à caractère fiscal. A cet effet, la DGI est chargée d'étudier et soumettre à l'autorité compétente les projets de lois, de décrets et d'arrêtés en la matière. Elle est consultée pour tout texte ou toute convention à incidence fiscale ou tout projet d'investissement à un régime fiscal dérogatoire. Elle exerce ses compétences sur toute l'étendue du territoire national.

2.2 Participants à l'étude

La population de notre étude est constituée de tous les salariés ou travailleurs de la Direction Générale des Impôts (administration centrale) ayant participé aux activités de la formation professionnelle organisées par la DGI en 2021. De cette population, un échantillon non-probabiliste de 106 salariés de l'administration centrale de la Direction Générale des Impôts a été extrait. Cet échantillon étant hétérogène, il varie selon les variables suivantes : sexe, tranche d'âge, niveau d'études et ancienneté au travail. Ainsi, notre échantillon est constitué de 38 hommes et 68 femmes. En ce qui concerne la tranche d'âge, nous avons 26 sujets âgés de moins de 30 ans, 25 de 30-39 ans, 34 de 40-49 ans, 20 de 50-59 ans et 1 de 60 ans. Au niveau de l'ancienneté au travail, nous avons 38 sujets avec une ancienneté de 0-9 ans, 18 de 10-19 ans, 25 de 20-29 ans et 25 d'au moins 30 ans. S'agissant du niveau d'études, il y a 31 sujets diplômés d'état (équivalent du baccalauréat), 40 gradués (Bac+3) et 35 licenciés (bac+5).

2.3 Instrument de récolte des données

Pour récolter les données de la présente étude, nous avons recouru à l'échelle d'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle. Cette échelle a été conçue par nous en nous inspirant de l'échelle de Malala (2015) et du modèle d'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle de Kirkpatrick (1998). Pour rappel, Kirkpatrick (1998) a mis en place un modèle constitué de quatre niveaux : l'évaluation des réactions (satisfaction), des apprentissages (atteinte des objectifs), du transfert des apprentissages et enfin des retombées sur l'organisation. L'échelle de Samine (2018) évalue tous ces quatre niveaux. L'échelle est constituée de 15 questions (items) évaluant 5 critères de l'efficacité de la formation professionnelle. Concrètement pour répondre à cette échelle, le sujet est invité à donner son point de vue en rapport avec l'efficacité de la formation professionnelle organisée au sein de la D.G.I en spécifiant s'il est totalement en désaccord (TD), en désaccord (D), en accord (A) et totalement en accord (TA.) avec les différents énoncés de l'échelle. L'administration de notre échelle s'est déroulée en deux moments phares : la pré-enquête et l'enquête proprement dite. Le but de cette pré-enquête était de déterminer le degré d'applicabilité de notre échelle et de nous prononcer sur sa compréhension auprès des sujets de l'étude afin d'y porter des corrections si cela s'avérait nécessaire. Notre pré-enquête s'est déroulée durant la deuxième quinzaine du mois d'octobre 2021 et a porté sur 10 sujets. L'enquête proprement dite a eu lieu durant tout le

mois de novembre 2021. L'administration de l'échelle durant était directe ce qui revient à dire que nous avons remis les échelles aux salariés de la DGI et chacun d'eux répondait librement après avoir bénéficié des explications sur les consignes.

3. Résultats de l'étude

3.1 Résultats globaux

Notre échelle étant constituée de 5 thèmes, nous présentons les résultats thème par thème en spécifiant les fréquences et les pourcentages de chaque degré d'approbation et de désapprobation à chacun des items du thème.

-Premier thème : Effectivité de la formation professionnelle.

Ce thème est constitué de deux questions (n°1 et 2). Nous présentons dans les tableaux suivants les réactions de nos sujets à ces questions.

Question n° 1 : Notre entreprise organise chaque année des activités de formation professionnelle à l'intention de ses travailleurs.

Tableau n° 1 : Réactions des sujets à la question n° 1

Réactions	Ind. Stat.	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
En accord		48	45,3
Totalement en accord		58	54,7
Total		106	100,0

Il ressort des données consignées dans le tableau n° 1 que tous les sujets de l'étude, bien qu'à des degrés différents, affirment que leur entreprise organise des activités de formation professionnelle à leur intention.

Question n° 2 : A la direction où je suis affecté, j'ai eu à participer à plusieurs activités de formation professionnelle.

Tableau n° 2 : Réactions des sujets à la question n° 2

Réactions	Ind. Stat.	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
En accord		56	52,8
Totalement en accord		50	47,2
Total		106	100,0

La lecture du tableau n° 2 révèle que tous les sujets de l'étude affirment, bien qu'à des degrés différents, avoir déjà participé à plusieurs activités de formation professionnelle dans les directions où ils sont affectés.

-Deuxième thème : Satisfaction face aux activités de formation professionnelle

Le deuxième thème de notre échelle est constitué de 4 questions (3, 4, 5 et 6). Les réactions de nos sujets à ces questions sont présentées dans les tableaux suivants.

Question n° 3 : Je suis satisfait des objectifs des activités de formation professionnelle organisées dans notre entreprise.

Tableau n° 3 : Réactions des sujets à la question n° 3

Réactions \ Ind. Stat.	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Totalement en désaccord	20	18,8
Désaccord	4	3,8
En accord	23	21,7
Totalement en accord	59	55,7
Total	106	100,0

Il ressort du tableau n° 3 que 77,4 % de sujets de notre étude sont satisfaits, bien qu'à différents degrés, des objectifs de différentes activités de formation professionnelle organisées dans leur entreprise contre 22,6 % de sujets qui s'en estiment insatisfaits.

Question n° 4 : Je suis satisfait du contenu des activités de formation professionnelle organisés dans notre entreprise.

Tableau n° 4 : Réactions des sujets à la question n° 4

Réactions \ Ind. Stat.	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Totalement en désaccord	40	37,8
Désaccord	0	0,0
En accord	56	52,8
Totalement en accord	10	9,4
Total	106	100,0

La lecture du tableau n° 4 révèle une forte satisfaction des sujets de notre étude face aux contenus de différentes activités de formation professionnelle organisées dans leur entreprise. En effet, 9,4 % de sujets de notre étude sont très satisfaits des contenus de différentes formations professionnelles de leur entreprise alors que 52,8 % sont moyennement satisfaits. Signalons qu'il y a 37,8 % de sujets de notre étude qui sont insatisfaits, à des degrés différents, des contenus des activités de formation professionnelle de leur entreprise.

Questions n° 5 : Je suis très satisfait de la qualité des animateurs des activités de formation dans notre entreprise.

Tableau n° 5 : Réactions des sujets à la question n° 5

Réactions \ Ind. Stat.	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Totalement en désaccord	3	2,9
Désaccord	17	16,0
En accord	56	52,8
Totalement en accord	30	28,3
Total	106	100,0

De la lecture du tableau n° 5, il ressort que 81,1 % de sujets de notre étude sont satisfaits, bien qu'à différents degrés, de la qualité des animateurs des activités de formation professionnelle à la DGI. Par contre, 18,9 % de sujets de l'étude ont un avis contraire.

Question n° 6 : Je suis satisfait des compétences que j'ai acquises durant les activités de formation professionnelle.

Tableau n° 6 : Réactions des sujets à la question n° 6

Ind. Stat.	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Réactions		
Totalement en désaccord	4	4,0
En désaccord	20	18,7
En accord	42	39,6
Totalement en accord	40	37,7
Total	106	100,0

Des données consignées dans le tableau n° 6, nous constatons une satisfaction des sujets de notre étude face aux compétences acquises durant les activités de la formation professionnelle dans leurs entreprises. Dans cette optique, 37,7 % de sujets de notre étude sont très satisfaits alors que 39,6 % sont moyennement satisfaits. Bien qu'à des degrés différents, 22,7 % de sujets de notre étude se montrent insatisfaits face aux compétences acquises durant les activités de la formation professionnelle à la DGI. Pour ces sujets, les compétences acquises durant les formations professionnelles ne couvrent pas tous les aspects de leurs activités quotidiennes. Ils souhaiteraient qu'une véritable analyse des besoins de formation soit faite avant toute activité de formation professionnelle dans leurs entreprises.

-Troisième thème : Efficacité pédagogique

Ce thème est constitué de trois questions (7,8, 9 et 10). Les réactions de nos sujets face à ces items sont présentées dans les tableaux suivants.

Question n°7 : Les activités de formation professionnelle organisées par notre entreprise répondent aux attentes de travailleurs.

Tableau n° 7 : Réactions des sujets à la question n° 7

Ind. Stat.	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Réactions		
Totalement en désaccord	6	5,7
En désaccord	44	41,5
En accord	47	44,3
Totalement en accord	9	8,5
Total	106	100,0

Du tableau n°13, il ressort que 52,8 % des sujets de notre étude, à des degrés différents, pensent que les activités de formation professionnelle organisées à la DGI répondent à leurs attentes spécifiques. Par contre, 47,2 % de sujets sont d'avis contraire.

Question n° 8 : Les activités de formation professionnelle organisées par notre entreprise tiennent compte des besoins spécifiques des travailleurs.

Tableau n° 8 : Réactions des sujets à la question n° 8

Réactions \ Ind. Stat.	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Totalement en désaccord	6	5,7
Désaccord	31	29,2
En accord	66	62,3
Totalement en accord	3	2,8
Total	106	100,0

La lecture du tableau n° 8 révèle que 65,1 % de sujets de notre étude, bien qu'à des intensités différentes, pensent que les activités de formation professionnelle organisées à la DGI tiennent compte de leurs besoins spécifiques contre 34,9 % de sujets de notre étude qui ont un avis contraire.

Question n° 9 : Les objectifs visés par les activités de formation professionnelle organisées par notre entreprise sont atteints à l'issue des formations.

Tableau n° 9 : Réactions des sujets à la question n° 9

Réactions \ Ind. Stat.	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Totalement en désaccord	4	3,8
En désaccord	37	34,9
En accord	51	48,1
Totalement en accord	14	13,2
Total	106	100,0

Du tableau n°14, il ressort que 61,3 % de sujets de notre étude pensent que les objectifs visés par les activités de formation professionnelle organisées dans leur entreprise sont atteints à l'issue des formations. Par contre, 38,7% de sujets de notre étude pensent le contraire.

Question n°10 : Il y a une adéquation entre les objectifs de programmes de formation et les attentes spécifiques des agents.

Tableau n°10 : Réactions des sujets à la question n° 10.

Réactions \ Ind. Stat.	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Totalement en désaccord	3	2,7
Désaccord	23	21,7
En accord	53	50,0
Totalement en accord	27	25,5
Total	106	100,0

Il ressort de la lecture du tableau n°10 que 75,5 % de sujets de notre étude trouvent qu'il y a adéquation entre les objectifs de programmes de formation et les attentes spécifiques des salariés de la DGI. Seuls 24,5 % de sujets de notre étude sont d'avis contraire.

-Quatrième thème : Transfert des compétences

Le présent thème est constitué de deux questions (11 et 12). Les réactions des sujets à ces items sont présentées dans les tableaux qui suivent.

Question n°11 : Les travailleurs de notre entreprise mettent en application les connaissances acquises dans les formations professionnelles dans leurs travaux journaliers.

Tableau n°11 : Réactions des sujets à la question n° 11.

Réactions	Ind. Stat.	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Totalement en désaccord		5	4,7
Désaccord		27	25,5
En accord		58	54,7
Totalement en accord		16	15,1
Total		106	100,0

Nous constatons, à partir du tableau n°11, que 69,7 % de sujets de notre étude, à différents degrés, pensent que les connaissances acquises lors des formations professionnelles organisées à la DGI sont mises en application dans leurs travaux journaliers. Par contre, 30,3 % de sujets de notre étude ont une appréciation contraire.

Question n°12 : Les savoirs acquis par les travailleurs de notre entreprise dans les formations professionnelles sont utilisés dans leurs activités journalières.

Tableau n°12 : Réactions des sujets à la question n° 12.

Réactions	Ind. Stat.	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Totalement en désaccord		34	32,1
Désaccord		12	11,3
En accord		16	15,1
Totalement en accord		44	41,5
Total		106	100,0

Il ressort du tableau n° 12 que 56,6 % de sujets de l'étude, à de degrés différents, affirment que les savoirs acquis lors des formations professionnelles organisées à la DGI sont utilisés dans leurs activités professionnelles journalières. Cependant, 43,4 % de sujets pensent le contraire.

-Cinquième Thème : Impact de la formation professionnelle sur l'efficacité au travail.

Ce thème est constitué de trois questions (13,14 et 15). Les réactions de nos sujets à ces questions sont présentées dans les tableaux suivants.

Question n° 13 : Après les formations organisées par notre entreprise, les travailleurs deviennent plus compétents dans l'exécution de leurs tâches professionnelles.

Tableau n° 13 : Réactions des sujets à la question n° 13.

Réactions \ Ind. Stat.	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Totalement en désaccord	10	9,5
Désaccord	19	17,9
En accord	40	37,7
Totalement en accord	37	34,9
Total	106	100,0

Le tableau n° 13 indique que 72,6 % de sujets de notre étude, à différents degrés, affirment que les formations organisées dans leur entreprise influent positivement sur les compétences des travailleurs dans l'exécution de leurs tâches professionnelles. Seuls 27,4 % de sujets de notre étude ont un point de vue contraire.

Question n° 14 : Les activités de formation professionnelle organisées par notre entreprise permettent au travailleur d'être très efficace au travail.

Tableau n° 14 : Réactions des sujets à la question n° 14

Réactions \ Ind. Stat.	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Totalement en désaccord	6	5,7
Désaccord	10	9,4
En accord	70	66,0
Totalement en accord	20	18,9
Total	106	100,0

Il ressort du tableau n° 14 que 84,9 % de sujets de l'étude affirment, à des degrés différents, que les activités de formation professionnelle organisées à la DGI permettent aux travailleurs d'être très efficace au travail. Cependant, 15,1 % de sujets de notre étude désapprouvent cet impact.

Question n°15 : Les activités de formation professionnelle organisées par notre entreprise influencent le rendement de l'entreprise.

Tableau n° 15 : Réactions des sujets à la question n° 15

Réactions \ Ind. Stat.	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Totalement en désaccord	11	10,4
Désaccord	9	8,5
En accord	71	66,9
Totalement en accord	15	14,2
Total	106	100,0

La lecture du tableau n° 15 indique que 81,1 % de sujets de l'étude affirment, à des degrés différents, que les activités de formation professionnelle organisées à la DGI influencent positivement le rendement de leur entreprise. Par contre, 18,9 % de sujets de notre étude ont un avis contraire.

3.2 Analyse différentielle des résultats

Il est question, à ce niveau, de tester l'influence des variables sociodémographiques de l'étude (sexe, âge, niveau d'études et ancienneté au travail) sur les points de vue de nos sujets relatifs en rapport avec l'efficacité de la formation professionnelle à la DGI. Pour ce faire, nous avons ainsi choisi une question pour les différentes dimensions de notre échelle. Il s'agit des questions I, 3,7,II et I3 respectivement pour les thèmes 1,2, 3, 4 et 5 de l'échelle. Nous avons recouru au test de chi carré dont les résultats sont présentés dans les tableaux suivants. Les résultats de l'étude indiquent qu'aucune variable n'a influencé les points de vue des sujets de l'étude en rapport avec l'efficacité de la formation professionnelle à la DGI (sexe : QI : $\chi^2 = 0,92$, p. $0,63 > 0,05$, Q3 : $\chi^2 = 4,05$, p. $0,25 > 0,05$; Q7 : $\chi^2 = 5,06$, p. $0,16 > 0,05$; QII : $\chi^2 = 7,67$, p. $0,06 > 0,05$; QI3 : $\chi^2 = 9,77$, p. $0,08 > 0,05$; âge : QI : $\chi^2 = 13,65$, p. $0,09 > 0,05$, Q3 : $\chi^2 = 4,51$, p. $0,33 > 0,05$; Q7 : $\chi^2 = 6,08$, p. $0,13 > 0,05$; QII : $\chi^2 = 4,62$, p. $0,65 > 0,05$; QI3 : $\chi^2 = 8,66$, p. $0,80 > 0,05$; niveau d'études : QI : $\chi^2 = 0,84$, p. $0,65 > 0,05$, Q3 : $\chi^2 = 4,08$, p. $0,25 > 0,05$; Q7 : $\chi^2 = 3,37$, p. $0,33 > 0,05$; QII : $\chi^2 = 6,45$, p. $0,37 > 0,05$; QI3 : $\chi^2 = 6,33$, p. $0,85 > 0,05$; ancienneté au travail : QI : $\chi^2 = 13,34$, p. $0,08 > 0,05$, Q3 : $\chi^2 = 11,41$, p. $0,24 > 0,05$; Q7 : $\chi^2 = 6,65$, p. $0,67 > 0,05$; QII : $\chi^2 = 11,01$, p. $0,35 > 0,05$; QI3 : $\chi^2 = 10,42$, p. $0,10 > 0,05$).

4 Discussion des résultats

En comparant les résultats de notre étude avec nos hypothèses, nous constatons que 77,4 % de sujets de notre étude sont satisfaits des objectifs de différentes activités de la formation professionnelle à la DGI ; 62,2% sont satisfaits des contenus des activités de la formation professionnelle ; 81,1 % sont satisfaits des animateurs de différentes formations professionnelles et enfin 77,3 % de sujets sont satisfaits des compétences acquises durant les formations professionnelles organisées à la DGI. Ces résultats vont de pair avec ceux de Malala (2015), de Samine (2018) et de Yangbo (2019) où il a été constaté une forte satisfaction des travailleurs de l'Institut National de Sécurité Sociale, de l'Office Congolais de Contrôle et de l'Office de Voiries et Drainage relative aux différents aspects de la formation professionnelle organisée dans leurs entreprises. Ces résultats remettent en question ceux de Manzumba (2018) démontrant la non-satisfaction des travailleurs de la Société Commerciale des Ports et Transports face aux différents aspects de la formation professionnelle de l'entreprise. En ce qui concerne l'efficacité pédagogique des activités de la formation professionnelle à la DGI, les constats suivants ont été faits : (1) 52,8 % de sujets de notre étude pensent que les activités de formation professionnelle organisées à la DGI répondent à leurs attentes spécifiques ; (2) 65,1 % de sujets pensent que les activités de formation professionnelle organisées à la DGI tiennent compte de leurs besoins spécifiques ; (3) 61,3% de sujets de notre étude, bien qu'à des intensités différentes, pensent que les objectifs visés par les activités de formation professionnelle à la DGI sont atteints à l'issue de celles-ci ; (4) 75,5 % de sujets estiment qu'il y a une adéquation entre les objectifs de formation professionnelle et les attentes spécifiques de travailleurs. Ces résultats permettent de déduire que la démarche d'ingénierie de la formation professionnelle est

respectée à la DGI. En effet, la littérature spécialisée en matière de formation révèle que l'analyse des besoins en formation constitue la toute première étape de la démarche d'ingénierie de formation professionnelle. Ainsi, la relation positive constatée entre les besoins professionnels des travailleurs et les activités de formation professionnelle traduit parfaitement le respect de différentes étapes de l'ingénierie de la formation professionnelle. Cette relation entre les objectifs de formation et les activités de formation professionnelle témoigne indirectement de l'efficacité pédagogique des activités de formation professionnelle à la DGI. On peut ainsi conclure que les sujets de notre étude ont une appréciation positive de toutes les quatre dimensions de l'efficacité pédagogique. Ces résultats vont de pair avec ceux de Malala (2015), de Samine (2018) et Yangbo (2019) où il a été constaté une efficacité pédagogique des activités de la formation professionnelle de l'Institut National de Sécurité Sociale, de l'Office Congolais de Contrôle et de la Régie des Voies Aériennes. En ce qui concerne le transfert des compétences acquises, il a été constaté que les compétences acquises par nos sujets durant les activités de formation professionnelle sont mises en application dans leurs activités professionnelles quotidiennes. Cette conclusion se justifie du fait que 69,7 % de sujets de notre étude pensent que les connaissances acquises pendant les formations professionnelles organisées à la DGI sont mises en application dans leurs activités professionnelles quotidiennes. S'agissant de l'impact de la formation professionnelle, il a été démontré que les activités de la formation professionnelle organisées à la DGI influencent positivement le rendement de l'entreprise. Cet impact se manifeste par l'amélioration des compétences (72,6 % de sujets), l'efficacité des travailleurs après la formation (84,9 % de sujets) ainsi que par l'augmentation du rendement de l'entreprise (81,1 % de sujets). Ces résultats vont de pair avec ceux de Lengame (2017), de Malala (2015), de Kitumba Gagedi (2016), de Samine (2018) et de Yangbo (2019) où il a été constaté que la formation professionnelle avait une incidence positive sur la productivité de l'organisation.

Tous ces résultats nous permettent de confirmer notre première hypothèse selon laquelle les activités de formation professionnelles organisées à la DGI seraient efficaces et cette efficacité se manifesterait par une satisfaction chez les formés, une efficacité pédagogique, une transférabilité et un impact réel des activités de la formation professionnelle au niveau de l'organisation. En ce qui est de l'influence des variables sur l'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle, il ressort qu'aucune variable de l'étude (sexe, âge, niveau d'études et ancienneté au travail) n'influence la perception de l'efficacité de la formation professionnelle des sujets de l'étude. Ce manque de différence se justifie par le fait que le problème de la formation professionnelle se pose de la même manière chez tous les travailleurs quelle que soit la variable prise en compte. Ces résultats nous poussent à infirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle les variables sociodémographiques (sexe, âge, niveau d'études et ancienneté) influenceraient la perception de l'efficacité de la formation professionnelle chez les travailleurs de la DGI.

Conclusion

La présente étude avait pour objectif d'évaluer l'efficacité de la formation professionnelle à la Direction Générale des Impôts. Pour ce faire, une échelle a été administrée à un échantillon non probabiliste de 106 salariés de la DGI ayant suivi des activités de formation professionnelle. Les résultats de l'étude révèlent que 77,4 % de sujets de l'étude sont satisfaits des objectifs de différentes activités de la formation

professionnelle à la DGI ; 62,2% de sujets sont satisfaits des contenus des activités de la formation professionnelle ; 81,1 % de sujets sont satisfaits des animateurs de différentes formations professionnelles et enfin 77,3 % de sujets sont satisfaits des compétences acquises durant les formations professionnelles organisées à la DGI. Ces résultats indiquent que les activités de la formation professionnelle organisées à la DGI sont efficaces et permettent aux salariés d'être très efficaces dans leurs activités professionnelles.

Références bibliographiques

- Archambault, G. (1997). La formation de suivi et le transfert des apprentissages. *Gestion*, 22, 120-125.
- Bret., M. (1998). Structures de la satisfaction à l'issue de la formation chez des salariés peu qualifiés. *Pratiques de gestion*, 4.5-19, 195- 204.
- Burns, R.W. (1975). *Douze leçons sur les objectifs pédagogiques*. Montréal : Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation.
- Dessaints. M.P. (1995). La conception de cours : guide de planification et de rédaction. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université du Québec.
- Enguta Mwenzi, J. & Remo Yossa, M. (2022). Evaluation of the entrepreneurial motivations of entrepreneurs in the city of Kinshasa. *International Journal of Innovation and Applied Studies*. Vol. 36. N°. 2. 335-346.
- Fernex, A. & Lima, L. (2005). Les perceptions par les étudiants du marché du travail et de leur insertion, et leurs effets sur les stratégies de travail universitaire. *Papers*, 76, 135-165.
- Gérard, F.M. (2003). L'évaluation de l'efficacité d'une formation, *gestion 2000*, vol. 20, n° 3, 13-33.
- Haccoun, R.R., Jeanrie, C. & Saks, A.M. (1997). Concepts et pratique contemporaines en évaluation de la formation : vers un modèle de diagnostic des impacts. *Gestion*, 22, 108-113.
- Hugonne, R. (1972). *Formation des chefs, promouvoir les homes*. Paris : Dunod.
- Jacinthe, B. (1988). *La formation et le recyclage des mains d'œuvres en vos emplois*. Québec : Edition Avenir.
- Jouvenal, G. & Massingue, B. (1994). *Les évaluations d'une action de formation dans les services publics*. Paris : Ed. D'organisation.
- Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating training programs: the four levels* (2nd edition). San Francisco : Berrrett-Koehler Publishers Inc.
- Kitumba Gagedi, J.M. (2002). Impact de la formation intégrée à l'emploi sur le rendement professionnel des agents des entreprises congolaises. Thèse de doctorat en sciences de l'éducation. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- Kitumba Gagegi, J.M. (2016). Impact de formation intégrée à l'emploi sur le rendement professionnel des agents d'une entreprise. In R. Ngub'usim Mpey-Nka (Ed). *La psychologie au Congo et la psychologie Congolaise : Mélanges en l'honneur du Professeur Jean Kanga K.V. : Premier Docteur Psychologue Congolais Lovanium, 1969(pp.185-198)*. Kinshasa : U-Psycom.
- Laflamme, R. (1999). *La formation en entreprise : nécessité ou contrainte*. Saint-Nicolas : Les Presses de l'Université Laval.

- Legendre, R. (1993). Le dictionnaire actuel de l'éducation (2e édition). Montréal : Éditions Guérin.
- Lengame, M. (2017). Impact de la formation professionnelle sur le rendement des travailleurs de la SONAS. Mémoire de licence en gestion des entreprises et organisation du travail non publié. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- Loi n°71/055 du 26 mars 1971 portant organisation de la formation professionnelle dans les entreprises congolaise.*
- Mager, R.F. (1971). Comment définir des objectifs pédagogiques. Paris : Gauthier-Villars.
- Malala Mwamba, M. (2015). Efficacité des activités de formation professionnelle : Attitudes des travailleurs de l'Institut National de Sécurité Sociale. Mémoire de licence en gestion des entreprises et organisation du travail non publié. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- Manzomba Liyaya, C. (2018). Évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle (étude menée à la société commerciale des transports et des ports). Travail de fin de cycle en Gestion des Entreprises et organisation du travail. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- Morissette, D. (1996). Guide pratique : Évaluation sommative. Saint-Laurent : Éditions du Renouveau Pédagogique.
- Ngub'usim Mpey Nka, R. (2010). Pour la refondation de l'Université de Kinshasa et du Congo : faut-il recréer Lovanium ?. Paris : L'Harmattan.
- Peretti, M. (2004). Gestion des ressources humaines. Paris : Vuibert.
- Perreault, J. & Rolland, M.J. (1993). Modèle d'intervention favorisant le transfert des apprentissages en formation sur mesure. Gouvernement du Québec. Direction générale de l'enseignement collégial. Service de la formation aux adultes.
- Petit, A. & al. (1993). Gestion stratégique des ressources humaines. Montréal: Gaëtan Morin.
- Remo Yossa, & al. (2022). Perception of human resources management practices by employees of Congolese companies and its impact on the productivity of organizations. *International Journal of Innovation and Applied Studies*. Vol. 36. N°. 2. 361–376.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten. Bruxelles: De Boeck.
- Yangbo, B. J. (2019). Évaluation de l'efficacité des activités de formation professionnelle (étude menée à la régie des voies aériennes). Travail de fin de cycle en Gestion des entreprises et organisation du travail. Université de Kinshasa. Kinshasa.