

ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES



# Cadre de principes et de pratiques de l'OMD sur le **professionnalisme en douane**





# Cadre de principes et de pratiques de l'OMD sur le professionnalisme en douane

Le capital humain est l'atout le plus précieux pour s'adapter à un environnement en perpétuel changement.

# Préface

Compte tenu des opportunités et des défis que présente l'environnement douanier d'aujourd'hui, les administrations des douanes sont contraintes de réagir de manière stratégique et à moindres coûts aux changements rapides de l'environnement commercial. Le capital humain étant l'un des atouts les plus précieux de la douane pour qu'elle s'adapte à cet environnement en perpétuel changement, il est essentiel que les administrations douanières investissent dans leur personnel. C'est là un élément à la base de leurs programmes de développement et de modernisation. L'identification et le développement de valeurs et de compétences douanières modernes (professionnelles, opérationnelles et managériales) sont au cœur de la démarche de l'OMD consistant à «investir dans le capital humain».

L'OMD apporte son soutien aux douanes du monde entier pour qu'elles puissent «investir dans le capital humain», notamment grâce au développement de valeurs et de compétences douanières s'appuyant sur les normes professionnelles PICARD, sur le Programme de leadership et de perfectionnement du personnel d'encadrement, sur l'Académie virtuelle d'orientation douanière et sur une aide continue au développement de cadres professionnels douaniers, basée sur les compétences. L'OMD continuera d'agir en faveur d'une approche de formation globale en élargissant le portail CLiKc! et en travaillant étroitement avec les Centres régionaux de formation.

La cinquième session du Comité du renforcement des capacités avait pour thème «Des individus forts – des organisations fortes : investir dans le capital humain comme critère pour le développement organisationnel». Ce thème souligne clairement la ferme conviction de l'OMD, à savoir qu'une évolution axée

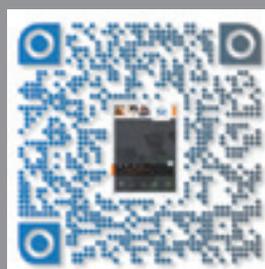
sur l'humain est indispensable au développement d'une administration douanière du XXI<sup>e</sup> siècle. Il est donc naturel que le Cadre de principes et de pratiques sur le professionnalisme en douane ait été approuvé lors de cette session avant d'être présenté au Conseil pour adoption. Le travail sur ce Cadre a démarré en 2012. L'objectif est de doter les Membres d'un modèle leur permettant de concevoir des stratégies et des programmes complets de développement du personnel, et de rassembler des méthodes sur les principes clés : gestion des effectifs, recrutement, développement et apprentissage, plans de carrière, gestion de la mobilité et des performances.

Le Cadre est lié à un référentiel en ligne des pratiques, intitulé Carte interactive - Développement du personnel, disponible sur CLiKc!. Cette Carte présente les initiatives et les solutions douanières mises en œuvre dans le monde entier pour une gestion efficace des processus de RH basés sur les compétences. Virtuel et interactif, le Cadre est un outil destiné aux professionnels de la douane : mis à jour régulièrement, il intègre les derniers principes, modèles et méthodes leur permettant d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes de développement du personnel. Le Cadre est accessible à l'adresse suivante : <http://cli kc.wcoomd.org/course/view.php?id=387&lang=fr>.

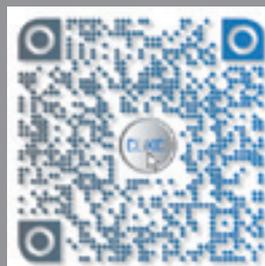
L'OMD continuera de travailler activement avec les administrations afin de développer des solutions pour attirer, développer et conserver les bonnes compétences et afin d'assurer une cohérence stratégique entre les besoins, les objectifs internes et l'affectation des ressources. Ce travail générera un cercle vertueux : réduction des coûts et non pas des capacités, utilisation optimale de la productivité du personnel et aptitude des organisations à réagir en fonction de la situation.

Cette publication est associée à la Carte interactive - Développement du personnel, qui rassemble les données et les meilleures pratiques des Administrations Membres dans le domaine du développement des ressources humaines et de la formation.

La version électronique de cette publication et celle de la Carte interactive - Développement du personnel sont disponibles sur le site web CLiKc! Pour y accéder, scannez les codes QR avec votre mobile ou cliquez sur les liens suivants.



**Cadre de principes et de pratiques de l'OMD sur le professionnalisme en douane :**  
<http://cli kc.wcoomd.org/course/view.php?id=387&lang=fr>



**Carte interactive - Développement du personnel :**  
<http://cli kc.wcoomd.org/course/view.php?id=320&lang=fr>



Le logo CLiKc! vous invite à vous connecter et à accéder à la Carte interactive - Développement du personnel pour en savoir plus sur les pratiques des Membres.



# Table des matières

Page 05	Préface
Page 08	Vue d'ensemble
Page 11	<b>1</b> Principes de la gestion stratégique des ressources humaines
Page 19	<b>2</b> Conception stratégique de l'organisation et établissement de descriptifs de postes
Page 43	<b>3</b> Processus de recrutement
Page 79	<b>4</b> Directives relatives à la formation douanière basée sur les compétences
Page 129	<b>5</b> Développement de plans de carrière en douane

# Vue d'ensemble

Le capital humain est l'un des atouts les plus précieux pour s'adapter à un environnement en perpétuel changement. D'autre part, face aux impératifs mondiaux, régionaux et nationaux, les administrations douanières doivent faire preuve de plus en plus de réactivité. L'OMD a donc mis en place des initiatives novatrices visant à ériger la douane en véritable profession. De nouvelles structures s'efforcent de fournir un cadre de coopération pour l'enseignement et la recherche sur la douane et de définir des solutions pour accroître les connaissances professionnelles et élever le niveau des cadres et experts douaniers. Il s'agit notamment des Normes professionnelles PICARD adoptées en 2008 pour les cadres douaniers opérationnels et stratégiques et du chapitre sur la gestion des ressources humaines du Recueil de l'OMD visant à développer le renforcement des capacités, publié en 2010.

La douane est un corps professionnel cohérent, fonctionnant selon des modèles qui lui sont propres. L'OMD s'efforce de faire en sorte que le personnel douanier se caractérise de plus en plus par sa capacité à partager des connaissances, compétences et savoir-faire spécifiques, validés par des diplômes, et qu'il soit pleinement au fait des défis économiques et sociaux d'aujourd'hui.

L'importance de faire de la douane une profession reconnue et une carrière a poussé l'OMD et ses partenaires à encourager l'adoption de schémas intégrés d'enseignement, de formation et de développement au niveau national, par les autorités chargées de la douane et de l'éducation, et à engager de nouvelles approches sur des stratégies de développement portant sur l'ensemble d'une carrière.

Le capital humain est un des facteurs et moteurs clés de toute organisation et il est stratégique d'affecter la bonne personne au bon endroit, au bon moment. Attirer les talents, aligner les performances du personnel sur la mission et les valeurs de l'organisation, déterminer avec anticipation le profil du personnel à l'avenir et retenir les meilleurs éléments sont quelques-uns des aspects stratégiques auxquels les administrations douanières sont confrontées.

Lors de la 2<sup>ème</sup> session du Comité du renforcement des capacités (CRC) de l'OMD, qui s'est tenue à Bruxelles du 3 au 5 mai 2011, il a été question de l'importance cruciale du développement du personnel pour le renforcement des capacités et la modernisation douanière. Il a été décidé d'engager davantage de réflexions sur les méthodes visant à renforcer le professionnalisme en douane. Pour aider les Membres à comprendre et à mettre en œuvre des qualifications professionnelles et des plans de carrière douaniers, le Secrétariat a été chargé par le 2<sup>ème</sup> CRC d'élaborer un Cadre de principes et de pratiques sur le professionnalisme en douane et de constituer un Groupe de travail virtuel chargé de se pencher sur cette question prioritaire.

Ce Groupe réunit des représentants des différentes parties en présence : administrations douanières, universités et secteur privé, spécialisés dans la gestion des ressources humaines, le développement organisationnel et la gestion du changement.

Le Groupe s'est fixé comme objectifs d'établir des cadres de principes et de normes visant à définir des stratégies et programmes complets de développement du personnel adaptés aux administrations douanières, d'élaborer des principes et des méthodes sur les concepts clés liés à la mise en œuvre de programmes de développement du personnel en examinant les approches déjà adoptées ou en cours d'élaboration par les administrations des douanes, les universités et le secteur privé. Le Groupe a recensé les principes et les pratiques de ces organisations, entamé des recherches et commencé à recenser les lacunes et les éléments manquants, puis a adapté les concepts théoriques et les résultats des travaux universitaires aux modèles opérationnels de la douane.

La 3<sup>ème</sup> session du CRC a décidé des éléments qui composeront le Cadre : profils de postes douaniers, recrutement, Centres nationaux de formation douanière et plans de carrière, afin de disposer d'une boîte à outils pratique sur les stratégies de développement de carrière en douane. Le Comité a également décidé que le Cadre ne devait pas se présenter sous la forme d'un document indépendant et qu'il convenait au contraire de l'intégrer dans le chapitre 9 du Recueil de l'OMD visant à développer le renforcement des capacités.

Le Cadre est composé de plusieurs chapitres et d'un répertoire virtuel des pratiques, disponible sur CLiK! (Communauté de l'apprentissage et du savoir douaniers de l'OMD) et actualisé en permanence par les Membres, qui y publient leurs pratiques, études de cas et autres documents sur la gestion des ressources humaines et la formation. Ce répertoire est la Carte interactive - Développement du personnel de CLiK!.



Le Cadre de principes et de pratiques sur le professionnalisme en douane se compose des chapitres suivants :

**1. Principes de la gestion stratégique des ressources humaines**

Ce chapitre présente l'évolution du rôle des ressources humaines et apporte des éclaircissements sur les nouvelles responsabilités dévolues aux professionnels des ressources humaines, qu'il convient de prendre en compte dans le développement des carrières en douane.

**2. Conception de l'organisation stratégique et établissement de descriptifs de postes**

Ce chapitre présente une version actualisée et étendue de la partie du Recueil consacrée à ce thème. Il précise le lien entre l'établissement de profils de postes et la conception organisationnelle, ainsi que les pratiques liées aux descriptions de postes axés sur les résultats afin d'assurer une approche systématiquement basée sur les compétences.

**3. Processus de recrutement**

Les principales étapes permettant de conduire un processus de recrutement efficace et transparent sont définies et expliquées par le biais de principes généraux ainsi que d'exemples et de cas pratiques fournis par les Membres.

**4. Directives relatives à la formation douanière basée sur les compétences**

Ce chapitre présente les composantes essentielles des stratégies, processus, programmes et infrastructures de formation douanière. Il réunit les principes fondamentaux et les pratiques destinés à établir ou à renforcer les Centres nationaux de formation (CNF) et à élaborer les politiques de formation et développement tout au long de la carrière, basées sur les compétences. Les programmes nationaux de formation ainsi que l'ensemble des autres documents pertinents pour les CNF se trouvent sur le portail CLiKCI.

**5. Développement de plans de carrière en douane**

Ce chapitre présente les principes directeurs visant à établir des plans de carrière en douane flexibles et équitables. Il permettra de définir des solutions adaptées pour pérenniser la motivation et l'engagement du personnel et aligner de manière efficace le potentiel du personnel sur les objectifs de l'organisation.



# 1 Principes de la gestion stratégique des ressources humaines

Page 12

1. INTRODUCTION GÉNÉRALE

2. LE RÔLE STRATÉGIQUE DE LA GRH

Page 13

2.1. Évolution du rôle des ressources humaines

2.2. Le nouveau rôle des RH

2.3. Rôle des RH : partenaire stratégique

Page 14

2.4. Rôle des RH : défenseur des employés

2.5. Rôle des RH : agent du changement

3. ALIGNEMENT DE LA GRH SUR LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE



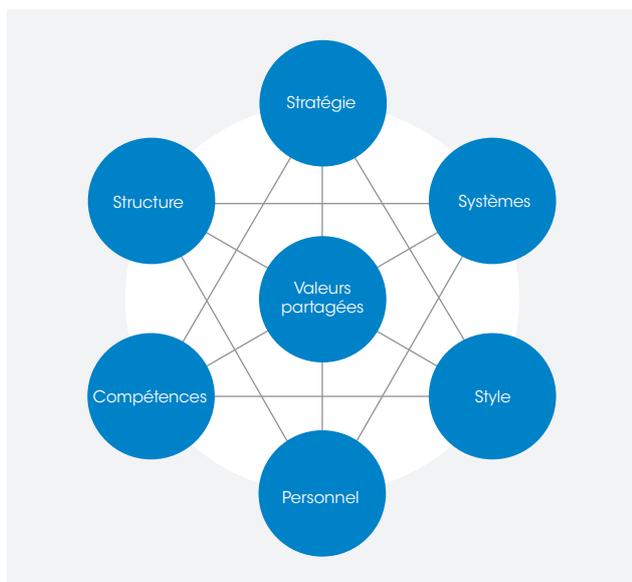
# 1 Principes de la gestion stratégique des ressources humaines

## 1. INTRODUCTION GÉNÉRALE

Comme indiqué au chapitre « Gestion stratégique » du Recueil de l'OMD visant à développer le renforcement des capacités (dans la partie du Chapitre 3 consacrée au modèle des 7-S), les éléments malléables du modèle des 7-S (compétences, style, personnel et valeurs partagées) sont des aspects très importants dans une organisation. Les facteurs humains ont pris une place prépondérante et ainsi donné naissance à la gestion des ressources humaines (GRH), devenue une discipline à part entière, dans la deuxième moitié du siècle dernier. Aujourd'hui, la GRH est un principe bien établi, reconnu dans le monde entier comme une fonction standard dans les organisations de taille moyenne et de grande taille telles que les administrations douanières.

Les modalités d'application et d'utilisation de la GRH par les administrations douanières sont très variables, en fonction notamment de l'importance accordée à la GRH dans l'organisation. D'autres différences apparaîtront dans la manière dont les administrations appliquent chacun des éléments de la GRH. Globalement, pour avoir une organisation performante et efficace, il doit régner une certaine cohérence et cohésion entre les éléments de base (« hard ») et les éléments malléables (« soft ») qui constituent les 7-S.

### Le modèle des 7-S



Dans la littérature spécialisée et dans la pratique, on rencontre des versions et des définitions très différentes de la GRH. Pour plus d'efficacité dans ce domaine, il est indispensable d'y voir clair et de donner une signification précise à la GRH. Voici donc la définition de la GRH qui a été adoptée :

“La gestion des ressources humaines est une discipline qui porte sur l'humain et qui consiste à amener le personnel d'une organisation à bien vouloir utiliser et à être capable d'utiliser ses connaissances, ses compétences et ses spécificités le mieux possible pour servir les objectifs de l'administration douanière.”

On trouvera dans ce Cadre à la fois des descriptions et des modèles théoriques, auxquels s'ajouteront les meilleures pratiques appliquées par des administrations douanières du monde entier, axées principalement sur la mise en œuvre efficace de la gestion stratégique des RH pour appuyer les objectifs de l'organisation. Il est essentiel de reconnaître le rôle stratégique des unités de RH et des professionnels des RH au sein d'une organisation et donc d'intégrer précisément la planification des RH et la planification des activités. Ceci est vital pour mettre en œuvre avec succès la vision et la stratégie de l'administration et pour développer une organisation saine et solide, capable d'attirer, de développer et de conserver des employés compétents, dévoués et engagés.

Intégrer les RH dans l'activité de l'organisation est essentiel pour :

- aligner les ressources humaines sur les priorités du gouvernement et la mission, le plan stratégique et les ressources budgétaires de l'organisation ;
- appuyer les stratégies de RH (définition et classification de l'organisation, formation, évolution de carrière) conçues spécialement pour les besoins actuels et futurs de l'administration ;
- aider les cadres à s'acquitter de leurs responsabilités et à réaligner leur personnel ;
- développer et pérenniser un leadership fort dans toute l'administration ;
- faciliter l'amélioration des performances et la communication d'informations en établissant des mesures de performances.

## 2. LE RÔLE STRATÉGIQUE DE LA GRH

La GRH devrait avoir un rôle stratégique dans les administrations douanières et, par conséquent, faire partie intégrante de la gestion stratégique. Cela implique les actions suivantes :

1. prise en compte, dans tous les choix stratégiques, des effets sur les facteurs humains (les S malléables) et inversement ;
2. détermination stratégique de la globalité des éléments moteurs de la GRH dans l'organisation, ce qui implique l'existence d'un système de GRH avec des éléments stratégiques et des éléments opérationnels.

La GRH stratégique définit approximativement la ligne de mire de la politique et des instruments opérationnels de GRH. Par exemple, si la GRH stratégique a pour objectif un « assouplissement du déploiement de personnel », les différents instruments de GRH doivent viser cet objectif, c'est-à-dire s'efforcer de choisir des personnes plutôt polyvalentes lors du recrutement et de la sélection de personnel et mettre en place des systèmes de rotation de postes. Un autre objectif stratégique fréquent de nos jours dans les administrations douanières est le passage d'un processus physique à un processus administratif, ce qui nécessite un changement culturel. Ce changement culturel commence par le recrutement, la sélection et la prise de fonctions de personnel nouveau, tandis que l'évaluation et le développement du personnel sont des outils importants pour le personnel déjà en place.

### Les rôles que les professionnels des ressources humaines sont appelés à jouer

Selon la taille de l'organisation concernée, les professionnels des ressources humaines doivent parfois assumer des responsabilités qui se recoupent avec celles de leurs homologues. Dans de grandes organisations, le Responsable et le Directeur des ressources humaines ont des rôles clairement définis et distincts en matière de gestion des RH, et le Responsable acquiert progressivement à cet égard un pouvoir et une responsabilité accrues. Les directeurs des RH, et parfois même les responsables, peuvent être à la tête de plusieurs services différents, conduits par du personnel fonctionnel ou spécialisé des RH comme le responsable de la formation, le responsable de la rémunération ou le responsable du recrutement. Les employés des ressources humaines œuvrent à la fois pour l'organisation et pour les personnes qui y travaillent. Par conséquent, un bon professionnel des RH doit constamment trouver un équilibre entre les besoins de l'organisation et ceux de ses employés.

## 2.1. Évolution du rôle des ressources humaines

Le rôle des professionnels des RH change. Auparavant, les responsables des RH étaient souvent considérés comme le bras armé, méthodique, des dirigeants. Leur rôle était plus proche des fonctions assimilées à des tâches administratives par l'organisation. Cela n'est pas surprenant si l'on considère que, dans de nombreuses organisations, la fonction initiale des RH découle des services administratifs ou financiers car les premiers besoins de l'organisation en matière de RH portaient sur l'embauche des employés, le paiement des employés et la gestion des avantages. Dans ce rôle, les professionnels des RH servaient utilement les programmes de la direction, mais ils étaient fréquemment considérés comme des obstacles par les autres employés de l'organisation. Si cette fonction peut encore parfois se révéler nécessaire — par exemple, personne ne souhaite voir un dirigeant s'occuper lui-même d'une politique de harcèlement sexuel — une grande partie du rôle des RH change.

## 2.2. Le nouveau rôle des RH

Le rôle du responsable des RH évolue parallèlement à l'évolution des besoins de son organisation. Les organisations qui réussissent deviennent plus adaptables, résilientes, capables de changer

rapidement d'orientation et centrées sur les usagers. Selon la taille de l'organisation, le responsable des RH est chargé de l'ensemble des fonctions relatives aux besoins et aux activités des personnes qui appartiennent à l'organisation, et il est notamment chargé des domaines suivants :

- recrutement ;
- embauche ;
- formation ;
- développement de l'organisation ;
- communication ;
- gestion des performances ;
- accompagnement personnalisé (coaching) ;
- recommandations d'orientation générale ;
- salaires et avantages ;
- constitution d'équipes ;
- relations avec les employés ; et
- leadership.

**Il est donc recommandé d'envisager trois rôles supplémentaires pour le responsable des RH.**

## 2.3. Rôle des RH : partenaire stratégique

Dans les organisations d'aujourd'hui, les responsables des RH doivent se considérer comme des partenaires stratégiques, afin de garantir la pérennité de leur fonction et leur capacité à apporter une contribution. Dans ce rôle, l'employé(e) des RH contribue à l'élaboration et à la réalisation des objectifs et du plan stratégique applicables à l'ensemble de l'organisation.

Les objectifs stratégiques des RH sont fixés en vue de permettre la réalisation des objectifs et du plan d'activité stratégique global de l'organisation. Le représentant des RH chargé des questions tactiques dispose d'une connaissance approfondie de la conception des systèmes de fonctionnement dans lesquels les personnes réussissent et apportent leur contribution. Ce partenariat stratégique a une incidence sur les services de RH tels que la conception des postes de travail, l'embauche, le système de récompense, la reconnaissance et la rémunération stratégique, le développement des performances et les systèmes d'évaluation, la planification des carrières et des successions et, enfin, le perfectionnement des employés.





La réussite de leur partenariat stratégique impose aux membres du personnel des RH d'adopter une réflexion stratégique, d'avoir des connaissances financières et comptables mais aussi d'assumer la responsabilité des réductions de coûts et de la mesure de l'ensemble des programmes et des processus des RH.

## 2.4. Rôle des RH : défenseur des employés

En qualité de représentant des employés ou de soutien au personnel, le professionnel des RH participe pleinement au succès de l'organisation, grâce à sa connaissance des personnes et à sa capacité à les représenter. Ce rôle requiert une expertise quant à la manière de créer un environnement de travail dans lequel les personnes seront motivées, apporteront leur contribution et seront heureuses.

L'appropriation de l'organisation par les employés se construit en favorisant des méthodes efficaces de détermination des objectifs, de communication et de responsabilisation. Le professionnel des RH aide à mettre en place une culture organisationnelle et à instaurer un climat dans lequel les personnes se montrent compétentes, s'impliquent et s'engagent à servir parfaitement les usagers.

Dans ce rôle, le responsable des RH propose aux employés des possibilités d'évolution ou des programmes d'assistance. Il intervient pour le développement de l'organisation, pour proposer des approches pertinentes de résolution des problèmes et pour programmer régulièrement des opportunités de communication.

## 2.5. Rôle des RH : agent du changement

L'évaluation permanente de l'efficacité de l'organisation contraint fréquemment le professionnel des RH à se faire l'avocat du changement. La connaissance des bonnes stratégies du changement et la capacité à les mettre en oeuvre font toute la valeur d'un professionnel des RH.

La mise en place d'un lien entre le changement et les besoins stratégiques de l'organisation tend à réduire l'insatisfaction des employés et leur résistance au changement.

Le professionnel des RH contribue à l'organisation en évaluant

constamment l'efficacité de la fonction RH. Il soutient aussi les changements dans d'autres services ou au niveau des pratiques professionnelles. Afin de promouvoir le succès global de son organisation, il préconise de définir la mission, la vision, les valeurs, les objectifs et les plans d'action de l'organisation. Enfin, il contribue à définir les mesures qui permettront à son organisation de savoir comment elle parvient à s'acquitter de toutes ces tâches.

## 3. ALIGNEMENT DES GRH SUR LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE

Il est essentiel d'adopter une planification intégrée des RH pour respecter les priorités et réaliser les objectifs de l'organisation de manière efficace. La planification intégrée permet de mieux relier sur le plan fonctionnel les objectifs de l'organisation et l'ensemble des processus de RH. Il est indispensable de planifier les RH pour mettre pleinement en pratique les priorités organisationnelles, en adoptant des processus rationalisés.

Le processus interne à appliquer par chaque organisation doit suivre un cycle itératif et adaptable afin d'identifier les besoins actuels et futurs en ressources humaines. On réalisera ainsi les objectifs de l'organisation et on établira ce lien crucial entre la gestion des RH et le plan stratégique global d'une organisation.

Une intégration efficace de la planification des RH exige une collaboration intensive entre les professionnels des RH et les responsables de la gestion stratégique, ainsi que l'adoption d'outils adaptés de planification des RH et de processus de mise en oeuvre progressive.

Le cycle de planification intégrée des RH rassemble plusieurs éléments dans un processus transparent et constamment surveillé. Grâce à une évaluation systématique des besoins actuels et futurs des directions, régions ou agences et de l'administration dans son ensemble, on parvient à une activité d'excellence en favorisant les initiatives permettant d'attirer, de développer et de conserver un personnel engagé, durable et compétent. Ce processus implique d'analyser et de comprendre les éléments suivants :

- analyse de l'environnement externe (ex : attractivité de l'employeur d'après une enquête sur l'emploi dans le service public, analyse du marché de l'emploi, etc.) et de l'environnement interne (ex : étude démographique sur les caractéristiques générales, tendances, défis futurs, etc.), ainsi que des spécificités de la stratégie RH au niveau de l'État ;
- planification stratégique de l'organisation : priorités (législatives, financières) du gouvernement, priorités du service public, stratégie d'union douanière (le cas échéant), plan stratégique douanier pluriannuel, etc. ;
- planification opérationnelle de l'organisation : plan d'action annuel des directions, secteurs, opérations, avec les priorités stratégiques et les critères de performance ; et
- planification des RH : analyse des éléments liés aux effectifs, orientations et priorités des RH, plans opérationnels des RH (classification des postes, stratégies de gestion du personnel, formation et développement, prévision des rotations de personnel, gestion des talents, etc.), ceci pour chaque direction et chaque région.

Pour parvenir à intégrer ces éléments, une administration doit renforcer ses capacités en matière de planification des RH afin de réaliser ses objectifs de performance. Pour déterminer les besoins actuels et futurs en termes de RH, une approche en cinq étapes sera préconisée à tous les niveaux hiérarchiques. Grâce à une méthodologie commune, on alignera les exercices de planification des RH développés par tous les responsables hiérarchiques, responsables des régions et des directions, et on les intégrera dans un outil cohérent.

Des professionnels de RH interviendront à tous les niveaux hiérarchiques afin d'aider à planifier les RH selon le processus suivant :

1. définition des objectifs de l'activité (quels sont vos principaux objectifs pour les années à venir, les changements prévus par la direction ? qui sont vos principaux partenaires ?) ;
2. analyse de l'environnement (analyse des effectifs, analyse interne de l'équipe et analyse externe) ;
3. analyse des écarts (compte tenu des aspects liés à l'environnement et des effectifs actuels, quels sont les besoins actuels et futurs en matière de RH pour réaliser les objectifs de l'activité ?) ;
4. fixation de priorités en matière de RH pour réaliser les objectifs (quelles sont les principales stratégies ? quelles stratégies permettront d'aboutir aux résultats souhaités ? (recrutement/ gestion des effectifs, mobilité/redéploiement, éthique/ diversité, formation/développement, bien-être au travail, etc.))
5. mesure et suivi des progrès accomplis, établissement de rapports (quels sont les objectifs mesurables en matière de RH ? sont-ils alignés sur les outils de mesure de performance de l'organisation ? quels sont les mécanismes utilisés pour suivre les résultats en matière de RH ?).

Pour respecter leurs cycles de planification, les administrations peuvent établir un calendrier avec les différents délais, en respectant les éléments présentés ci-dessous.

L'un des principaux critères de réussite d'une planification intégrée des RH est l'assurance d'un dialogue constructif et continu entre les unités RH d'une part et les directions et l'encadrement des régions d'autre part. L'encadrement bénéficie alors d'un soutien permanent pour aligner ses décisions concernant l'affectation de personnel et la répartition de la charge de travail sur le système de classification, concernant l'application correcte des descriptions de postes en fonction des compétences et concernant le soutien apporté aux employés tout au long de leur carrière.

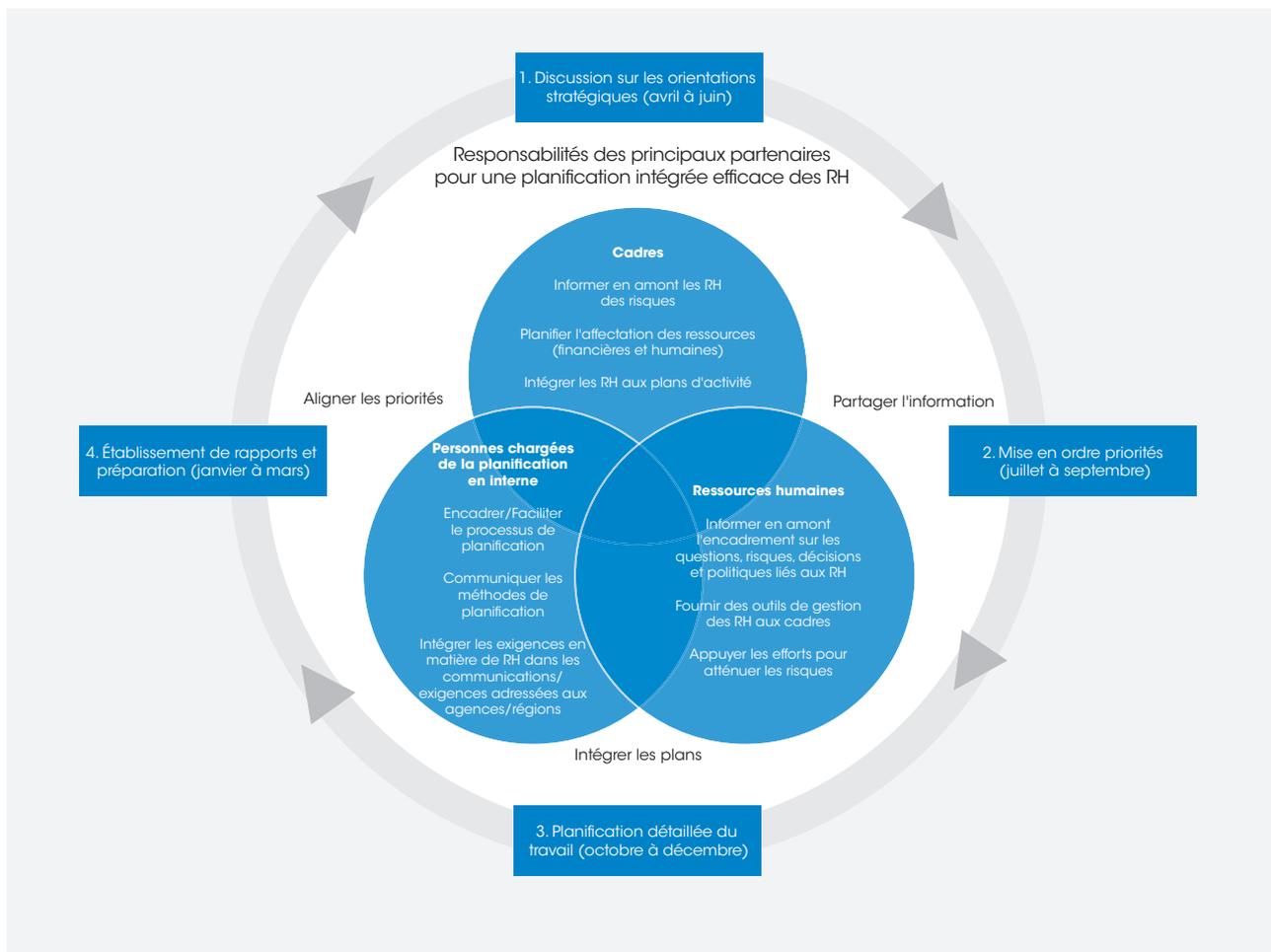
Les priorités ou objectifs stratégiques des RH (ex : éthique, diversité et intégration, gestion des talents) sont ensuite traduits en recommandations et orientations fonctionnelles afin de renforcer les stratégies et les plans opérationnels. Selon l'approche collaborative adoptée, chaque direction et chaque région dispose de son propre plan opérationnel en matière de RH, ce qui donne une orientation stratégique concernant la faisabilité des programmes, les ajustements des lacunes de compétences ou les priorités futures.

Un cycle de planification intégrée des RH permet de procéder à un alignement systématique des décisions opérationnelles de l'encadrement sur les processus de RH et inversement.

La chaîne de valeur des RH, présentant l'ensemble des principaux processus de RH, peut être définie comme suit :

- Cadre juridique et éthique : ensemble de lois et de règles et politiques administratives réglementant le fonctionnement de l'organisation, déterminant les effectifs et leur cadre juridique et définissant les obligations juridiques à la fois des cadres et des employés.
- Planification des effectifs et des ressources humaines, organisation, conception et établissement de rapports : ensemble de processus par lesquels les cadres déterminent





Source : Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)

les incidences de facteurs pouvant influencer leurs services, leurs programmes et leurs priorités, sur leurs effectifs et sur le lieu de travail. Ces incidences sont présentées sous la forme d'un plan des effectifs et du lieu de travail. Y figure également toute activité liée à l'alignement de la structure du personnel, afin de répondre à tout changement nécessaire, et liée à la définition des performances de l'organisation et à l'établissement de rapports à ce sujet.

- Gestion des postes et des emplois : ensemble des processus et des activités permettant de « traduire » les besoins en descriptions de postes basées sur les compétences (soit en réutilisant des descriptions existantes ou bien en créant de nouvelles ou en modifiant celles qui existent). Le poste est évalué et classé, selon les exigences, et il est créé ou maintenu.
- Rémunération : ensemble de processus et d'activités permettant de traiter les informations liées au travail et à la situation personnelle des employés et de les transmettre au prestataire chargé de la paie car il s'agit d'éléments liés à la paie, aux avantages et assurances. Les outils de gestion des congés sont également gérés en interne.
- Recrutement, intégration et départ : ensemble de processus et d'activités concernant les vacances de postes actuelles et futures, impliquant notamment la recherche, l'évaluation et la sélection des candidats. Il s'agit également d'activités liées à l'ouverture du dossier d'un(e) employé(e), l'enregistrement et l'intégration des employés dans les fichiers de paie et d'avantages, la mise à disposition des outils et de l'équipement nécessaires aux employés à leur nouveau poste de travail. Cela inclut aussi les processus liés au départ pour une durée déterminée ou au départ définitif d'employés en poste dans un département du service public ou dans le service public en général.
- Performance et développement : ensemble de processus et d'activités liés au lancement et à la réalisation du contrat de performances des employés : définition des performances attendues, examens périodiques et planifiés des performances, planification et réalisation de sessions de formation et de développement. À cela s'ajoutent des activités sur la reconnaissance du personnel et les récompenses correspondantes.
- Gestion du lieu de travail : ensemble de processus engagés par un(e) employé(e) ou par un cadre suite à des événements ou à des décisions prises sur le lieu de travail. Il peut s'agir d'activités liées à l'engagement et à l'approbation de congés et d'heures supplémentaires, à la mise en place d'horaires de travail, à des actions en faveur de la santé et de

la sécurité sur le lieu de travail, à la résolution de problèmes de logement, à la gestion de plaintes et de mécontentements, à des questions de discipline et à la gestion d'un emploi permanent.

Une planification intégrée des RH garantira que tous les processus de RH présentés ci-dessus répondent en amont aux besoins, objectifs et orientations de l'activité.

Le Cadre sur le professionnalisme en douane a pour principal objectif de fournir un outil conceptuel et pratique aux décideurs et spécialistes du renforcement des capacités de la douane, qui participent à la réforme et à la modernisation de la gestion stratégique des ressources humaines de leur organisation. Ce Cadre permet d'adopter des processus de RH axés sur le changement et le développement des performances.

Les différents chapitres et différentes sections s'articulent autour de plusieurs éléments clés de RH. Les thèmes et sujets développés dans le Cadre sont tous liés à la mise en œuvre en douane d'une approche basée sur les compétences. Ils constituent un canevas permettant de prendre des décisions stratégiques concernant la planification et le développement du personnel. Même si les groupes thématiques sont présentés selon un ordre logique, le Cadre de l'OMD sur le professionnalisme en douane ne vise pas à imposer une approche méthodologique linéaire pour la mise en œuvre. Compte tenu de leur complexité, les systèmes et processus de RH sont davantage adaptés à des modèles non linéaires.

Ce cadre conceptuel peut être adapté et enrichi en fonction du contexte et de l'environnement juridique et administratif de chaque administration douanière. Les pratiques présentées dans les annexes de ce Cadre, ainsi que les informations disponibles en ligne sur CliKCI, visent à fournir des perspectives de mise en œuvre complémentaires, favorisant la mise en place de processus nationaux et spécifiques de RH.





# 2 Conception stratégique de l'organisation et établissement de descriptifs de postes

Page 20	1. INTRODUCTION CONCERNANT L'APPROCHE BASÉE SUR LES COMPÉTENCES
Page 21	2. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE, PROCESSUS ET COMPÉTENCES CLÉS
	2.1. Définir les fondements de l'organisation
Page 24	2.2. Définir les modèles conceptuels de l'organisation
Page 26	2.3. Définir la structure détaillée de l'organisation
Page 27	3. GESTION DES COMPÉTENCES
	3.1. Référentiel des compétences douanières
Page 28	4. ÉTABLISSEMENT DE DESCRIPTIFS DE POSTES
	4.1. Les principaux éléments d'un descriptif de poste générique
Page 31	4.2. Principes directeurs/Principes de bonne pratique pour l'établissement de descriptifs de postes
	4.3. Principaux éléments à prendre en compte avant de créer un nouveau poste (analyse en situation)
Page 32	4.4. Processus d'établissement de descriptifs de postes/Méthodologie/ Chaîne de valeur
Page 33	4.5. Référentiel des postes et classification des postes
Page 34	5. CONCLUSION
Page 35	ANNEXES



# 2 Conception stratégique de l'organisation et établissement de descriptifs de postes

## 1. INTRODUCTION CONCERNANT L'APPROCHE BASEE SUR LES COMPÉTENCES

Selon le document stratégique de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) intitulé «La douane au 21<sup>ème</sup> siècle» :

“ Les administrations des douanes doivent s’assurer qu’elles disposent des capacités et des aptitudes indispensables dans tous les volets du modèle opératoire afin de s’acquitter le plus efficacement de l’ensemble des fonctions douanières. ”

De nombreuses administrations des douanes ont mis en place des initiatives de réforme et de modernisation. Les responsabilités et les exigences nouvelles ainsi que l'introduction de technologie moderne et de nouvelles procédures de travail ont entraîné des modifications importantes du modèle de fonctionnement des administrations douanières et de leurs procédures opérationnelles, de la conception de l'organisation ainsi que des stratégies de développement des capacités et de perfectionnement des employés.

L'approche basée sur les compétences est indispensable si l'on veut adopter des systèmes de RH intégrés et axés sur les performances, qui fassent le lien de manière exacte et évolutive entre, d'une part, la vision politique, la stratégie de l'organisation, les tâches opérationnelles et les spécificités professionnelles et, d'autre part, les systèmes de RH.

Une compétence se définit souvent comme un ensemble intégré de connaissances, de capacités et d'aptitudes nécessaires pour mener à bien une action ou une activité professionnelle. On peut améliorer cette définition traditionnelle en soulignant la nature évolutive des compétences : une compétence doit être considérée comme un moyen d'agir, de réussir et de progresser, permettant de réaliser correctement des tâches et des activités professionnelles ou personnelles et fondé sur un ensemble structuré de connaissances, de capacités diverses, de stratégies, de perceptions, d'attitudes, etc. Une compétence peut se traduire par un comportement perceptible et mesurable, nécessaire pour réaliser une tâche à un niveau de performance pré-établi.

L'approche basée sur les compétences permet donc de déterminer les compétences inhérentes au poste et de les formuler sous la forme d'objectifs et/ou de critères de performance.

La compétence est le fondement des processus de RH. L'approche basée sur les compétences repose sur trois piliers : adaptabilité (à l'environnement et à la stratégie de l'organisation ainsi

qu'aux spécificités des différents postes) ; cohérence (en tant que fondement des processus de RH, la compétence constitue une base fiable au développement d'outils de RH multimodaux, transparents et accessibles) ; opérabilité (chaque employé et chaque superviseur disposent d'une cartographie précise des compétences requises pour des performances optimales à un poste spécifique, actuel ou futur).

Il s'agit d'un outil essentiel pour mettre en œuvre de manière cohérente les principes d'une gestion basée sur les résultats, auprès de tout le personnel d'une organisation.

L'identification, le développement et l'évaluation des compétences nécessaires pour appuyer le plan stratégique d'une organisation sont les fondements d'une gestion basée sur les compétences. Ce sont des éléments essentiels à une pérennisation du développement organisationnel. La gestion basée sur les compétences contribue à intégrer la planification des ressources humaines dans la planification de l'activité en permettant aux organisations d'évaluer les capacités actuelles des ressources humaines en fonction de leurs compétences par rapport aux capacités nécessaires pour réaliser la vision, la mission et les objectifs de l'organisation. Des stratégies, plans et programmes ciblés de ressources humaines, notamment en termes de gestion des effectifs, de formation, de développement de carrière et de gestion des successions, peuvent donc être définis, développés et mis en œuvre pour combler ces lacunes.

Dans le processus de gestion des effectifs, la planification des RH et l'analyse des postes sont les premières étapes à engager pour mettre en œuvre efficacement l'approche basée sur les compétences.

Concept de l'organisation ▼	Objectifs stratégiques  Modèles opérationnels et processus de base
Référentiel des compétences ▼	Dictionnaire des compétences  Niveaux de maîtrise
Référentiel des postes ▼	Familles de postes  Classement des postes
Descriptifs de postes ▼	Descriptions des postes de toute l'organisation

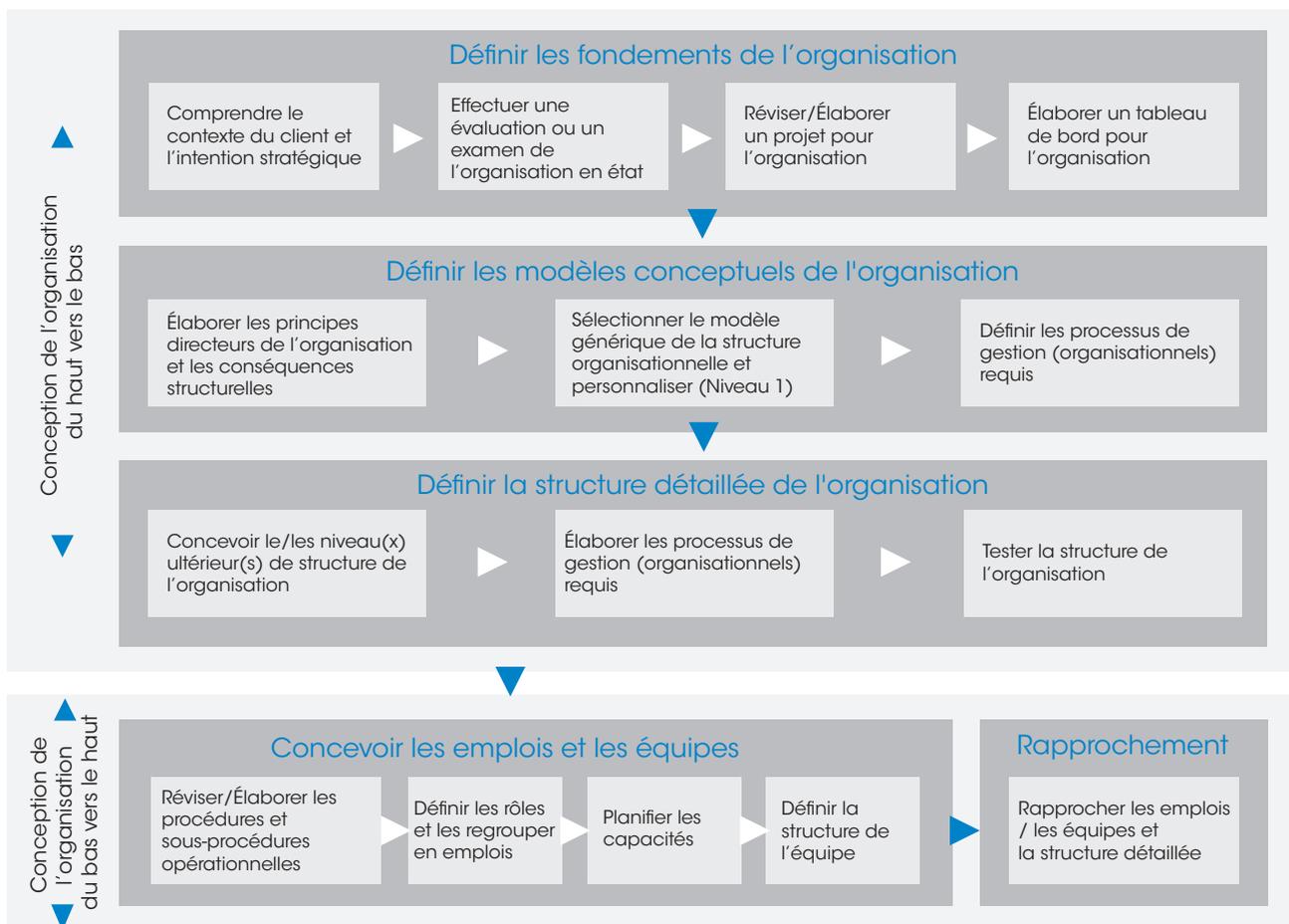
L'Administration des douanes du Burkina Faso procède depuis 2013 à une révision totale de sa stratégie de RH. Elle a adopté une méthode progressive pour mettre en œuvre avec succès une approche basée sur les compétences, s'alignant sur le Cadre de l'OMD sur le professionnalisme en douane. Il s'agit d'un projet en sept étapes visant à aligner complètement la stratégie de GRH (y compris la formation) sur la stratégie spécifique de l'organisation :

- création d'un Comité sur la modernisation de la GRH ;
- élaboration d'un référentiel des compétences et d'un dictionnaire des compétences ;
- développement d'un catalogue des postes ;
- établissement de descriptions de postes ;
- élaboration d'un projet de plan de gestion des effectifs ;
- élaboration d'un projet de stratégie de formation ; et
- développement d'une campagne de communication sur l'approche de la GRH basée sur les compétences.

Le chapitre suivant présente le processus qui consiste à traduire la stratégie d'une administration des douanes et sa chaîne de valeurs interne en processus et compétences de base et donc à mettre en œuvre l'approche basée sur les compétences pour établir des descriptifs de postes. Ce processus suit une méthodologie standard, établie d'après l'expérience du Service des recettes fiscales de l'Afrique du Sud (South African Revenue Service, SARS).



Figure 1 - Modèle de conception de l'organisation



Source : South Africa Revenue Service

## 2. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE, PROCESSUS ET COMPÉTENCES CLÉS

Les organisations sont constituées par les personnes, les rôles qu'elles assument, les structures autour desquelles s'organisent leurs relations, et les processus qu'elles mettent en œuvre. Ces processus peuvent être opérationnels et organisationnels (gestion), ces derniers garantissant que l'organisation est correctement gérée et axée sur les bonnes priorités.

### 2.1. Définir les fondements de l'organisation

Au début de cette phase, il convient d'être prudent et de se pencher sur certaines des questions suivantes :

- Quel est l'objectif ou la mission de l'organisation ?
- Quelle est la chaîne de valeur de l'organisation ?
- Quelles sont vos processus de base ?
- Quelles sont vos processus de soutien ?
- Quel est actuellement le niveau de compétences au sein de l'organisation ?

Il est également conseillé, à ce moment, d'entreprendre un audit complet des compétences de l'ensemble du personnel douanier. On pourra ainsi disposer d'un aperçu des compétences qui manquent ou qui se trouvent en excès. Cet audit permettra également de connaître les besoins de développement et de formation au niveau individuel et au niveau national.

### Étape 1 : comprendre l'intention stratégique

Comprendre et définir la mission de l'organisation passe également par l'évaluation et l'examen du contexte stratégique et opérationnel mondial de la douane.

Comme l'indique le document stratégique sur la Douane au 21<sup>ème</sup> siècle, une administration des douanes moderne et réactive nécessite également :

- une gestion coordonnée des frontières (GCF) et pas seulement la perception des recettes fiscales et l'administration des échanges ;
- une gestion efficace de la chaîne logistique intégrée, qui implique un aperçu exhaustif de la chaîne logistique mondiale ;
- des instruments techniques douaniers solides ;
- des réseaux douane-douane solides, impliquant une coopération et un échange de renseignements ; et
- des partenariats douane-entreprises solides, impliquant des programmes d'opérateur fiable pour les opérateurs économiques, où ces derniers sont responsables de certains aspects de la sécurité de la chaîne logistique et du respect de la loi en échange d'avantages consentis par la douane.

### Éléments constitutifs de la Douane au 21<sup>ème</sup> siècle



### Étape 2 : effectuer une évaluation ou un examen de l'organisation en l'état

Activités principales	Résultats attendus
Réviser les analyses de l'organisation en vigueur ainsi que les mesures des performances	Base de référence de la situation réelle (en l'état)  Résumé des objectifs au regard des performances obtenues
Effectuer des entretiens ciblés avec les principaux leaders et autres parties prenantes	Résumé des principaux comportements souhaités
Définir les principaux comportements souhaités	Plan de communication
Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication	

### Étape 3 : concevoir le projet de l'organisation

Dès lors que la situation actuelle de l'organisation est bien comprise et que l'on dispose d'un tableau de bord organisationnel, le projet de l'organisation peut être élaboré en utilisant les résultats des étapes 1 et 2.

### Étape 4 : réviser/élaborer un tableau de bord / des indicateurs clés de performance

En utilisant les processus de base relevés ainsi que les fonctions et activités douanières identifiées, il est possible non seulement d'attribuer les rôles pertinents et de consolider les postes mais aussi de définir les compétences de base. À titre d'exemple, le tableau suivant montre quelles sont les compétences de base découlant de trois des processus de base évoqués dans le document sur la Douane au 21<sup>ème</sup> siècle et qui seront intégrées ultérieurement au référentiel des compétences.

Activités principales	Résultats attendus
<p><b>Analyser la gestion des performances douanières</b></p> <p>Regrouper les mesures des performances humaines/du personnel</p> <p>Chercher et rassembler les résultats et pratiques professionnelles de gestion des performances douanières</p> <p>Réviser les processus, cadres de carrière, outils, documents et indicateurs existants</p> <p>Comprendre le contexte et les politiques des RH</p>	<p>Compréhension des mesures et du processus de gestion des performances douanières</p>
<p><b>Définir les indicateurs clés de performance et les processus de récompense</b></p> <p>Définir le tableau des performances idéales de la douane</p> <p>Définir les performances idéales ciblées</p>	<p>Mise à jour des mesures des performances et des niveaux de performances ciblés</p>
<p><b>Communiquer les nouvelles mesures, nouveaux processus etc. de gestion des performances</b></p> <p>Communiquer au personnel de la douane directement concerné le processus de gestion des performances idéales (se poser la question : «quelles seront les conséquences pour moi ?»)</p>	<p>Le personnel de la douane directement concerné est informé</p>
<p><b>Mettre en œuvre les mesures et processus de gestion des performances «idéales»</b></p> <p>Analyser l'incidence des modifications de la gestion des performances sur le personnel du site pilote</p> <p>Traiter les questions de gestion des performances, en mettant en œuvre les mesures qui s'imposent, conformément aux dispositions du droit du travail et des politiques de ressources humaines. Les mesures prises seront notamment les suivantes (liste non exhaustive) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixer les performances de base du personnel</li> <li>• Définir les possibilités d'amélioration et les besoins d'évolution du personnel</li> </ul>	<p>Activités de gestion des performances du personnel</p>

Dès lors que le processus a été arrêté, les activités sont déduites des processus redéfinis, et pour chaque activité, les rôles sont attribués et regroupés en vue de constituer des postes. On citera à titre d'exemple trois processus de base tirés du document sur la Douane au 21<sup>ème</sup> siècle : la gestion des risques reposant sur le renseignement, les partenariats douane-entreprises et la gestion coordonnée des frontières (GCF) :

Tableau 1 - Exemple de processus et de compétences de base

Processus douanier de base : gestion des risques reposant sur le renseignement
<b>Compétences de base pertinentes</b>
Analyse des systèmes de renseignement
Analyse des données douanières ainsi que des données de tiers, analyse statistique
Capacité à recevoir et à interroger les données douanières le plus tôt possible dans le processus commercial et le processus de déplacement des personnes
Habilitation à conduire une analyse des risques d'un bout à l'autre du processus douanier
Capacité à soutenir le système de ciblage en réalisant des ciblages et des contrôles
Capacité à mesurer le niveau de respect de la loi et à évaluer efficacement les risques
Capacité à intégrer les résultats au processus de gestion des risques
Processus douanier de base : partenariat douane-entreprises
<b>Compétences de base pertinentes</b>
Gestion et sélection des usagers
Capacité à réaliser des audits de validation - à évaluer si les processus opérationnels internes de l'opérateur sont appropriés et garantissent une bonne application de ce processus douanier
Aptitude à réaliser un audit des capacités, afin d'évaluer et d'assurer la qualité des processus opérationnels internes d'un candidat au statut d'Opérateur Économique Agréé
Capacité à effectuer des contrôles a posteriori : tous les aspects des différentes déclarations sur une longue période (y compris la vérification des processus opérationnels internes)
Capacité à réaliser des audits

## Processus douanier de base : gestion coordonnée des frontières

### Compétences de base

Capacité à effectuer un contrôle exhaustif pour s'assurer de la conformité en matière de commerce, de fiscalité, de sûreté et de sécurité

Capacité à effectuer des inspections intrusives et non intrusives

Capacité à effectuer des inspections

Capacité à effectuer des contrôles sur des chargements dans un terminal ou un port

Capacité de détection rapide, d'interventions ciblées et d'affectation des ressources

## 2.2. Définir les modèles conceptuels de l'organisation

### Étape 1 : élaborer les principes directeurs de l'organisation et les conséquences structurelles

Les principes directeurs de la conception de l'organisation sont déterminés par les politiques, les normes réglementaires, les pratiques dominantes et les valeurs de l'organisation et ils sont généralement définis par une partie transversale de l'organisation. Ils sont avant tout utilisés comme un ensemble de « filtres » garantissant que le travail de conception est conforme à la stratégie de l'organisation. Les principes directeurs orientent notre réflexion lorsque nous mettons en œuvre le modèle de fonctionnement. Les décisions prises doivent respecter les critères établis dans les principes directeurs. En outre, ces principes permettent d'aligner les priorités stratégiques du domaine douanier concerné sur les structures futures conçues en matière de leadership, de gouvernance et d'organisation.

Lorsque les principes directeurs clés ont été arrêtés et définis et que les résultats attendus sont répertoriés, il est impératif d'établir un lien entre les principes directeurs et les éléments de la conception. Le Tableau 2 ci-dessous donne un exemple de principes directeurs et d'éléments de la conception. Pour plus de clarté, deux exemples de principes directeurs possibles sont indiqués, facilitant la référence à ces principes et leur compréhension.

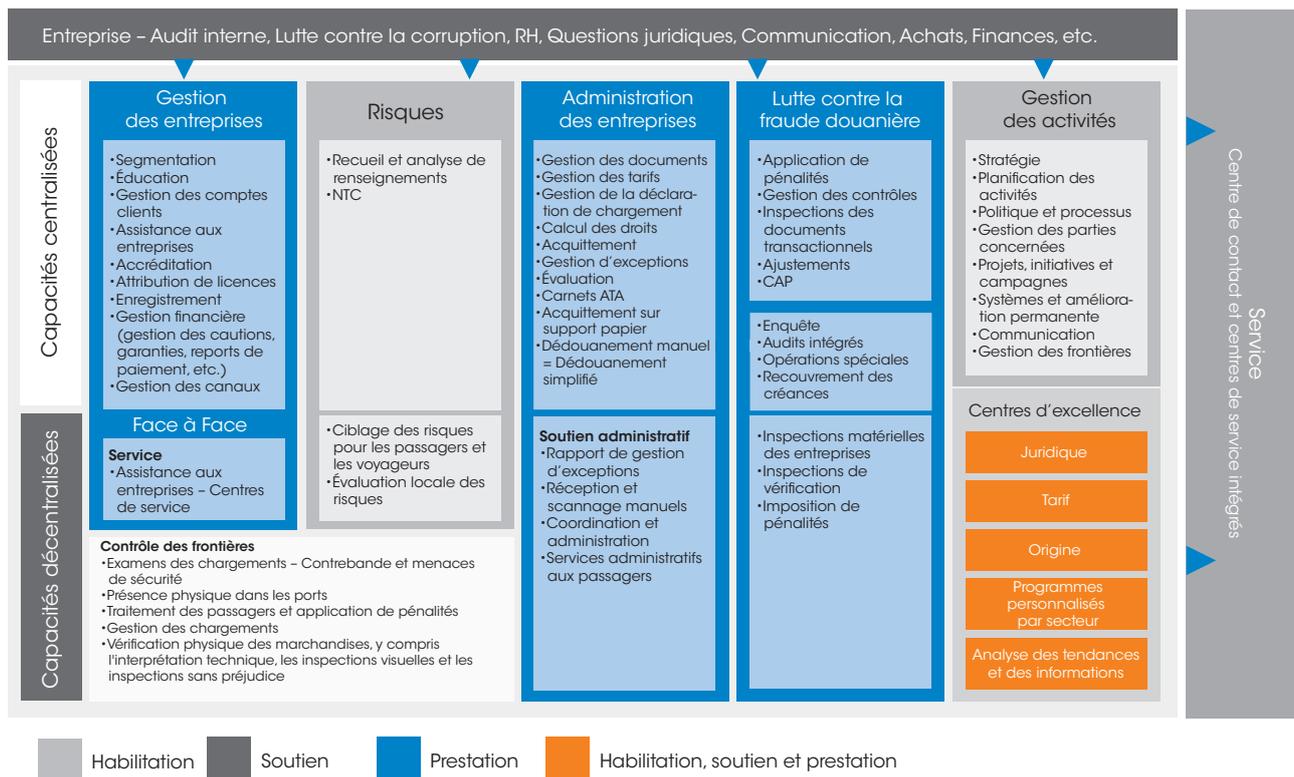
Tableau 2 - Exemples de principes directeurs

Principes directeurs	Harmonisation des processus douaniers	Gestion du contrôle et des risques douaniers
<b>Définition</b>	Niveau d'harmonisation des processus dans toute l'organisation douanière	Capacité à gérer les risques et à garantir le respect des dispositions légales aux niveaux interne et externe
<b>Caractéristiques</b>	<p>Processus harmonisés dans toute l'organisation douanière visant à utiliser les connaissances, les pratiques dominantes et les systèmes opérationnels</p> <p>Activités et services cohérents grâce à des rôles et responsabilités clairement définis, à la transparence, à l'intégrité des données et aux mesures permanentes</p> <p>Indicateurs clés de performance harmonisés et alignés, permettant une mesure transparente des performances</p> <p>Cadre formel de prise de décisions afin d'harmoniser la prise de décisions dans tous les organes de gouvernance</p> <p>Identité forte et uniforme de l'organisation douanière</p> <p>Terminologie commune dans toute la douane</p>	<p>Structure définie de gestion des services pour surveiller le respect des accords sur les niveaux de service (SLA) et des accords sur les niveaux opérationnels (OLA), permettant la segmentation des entreprises</p> <p>Optimisation des structures permettant le respect des exigences par les entreprises, la gestion des relations et la communication douane-douane.</p> <p>Rôles et responsabilités clairement définis</p> <p>Système de gestion des performances pour mesurer le respect des dispositions en interne</p> <p>Processus clairement défini d'identification, d'évaluation, de contrôle et d'atténuation des risques</p> <p>Respect des politiques internes et des réglementations externes</p> <p>Alignement de la gouvernance, des processus et des politiques de la douane</p>
<b>Résultats</b>	<p>Pratiques harmonisées</p> <p>Processus de prise de décisions harmonisés</p> <p>Processus et procédures harmonisés dans tous les services</p>	<p>Meilleur respect des dispositions légales en interne comme en externe</p> <p>Audits sans résultat moins nombreux</p>

Figure 2 - Exemple de principes directeurs liés aux éléments de la conception

		Principes directeurs									
		Risque et respect de la loi	Culture de la performance	Collaboration & intégration	Éthique	Responsabilité	Souplesse et réactivité	Prestation de services	Processus normalisés	Transparence	
Éléments de la conception	Processus			X			X	X	X	X	
	Rôles	X		X	X	X			X		
	Équipes et structures	X			X		X	X			
	Matrice des rôles	X				X				X	
	Compétences				X		X	X			
	Gouvernance					X			X	X	
	Gestion du service	X	X	X		X	X	X			
	Gestion de la performance	X	X		X	X	X		X	X	

Figure 3 - Exemple de modèle de fonctionnement douanier



## Étape 2 : sélectionner le modèle générique de la structure organisationnelle et personnaliser (niveau 1)

Une fois que les principes directeurs ont été élaborés et arrêtés, une structure générique d'organisation est conçue sur la base du modèle de fonctionnement le plus adapté aux besoins de l'organisation. On trouvera ci-dessous un exemple de modèle de fonctionnement douanier dans lequel les fonctions de base sont centralisées, alors que les fonctions dites «de contact avec les usagers» sont décentralisées<sup>1</sup>.

## Étape 3 : définir les processus de gestion (organisationnels) requis

Comme on le voit dans l'exemple ci-dessus, les processus spécifiques de gestion sont mis en évidence lors de l'étape précédente (voir Gestion opérationnelle). Dans notre exemple, les processus de gestion sont mis en évidence (voir Gestion opérationnelle). Dans l'étape 3, chaque fonction opérationnelle est divisée en sous-processus spécifiques décrivant intégralement chaque fonction. Ceci permettra de définir correctement les postes et de constituer des équipes, nécessaires pour les processus de gestion.

## 2.3. Définir la structure détaillée de l'organisation

### Étape 1 : concevoir le(s) niveau(x) ultérieur(s) de la structure de l'organisation

### Étape 2 : élaborer les processus de gestion (organisationnels) requis

### Étape 3 : tester la structure de l'organisation

La redéfinition complète d'une organisation dépend en grande partie des processus de travail structurés et des flux de processus - qui sont énoncés dans les descriptifs de postes et à travers les mécanismes de surveillance applicables, par ex. : un Comité d'évaluation des postes.

Afin de garantir la cohérence et l'harmonisation dans toute l'organisation, les processus de travail et flux de processus sont généralement élaborés à partir d'un catalogue pré-établi de compétences, de qualifications et de connaissances regroupées en catégories logiques (référentiel des compétences ou dictionnaire des compétences) couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur d'une organisation.

Il peut être possible de définir une typologie des différentes structures de conception organisationnelle des administrations douanières et, par conséquent, de déterminer comment les différentes architectures et cultures influent sur l'établissement des descriptifs de postes. Les multiples identités qui composent la communauté douanière (où l'on trouve des pouvoirs légaux différents mais aussi des histoires spécifiques ou des cultures et des valeurs distinctes) offrent un large éventail de modèles bien distincts.

<sup>1</sup> Voir Figure 3 - Exemple de modèle de fonctionnement douanier

Le présent document ne se penche pas davantage sur cette typologie des conceptions organisationnelles de la douane mais certaines pratiques seront bientôt recueillies et regroupées pour illustrer l'influence de certains de ces modèles sur la conception de l'établissement des descriptifs de postes.

### 3. GESTION DES COMPÉTENCES

Les compétences représentent l'un des principaux éléments de la GRH car elles sont utilisées pour le recrutement (ex : évaluation des compétences spécifiques à un poste afin d'intégrer le poste dans l'organigramme ou dans un système de classement des postes). Elles sont également utilisées pour la gestion des performances (par exemple, pendant les revues de performances car elles sont comprises dans les descriptions des postes) et pour le développement du personnel (ex : amélioration des compétences de base ou des compétences spécifiques pour un poste en particulier). Il est donc essentiel de décrire précisément les différentes compétences et d'indiquer comment les mesurer en pratique. Les compétences douanières peuvent se diviser en plusieurs grandes catégories.



Le Référentiel européen des compétences des métiers de la douane identifie trois catégories de compétences : les compétences professionnelles, les compétences opérationnelles et les compétences d'encadrement, reposant sur un ensemble de valeurs douanières fondamentales : éthique et intégrité, apprentissage continu, orientation service et engagement vis-à-vis du service public. Les compétences professionnelles sont des compétences plus larges comme le travail en équipe, la résolution de problèmes et la réflexion analytique, qui ne sont pas liées spécifiquement à la douane mais qui sont indispensables à toute administration douanière d'aujourd'hui pour remplir sa mission.

Les compétences opérationnelles sont des compétences spécifiques à la douane comme l'évaluation en douane, la lutte contre la fraude et l'analyse des risques. Ces dernières s'appliquent spécifiquement au monde de la douane. Les compétences d'encadrement : gestion de la chaîne logistique, planification, suivi, gestion du changement et gestion du personnel, etc., associent à la fois des compétences générales et des compétences spécifiques à la douane.



Le Référentiel des compétences de l'Administration fédérale suisse, appliqué à la douane, rassemble des compétences de direction (diriger le personnel et gérer l'activité professionnelle), des compétences personnelles (orienter ses propres compétences), des compétences sociales (relations avec les autres), des compétences professionnelles (domaines de spécialité), des compétences en matière de méthodologie et des compétences linguistiques.

L'Administration des douanes du Burkina Faso a axé son référentiel de compétences sur quatre catégories de compétences : les compétences professionnelles, les compétences de soutien, les compétences transversales et les compétences de comportement et d'encadrement.

Ces différents modèles montrent l'influence d'éléments stratégiques et culturels dans la mise en œuvre d'une approche basée sur les compétences mais soulignent aussi que les différentes administrations douanières adoptent

une méthodologie similaire. Une définition transparente des compétences requises dans l'ensemble de l'organisation permet d'élaborer et d'adopter un document interne majeur, qui sera l'épine dorsale d'une politique de gestion des effectifs juste et axée sur les performances.

Les référentiels de compétences sont les fondements des différents processus de GRH. Ces documents standards sont, pour toute organisation, un outil transparent, contribuant directement aux activités suivantes :

- meilleure évaluation des lacunes (évaluation des compétences et des niveaux d'aptitude requis pour des tâches ou fonctions spécifiques) ;
- planification stratégique des RH (outil de planification stratégique pour les dirigeants, source d'informations pour des décisions tactiques en matière de ressources) ;
- recrutement et sélection (mise en correspondance des valeurs et compétences des nouveaux employés avec les valeurs de l'organisation et les compétences requises pour les postes concernés) ;
- amélioration des performances du personnel (identification des comportements susceptibles d'accroître les performances) ;
- développement et plans de carrière (amélioration du développement de l'individu et de l'organisation) ;
- amélioration de l'apprentissage et de la formation (formations mieux adaptées aux besoins ou lacunes, investissements plus importants dans la formation) ; et
- planification des successions (anticipation des vacances de postes importants, identification des lacunes des employés et des candidats).

#### 3.1. Référentiel des compétences douanières

Le référentiel des compétences est l'outil qui énumère l'ensemble des compétences requises pour occuper les postes proposés par l'organisation ou l'ensemble des compétences que possède le personnel de l'organisation. Ces compétences sont regroupées par catégories ou familles. Chaque compétence est décrite dans un dictionnaire, de manière explicite pour éviter toute interprétation subjective.

Le dictionnaire des compétences est indispensable pour concrétiser la liste exhaustive des compétences utilisées dans toute l'organisation. Il fournit des descriptions et indique les comportements correspondant à chaque compétence. Les descriptions doivent être simples et précises pour que le référentiel puisse être utilisé dans la pratique par les professionnels des RH, les employés et les cadres. Il permet aux employés et aux cadres de définir des critères communs, de mesurer les résultats attendus d'après des observations quotidiennes et d'enregistrer ces résultats lors d'une évaluation des performances.

Les niveaux de maîtrise sont un autre élément important du référentiel des compétences, qui lui permet de s'adapter aux différents niveaux de capacités requises pour les différents postes occupés dans une organisation. Ces niveaux d'aptitude fournissent une indication essentielle sur l'importance ou la fréquence d'utilisation d'une compétence.



Le Référentiel européen des compétences des métiers de la douane définit quatre niveaux applicables à toutes les compétences du Référentiel et sept valeurs douanières fondamentales «puisque chaque professionnel doit constamment s'efforcer de travailler dans le cadre de ces valeurs et les respecter» :

- Niveau 1 : sensibilisé (compréhension générale, connaissances de base) ;
- Niveau 2 : formé (niveau 1 + bonnes connaissances professionnelles, capable d'appliquer ces connaissances, indépendant dans des situations standard) ;
- Niveau 3 : avancé (niveau 2 + connaissances élargies et approfondies, capable de traiter et de gérer des exceptions et des cas spéciaux de manière indépendante, capable de partager efficacement son expérience) ; et
- Niveau 4 : expert (niveau 3 + connaissances détaillées d'expert, capable de lier ces connaissances d'expert à une vision plus globale (facilitation des échanges, chaîne logistique, sûreté et sécurité, risque, etc.) ; capable de donner des conseils personnalisés et d'étayer ces conseils avec des arguments pertinents et spécifiques au contexte en réponse à des demandes internes et externes).

Basé sur le Code des douanes de l'Union, le Référentiel européen des compétences des métiers de la douane s'applique donc à toutes les fonctions et à toutes les tâches de la douane en Europe et à tous les niveaux de personnel, des stagiaires aux cadres supérieurs<sup>1</sup>.

Le Référentiel ainsi que la méthodologie utilisée pour l'établir peuvent être utiles à toutes les administrations douanières souhaitant adopter une approche basée sur les compétences dans toute leur organisation et/ou en élaborant leur propre référentiel de compétences. L'UE s'est appuyée sur les principaux éléments suivants pour établir son modèle : Normes professionnelles PICARD de l'OMD, outils de Lominger, résultats d'études sur les pratiques courantes à la fois des administrations douanières d'Etats membres de l'UE et de partenaires du secteur privé.

Les Etats membres de l'UE sont assistés par la Commission pour mettre en œuvre progressivement le Référentiel européen des compétences : depuis la revue stratégique (évaluation de la situation locale), la conception du Référentiel de compétences local et le processus local de gestion des compétences, son intégration dans le paysage informatique local (et les outils et systèmes de soutien aux RH) jusqu'à l'intégration dans les processus de RH.

D'après les pratiques recueillies, les principes clés à appliquer pour réussir le développement et la mise en œuvre d'un référentiel de compétences sont les suivants : mise en œuvre du référentiel dans toute l'organisation en tant que fondement des processus de RH, amélioration de la transparence et de

<sup>1</sup> Le Référentiel européen des compétences des métiers de la douane vise à établir une liste commune et complète des compétences professionnelles requises par la douane dans l'Union européenne. Ce Référentiel s'applique aux administrations des douanes des 28 États membres de l'UE. Il existe également une version de ce Référentiel pour les spécialistes des douanes du secteur privé de l'UE.

l'accessibilité (placé à la disposition de l'ensemble du personnel, avec des explications et une incitation à l'utiliser), maintenance et adaptabilité permanentes pour faire face à l'évolution dynamique des modèles de fonctionnement de la douane.

Cet outil interne est indispensable aux douanes pour définir des politiques de gestion des effectifs transparentes, justes et orientées résultats. Il s'agit d'un document auquel on se référera pour définir les compétences générales d'un descriptif de poste. Le responsable du processus doit tout d'abord mettre à jour toutes les compétences nouvelles dans ce document avant de les charger dans le système correspondant pour en faciliter l'accès.

## 4. ÉTABLISSEMENT DE DESCRIPTIFS DE POSTES

L'organisation doit être structurée de telle manière que les missions qui lui sont confiées puissent être menées à bien dans les meilleures conditions possibles pour aboutir aux objectifs, aux résultats et aux effets définis, en toute efficacité.

L'établissement de descriptifs de postes implique de structurer le travail et de définir des activités professionnelles spécifiques afin de parvenir à certains résultats (objectifs par service). En établissant un descriptif de poste, on détermine les tâches qui constituent le poste ainsi que les compétences, les connaissances et les responsabilités du titulaire du poste pour qu'il mène à bien les tâches qui lui sont confiées. Le descriptif de poste est la base sur laquelle repose l'évaluation du poste. Établir les descriptifs de postes ne relève donc pas seulement de la responsabilité des RH, mais implique également les responsables hiérarchiques et les employés. Le processus d'évaluation des postes déterminera la complexité et la valeur d'un poste par rapport aux autres, d'après son contenu et ses exigences (descriptif de poste).

Un descriptif de poste est un document source qui décrit le contenu générique d'un poste à partir d'un ensemble de compétences communes permettant à une personne d'accomplir son travail. Le descriptif de poste est une synthèse écrite du contenu d'un poste en particulier, rassemblant les tâches confiées à un(e) employé(e) par le cadre compétent.

Dans un environnement douanier, le descriptif de poste se compose des éléments suivants :

- principaux domaines de performance ;
- compétences ;
- qualifications et expérience ;
- autres exigences spécifiques au poste concerné.

### 4.1. Les principaux éléments d'un descriptif de poste générique

Lors de l'élaboration d'un descriptif de poste, il convient de prendre en compte les éléments suivants :

- le profil emploi doit être pertinent et s'aligner sur les procédures opérationnelles ;
- les intitulés des postes génériques doivent être harmonisés ;
- la déclaration d'intention du poste doit indiquer la raison d'être du poste ;

- les principaux domaines de performance doivent être par nature génériques et bien définis ;
- le responsable hiérarchique doit contribuer à l'élaboration du descriptif de poste en tant que responsable d'une catégorie de postes (expert en la matière) ;
- le contenu du poste doit se distinguer des autres par les résultats, les compétences et le salaire; il doit inclure tous les éléments obligatoires d'un poste ;
- les compétences doivent être définies en fonction du type de poste, de son appellation, de sa définition, du niveau d'aptitude requis et des indicateurs ; elles doivent s'inscrire dans le cadre de gestion des compétences de l'organisation.

Poursuivant avec l'exemple des processus et des compétences de base utilisés pour identifier les fonctions du poste, l'étape suivante consiste à définir quelles sont les connaissances, les aptitudes, les compétences comportementales et les qualités requises pour s'acquitter de ces fonctions. Cette étape peut être représentée comme suit :

Tableau 3 – Lien entre les processus et compétences de base

<b>Procédure douanière de base : gestion des risques reposant sur le renseignement</b>			
<b>Compétences de base pertinentes</b>	<b>Connaissances</b>	<b>Compétences</b>	<b>Compétences comportementales et qualités</b>
Analyse des systèmes de renseignement	Niveau universitaire approprié	Capacité à communiquer efficacement avec d'autres employés, d'autres agences et avec le public	Recherche de résultats
Analyse des données de la douane et des données de tiers, analyse statistique	Expérience en douane	Capacité à effectuer des recherches et des analyses	Gestion des conflits
Capacité à recevoir et à interroger les données douanières le plus tôt possible dans la procédure applicable à l'entreprise et au voyageur	Dispositions législatives nationales pertinentes (réglementations, règles, politiques et procédures)	TIC et utilisation des logiciels requis	Compétences interpersonnelles
Habilitation à conduire une analyse des risques d'un bout à l'autre de la procédure douanière	Mission de l'administration		Esprit de décision
Capacité à soutenir le système de ciblage en effectuant des ciblage et des contrôles	Systèmes		Résilience
Capacité à mesurer le niveau de respect de la loi et à évaluer efficacement les risques	Pratiques commerciales		Éthique
Capacité à intégrer les résultats au processus de gestion des risques			Recherche d'information
			Attention aux détails
			Réflexion analytique
			Réflexion conceptuelle

## Procédure douanière de base : partenariat douane-entreprises

Compétences de base pertinentes	Connaissances	Compétences	Compétences comportementales et qualités
<p>Gestion et sélection des usagers</p> <p>Capacité à réaliser des audits de validation – à évaluer si les procédures opérationnelles internes de l'opérateur sont appropriées et garantissent une bonne application du régime douanier concerné</p> <p>Aptitude à réaliser un audit des capacités, afin d'évaluer et d'assurer la qualité des procédures opérationnelles internes d'un Opérateur Économique Agréé (OEA) demandeur</p> <p>Capacité à effectuer un contrôle a posteriori : tous les aspects des différentes déclarations sur une longue durée (y compris la vérification des procédures opérationnelles internes)</p> <p>Capacité à réaliser des audits</p>	<p>Niveau universitaire approprié</p> <p>Expérience en douane</p> <p>Dispositions législatives nationales pertinentes (réglementations, règles, politiques et procédures)</p> <p>Mission de l'administration</p> <p>Contrôles de la valeur, contrôle a posteriori et comptabilité</p> <p>Statistiques</p> <p>Systèmes</p>	<p>Capacité à communiquer efficacement avec d'autres employés, d'autres agences et avec le public</p> <p>Capacité à conduire des entretiens</p> <p>Capacité à réaliser des audits</p> <p>Adaptabilité</p>	<p>Recherche de résultats</p> <p>Gestion des conflits</p> <p>Compétences interpersonnelles</p> <p>Esprit de décision</p> <p>Résilience</p> <p>Éthique</p> <p>Recherche d'informations</p> <p>Attention aux détails</p> <p>Réflexion analytique</p> <p>Réflexion conceptuelle</p> <p>Travail en équipe</p> <p>Service aux usagers</p>

## Procédure douanière de base : gestion coordonnée des frontières (GCF)

Compétences de base pertinentes	Connaissances	Compétences	Compétences comportementales et qualités
<p>Capacité à effectuer un contrôle exhaustif de la conformité en matière de commerce, de fiscalité, de sûreté et de sécurité</p> <p>Capacité à effectuer des inspections intrusives et non intrusives</p> <p>Capacité à effectuer des inspections</p> <p>Capacité à effectuer des contrôles dans un terminal/port</p> <p>Capacité de détection rapide, d'interventions ciblées et d'affectation des ressources</p>	<p>Capacité à effectuer un contrôle exhaustif de la conformité en matière de commerce, de fiscalité, de sûreté et de sécurité</p> <p>Capacité à effectuer des inspections intrusives et non intrusives</p> <p>Capacité à effectuer des inspections</p> <p>Capacité à effectuer des contrôles dans un terminal/port</p> <p>Capacité de détection rapide, d'interventions ciblées et d'affectation des ressources</p>	<p>Capacité à communiquer efficacement avec d'autres employés, d'autres agences et avec le public</p> <p>Capacité à effectuer des entretiens</p> <p>Capacité à effectuer des inspections / vérifications</p> <p>Adaptabilité</p> <p>TIC</p> <p>Orientation sécurité</p>	<p>Recherche de résultats</p> <p>Gestion des conflits</p> <p>Compétences interpersonnelles</p> <p>Esprit de décision</p> <p>Résilience</p> <p>Éthique</p> <p>Recherche d'informations</p> <p>Attention aux détails</p> <p>Réflexion analytique</p> <p>Réflexion conceptuelle</p> <p>Travail en équipe</p>

## 4.2. Principes directeurs/Principes de bonne pratique pour l'établissement de descriptifs de postes

Toutes les personnes responsables de la gestion du personnel, de l'établissement des descriptifs de postes et de l'affectation des tâches doivent connaître et respecter les principes suivants :

- Les descriptifs de postes doivent correspondre aux particularités de chaque modèle de fonctionnement de l'administration des douanes, ainsi qu'aux rôles définis dans le référentiel de compétences applicable.
- Un descriptif de poste doit être associé à un rôle (niveau du travail) et correspondre à 80 % au référentiel de compétences de l'entité concernée.
- Il convient d'examiner les écarts et les défauts d'alignement entre le descriptif de poste et le référentiel de compétences et de procéder aux ajustements nécessaires.
- Il convient de faire clairement savoir au personnel quels sont les obligations et les exigences liées à un poste.
- Les descriptifs de postes doivent être élaborés de manière claire et précise avec le personnel afin de s'assurer que les obligations et les responsabilités sont bien connus et enregistrés.
- Les domaines de responsabilité doivent être clairement définis pour le personnel comme pour les responsables, et les structures de gestion doivent être mises en place.
- Il convient d'établir des procédures transparentes et justes sur l'affectation du travail et sur les obligations et responsabilités spécifiques et de faire largement connaître ces procédures.
- L'établissement des descriptifs de postes et l'affectation du travail doivent répondre aux objectifs des différents services et de l'organisation.
- Les renseignements fournis dans le descriptif de poste doivent traduire précisément ce qu'est l'emploi dans la réalité et non pas en donner une idée seulement.

Les tâches incombant à une fonction donnée sont liées à un descriptif de poste, indépendamment de la personne qui occupe la fonction.

## 4.3. Principaux éléments à prendre en compte avant de créer un nouveau poste (analyse en situation)

La création d'un nouveau poste peut découler de l'un des éléments suivants ou d'une combinaison de ces éléments :

- réorganisation à grande échelle ;
- modifications apportées au modèle de fonctionnement, à la stratégie opérationnelle ou au plan d'activité ;
- planification du personnel (compétences nouvelles ou émergentes).

## Solutions autres que la création d'un nouveau poste

Avant de créer un nouveau poste, il convient de vérifier si l'une des solutions suivantes ne pourrait pas répondre au besoin, ceci impliquant de redéfinir les postes existants :

- **Extension du poste** : modifier le poste afin d'y inclure des tâches supplémentaires ou différentes.
- **Rotation de postes** : affecter les employés à d'autres tâches et répartir les tâches entre plusieurs employés.
- **Enrichissement du poste** : donner davantage de responsabilités, d'autonomie et d'indépendance aux employés quand ils se forment à de nouvelles tâches, ou les impliquer davantage et leur offrir de nouvelles opportunités.

## Questions essentielles à prendre en compte lors de la création d'un nouveau poste

Une fois le besoin d'un nouveau poste établi, les questions de diagnostic suivantes peuvent être posées afin d'étayer ce besoin :

- Les objectifs, les responsabilités et les mesures des performances sont-ils clairement établis pour le nouveau poste proposé ?
- Le but et l'objet du nouveau poste s'alignent-ils sur la structure proposée ou existante de l'organisation, par exemple sur les aspects fonctionnels et sur les procédures ?
- Les interdépendances et liens hiérarchiques attachés au poste sont-ils clairement définis ?
- Le poste a-t-il été conçu de manière à placer les pouvoirs et les responsabilités au niveau de compétence et d'exigence nécessaires à une prise de décisions ?
- Les liens avec les autres fonctions dans la chaîne de valeur sont-ils évidents ?
- Existe-t-il des chevauchements, des écarts ou des défauts d'alignement par rapport aux autres fonctions de l'organisation ?
- Les responsabilités liées au poste contribuent-elles aux buts et aux objectifs du service et de l'organisation ?
- Les responsabilités sont-elles bien alignées sur les procédures opérationnelles et sur les unités de l'organisation ?
- Le nouveau poste n'existe-t-il pas déjà dans l'organisation (en partie ou dans sa totalité) ?
- Le nouveau poste sera-t-il affecté à l'unité qui, dans l'organisation, est mieux à même d'accomplir la tâche demandée ?
- A quel autre endroit le poste pourrait-il être affecté ?
- Dans quelle mesure la création du nouveau poste est-elle vitale et financièrement justifiée ?
- Le nouveau poste proposé a-t-il fait l'objet d'une évaluation critique en termes de résultat net, d'engagement des usagers, de procédure visant à éviter les risques, etc. ?

Le processus décrit ci-dessous doit être appliqué d'un bout à l'autre en cas de création ou de modification d'un descriptif de poste.

Identification des besoins	Dresser l'argumentaire pour la création d'un nouveau poste
Collecte des données	Plan-cadre des capacités disponibles à l'organisation Procédures opérationnelles normalisées permettant d'énumérer les tâches et déterminer si le rôle est celui d'un manager, spécialiste ou membre d'équipe
Comparaison	Comparer les exigences du nouveau poste à celles reprises dans la base de données existantes des descriptifs de poste  (si correspondance de 50% + 1 à un descriptif de poste existant, le présenter pour vérifier sa qualité et adopter le descriptif de poste)
Consultation	Déterminer ce qui est exigé du poste en consultation avec un groupe d'experts en la matière
Projet	Se référer au cadre existant de gestion des compétences, à la directive du descriptif de poste, à la chaîne de valeur de l'organisation et aux données du poste existant
Soumission du projet	Transmettre le descriptif de poste à une équipe de travail constituée à cette fin, pour s'assurer de la qualité du projet  Recommandations données par l'équipe sur les prochaines étapes (processus d'évaluation du poste, retour au groupe de PME pour adaptation, par exemple)
Garantir la qualité	Valider le contenu du descriptif de poste par rapport à d'autres descriptifs existants, en consultant d'autres domaines où ce type général de poste peut être trouvé et fournir des retours aux parties prenantes concernées
Approbation	Obtenir l'approbation du Responsable compétent s'agissant du descriptif de poste final
Gestion du descriptif	Si des changements surviennent dans le processus d'activité en raison de l'évolution des exigences professionnelles, les descriptifs de postes doivent être adaptés en conséquence
Évaluation	Le comité d'évaluation du poste confirmera et approuvera le niveau du poste
Feedback	Communiquer les résultats d'évaluation du poste
Téléchargement	Le contenu du descriptif de poste doit être sauvegardé dans le système concerné

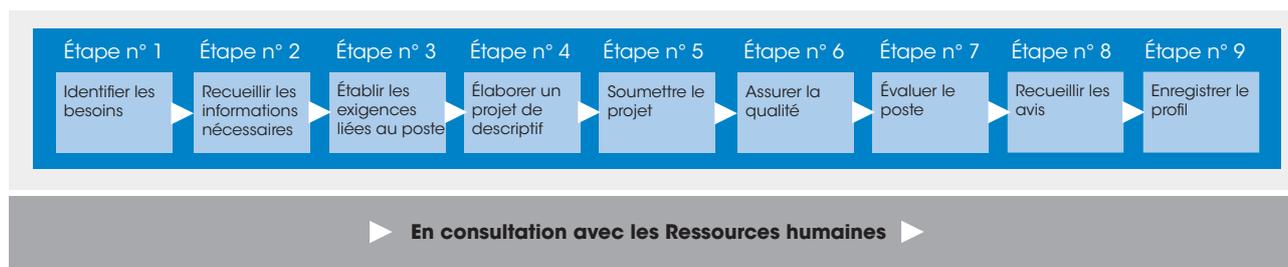
#### 4.4. Processus d'établissement de descriptifs de postes/Méthodologie/Chaîne de valeur

Avant de se lancer dans l'établissement d'un descriptif de poste, il convient tout d'abord de déterminer si le nouveau poste proposé existe déjà au sein de l'organisation, ou si un poste similaire figure déjà dans le référentiel des postes de l'organisation. Si le poste n'existe pas encore, il convient d'appliquer le processus représenté à la Figure 4.

##### Étape n° 1: identifier les besoins

Mener à bien une analyse de la situation afin d'établir les motifs justifiant la création d'un nouveau poste et d'en vérifier la nécessité absolue.

Figure 4 – Étapes du processus de création/modification d'un descriptif de poste



### Étape n° 2 : recueillir les informations nécessaires

Utiliser les informations liées au poste qui pourraient aider à établir le descriptif. Les informations suivantes pourraient être utiles à cet égard :

- informations figurant dans le référentiel de compétences applicable au service ;
- descriptifs de poste existants ;
- informations sur le processus / procédures opérationnelles normalisées et politiques applicables ;
- outils existants de gestion des performances, par exemple : tableau de bord prospectif ; et
- politique en matière de gestion et de conception de l'organisation.

### Étape n° 3 : établir les exigences liées au poste

Le représentant des Ressources humaines organise des réunions sur les descriptifs de postes en présence du supérieur hiérarchique et/ou d'experts en la matière afin d'établir les exigences au poste concerné (par ex. : « Qu'est-ce que le poste doit permettre de réaliser ? »). Il convient de comprendre quel est l'objectif du poste et où dans la structure concernée il s'intégrera, et comment il s'alignera sur les exigences du référentiel de compétences.

### Étape n° 4 : élaborer un projet de descriptif

Élaborer un projet de descriptif de poste à partir des informations recueillies. Un descriptif de poste comporte deux éléments principaux :

- des informations sur le poste : objet du poste et principales responsabilités, indiquant de quoi il est question ;
- exigences vis-à-vis du titulaire du poste : connaissances, compétences et expérience requises de la part du titulaire.

Débattre des apports/changements au sein du domaine opérationnel concerné. Mettre à jour et finaliser le projet de descriptif de poste en obtenant l'aval d'un dirigeant du secteur concerné. Toutes les modifications doivent être également validées.

### Étape n° 5 : soumettre le projet

Soumettre les données du descriptif de poste aux Ressources humaines (RH) sur un modèle validé de tableau Excel, pour assurer la qualité. Demander, le cas échéant, une évaluation du poste.

### Étape n° 6 : assurer la qualité

Les RH organisent une session de travail avec les responsables d'autres domaines d'activité où le poste existe déjà, afin de valider le contenu du descriptif de poste.

### Étape n° 7 : évaluer le poste

Le Comité chargé de l'évaluation des postes évaluera le poste afin d'en déterminer le grade.

### Étape n° 8 : recueillir les avis

Les RH doivent soumettre le descriptif de poste validé au dirigeant concerné pour qu'il donne son avis et son aval.

### Étape n° 9 : enregistrer le descriptif

Il appartient aux RH d'enregistrer le descriptif de poste définitif, validé.

## 4.5. Référentiel des postes et classification des postes

Les descriptifs de postes doivent être établis de manière cohérente dans toute l'organisation et suivre l'approche basée sur les compétences, inhérente à chaque description de poste. Les deux éléments suivants, qui sont liés à l'établissement des descriptifs de postes, viennent s'ajouter aux outils des RH visant à mettre en œuvre cette approche avec les processus de RH.

Le référentiel des postes est un document énumérant tous les postes existants d'une organisation, par domaine/activité, groupe ou famille de postes. Le catalogue recense ainsi les besoins de l'organisation en termes de postes pour réaliser sa stratégie.

La classification des postes est un système permettant de définir et d'évaluer précisément et objectivement les obligations, les responsabilités, les tâches et le pouvoir liés à chacun des postes. Cette classification est basée sur une description approfondie des responsabilités, ne tenant absolument pas compte des performances de l'individu à ce poste.

La classification implique d'attribuer un ensemble d'obligations et de responsabilités à un groupe ou à une famille de postes, ainsi qu'un niveau au sein de ce groupe ou famille. Le référentiel de compétences et le niveau de qualification appliqué à chaque

description de poste, ainsi que l'identification des domaines fonctionnels verticaux dans le catalogue des postes, fournissent des éléments essentiels pour définir la position et le niveau de pouvoir/décision du poste.



Une fois la classification des postes adoptée, un poste pourra être reclassé suite à la création d'un nouveau poste ou si les obligations affectées à un poste existant ont été modifiées de manière significative.

Les administrations douanières, comme toutes les grandes entreprises ou entités publiques, disposent d'un système officiel et structuré de gestion de la paie et des niveaux de salaires, liés à la qualité de la classification des postes.

Un système de classification des postes répond notamment aux objectifs suivants :

- identifier les types et les familles ou groupes de postes de l'organisation (parmi lesquels on peut distinguer des niveaux différents) <sup>1</sup> ;
- établir un système de rémunérations et de salaires proposant des processus et une grille de classement des postes par niveaux <sup>2</sup> ;
- constituer un cadre intégrant tous les descriptifs de postes de l'organisation et servant de référence pour évaluer les performances des employés (voir aussi le sous-chapitre «Appréciation» du Recueil) ;
- déterminer les opportunités de développement et de planification de carrière ;
- en cas de changements internes à l'organisation, permettre de décider si un poste donné sera conservé dans la nouvelle organisation et/ou si un poste donnée sera créé pour s'intégrer dans l'organisation ; et
- servir de cadre au recrutement et à la sélection de personnel (voir aussi les directives sur le «Recrutement»).

## 5. CONCLUSION

D'après les expériences pratiques des administrations douanières ayant entrepris une modernisation de la GRH, la gestion des compétences est concluante si elle englobe les éléments clés suivants :

- alignement stratégique des compétences de l'organisation et cohérence entre elles ;
- dialogue et gestion du changement visant à s'assurer du soutien de toutes les parties prenantes à l'approche basée sur les compétences (y compris les employés et les syndicats le cas échéant) ;

- qualité, facilité d'accès et suivi du référentiel des compétences et des outils correspondants (éléments précis, transparents et à jour, sources de hautes performances) ;

- modalités de mise en œuvre opérationnelle entre les responsables hiérarchiques et les employés (évaluation des compétences et appréciation des performances en commun) ;
- cohérence de tous les processus de RH nécessaires au modèle basé sur les compétences (classification, rémunérations, mobilité, évolution, etc.).

La conception de l'organisation et la gestion des compétences apportent aux administrations douanières une méthode solide leur permettant de traduire leur stratégie interne en processus de RH adaptés et d'adopter des politiques de gestion du personnel justes, transparentes et basées sur les résultats, contribuant directement aux performances de l'organisation.

Il est essentiel de développer des outils clés de RH sous la forme d'un référentiel complet de compétences, d'un référentiel de postes et d'un système de classification des postes, ainsi que des descriptifs/descriptions de postes.

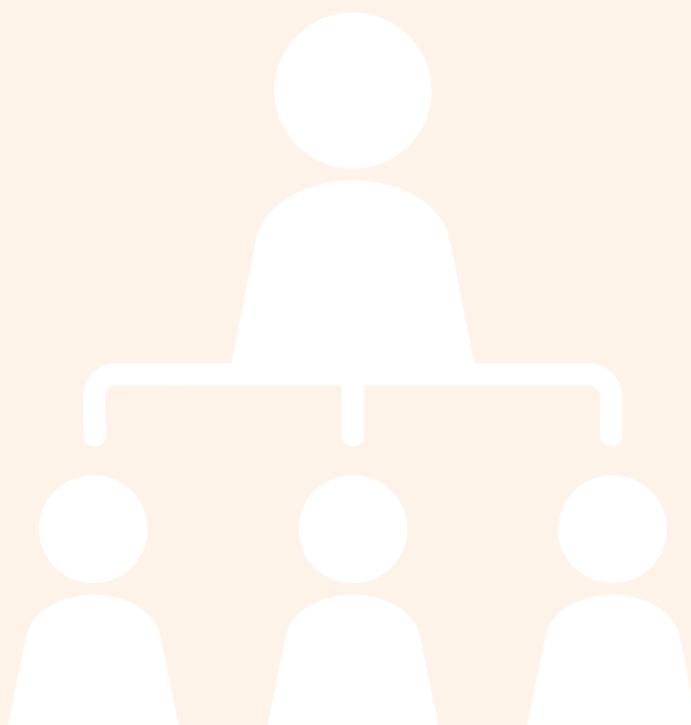
L'établissement de descriptifs de postes basés sur les compétences contribue de manière essentielle à définir les cours ou formations nécessaires et les besoins de l'ensemble du personnel, à établir des définitions cohérentes et les attentes à l'égard des postes, à préciser les capacités de l'organisation et des individus et à appuyer la mobilité de compétences transférables. Les chapitres qui suivent détailleront ces processus.



<sup>1</sup> Meilleure pratique nationale de la Douane des Pays-Bas en termes de regroupement des postes

<sup>2</sup> Meilleure pratique nationale au Service des douanes de Finlande

# ANNEXES



## ANNEXE 1 : Aide-mémoire sur le profil de poste / la description de poste

Vous trouverez ci-dessous une liste qui présente et différencie deux niveaux d'information. Les éléments en italique sont ceux qui répondent au niveau de détails requis pour une description de poste.

Il est essentiel de disposer d'un bon descriptif de poste pour décrire un nouveau poste, et avant de procéder à un recrutement interne ou externe, il est quasiment indispensable que l'employeur décrive les fonctions du poste vacant. Il peut utiliser pour cela l'aide-mémoire suivant, modèle regroupant les principales catégories à prendre en compte pour tout descriptif ou toute description de poste, ainsi qu'une description du contenu de chaque catégorie.

<b>Informations sur le poste</b>	<b>Généralités</b>	Intitulé du poste Rapports présentés à Niveau du poste Lieu Date
<b>Qualités personnelles requises</b>	<b>Contenu du poste</b> (On peut utiliser ici la fiche Ensemble des qualités requises, Annexe 5.)	Buts/ Objectifs du poste : brève description de la nature générale du poste, aperçu des raisons de l'existence du poste et de ce qu'il permet de réaliser. Généralement, pas plus de quatre phrases.  Domaines clés de performance (3 à 5)  Obligations et responsabilités : établir le niveau de priorité des principales obligations et responsabilités (3 à 8) et fournir des exemples pour chacune d'elles en utilisant des verbes d'action et en précisant quelle est la tâche concernée (où, quand, pourquoi, à quelle fréquence).
<b>Qualités personnelles requises</b>	<b>Compétences et niveau de qualification</b>  (niveau minimum requis pour mener à bien les tâches, nécessaire pour pouvoir postuler)  (Ensemble des qualités requises)	Niveau du poste  Niveau d'études  Compétences (d'après le référentiel de compétences) : connaissances spécialisées, compétences, aptitudes, caractéristiques/attitudes personnelles  Niveau d'expérience  Certification professionnelle (le cas échéant)
<b>Informations sur le poste</b>	<b>Rattachements hiérarchiques directs - Relations de travail</b>	De qui dépend l'employé(e) ?  L'employé(e) a-t-il(elle) des fonctions d'encadrement ou de direction ? Répertoire, par intitulé de poste, tous les postes qui doivent être supervisés par le titulaire  Pour quel(s) département(s) ?  Pour combien de personnes ?  Doit-il(elle) travailler en coopération avec d'autres personnes ?  Qui sont ces personnes ?

<b>Informations sur le poste</b>	<b>Conditions de travail</b>	<p>Les conditions de travail sont-elles difficiles physiquement ? Un travail physiquement difficile impose à son titulaire de se tenir debout pendant une durée prolongée, de soulever régulièrement des objets lourds, d'effectuer des tâches répétitives sans prendre beaucoup de pauses, etc.</p> <p>Les conditions de travail sont-elles difficiles psychologiquement ?</p> <p>L'emploi nécessite-t-il de travailler dans des conditions spéciales ? Sont considérées comme telles tout un éventail de circonstances : travail régulier le soir et le week-end, travail posté, travail en extérieur, travail avec des clients difficiles, etc.</p> <p>Quels outils ou équipements faut-il utiliser ?</p> <p>Où et/ou dans quel environnement ou type d'environnement le travail doit-il être effectué ?</p> <p>Les tâches comportent-elles un risque quelconque pour la santé ?</p> <p>Si oui, lequel ?</p> <p>Quelles sont les précautions à prendre ?</p>
	<b>Conditions d'engagement</b>	<p>Quel est le montant du salaire brut ?</p> <p>Quelles sont les conditions d'engagement annexes ?</p> <p>Quelles sont les heures de travail de l'employé(e) ?</p> <p>Combien de jours par semaine l'employé(e) travaille-t-il(elle) ?</p>
	<b>Rattachements hiérarchiques directs - Relations de travail</b>	<p>Qui sont ces personnes ?</p>
<b>Approuvé par :</b>	<Signature de la personne disposant de l'autorité nécessaire pour approuver le profil de poste/ la description du poste>	<b>Signature :</b>
<b>Date d'approbation :</b>	<Date à laquelle la description de poste a été approuvée>	
<b>Révisé(e) le :</b>	<Date à laquelle la description/ le profil de poste a été révisé pour la dernière fois>	

Dans l'idéal, une description de poste doit être révisée chaque année et mise à jour aussi souvent que nécessaire.

## Modèle de descriptif de poste

Voici le descriptif de poste utilisé par le Service des recettes fiscales d'Afrique du Sud (SARS).



Profil de poste		SARS	
PARTIE A			
Titre du poste			
Code du poste			
Famille de poste			
Objet du poste			
Domaines de performance clés			
Responsabilités			
Responsabilité budgétaire	OUI NON		
Montant du budget			
Responsabilité de personnel			
PARTIE B			
	Qualification minimale requise	Nombre minimum d'expérience dans un poste équivalent	
Expérience en management :	OUI NON	Nombre d'années :	
Qualités supplémentaires requises			
Achésion			
Enregistrement/Licence/Certification professionnelle			
Autres exigences			
Compétences			Niveau requis
Capacités et connaissances techniques			
Compétences transversales			
Compétences en termes de comportement			
PARTIE C (À USAGE INTERNE UNIQUEMENT)			
Niveau approuvé du poste			

## ANNEXE 2 : Ensemble des qualités requises

Vous trouverez ci-dessous une liste qui présente et différencie deux niveaux d'information. Les éléments en italique sont ceux qui répondent au niveau de détails requis pour une description de poste.

Intitulé du poste	Superviseur/Contact
<p><b>Tâches principales</b> Que comprennent les tâches et quel est l'environnement de travail (travail individuel, en groupe, le jour, le soir, etc.) ?</p>	<p><b>Compétences de base</b> Quelles sont les qualités de base requises ? Quelles sont les compétences minimales dont doit faire preuve le(la) candidat(e) ?</p>
<p><b>Compétences spécifiques</b> Que comprennent les tâches demandées et quel est le travail ? Quelles sont les compétences souhaitées en plus des exigences de base ? De quelle association unique de compétences a besoin l'organisation ?</p>	<p><b>Expérience et aptitudes</b> Expérience professionnelle précédente. Quel type d'expérience professionnelle recherche l'administration douanière ?</p>
<p><b>Qualités personnelles</b> Définir précisément ce qu'impliquent les différentes qualités requises et décrire les situations où le(la) candidat(e) devra faire preuve de ces qualités. Rappel : il s'agit de qualités personnelles liées à la fois à la capacité de la personne à réaliser les tâches requises par le poste et à s'intégrer au sein de l'organisation.</p>	<p><b>Autres conditions à remplir par le(la) candidat(e)</b> Permis de conduire, candidat(e) prêt(e) à enseigner au Centre de formation des douanes, absence d'allergies, gamme de salaire, heures de travail, déplacement, etc.</p>
<p><b>Obligations et responsabilités</b> Définir entre trois et huit des principales obligations et responsabilités liés au poste concerné. Répertorier les principales obligations et responsabilités par ordre d'importance. Commencer chaque phrase par un verbe d'action. Utiliser les verbes au présent et veiller à ce que le genre du sujet soit neutre (il/elle). Le cas échéant, utiliser également des termes génériques (par exemple, photocopieur et non Xérox). Utiliser des qualificatifs pour décrire précisément les tâches - où, quand, pourquoi et à quelle fréquence - par exemple au lieu de "accueillir les visiteurs dans le bureau" préférer "accueillir les visiteurs dans le bureau de manière amicale et professionnelle", éviter les termes sujets à interprétation - par exemple au lieu de "gérer le courrier reçu" préférer "trier et distribuer le courrier reçu".</p>	

### ANNEXE 3 : Exemple de description de poste : conseiller en GRH, recrutement et sélection (niveau xx)

<b>Organisation</b>	Douane
<b>Titre</b>	DIRECTEUR GRH / CONSEILLER EN GRH AUPRES DU DG, Spécialité : stratégies de recrutement, de sélection et de publication d'offres d'emploi (niveau XX)
<b>Position dans l'organisation</b>	Gestion stratégique, Douane Soutien à la gestion douanière, conseiller en GRH
<b>Généralités</b>	<p>Le conseiller en GRH travaille dans une équipe d'une trentaine de personnes dans l'Unité Gestion des ressources humaines.</p> <p>L'équipe dépend de l'unité Gestion stratégique de la douane et elle est chargée du développement et de la mise en œuvre de stratégies et de la coordination du Département Personnel et Organisation.</p> <p>L'équipe a également pour tâche de conseiller sur le développement organisationnel de la douane.</p> <p>Les domaines d'activité sont les suivants : conseils opérationnels ; gestion des congés maladie ; conseil de carrière, accompagnement de carrière et évolution du personnel ; aspects liés à la santé, à la sécurité et à l'environnement ; politique générale de développement de l'organisation et de gestion du personnel.</p>
<b>Rôle</b>	Le conseiller en GRH conseille l'unité Gestion stratégique de la douane sur les politiques relatives aux stratégies de recrutement, de sélection et de publication d'offres d'emploi. Il s'attache également à promouvoir de bonnes opportunités de recrutement et de carrière.
<b>Tâches</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Établissement et suivi du processus de recrutement (stratégie de publication d'offres d'emploi)</li> <li>2. Elaboration des offres d'emploi et participation à la publication de ces offres, etc.</li> <li>3. Supervision de toutes les procédures de recrutement et de sélection</li> <li>4. Contact avec les agences externes de recrutement et de sélection (ex : recrutement, contenu et publication des offres)</li> <li>5. Relations avec le service national de bourses (choix des établissements d'enseignement, traitement des demandes émanant de ces établissements, coordination des attributions de bourses et projets d'études)</li> <li>6. Développement et supervision de procédures standard liées à la stratégie de recrutement, de sélection et de publication d'offres d'emploi</li> </ol>
<b>Qualification requise</b>	Études supérieures ou niveau équivalent, validées par un diplôme.
<b>Connaissances</b>	<p>Connaissances du domaine de la GRH dans son ensemble et de son rôle.</p> <p>Connaissances approfondies du contenu et du rôle d'une stratégie de recrutement, de sélection et de recherche sur le marché de l'emploi</p> <p>Compréhension du domaine d'action et de l'organisation de la douane</p>
<b>Compétences</b>	<p>Contact client</p> <p>Créativité</p> <p>Qualités relationnelles</p> <p>Qualités d'organisation et de planification</p> <p>Capacité à former une opinion</p> <p>Pouvoir de persuasion</p>

La gestion des compétences apporte aux administrations douanières une méthode solide leur permettant de traduire leur stratégie interne en processus de RH adaptés.



# 3 Processus de recrutement

Page 44	1. INTRODUCTION
	2. RECRUTEMENT : LES PRINCIPALES ÉTAPES
	2.1. Introduction
	2.2. Processus de recrutement – les étapes
Page 53	2.3. Réforme de la politique de recrutement d'une administration douanière : étude de cas de l'Autorité fiscale de Gambie
Page 55	ANNEXES



# 3 Processus de recrutement

## 1. INTRODUCTION

Une organisation qui souhaite définir clairement le type de personnel et de compétences dont elle a besoins actuellement et dont elle aura besoin dans un proche avenir doit établir de solides politiques de gestion du personnel. Le recrutement et la fidélisation de personnel compétent peuvent être réalisés de diverses manières. On peut choisir de développer des compétences parmi le personnel existant ou, si cela prend trop de temps ou n'est pas possible pour d'autres raisons, on peut choisir de recruter du personnel doté des compétences requises. Le recrutement peut s'opérer en interne (promotion du personnel existant) ou en externe (sur le marché de l'emploi). Si l'on peut constater des différences de procédures entre les recrutements internes et externes, le « processus de recrutement » lui-même peut se diviser en étapes applicables aux deux types de recrutement.

Les méthodes de recrutement des Membres peuvent se répartir en deux types distincts : on constate tout d'abord une forme de recrutement régulier ou périodique sur le marché de l'emploi, reposant sur un examen mené par le gouvernement ou par l'administration douanière. Le second type de recrutement est justifié par une vacance de poste. Ce type peut lui-même être subdivisé en deux catégories : un recrutement à partir de ressources internes (promotion du personnel existant) et un recrutement sur le marché externe (acquisition de personnel sur le marché de l'emploi). Il peut exister des différences de procédures entre les recrutements interne et externe : les étapes/processus de base sont toutefois les mêmes et peuvent s'appliquer à la fois aux méthodes de recrutement interne et aux méthodes de recrutement externe. Cette partie s'attache exclusivement au processus de recrutement motivé par une vacance de poste, souvent appliqué pour les promotions comme pour les recrutements.

Les organisations se voient parfois dans la nécessité de recruter afin d'accroître, de maintenir ou de réajuster leur personnel en fonction des besoins en RH. En tant que systèmes ouverts, les organisations ont besoin de cet équilibre dynamique pour assurer leur pérennité, leur survie et leur croissance. Elles veulent être les plus attractives possibles mais, par ailleurs, elles souhaitent faire le bon choix parmi les employés potentiels.

Lorsque le besoin d'embauche se fait sentir, un processus de recrutement méthodologique et structuré aidera les administrations douanières à choisir le(la) candidat(e) le plus adapté. Pour ce faire, la liste de contrôle pour le recrutement, la sélection et la prise de fonctions (Annexe 1) peut être très utile. Ce document fait également référence à certaines autres Annexes utiles.

Le plan ou la politique de dotation en personnel est l'un des outils reconnus pour procéder au recrutement de personnel nouveau. Un plan ou une politique de dotation bien conçu(e) et approfondi(e) aide vraiment une organisation à définir ses besoins en personnel et à entreprendre le recrutement du personnel « nécessaire ». Un système de recrutement performant permet de sélectionner les bonnes personnes aux bons postes, l'objectif étant de doter les administrations douanières des compétences dont elles ont besoin, compte tenu des prévisions à la fois à court et à long terme. Le recrutement entraîne souvent beaucoup d'investissements et il est important que le(la) candidat(e) convienne à l'organisation, non seulement aujourd'hui mais aussi demain. Il est souvent difficile de prévoir comment l'employé(e) évoluera au fil du temps. Certains outils pratiques de recrutement permettent toutefois de faire face aux situations imprévisibles. Quelques-uns sont présentés aux pages suivantes. Ils seront mis à jour à l'avenir, à travers le recueil de pratiques supplémentaires auprès des Membres de l'OMD.

## 2. RECRUTEMENT : LES PRINCIPALES ÉTAPES

### 2.1. Introduction

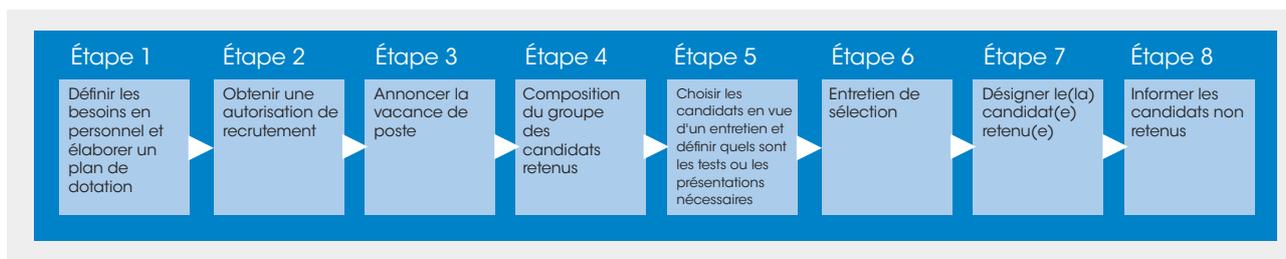
Le chapitre ci-dessous vise à fournir un aperçu des principales étapes à prendre en compte lors du recrutement (interne ou externe) de nouveaux membres du personnel. Il peut être utilisé :

- comme directive générale lors d'un recrutement ;
- comme point de départ, pour l'élaboration d'une procédure de recrutement ; ou
- pour réviser une procédure de recrutement existante.

### 2.2. Processus de recrutement – les étapes

Ce processus suppose que l'organisation gère et contrôle elle-même le recrutement.

Lorsque ce n'est pas le cas, il importe d'analyser et de déterminer par un débat en interne dans quelle mesure le service des RH pourrait être davantage impliqué dans des activités futures de recrutement de personnel pour l'organisation. C'est un élément important, qui permet de s'assurer que les personnes retenues disposent des compétences, des connaissances et de l'expérience requises pour remplir les fonctions prévues, et d'éviter de nommer de personnes incompetentes ou de recruter des personnes sur de mauvais critères (politiques, par exemple....).



### Étape 1 - Définir les besoins en personnel et élaborer un plan de dotation

La première étape pour s'assurer que le recrutement d'un nouvel employé est pertinent pour l'organisation consiste à mener à bien une analyse des carences et des besoins en personnel, sur la base du plan stratégique et des objectifs de la mission de l'organisation. Cette analyse doit constituer le document fondamental sur lequel repose l'élaboration du plan de dotation de l'organisation. De même, le plan de dotation et l'analyse des carences et des besoins en personnel sont des ressources essentielles en vue de la création par l'organisation de nouvelles descriptions de postes ou de la mise à jour des descriptions existantes.

#### Plan de dotation :

Le plan de dotation définit quelles sont les ressources humaines requises pour parvenir aux objectifs voulus. Le plan de dotation doit énoncer les ensembles de compétences appropriés pour mener à bien les tâches/activités qui permettront d'obtenir les résultats attendus spécifiés.

- Pourquoi est-ce important ?

Pour une organisation, il importe d'accomplir ses objectifs de manière aussi efficace que possible. Il convient pour cela d'affecter les ressources existantes avec intelligence et perspicacité. Une fois défini le champ d'action d'une organisation ou d'un service, les décisions des dirigeants concernant l'affectation des ressources sont des facteurs importants pour assurer la réalisation des objectifs fixés.

Les administrations des douanes de Singapour, de Jordanie et de Bulgarie ont créé une méthode approfondie pour définir leurs besoins en personnel, comme l'indiquent les encadrés ci-après.

#### Administration des douanes de Singapour - Analyse en six étapes des carences en personnel

- Étape 1 : examiner l'orientation et le plan stratégique de l'administration des douanes.
- Étape 2 : passer en revue l'environnement interne et externe.
- Étape 3 : établir une projection des besoins futurs en personnel.
- Étape 4 : établir des stratégies visant à combler les carences en personnel.

L'Administration des douanes de Singapour, soucieuse de garantir une amélioration permanente, complète son analyse des carences et ses stratégies pour les combler à travers les deux étapes suivantes :

- Étape 5 : mise en œuvre de stratégies visant à combler les carences, notamment par la communication de ses stratégies aux parties concernées.
- Étape 6 : surveillance et évaluation des stratégies visant à combler les carences.

#### Administration des douanes de Jordanie - Facteurs utilisés pour mener à bien une analyse des carences en personnel

- Facteur 1 : exigences en ressources humaines liées à la mise en œuvre et à la réalisation du plan stratégique et des objectifs de la mission.
- Facteur 2 : élément de fluctuation du personnel, par exemple :
  - taux de perte (décès, départs à la retraite, démission, ...)
  - rotation du personnel (promotions, détachement, ...)
  - maternités et arrêts prolongés.
- Facteur 3 : les unités administratives font part chaque année de leurs besoins et de leurs exigences, qui sont pris en compte au moment de l'analyse des carences en personnel.

La méthode d'analyse utilisée et les résultats obtenus (prévisions de carence en personnel...) sont surveillés et évalués chaque année pour garantir l'exactitude des analyses futures des carences en personnel.





**L'Administration des douanes de Bulgarie** utilise également, en plus des facteurs mentionnés ci-dessus pour l'Administration des douanes de Jordanie, les modifications intervenues dans la législation et l'introduction d'installations techniques et des méthodes de travail nouvelles comme facteurs à prendre en compte pour leur propre analyse des carences en personnel. Ces facteurs méritent évidemment d'être mentionnés ici.

- d'obtenir l'approbation et le soutien des membres clés du personnel au sein de l'organisation avant de solliciter à l'extérieur l'autorisation de recruter.

Cette autorisation garantit également que les ressources nécessaires (humaines, financières et matérielles) seront disponibles pour mener à bien le recrutement et embaucher le personnel requis.

### Étape 2 - Obtenir une autorisation de recrutement

Une fois que l'analyse des carences et des besoins en personnel a été réalisée et que le plan de dotation a été élaboré, il importe de s'assurer de l'approbation de la hiérarchie concernant ces travaux. En effet, cette approbation est nécessaire pour obtenir l'autorisation de recruter. Une organisation peut être amenée à solliciter l'autorisation de recruter auprès d'un organe externe, en fonction de sa structure hiérarchique et des interdépendances avec d'autres services gouvernementaux. Il est donc très important :

- d'élaborer un plan de dotation « sain » ainsi qu'une stratégie de communication destinée à présenter le plan aux décideurs de manière convaincante ; et

### Étape 3 - Annoncer la vacance de poste

Une organisation doit choisir entre un recrutement interne ou un recrutement externe. Cette décision conditionne les moyens employés pour annoncer les vacances de postes.

Dans l'idéal, il convient de recourir en priorité aux talents « maison ». Si une organisation entreprend des démarches aux fins d'un recrutement externe sans prendre en compte les désirs, les capacités et le potentiel des employés existants, ce choix peut entraîner des coûts à court et à moyen terme. Un recrutement en interne peut toutefois comporter certains inconvénients qui doivent être pris en considération. Les différents avantages et inconvénients sont précisés dans le tableau ci-dessous.

#### Avantages et inconvénients d'un recrutement en interne

Avantages	Inconvénients
Coûts moindres	Procédure moins formelle et moins objective
Procédures plus rapides	Ouverture de nouveaux postes
Capacité accrue à se faire une opinion sur ce que donnera le(la) futur(e) employé(e) dans ses nouvelles fonctions	Frustration possible due au rejet ou à la concurrence
Socialisation plus rapide	Risque de « consanguinité », aveuglement interne
Contribue à l'évolution de la carrière	Principe de Peter : les employés sont promus jusqu'à ce qu'ils ne soient plus capables d'assumer les fonctions qu'ils occupent ; promotion jusqu'au point d'incompétence.
Motivant, permet de retenir les employés	

**Moyens efficaces de communiquer les vacances de postes en interne :**

- Annonce publiée dans les magazines ou bulletins d'information internes ;
- Annonce publiée sur la page web d'un réseau interne ;
- Diffusion des vacances de poste par le biais de circulaires et de courriers électroniques aux employés.

Voir à l'Annexe 3 un exemple de Formulaire de demande d'emploi pour les candidatures internes.

Avant de décider d'un recrutement externe, une organisation peut passer par une phase intermédiaire. En effet, les organisations disposent souvent de «réserves de recrutement». Ces réserves se composent de candidats refusés lors de procédures antérieures ou de personnes ayant déposé une candidature à un autre moment. Il est assez peu onéreux de communiquer les vacances de postes à ces groupes de personnes et il peut donc être intéressant d'opter pour cette démarche avant de rendre la procédure publique.

Lorsque l'organisation décide finalement de procéder à un recrutement externe, il convient de choisir par la suite le moyen d'approcher les candidats potentiels.

**Moyens efficaces de communiquer les vacances de postes en externe :**

- Campagnes médiatiques ;
- Annonces destinées à du personnel spécifique, publiées dans des magazines professionnels et dans des journaux nationaux et régionaux ;
- Site web public de l'organisation et sites web professionnels ;
- L'organisation en informe son propre réseau de contacts ;
- Recourir à des parties externes, par exemple des agences de recrutement.

Il convient, pour choisir parmi toutes ces possibilités, de se poser la question suivante : quel est le groupe ciblé par l'organisation ? Plus le groupe ciblé est réduit, plus l'annonce de vacance du poste et de recrutement doit être spécifique.

Lors de la publication d'une annonce de vacance de poste, il est essentiel de décrire clairement l'emploi à pourvoir (voir la section sur les descriptions de postes), d'indiquer précisément comment postuler et de préciser les critères de sélection. Le modèle d'annonce suivant de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) est un bon exemple. Voir l'intégralité de l'annonce à l'Annexe 6.

**Fonctionnaire stagiaire de l'ASFC - Modèle d'annonce pour un poste à pourvoir**

<b>Introduction</b>	Brève présentation des missions de l'ASFC
<b>Liste préliminaire des exigences minimales requise</b>	Liste des exigences minimales sous la forme d'alinéas seulement
<b>Renseignements concernant le poste vacant</b>	Nom de l'agence qui recrute (ASFC) Situation géographique du poste Classement/niveau de poste (précision du niveau du poste et liens pour plus d'informations) Échelle de salaires Délai de dépôt des candidatures Numéro de référence Numéro du processus de sélection Durée du contrat Nombre de postes vacants
<b>Site web à consulter pour plus d'informations sur le poste</b>	
<b>Conditions d'admissibilité</b>	Renseignements détaillés concernant les conditions minimales d'admissibilité
<b>Critères</b>	Renseignements détaillés concernant les critères. La préférence sera donnée aux candidats qui remplissent un, plusieurs ou l'ensemble de ces critères plutôt qu'à ceux qui répondent uniquement aux conditions d'admissibilité
<b>Critères opérationnels</b>	Critères opérationnels que les candidats doivent obligatoirement remplir
<b>Conditions d'emploi</b>	Conditions à remplir et à accepter avant et durant la période d'emploi



## Renseignements concernant les difficultés physiques et psychologiques liées au poste

### Processus de sélection

Renseignements concernant la procédure et les conditions de la sélection

### Renseignements à fournir lors de la candidature

#### Renseignements importants :

Renseignements sur les modalités de dépôt des candidatures  
Renseignements sur les retours fournis aux candidats  
Renseignements destinés aux candidats qui présentent un handicap  
Note de remerciement aux candidats  
Engagements de l'ASFC à appliquer une procédure de recrutement juste, transparente et basée sur le mérite des candidats.  
Formules d'encouragement aux femmes et aux membres de minorités ethniques pour les inciter à postuler.

## Étape 4 - Composition du groupe des candidats retenus

Selon le poste à pourvoir et le but de la présélection (par exemple : première sélection sur CV, groupe soumis à un entretien, groupe retenu pour le comité de sélection finale), le groupe en question pourra être composé différemment. Dans un souci de respect des meilleures pratiques en matière d'égalité des chances, les groupes retenus devront représenter un mélange approprié de genres et d'origines ethniques.

L'encadré ci-dessous montre un exemple intéressant de la structure des comités du Service des recettes du Botswana chargés des nominations et des promotions.



### Service unifié des recettes du Botswana - Structure des comités chargés des nominations et des promotions

#### Comité chargé des nominations aux postes de dirigeants

Postes de dirigeants - < numéro de description et/ou code du niveau du poste, place occupée dans la classification des postes >

- |   |              |
|---|--------------|
| • Membre du Comité des ressources humaines (ou son(sa) représentant(e))     | Président(e) |
| • Commissaire général   | Membre       |
| • Commissaire   | Membre       |
| • Directeur/Directrice des ressources humaines (ou son(sa) représentant(e)) | Secrétaire   |

#### Comité chargé des nominations et des promotions aux postes de cadres supérieurs

Postes de cadres supérieurs - < numéro de description et/ou de code du niveau du poste, place occupée dans la classification des postes >

- |  |              |
|--|--------------|
| • Commissaire général ou son(sa) représentant(e)                   | Président(e) |
| • Chef de la Division concernée                                    | Membre       |
| • Directeur/Directrice des ressources humaines                     | Membre       |
| • Responsable des ressources humaines (ou son(sa) représentant(e)) | Secrétaire   |

#### Comité chargé des nominations et des promotions aux postes de cadres moyens

Postes de cadres moyens - < numéro de description et/ou de code du niveau du poste, place occupée dans la classification des postes >

- |  |              |
|--|--------------|
| • Directeur/Directrice des ressources humaines, ou son(sa) représentant(e) | Président(e) |
| • Directeur/Directrice ou responsable général (du service concerné)        | Membre       |
| • Directeur/Directrice ou responsable général d'un autre service           | Membre       |
| • Coordinateur du recrutement (ou son(sa) représentant(e))                 | Secrétaire   |

#### Comité général chargé des nominations et des promotions

Tous les autres postes - < numéro de description et/ou de code du niveau du poste, place occupée dans la classification des postes >

- |  |              |
|--|--------------|
| • Directeur/Directrice des ressources humaines, ou son(sa) représentant(e) | Président(e) |
| • Responsable (du service concerné)  | Membre       |
| • Responsable (d'un autre service)   | Membre       |
| • Fonctionnaire des RH   | Secrétaire   |

## Étape 5 - Choisir les candidats en vue d'un entretien et définir quels sont les tests ou les présentations nécessaires

Comme pour toutes les autres pratiques en vigueur dans le domaine de la GRH, l'organisation se doit de choisir entre les différentes techniques disponibles. Qu'est-ce qui convient le mieux à l'organisation, compte tenu de sa mission, de sa culture, des types de gestion qu'elle a adoptés etc. ? Il est bien sûr important de tenir compte de la validité des techniques, de leur dimension éthique, des coûts qu'elles engendrent et du temps nécessaire pour leur mise en oeuvre.

Afin de s'assurer que les meilleurs candidats soient retenus pour le poste à pourvoir et de garantir un processus objectif et non discriminatoire, il conviendrait dans l'idéal que le jury chargé des entretiens effectue une présélection ou que cette présélection soit réalisée par un membre au moins du jury et une autre personne appropriée. Ainsi, chaque candidature serait évaluée par plusieurs personnes, afin que les opinions personnelles ou les préjugés ne prennent pas le pas. Les personnes chargées de la présélection se rencontreraient pour échanger leurs points de vue sur les candidatures. Les stéréotypes devraient être évités, de même que les suppositions sur le fait qu'une personne conviendra ou non en fonction de son âge, de son genre ou de son handicap, par exemple.

S'agissant du nombre optimal de candidatures à retenir dans la présélection, il est difficile de fixer les limites car chaque poste est différent et peut intéresser un nombre très variable de candidats qualifiés. Il est toutefois conseillé de réduire le nombre des entretiens effectués par une organisation à cinq ou six par jour. Si l'organisation souhaite présélectionner davantage de candidats, il est recommandé de réaliser des entretiens sur deux jours, et il peut être envisagé de recourir à un processus de sélection en deux étapes pour réduire le nombre des candidats invités à un entretien.

On pourra également retenir jusqu'à deux candidatures de réserve, pour le cas où des candidats sélectionnés en première instance feraient défaut. L'organisation devra toutefois être en mesure de préciser pourquoi ils n'ont pas été retenus en première instance en indiquant dans quelle mesure ils répondent aux critères requis. L'Administration des douanes de Samoa a conçu un « formulaire de présélection des candidats » intéressant, figurant à l'Annexe 7 du présent chapitre

Avant de choisir les candidats retenus pour les entretiens et pendant l'élaboration du profil de poste, l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) définit les critères (critères minimum et atouts) auxquels devront satisfaire leurs « candidats idéaux ». Ces critères seront décisifs pour établir une présélection.



ASFC – Critères de sélection – Représentation du candidat idéal

**CBSA ASFC**

### Le candidat idéal

**ÉTUDES**

Le candidat idéal est titulaire d'un diplôme collégial ou universitaire parce que les études postsecondaires :

- Permettent aux personnes embauchées de devenir des penseurs stratégiques pouvant faire une différence
- Accroissent la possibilité d'apprendre et de réfléchir de manière analytique
- Donnent une expérience culturelle et sociale riche

**CONDITIONS**

- Citoyenneté canadienne
- Diversité culturelle
- Soud du service à la clientèle
- Expérience de vie
- Fiabilité et tâches exécutées de façon consciencieuse
- Capacités linguistiques diverses : français, anglais et autres langues

**CAPACITÉS INTELLECTUELLES**

- Raisonnement analytique
- Adaptabilité
- Personne d'initiative
- Soud du service à la clientèle
- Communication interactive efficace (à l'oral et par écrit)
- Capacité de composer avec des situations difficiles
- Bon processus de prise de décisions conforme à l'éthique

**CAPACITÉS PHYSIQUES**

Capacité de répondre aux exigences physiques d'un poste d'agent de l'ASFC, notamment les suivantes :

- Endurance
- Travail dans des situations exigeantes sur le plan physique
- Imposition de la conformité dans des situations de combativité
- Utilisation et déploiement d'équipement de défense, notamment le recours à une arme à feu

**ATTESTATION**

- Permis de conduire
- Certificat de secourisme
- Vérification du soud du service à la clientèle
- Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu
- Réussite des tests MMPI et 16 PF
- Examen médical de catégorie III comprenant la vue et l'audition
- Cote de sécurité de niveau secret

**ENGAGEMENTS PERSONNELS**

- Travail par quarts, horaire variable
- Port d'un uniforme
- Accepte un poste n'importe où au Canada
- Apprentissage continu
- Heures supplémentaires au besoin

**PROTECTION • SERVICE • INTEGRITY**

## Étape 6 - Entretien de sélection et évaluations supplémentaires

L'entretien de sélection est le plus utilisé des différents indices. Lors d'un entretien de sélection, l'organisation s'efforce d'en savoir autant que possible sur le(la) candidat(e). Ce type d'entretien peut se présenter de manière très structurée ou non, en fonction du style privilégié par la personne qui mène l'entretien et de l'organisation.

Dans le cas d'un entretien structuré, la comparaison entre les différents candidats est plus facile. Ce type d'entretien peut toutefois sembler un peu artificiel, entraînant une confiance moindre de la part des deux parties et une perte éventuelle de renseignements. En outre, ils ne dévoilent que certains des aspects de la personne, tandis qu'un entretien non structuré permet de mieux connaître la personne dans son ensemble.

### Évaluations supplémentaires :

#### Tests

D'une manière générale, l'intelligence du(de la) candidat(e) est un bon indice de sa réussite professionnelle. La notion d'intelligence fait l'objet de débats acharnés entre les psychologues. Existe-t-il une compétence générale sous-jacente que l'on peut appeler « intelligence » ? Est-il plus pertinent d'évoquer plutôt différents types d'intelligence ? Quoi qu'il en soit, de nombreuses recherches établissent qu'un bon niveau d'intelligence générale augure d'une performance professionnelle ultérieure satisfaisante, de connaissances liées au poste occupé et de bonnes performances lors des formations. Cette corrélation est plus forte pour certains postes, par exemple pour les responsables qui doivent improviser afin de résoudre des problèmes mal définis.

Lors de l'utilisation d'un test d'intelligence, il convient de s'assurer que le test a été validé pour le pays spécifique dans lequel il est employé, car certains tests peuvent ne pas être appropriés dans des régions spécifiques. Il est également important de considérer les résultats des tests comme un simple indicateur et non comme une vérité intangible. Toutefois, combinés à d'autres méthodes, les tests constituent une bonne manière de sélectionner des employés à distance, par exemple.

#### Tests de personnalité

Le terme « personnalité » désigne un ensemble relativement durable de sentiments, de pensées et de comportements qui caractérisent une personne. Il a pu être établi que la personnalité a une influence sur le choix de carrière, la satisfaction professionnelle, le stress, le leadership et certains aspects des performances professionnelles. Il semble donc justifié de prendre en compte cet élément lors du processus de sélection. Les chercheurs ont identifié de nombreux traits de personnalité et la plupart des psychologues conviennent que ces traits peuvent être organisés de manière hiérarchique. Le modèle créé à cet égard fait ressortir cinq grands traits généraux de personnalité occupant le sommet de cette hiérarchie : extraversion, tendance à la névrose, caractère agréable, esprit consciencieux et ouverture aux expériences. Ce modèle est universel. Il permet de décrire la personnalité des personnes quels que soient leur race, leur âge, leur genre, leur origine ethnique, leur pays ou leur milieu socio-économique.

En termes de performances d'ensemble, l'esprit consciencieux constitue l'indice le plus important. Il montre à quel point une personne est organisée, autodisciplinée et attentive. Pour des types spécifiques d'emploi, certains traits de personnalité peuvent constituer de bons indices. Au-delà des performances, certains traits peuvent être jugés importants lorsqu'ils correspondent à une culture souhaitée pour l'organisation.

#### Centre d'évaluation

Le centre d'évaluation est une méthode et non un endroit. Cette méthode consiste à réunir différents instruments et techniques afin d'accroître la validité du processus de sélection. Son développement et sa mise en œuvre exigent un certain investissement en temps et en argent. Elle pourrait donc être utilisée pour les fonctions qui présentent le plus de risques au vu des performances attendues. Il s'agit souvent de responsables occupant des postes de niveau intermédiaire ou élevé. L'importance d'un choix pertinent parmi ces groupes de candidats compense largement les coûts induits par la méthode.

Le contenu d'un centre d'évaluation diffère selon la fonction et l'organisation concernées mais il existe toutefois des caractéristiques similaires entre ces centres. À cet égard, on note en particulier que l'aspect pratique est privilégié. La méthode devrait donc intégrer des éléments importants de la tâche qui devra être effectuée au sein de l'organisation. Il s'agit ici d'élaborer un exercice pratique réaliste destiné à susciter chez la personne soumise à ce test un comportement semblable à celui qu'elle aurait dans l'exercice de ses éventuelles fonctions futures. Des acteurs ou des évaluateurs peuvent parfois être amenés à donner la réplique dans des jeux de rôle. D'autres tests peuvent être réalisés en groupe. Par exemple, chaque personne d'un groupe détiendrait des informations et devraient s'efforcer de convaincre les autres membres du groupe de leur véracité. Un autre test consiste à confier un certain nombre de tâches à la personne testée, qui doit les exécuter en respectant une contrainte de temps.

Comme nous l'avons déjà indiqué, différentes techniques sont employées afin de garantir une plus grande validité des tests. Le comportement lors du test est alors évalué par une équipe. Cette équipe doit connaître les techniques d'observation et éviter les partis pris. Par ailleurs, des critères précis doivent être élaborés afin de juger correctement la performance de la personne testée.

#### Données biographiques /Curriculum vitae

Les données biographiques d'une personne, comme son âge, son genre, sa situation géographique ou sa taille, peuvent par exemple constituer un facteur à prendre en compte lors de la procédure de sélection, notamment si l'organisation est à la recherche d'une certaine diversité.

Le curriculum vitae est l'un des critères de sélection les plus utilisés. Les performances passées constituent un bon indice des performances futures. Toutefois, il convient de ne pas oublier que, parfois, certains curriculums peuvent être édulcorés.

#### Références

Les vérifications de références et les recommandations reposent sur les opinions des autres en vue d'évaluer ce que le candidat

a fait par le passé et comment il l'a fait. Pour que leur apport soit significatif, elles doivent satisfaire certaines conditions préalables. La personne qui formule la recommandation doit avoir réellement eu la possibilité d'observer le(la) candidat(e), elle doit avoir les compétences requises pour formuler une telle évaluation et elle doit pouvoir demeurer ouverte et sincère. Certaines personnes estiment que les recommandations écrites ont peu de valeur, car elles comportent rarement des informations négatives.



### ASFC - Stratégie d'évaluation - Aperçu

Le nouveau programme de recrutement de l'ASFC a démarré en février 2012 pour les fonctionnaires débutants. La stratégie d'évaluation pour le nouveau processus comporte des outils rénovés d'évaluation ainsi que des normes intégrées et elle se compose de multiples étapes destinées à accroître la probabilité de choisir les meilleurs candidats. Après chaque étape du processus de sélection, qui commence par un test non surveillé sur Internet, les candidats recevront une lettre indiquant s'ils ont ou non été sélectionnés pour la phase suivante du processus d'évaluation. Les candidats qui ne réussissent lors d'aucune étape du processus devront patienter. La durée de leur attente dépend de la raison pour laquelle le(la) candidat(e) a été écarté(e), elle sera donc variable selon s'il a échoué à un test normalisé de la Commission de la fonction publique (CFP), s'il n'a pas les compétences requises ou s'il a volontairement renoncé. Les phases du processus de sélection sont les suivantes pour les fonctionnaires débutants :

**Phase 1** : évaluation initiale par le biais du Système de ressource de la fonction publique (SRFP)

- Responsabilité : l'Unité de recrutement des agents est chargée de sélectionner des candidatures au moyen du SRFP.
- Délai : une à trois semaines (en fonction du volume)

**Phase 2** : test non surveillé sur Internet

- Responsabilité : l'Unité de recrutement des agents est chargée d'administrer le test, de délivrer les invitations, de suivre les notes obtenues et de répondre aux questions.
- Délai : 3 semaines

**Phase 3** : tests normalisés de la CFP et vérification des qualifications essentielles

- Responsabilité : l'Unité de recrutement des agents coopère avec les RH régionales pour la réservation et la gestion des salles, et elle prépare les tests ainsi que les documents administratifs pour chaque session de tests. Les RH régionales devront fournir des surveillants pour les sessions de tests.
- Délai : quatre semaines

Lors de la phase 3, les candidats seront invités à participer à une session de tests pour passer deux tests normalisés de la CFP :

- test de compétence générale (TCG) de niveau 2 (aptitude cognitive) et,
- examen de compétence en communication écrite (ECCE) (aptitude à communiquer par écrit).

**Phase 4** : entretiens

- Responsabilité : l'Unité de recrutement des agents réserve les salles, avec l'assistance des RH régionales, établit le programme et prépare les dossiers d'entretien qui seront envoyés si nécessaires aux endroits où se dérouleront les entretiens.
- Délai : 9 semaines

Les entretiens se dérouleront devant un jury de trois membres. Deux des membres du jury disposeront d'une expérience opérationnelle régionale et le troisième membre pourra se prévaloir d'une expérience en ressources humaines. Dans l'idéal, le jury chargé des entretiens comprendra les représentants suivants :

- représentant ayant une expérience opérationnelle dans la région où l'entretien a lieu,
- un représentant ayant une expérience opérationnelle dans une région adjacente, et
- un représentant de l'Unité de recrutement des agents.

**Phase 5** : exigences supplémentaires

- Responsabilité : l'Unité de recrutement des agents coordonne le programme des candidats et l'administration des résultats des tests avec l'aide d'autres ressources liées aux RH.
- Délai : des délais généraux ont été inclus pour chaque exigence supplémentaire ; toutefois, les délais peuvent être conditionnés par des facteurs propres à chaque candidat(e). Veuillez noter que les dates fixées pour ces exigences peuvent se chevaucher ou être simultanées.

Les candidats retenus après l'entretien devront donc s'acquitter des exigences supplémentaires suivantes :

- Évaluation médicale de catégorie 3 (CAT3) – 6 semaines
- Examen de sécurité – Secret – environ 11 semaines
- Inventaire multiphasique de la personnalité du Minnesota (MMPI) – 2 semaines, et
- Évaluation de la seconde langue : écrit (2 semaines) et oral (4 à 6 semaines) – 8 semaines
- Le CAT 3 et l'examen de sécurité ont lieu en premier car ils durent plus longtemps.

**Phase 6** : Sélection des candidats retenus pour participer au Programme de formation de base des agents (PFBA)

Les candidats qui ont franchi les cinq étapes précédentes intègrent un réservoir de personnes partiellement qualifiées, en attendant d'être désignés pour participer au PFBA de l'ASFC. Le Comité permanent des ressources humaines détermine la taille des classes. Les candidats sont choisis dans le réservoir sur la base de certains critères, dont les suivants :

- équité de l'emploi et besoins linguistiques, et
- notes obtenues à l'ECCE et au TCG-2.

Les critères tels que les diplômes universitaires et l'expérience professionnelle précédente au sein d'organismes chargés de faire appliquer la loi seront également pris en compte pour établir la liste finale des participants au PFBA.

## Étape 7 - Nommer le(la) candidat(e) retenu(e)

### Prendre une décision de sélection

Lorsque l'organisation a vu l'ensemble des candidats, elle devra déterminer dans quelle mesure chacun répond aux critères de sélection, sur la base des réponses qu'ils(elles) ont apportées aux questions posées et de tests ou exercices effectués. Il est très tentant de comparer les candidats les uns aux autres mais la bonne pratique (qui minimise en outre les risques de discrimination) consiste à s'efforcer de s'en tenir à étudier comment chacun répond aux spécifications requises et à sélectionner la personne dont le profil correspond le mieux.

Certains comités préfèrent s'appuyer sur un système de notation. Il peut d'ailleurs être assez simple, pour chacun des critères, d'attribuer la note « Rempli », « Partiellement rempli » ou « Non rempli ». Avant de lancer le processus, l'organisation devra décider des éléments qui constituent une preuve pour chaque catégorie. Il n'est pas essentiel de se conformer à cette sorte de système. Toutefois, il peut être utile de justifier les décisions et de les rendre aussi objectives que possible.

Il importe avant tout de savoir si l'organisation sera en mesure de justifier sa décision, en donnant brièvement les raisons du succès ou de l'échec des candidats. De nombreux jurys d'entretien choisissent un(e) second(e) candidat(e) approprié(e) pour l'emploi, au cas où le(la) premier(première) candidat(e) déclinerait l'offre.

### Formuler une offre

Une fois que le comité a pris sa décision, le poste doit être proposé au(à la) candidat(e) retenu(e). Lorsqu'une offre verbale d'emploi est formulée, l'ensemble des renseignements pertinents doivent être communiqués et les principaux sont les suivants :

- l'échelle de salaires et l'échelon auquel sera nommé le(la) candidat(e), qui comprend une indemnité spéciale en fonction du lieu d'affectation ;
- la date de départ et les horaires/ le style de travail ;
- vérification de certaines qualifications le cas échéant ;
- période d'essai de <x> mois.



#### **Service unifié des recettes fiscales du Botswana - Procédures pour formuler et communiquer une offre**

Une fois reçus les résultats des contrôles de sécurité pour les candidats externes et une fois que les résultats des vérifications de références pour les candidats internes et externes se révèlent satisfaisants, une lettre d'offre d'emploi doit être rédigée et communiquée dans les deux jours suivants la réception des résultats des contrôles de sécurité. L'offre doit être signée par l'autorité appropriée chargée des nominations à ce niveau, conformément au paragraphe 17 de ces procédures. Le(La) futur(e) employé(e) doit être informé(e) que l'offre est conditionnée par la présentation d'un certificat médical d'aptitude émanant d'un médecin agréé.

Le salaire proposé est conforme aux procédures salariales relatives à un premier emploi.

Au début des négociations salariales, des documents justificatifs (avis de l'employeur actuel, par exemple) doivent être produits.

La lettre d'offre d'emploi destinée à un(e) candidat(e) externe peut être envoyée par la poste ou le(la) candidat(e) peut être appelé(e) par téléphone afin de récupérer la lettre, ce qui accélère la procédure de recrutement.

Pour un(e) candidat(e) interne, la lettre d'offre d'emploi devrait être transmise par l'intermédiaire du Chef de service du(de la) candidat(e) et une copie de la lettre devrait être communiquée au Chef du service d'accueil (afin de fixer la date où l'employé(e) sera disponible), une autre copie à l'Unité administrative pour l'affectation du lieu de travail et une dernière au service financier, qui enregistrera les nouvelles données.

Les personnes qui ont reçu une offre d'emploi doivent répondre dans les sept jours afin de faire savoir s'ils acceptent ou non le poste. L'offre deviendra automatiquement caduque en l'absence de réponse sept jours après la date de la lettre. La lettre d'offre d'emploi doit préciser le poste à pourvoir, le titre, le salaire et les avantages y afférents.

## Étape 8 - Informer les candidats non retenus

Dès lors que le(la) candidat(e) retenu(e) en premier a fait part de son acceptation, une lettre de refus définitif est envoyée à tout candidat(e) retenu(e) en second lieu, le cas échéant. Si le(la) candidat(e) retenu(e) en premier lieu n'accepte pas le poste, alors le service de GRH ou le président du comité de sélection en est informé et il est décidé soit de proposer le poste à un(e) autre candidat(e), soit de publier une annonce une nouvelle fois<sup>1</sup>.

À mesure que le processus de sélection se déroule, certaines candidatures ne sont pas retenues. Les candidats concernés peuvent être amenés à solliciter des renseignements complémentaires concernant les motifs de leur non sélection et certains peuvent même souhaiter contester les décisions du comité de sélection. Le cas de l'Équateur est très intéressant à cet égard, car il permet au(à la) candidat(e) non retenu(e) de contester les résultats d'une évaluation initiale. En offrant une telle possibilité à ces candidats, l'Administration des douanes de l'Équateur montre qu'elle est disposée à expliquer les résultats de son évaluation initiale mais aussi à remédier à tout éventuel manquement constaté lors des procédures d'évaluation.

<sup>1</sup> Voir Annexe 9 - Exemple de lettre de notification adressée aux candidats non retenus

## Administration des douanes de l'Équateur – Procédure de contestation des mérites et d'opposition



### 2.3. Réforme de la politique de recrutement d'une administration douanière : étude de cas de l'Autorité fiscale de Gambie



Grâce au projet de modernisation des administrations douanières d'Afrique de l'Ouest, financé par la Suède, l'Autorité fiscale de Gambie (GRA) est engagée avec succès depuis juillet 2013 dans une phase de réforme et de modernisation en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Ce projet a permis à la GRA d'atteindre deux résultats : renforcer les capacités de l'Unité GRH à agir comme un partenaire stratégique au sein de la GRA et améliorer la qualité de ses services de recrutement.

Entre la mi-juillet 2013 et octobre 2014, la GRA a pu ainsi préparer l'adoption et de la mise en œuvre d'une approche de GRH basée sur les compétences, adaptée à la réalité locale et fondée sur les meilleures pratiques en matière de RH (référentiels de compétences de l'UE, principes de gestion basée sur les résultats, etc.).

Pour aboutir aux deux résultats indiqués, le projet de modernisation a assisté la GRA dans les activités suivantes :

- élaboration d'un référentiel de compétences et d'un dictionnaire des compétences, basés sur les meilleures pratiques douanières internationales et adaptés aux modèles stratégiques et opérationnels de la GRA ;
- élaboration d'un catalogue de postes contenant tous les postes de la GRA par domaine fonctionnel ;
- élaboration de descriptions de postes, en appliquant une approche de gestion basée sur les compétences et sur les résultats ;
- élaboration d'un projet de plan de dotation en personnel, basé sur une analyse de l'environnement et des carences en compétences ;
- élaboration d'une stratégie de RH formulée d'après les objectifs stratégiques de la GRA ;
- élaboration d'un ensemble de formations pour formateurs sur la formulation des descriptions de postes, le filtrage des CV et les entretiens STARR, via un processus à plusieurs niveaux visant à doter le comité de recrutement de la GRA des capacités nécessaires pour mettre en œuvre en pratique les techniques de recrutement basé sur les compétences ; et
- élaboration de nouvelles procédures de recrutement et rationalisation des procédures existantes.
- établissement d'un comité de modernisation sur la GRH, regroupant des partenaires stratégiques ;

## Éléments clés du projet

Cinq critères de réussite majeurs ont été recensés. La Direction générale de la GRA a apporté un soutien continu à la modernisation de la GRH (fourniture des ressources financières et humaines nécessaires, dégagement de temps pour mener à bien cette modernisation). Les Directeurs et les Chefs d'Unités de la GRA travaillent en collaboration avec l'Unité GRH. Celle-ci a fait preuve d'un dévouement permanent pour parvenir au niveau de changement voulu. Elle a fait appel à des compétences de haut niveau pour pérenniser les capacités de la GRA s'agissant de la mise en œuvre du changement et de l'assimilation des techniques et outils de GRH développés. Le projet a renforcé les capacités du Comité de modernisation de la GRA en matière de GRH afin qu'il développe et mette à jour tous les outils de GRH et assure donc l'appropriation et la pérennité de la modernisation de la GRH à la GRA.

Outre l'identification et la mise en place de processus et d'outils de recrutement efficaces, l'un des éléments clés du projet de modernisation visait à équiper l'Unité GRH et les principaux responsables du renforcement des capacités de la GRA d'un ensemble de compétences et de techniques adéquates. Comme indiqué ci-dessus, le projet de la GRA comprenait des ateliers et des activités de formation des formateurs, assurant le déroulement optimal des étapes 5 et 6 du processus de recrutement.

Il est indispensable de responsabiliser durablement le personnel de la GRA participant au recrutement afin de s'assurer de sélectionner les candidats les plus performants aux postes vacants, en appliquant l'approche basée sur les compétences et puisant au maximum dans les ressources disponibles. Le filtrage des CV et les méthodes de sélection STARR ont été présentés aux jurys de recrutement de la GRA afin qu'ils les utilisent systématiquement.

Technique majeure de l'étape 5, le filtrage des CV est une méthode de sélection permettant de présélectionner précisément les candidats qui seront invités au prochain cycle d'entretiens. Solution juste et efficace compte tenu des ressources humaines et financières limitées des administrations douanières, cette méthode définit quatre principales phases de sélection des candidats présélectionnés :

- création d'un jury de filtrage des CV afin d'assurer l'objectivité du processus ;
- fixation du nombre cible de CV à sélectionner (et donc du nombre d'entretiens à conduire en fonction des ressources disponibles, si la prochaine étape est celle des entretiens) ;
- analyse des descriptions de postes pour établir les quelques critères essentiels (compétences, qualifications et/ou expérience indispensable pour une performance élevée du poste) et les critères souhaitables ;
- exclusion de tous les CV ne répondant pas aux critères essentiels ;
- deuxième filtrage d'après les critères souhaitables (si nécessaire) ;
- classement des candidats.

Cette méthode a été développée par rapport à l'analyse objective des descriptions de postes basées sur les compétences.

Pour renforcer les capacités visant à conduire des entretiens efficaces et basés sur les compétences pendant l'étape 6, des ateliers de formation des formateurs ont été organisés à la GRA. Ces ateliers sont axés sur les techniques nécessaires pour répondre aux objectifs des entretiens de sélection, à savoir : recueillir des informations sur les comportements précédents des candidats afin de prévoir leurs comportements futurs et de déterminer s'ils conviennent au poste vacant.

En développant des scénarios basés sur les compétences, il est possible de parer efficacement aux difficultés et aux limites des entretiens. Les jurys de recrutement appliquent un système où ils posent des questions basées sur les compétences, afin de réunir le maximum de preuves sur les comportements passés des candidats, susceptibles de montrer dans quelle mesure ils possèdent les compétences adéquates pour le poste. Des questions de comportement sont alors posées d'après les indicateurs comportementaux des principales compétences (comme indiqué dans le dictionnaire des compétences du référentiel de compétences).

La technique STARR (Situation, Tâches, Actions, Résultats, Réflexion) est appliquée lors des entretiens et pour réunir des preuves que le(la) candidat(e) a déjà mis en pratique les compétences visées. La méthode STARR propose également des lignes directrices sur les entretiens, où une succession de questions permet de recueillir des éléments sur la Situation pendant laquelle la compétence a été utilisée, sur la Tâche qui doit être accomplie, sur l'Action du(de la) candidat(e), sur le Résultat obtenu et sur la Réflexion et les enseignements tirés de toute son expérience.



# ANNEXES



## ANNEXE 1 : Liste de contrôle pour le recrutement, la sélection et la prise de fonctions

**Généralités**

Les nouveaux employés sont-ils réellement nécessaires ou existe-t-il d'autres solutions possibles (par exemple : nouvelle répartition du travail) ?

Utiliser l'outil Analyse des besoins en personnel.

Quels coûts représente le recrutement ?

Utiliser l'outil Estimation des coûts du recrutement.

Le cas échéant, le poste est-il toujours le même ou a-t-il changé ? (Cela peut constituer une occasion de réorganiser certaines tâches.)

Comment s'inscrit la réduction du personnel dans la planification générale du personnel et les objectifs d'ensemble de l'entreprise ? Le poste concerné est-il probablement amené à disparaître ? (Dans l'affirmative, quand ?)

Quand avez-vous besoin du nouvel employé ? Pour quelle durée ?

Pour combien d'heures/de jours par semaine/mois ?

**Poste (la Liste de contrôle pour la description du poste peut constituer une aide complémentaire)**

Une description appropriée et mise à jour du poste existe-t-elle ?

Dans quelle unité de l'organisation sera employé le nouvel arrivant/la nouvelle arrivante ?

Quel est l'intitulé du poste ?

Quelles sont les tâches à accomplir ?

Quel est le salaire attribué (évaluation du poste) ?

Quels seront les pouvoirs et les responsabilités du nouvel employé ?

Quel est le niveau d'études requis ?

Quelles sont les connaissances et les compétences professionnelles souhaitées ?

Quelles sont les compétences souhaitées ?

Combien d'années d'expérience sont nécessaires ?

Quelles sont les caractéristiques personnelles requises ?

L'organisation a-t-elle besoin d'un employé dont la carrière évoluera rapidement ?

Comment se présente l'environnement de travail (ambiance de travail, conditions de travail, collègues, clients, équipement, etc.) ?

Qu'attendez-vous de ce poste dans trois ans ? Vos exigences risquent-elles de changer d'ici là ?

**Offre**

L'organisation propose-t-elle un contrat permanent ou un contrat temporaire ?

Quels seront les jours et les horaires de travail du nouvel employé ?

Quel est le salaire proposé et quelle est la marge de négociation ?

Quelles sont les conditions de travail (secondaires) ?

Quelles sont les possibilités d'évolution de carrière ?

**Procédures**

Qui est impliqué dans les procédures ?

Qui fait quoi ?

Qui prend la décision finale ?

Quel est le calendrier appliqué ? On pourra utiliser l'exemple d'un calendrier de recrutement.

Le poste fera-t-il l'objet au préalable d'une annonce en interne ?

De quelle(s) manière(s) l'employeur procédera-t-il à un recrutement en externe ? Voir aussi le Formulaire d'annonce d'emploi.

Comment s'effectuera la procédure de sélection ?

Combien de candidats seront conviés ? Voir également les lettres de demande d'un formulaire de candidature et les lettres de demande d'un formulaire de notation.

Combien de cycles d'entretiens seront organisés ? Voir également la Liste de contrôle pour l'entretien d'embauche.

La procédure suivie comporte-t-elle des tests (tests psychologiques, évaluations) ?

Un examen médical est-il nécessaire ?

Les références citées sont-elles vérifiées ? Voir également le Formulaire de documentation sur la vérification des références.

Les candidats seront-ils conservés sur une liste en vue d'éventuelles ouvertures de postes futures ?

Comment s'organise la prise de fonctions ? Voir également la Liste de contrôle pour la prise de fonctions.

Outre tous les formulaires mentionnés ci-dessus (Annexes du Recueil de l'OMD visant à développer le RC), un Formulaire d'entretien, un Formulaire d'entretien/d'évaluation individuelle et le formulaire intitulé Questions concernant le candidat pourraient être utilisés durant le processus de recrutement.

## ANNEXE 2 : Études de cas sur le processus de recrutement (1)

**Douane du Royaume-Uni (HMRC) - Processus de recrutement**

Le nombre d'employés dans l'ensemble des services gouvernementaux est en nette diminution, en raison des mesures d'austérité prise par le gouvernement. Le HMRC pourvoit aux postes vacants dans un ordre strict de priorité afin d'éviter les doublons parmi ses propres employés et le personnel des autres services. Les postes vacants sont proposés dans l'ordre suivant :

- aux employés surnuméraires du HMRC (qui ont quitté un emploi permanent suite à une réorganisation) ;
- aux autres employés du HMRC qui changent de niveau ;
- aux employés surnuméraires des autres services gouvernementaux (qui ont quitté un emploi permanent suite à une réorganisation) ;
- à tout employé d'un service gouvernemental qui change de niveau ou qui est promu ; et
- à des personnes recrutées en externe.

Le processus de recrutement est le même, qu'il s'agisse d'un recrutement interne ou externe, et quelle que soit l'étape concernée dans l'ordre de priorité.

- Chaque domaine d'activité du HMRC élabore un plan annuel des ressources précisant le nombre de personnes dont le service a besoin à un poste donné pour atteindre ses objectifs opérationnels annuels. Il s'agit donc d'une planification du personnel.
- Si le nombre d'employés est inférieur au nombre fixé dans le plan du personnel, des vacances de postes sont ouvertes et le HMRC procède à un recrutement dans l'ordre de priorité décrit ci-dessus. Tout employé qui ne dispose pas d'un emploi permanent est considéré comme surnuméraire et sera prioritaire en cas de vacance de poste.
- Pour la plupart des emplois existants, le HMRC dispose d'une description normalisée du poste, description qu'il utilise pour annoncer les vacances de postes. Cependant, de nouvelles descriptions de poste sont établies pour les postes spécialisés nouveaux ou uniques.
- Le responsable du service dans lequel un poste est à pourvoir décide des attitudes et des compétences requises pour le poste concerné et choisit les critères de sélection auxquels devra satisfaire le futur titulaire du poste.
- Le responsable du service dans lequel un poste est à pourvoir prend des dispositions afin qu'un agent du HMRC chargé du recrutement passe une annonce destinée à susciter les candidatures appropriées. L'annonce comprend une description du poste, des aptitudes et des compétences requises, mais aussi des critères et du processus de sélection.
- Les candidats déposent leur candidature en ligne et fournissent notamment des renseignements sur leur passé professionnel, accompagnés d'exemples décrivant comment ils ont acquis les compétences et les aptitudes requises.

ANNEXE 2 : Études de cas sur le processus de recrutement (2)



**AGENCE DES SERVICES FRONTALIERS DU CANADA (ASFC), PROGRAMME DE RECRUTEMENT D'UN FONCTIONNAIRE**

Le Programme de formation de base des agents de l'ASFC marque le début d'une nouvelle époque pour l'Agence, qui modernise ainsi la façon dont les employés se lancent dans cette aventure au sein de l'ASFC et le soutien dont ils disposent tout au long de leur évolution professionnelle. Il représente un véritable changement culturel, grâce auquel les agents seront en mesure de remplir le rôle en intégrant une nouvelle vision des frontières, à travers notamment des capacités analytiques et stratégiques accrues.

Grâce au nouveau processus de recrutement, l'ASFC dispose d'une population ciblée de candidats qui se situe d'un bout à l'autre d'une évaluation basée sur des compétences, pouvant être associée à des attentes et à des performances professionnelles.

**Principaux éléments novateurs du Programme :**

Recrutement national :

Repose sur les besoins et les activités au niveau national

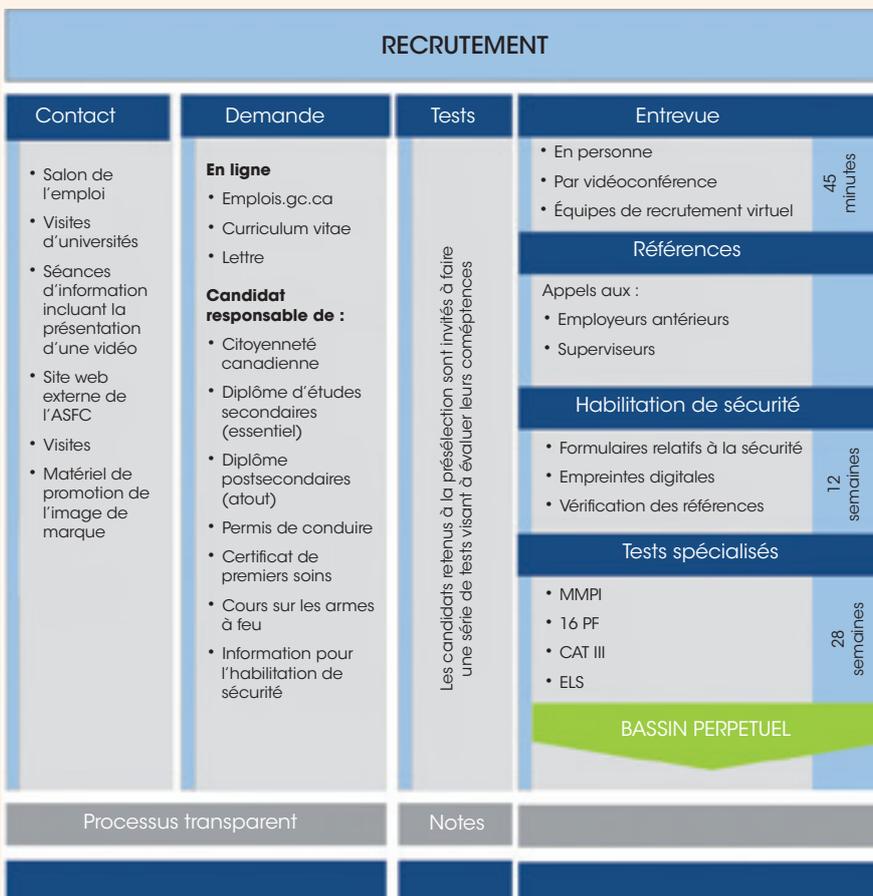
Inventaire de candidats renouvelés en permanence, avec une gestion en flux tendu du réservoir national

Conçu pour apporter une plus grande souplesse à l'ASFC :

- plate-forme répondant aux besoins des LO,
- offre la possibilité d'une meilleure représentation de l'EE, et
- permet le déploiement d'agents en armes dans les secteurs du Canada qui en ont le plus besoin.

Réorganisation de la Déclaration du mérite, en y incluant de nouvelles compétences et un niveau supérieur de capacités préalables requises.

Stratégie novatrice de test et d'évaluation, avec des normes nationales et cohérentes qui permettent un traitement plus rapide et plus efficace tout en fournissant des candidats de grande qualité.



## PROGRAMME DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ASFC : Création d'un répertoire de candidats préqualifiés

EN COURS

Le programme de recrutement renforce les niveaux en amont afin de mieux réussir à former et à attirer des candidats de qualité, possédant à la fois l'expérience, les capacités et les compétences nécessaires pour constituer la base du personnel de l'ASFC à l'avenir.

Terminé	En cours
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveaux programme de recrutement et processus de sélection lancés le 12 février 2012</li> <li>• Nouvelle stratégie d'évaluation nationale et intégrée pour le processus de sélection :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles méthodes de test de plus haut niveau avant la phase de formation</li> <li>• Niveaux nationaux cohérents (ex : formation commune des évaluateurs pour assurer une notation cohérente)</li> <li>• Stratégie développée en partenariat avec la Commission de la fonction publique (CFP)</li> <li>• Préconisée au niveau régional</li> <li>• Cadre d'affectation des tâches transformé</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 498 candidats au stade des entretiens – 19 entretiens à réaliser d'ici la mi-octobre</li> <li>• Conditions préalables : MMPI, CATIII, ELS et processus d'autorisation sécuritaire (HIPSS) en cours</li> <li>• Groupe et niveau de l'agent stagiaire de l'ASFC (classement selon la négociation collective qui sera signée)</li> </ul> <p>Défis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise en oeuvre du point central du HIPSS dans le processus de recrutement a généré des retards, empêchant d'obtenir les documents complets des candidats en temps voulu.</li> <li>• Nombre limité de candidats bilingues</li> <li>• Financement suffisant pour assurer le processus de recrutement en cours</li> </ul>
Résultats	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répertoire de plus de 18 000 candidatures au 14 septembre 2012</li> <li>• 3191 candidatures tirées du répertoire le 13 mars 2012</li> <li>• 2240 candidats ont avancé et passé les tests</li> <li>• 498 sont arrivés au stade des entretiens, qui ont démarré le 18 juin, la majorité devant être terminée début août. Taux de réussite d'environ 55% aux entretiens</li> <li>• Le PBFA (1 pilote) sera axé sur le recrutement bilingue pour combler les lacunes de l'ASFC en matière de langues officielles.</li> <li>• Partenariat réussi avec la CFP : évaluation des tests normalisés, analyse statistique et analyse des tendances (compétences, tests et comportements au travail), gestion des priorités, collaboration pour une amélioration du système (inventaires du SRFP).</li> </ul>	
3	

PROTECTION – SERVICE – ÉTHIQUE

## ANNEXE 3 : Formulaire de demande d'emploi à l'attention des candidats internes

Pour le poste de : \_ \_ \_

Renvoyer ce formulaire avant le : \_ \_ \_

À: Administration des douanes  
Boîte postale  
Ville

### 1. Informations personnelles

Nom : \_ \_ \_  
 Prénom(s) en entier : \_ \_ \_  
 Sexe :  Homme  Femme  
 Age : \_ \_ \_ ans  
 Adresse : \_ \_ \_  
 Code postal : \_ \_ \_  
 Ville : \_ \_ \_  
 Numéro de téléphone : Domicile : \_ \_ \_  
 Travail : \_ \_ \_  
 Emploi :  Plein temps  
 Mi-temps, \_ \_ \_ heures  
 Mentions particulières :  Non  Oui  
 Dans l'affirmative, veuillez préciser :  
 \_ \_ \_  
 \_ \_ \_

### 2. Formation en dehors de l'administration des douanes

Quels cours avez-vous suivi en dehors de l'administration des douanes ?

	Cours	Certificat obtenu	Nombre d'années	Sujets
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

### 3. Formation à l'intérieur de l'administration des douanes

Quels cours avez-vous suivi au sein de l'administration des douanes ?

	Cours	Durée	Année de fin
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

### 4. Formations internes ou externes/ séminaires, etc.

Quelles formations internes et externes et/ou cours particuliers avez-vous suivis, autres que ceux exigés par le service ?

	Cours	Année de fin
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

**5. Expérience professionnelle en dehors de l'administration des douanes**

Quels emplois pertinents avez-vous occupés en dehors de l'administration des douanes ?

	Emploi (description)	Organisation	Durée
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

**6. Emplois occupés au sein de l'administration des douanes**

Quels emplois pertinents avez-vous occupés au sein de l'administration des douanes ?

	Emploi (description) et unité	Niveau	Durée
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

**7. Autres postes occupés à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration des douanes**

Quels autres postes pertinents avez-vous occupés à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration des douanes ? Par exemple, postes de président(e), postes d'enseignant(e), postes de conseiller(ère).

	Autres postes (description)	Durée
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

**8. Groupes de travail/projet au sein de l'administration des douanes**

À quels groupes de travail/projet et/ou comités de l'administration des douanes avez-vous participé ou participez-vous ?

	Groupe de travail/projet (description)	Durée
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

**9. Autre expérience (professionnelle) et/ou réalisations qui montrent que vous disposez des qualités requises pour le poste**

--

**10. Motivations pour le poste**

Quelles sont les principales raisons motivant votre candidature ?

--

Date de la candidature : \_ \_ \_

Signature :

Date de réception (laisser en blanc) : \_ \_ \_

## ANNEXE 4 : Nouvelle-Zélande – Liste de contrôle pour le recrutement et la sélection



<b>Guide de référence rapide pour le recrutement et la sélection</b>		
<b>Poste :</b>		
<b>Tâche / Liste de contrôle</b>	<b>Formulaire de RH / Lien vers la politique ou la procédure</b>	<b>Responsabilité</b>
Confirmer le besoin de pourvoir le poste ? Préparer / réviser la description du poste, et des spécifications de la personne requise	Procédures de préparation du recrutement	Responsable du recrutement  Consulter votre Conseiller en RH
Choisir les méthodes d'annonce de la vacance. Interne/Externe, Créer une annonce, Questions nécessaires pour une présélection en ligne, Calendrier  Remarque : il convient de faire appel à des agences de recrutement uniquement pour les postes spécialisés/difficiles à pourvoir.		Responsable du recrutement/ Recrutement Consulter les RH ou le Recrutement
Formuler une demande visant à remplir le formulaire de vacance et obtenir la signature requise des dirigeants et des RH, transmettre au recrutement qui annoncera la vacance.	Demande visant à remplir le formulaire de vacance	Responsable du recrutement Consulter les RH
Confirmer la composition du Comité de sélection et de la Présidence du Comité	Procédure du Comité de sélection	Responsable du recrutement
Décider des critères de présélection et du processus de sélection.  Remarque : il convient de recourir à une combinaison de méthodes d'entretien et d'évaluation, par exemple à des tests psychométriques, à des présentations, à des questions de présélection en ligne.	Procédures des méthodes de sélection	Comité de sélection
Préparer les questions pour l'entretien	Modèle de questions pour l'entretien	Comité de sélection Consulter les RH /le Recrutement
Réceptionner les candidatures et les envoyer au Comité de sélection		Recrutement
Présélectionner les candidats au vu des critères de compétences et de sélection	Tableau de présélection	Comité de sélection
Établir la liste des candidats présélectionnés/non présélectionnés	Tableau de présélection	Président du Comité
Contacteur les candidats présélectionnés pour mettre au point l'heure des entretiens, tests psychométriques ? (Confirmation via Snaphire avec le référent et formulaires d'habilitation de sécurité)  Envoyer par Snaphire un courrier électronique aux candidats non retenus. (Le personnel en interne doit obtenir une réponse de la part d'un membre du Comité)		Recrutement  Président du Comité

Conduire les entretiens  Recueillir les formulaires de sécurité et d'autorisation à contacter les références. Copie certifiée conforme du passeport ou certificat de naissance pour carte d'identité, et copie du permis de conduire le cas échéant.	Modèle de questions pour l'entretien Formulaire d'autorisation à contacter les références Formulaire de sécurité	Comité de sélection
Evaluer l'entretien pour chaque candidat et déterminer si certains candidats sont préférés à d'autres	Formulaire d'évaluation en bref de l'entretien	Comité de sélection
Procéder à des vérifications croisées de référence (x2) pour les candidats préférés  Obtenir auprès du conseiller sécurité la confirmation que les candidats satisfont aux critères de sécurité de l'organisation.	Modèle de vérification des références par téléphone	Comité de sélection/Recrutement
Formuler la recommandation du rapport de nomination qui corrobore la décision d'embauche	Modèle de recommandation de nomination	Président du Comité de sélection
Recommandation approuvée / refusée Approuver les conditions d'emploi, y compris celles relatives à la rémunération (en cas de recrutement externe, l'approbation du contrôleur adjoint des finances est requise - voir la politique en vigueur)	Modèle de recommandation de nomination	Autorité chargée de la nomination  Consulter les RH
Formuler une offre verbale d'emploi		Président du Comité
Rédiger une lettre d'offre d'emploi et transmettre l'offre, accompagnée des formulaires pour la paie et des formulaires médicaux	Modèle de lettre d'offre d'emploi	RH/Recrutement
Recevoir une acceptation de l'offre par écrit et transmettre à la paie, accompagnée du formulaire de mouvement de personnel signé par le responsable	Formulaire de mouvement de personnel	Recrutement
Informor oralement les candidats non retenus (suivi du recrutement par courrier électronique)  Remarque : envoyer tous les documents de vacance / nomination au recrutement pour classement		Président du Comité
Annonce des candidats retenus pendant 7 jours. En cas de recours, enquête des RH.	Procédure longue	Recrutement/RH
Préparer les renseignements nécessaires à la prise de fonctions du nouvel employé	Dossier de prise de fonctions et liste de vérification	Responsable du recrutement et responsable hiérarchique

## ANNEXE 5 : Exemple d'étape 1 – Singapour : étapes d'une analyse du personnel – Aperçu détaillé du processus



### Singapour

La Douane de Singapour évalue ses besoins en personnel en procédant comme suit :

(a) définir l'orientation stratégique de la Douane de Singapour : la Douane a lancé son Programme Douane 2015, qui comporte cinq axes stratégiques, à savoir :

- (i) encourager les partenariats douaniers internationaux afin d'améliorer la facilitation des échanges,
- (ii) améliorer la sécurité et la résilience de la chaîne logistique de Singapour,
- (iii) développer la compétitivité économique par le biais d'un système commercial intégré favorable aux entreprises,
- (iv) protéger l'économie et la société à travers une meilleure application de la loi,
- (v) assurer la croissance de la Douane de Singapour grâce au développement de son capital humain.

Pour atteindre les cinq objectifs stratégiques du programme « Douane 2015 », la Direction des ressources humaines (DRH) de la Douane de Singapour doit déterminer quelles sont les compétences et les aptitudes essentielles requises.

(b) Analyser l'environnement intérieur et extérieur - la DRH analysera les environnements intérieur et extérieur pouvant impacter sur nos 5 axes stratégiques. L'analyse extérieure couvrira les prévisions concernant le marché local de l'emploi, les tendances émergentes de l'offre et de la demande en matière d'emploi, les orientations technologiques ou les meilleures pratiques pouvant aider à améliorer l'efficacité du personnel de la Douane de Singapour. Dans l'analyse de l'environnement interne, la DRH se concentre sur des facteurs comme l'efficacité des procédures, les tendances démographiques du personnel, la culture de l'organisation et le niveau d'engagement du personnel, etc.

(c) Évaluer le personnel actuel afin de définir les besoins futurs en personnel – Au moment d'établir une projection de ses futurs besoins en personnel, la DRH examinera ses besoins actuels, compte tenu des facteurs démographiques tels que l'âge, la durée du service ou le sexe des employés actuels. Le taux de départ et les rapports sur les entretiens de départ seront également évalués afin de recueillir des informations sur les raisons qui poussent les employés à partir et sur les types d'emploi/de secteurs qu'ils investissent ainsi que leurs opinions sur les domaines où la douane peut s'améliorer. S'agissant des secteurs qui ont recours à des fonctions supplémentaires ou nouvelles, les besoins à venir en personnel seront aussi pris en compte. La DRH s'efforcera également de définir avec les différents secteurs quelles sont les compétences et les aptitudes requises aux fins des nouvelles fonctions et de déterminer si le personnel nécessaire peut être trouvé en interne, en transférant des fonctionnaires plus expérimentés pour prendre en charge la nouvelle fonction concernée.

(d) Identifier les carences et élaborer des stratégies visant à les combler – à travers la comparaison de son personnel actuel et de ses besoins futurs, la DRH de la douane de Singapour peut identifier les carences qui concerneront par exemple les domaines nécessitant du personnel supplémentaire, la durée des contrats du personnel employé (contrats permanents, etc.), l'ensemble des compétences requises, etc. Ainsi, les DRH seront en mesure d'élaborer des stratégies pour répondre aux manques constatés.

(e) Mettre en œuvre des stratégies pour combler les carences – Lors de la mise en œuvre des stratégies, il est important que la DRH explique aux principales parties concernées le besoin de mesures de changement. La communication sur ce besoin permet au personnel de comprendre l'objet du changement, sa portée, le calendrier des mesures, etc. Ces informations aideront le personnel à mieux prendre conscience des intentions stratégiques et à surmonter les résistances potentielles des employés concernant la mise en œuvre de la stratégie.

(f) Évaluer l'efficacité des stratégies – La DRH assurera la surveillance et l'évaluation des stratégies visant à combler les carences afin qu'elles produisent les résultats souhaités. À travers la surveillance de la stratégie, la DRH est en mesure d'évaluer sa validité et son efficacité.

## ANNEXE 6 : Exemple d'étape 4 – Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) – Affiche d'emploi – Agent stagiaire de l'ASFC



Si vous cherchez un emploi passionnant et stimulant, les services frontaliers sont faits pour vous ! Faites partie d'une équipe qui protège la sécurité et la sûreté du Canada et des Canadiens, tout en facilitant la libre circulation des personnes et des marchandises admissibles à la frontière.

Les agents de l'ASFC constituent un des premiers points de contact à l'arrivée des voyageurs et des marchandises au Canada. Ils représentent notre première ligne de défense et veillent à ne pas laisser entrer au Canada les personnes interdites de territoire, la contrebande et les substances illégales. Ils collaborent également à la lutte contre le terrorisme international et l'immigration illégale.

Compte tenu de la nature du travail en tant qu'agent de l'ASFC, nous vous recommandons vivement de remplir votre questionnaire d'auto-évaluation en ligne à l'adresse suivante <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/job-emploi/bsa-asf/so-ae-fra.html> avant de déposer une candidature. Vous pourrez ainsi déterminer si l'emploi proposé vous convient.

Afin de pouvoir devenir agent stagiaire de l'ASFC, vous devez satisfaire à diverses exigences fondamentales avant de présenter votre demande. Vous devez correspondre aux critères fixés. Si vous décidez de postuler, vous devrez confirmer que vous répondez à ces exigences au moment où vous soumettez votre demande en remplissant le questionnaire en ligne. Seuls les candidats qui répondent à ces exigences seront pris en compte. Les documents originaux seront demandés au moment des tests.

1. Vous devez avoir terminé avec succès vos études secondaires.
2. Vous devez avoir suivi avec succès le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu et le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu à autorisation restreinte.
3. Vous devez posséder un certificat de secourisme général (selon le Code canadien du travail, Partie II et le Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail, Partie XVI), et le conserver.
4. Vous devez posséder un permis de conduire valide et le conserver.
5. Vous devez être disposé à accepter un poste n'importe où au Canada.

Pour obtenir plus de renseignements sur la façon de devenir agent de l'ASFC, visitez notre site à [www.cbsa-asfc.gc.ca/job-emploi/bsa-asf/menu-fra.html](http://www.cbsa-asfc.gc.ca/job-emploi/bsa-asf/menu-fra.html)

Agent stagiaire de l'ASFC - Programme de perfectionnement

Nom de l'organisme : Agence des services frontaliers du Canada

Lieux : Lieux divers au Canada.

Veillez visiter le site web suivant pour le répertoire des bureaux de l'ASFC :

[www.cbsa-asfc.gc.ca/do-rb/menu-fra.html](http://www.cbsa-asfc.gc.ca/do-rb/menu-fra.html)

Classification : FB - 02 pour de plus amples renseignements

Traitement : 55 133 \$ à 61 570 \$ (en cours de révision)

Date limite : N/A

Numéro de référence : BSF12J-009219-000003

Numéro du processus de sélection : 12-BSF-EA-NBSO-FB-3333

Durée des fonctions : temps plein indéterminé

Postes à pourvoir : nombre à déterminer

Site web : pour plus de renseignements sur l'organisme, veuillez visiter l'Agence des services frontaliers du Canada

### Qui peut soumettre une candidature

Renseignements utiles :

Personnes résidant au Canada ainsi que les citoyens canadiens résidant à l'étranger.

Les personnes de 18 ans ou plus.

### Citoyenneté

Renseignements utiles :

La préférence sera accordée aux citoyens canadiens et citoyennes canadiennes. Veuillez vous assurer d'inclure dans votre demande d'emploi la raison vous permettant de travailler au Canada : la citoyenneté canadienne, le statut de résident(e) permanent(e) ou un permis de travail.

## Compétences linguistiques

Renseignements utiles :

Les postulantes et postulants doivent indiquer sur leur demande leur aptitude à travailler, conformément aux exigences linguistiques suivantes :

Exigences linguistiques et (ou) profils variés

Les postes à pourvoir exigent les compétences linguistiques suivantes : bilingue impératif (BBB/BBB) et anglais essentiel.

La compétence bilingue impératif (BBB/BBB) signifie que vous devez être parfaitement bilingue en français et en anglais (en lecture, écriture et à l'oral) au niveau BBB/BBB.

Test d'autoévaluation des compétences en écrit pour la seconde langue

Vous pouvez répondre à un test d'autoévaluation facultatif qui permettra d'évaluer vos aptitudes à la rédaction dans votre seconde langue officielle pour ce processus de recrutement. Si vous n'êtes pas certain(e) de vos aptitudes à la rédaction dans votre seconde langue officielle, vous pouvez, premièrement, essayer ce test optionnel d'autoévaluation avant de soumettre votre demande d'emploi pour un poste bilingue impératif. Le lien pour accéder au test optionnel d'autoévaluation peut être trouvé dans la liste des exigences de votre candidature en ligne de ce processus. Le test peut être réalisé en 15 à 30 minutes. Quand vous aurez répondu, vous recevrez une évaluation générale de votre résultat au test d'expression écrite en seconde langue. Si vous obtenez une note moyenne ou une note élevée au test d'autoévaluation de seconde langue, vous pourrez probablement obtenir une note assez élevée au test officiel d'expression écrite pour l'évaluation de la seconde langue.

## Scolarité

Renseignements utiles :

Diplôme d'études secondaires.

Les candidats et candidates ayant des diplômes étrangers doivent fournir une attestation de leur équivalence au Canada. Pour de plus amples renseignements, consulter le Centre d'information canadien sur les diplômes internationaux : <http://www.cicic.ca/2/accueil.canada>

Autres critères de mérite et conditions d'emploi

Les besoins organisationnels sont des critères actuels ou futurs qui permettent aux organisations de s'acquitter de leurs missions et de traiter les besoins de l'organisation actuellement et à l'avenir. Les candidats qui répondent à un besoin organisationnel pourraient être évalués ou pris en considération dans le cadre d'une embauche préalablement aux candidats qui ne répondent pas à un besoin organisationnel. Les postulants doivent indiquer dans leur demande s'ils répondent aux besoins organisationnels suivants :

Besoins organisationnels pouvant s'appliquer pour ce poste.

La sélection pourrait se limiter aux membres des Groupes d'équité en emploi suivants : les autochtones, les minorités visibles, les personnes handicapées, les femmes.

Qualifications constituant un atout :

Les critères peuvent être appliqués à n'importe quelle étape du processus de sélection.

- Diplôme d'une université reconnue.
- Diplôme d'une institution postsecondaire reconnue avec une spécialisation ou un certificat dans l'un des domaines suivants: droit, exécution de la loi, services policiers, criminologie ou droit et sécurité, ou une spécialisation dans tout autre domaine lié au poste.
- Expérience dans un environnement d'exécution de la loi pertinent au poste. L'étendue et la profondeur de l'expérience seront prises en considération.
- Expérience de la prestation de service à la clientèle dans un environnement exigeant. Vous devez clairement décrire les défis de l'environnement ainsi que le type de services à la clientèle que vous avez fournis et comment ils ont été rendus.

## Besoins opérationnels

Les besoins opérationnels SERONT PRIS EN COMPTE lors de la sélection initiale des demandes.

Vous devez répondre aux exigences suivantes lorsque vous soumettez votre candidature :

- Avoir suivi avec succès le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu et le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu à autorisation restreinte. Veuillez visiter le site web suivant pour des renseignements additionnels: [http://www.rcmp-grc.gc.ca/cfp-pcaf/safe\\_sur/index-fra.htm](http://www.rcmp-grc.gc.ca/cfp-pcaf/safe_sur/index-fra.htm)
- Posséder et maintenir un certificat valide de secourisme général (conformément à la Partie II du Code canadien du travail et à la Partie XVI du Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail). Veuillez visiter le site web suivant pour des renseignements additionnels: [http://www.travail.gc.ca/fra/sante\\_securite/index.shtml](http://www.travail.gc.ca/fra/sante_securite/index.shtml)
- Posséder un permis de conduire valide et le conserver.
- Être disposé à accepter un poste n'importe où au Canada.
- Le fait de refuser un poste n'importe où au Canada entraînera le retrait de votre candidature du processus de sélection.
- Les candidats doivent savoir que s'ils refusent l'affectation qui leur est offerte, ils devront peut-être rembourser à l'ASFC le coût intégral du Programme de formation de base des agents.
- Vous DEVEZ confirmer que vous répondez à tous les critères au moment de la soumission de votre demande en remplissant le questionnaire de présélection en ligne. Seuls les candidats qui remplissent ces critères seront évalués. L'obtention de ces documents se fera à vos frais et durant votre temps libre. Des justificatifs devront être fournis.

## Conditions d'emploi

Les conditions d'emploi suivantes sont des exigences auxquelles vous devez répondre avant d'être nommé(e) à un poste d'agent stagiaire de l'ASFC et que vous devez respecter au cours de votre emploi :

- Avoir suivi avec succès le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu et le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu à autorisation restreinte.
- Posséder et maintenir un certificat valide de secourisme général (conformément au Code du travail du Canada, Partie II, et au Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail, Partie XVI).
- Posséder un permis de conduire valide et le conserver.

Vous devez répondre à ces exigences avant de prendre part au Programme de formation de base des agents de l'ASFC. L'ASFC fournira aux candidats des renseignements supplémentaires visant les conditions d'emploi suivantes :

- Obtenir et maintenir une habilitation de sécurité de niveau secret tel que prescrit par les normes de sécurité de l'ASFC. La prise obligatoire d'empreintes digitales numérisées et la vérification obligatoire des références seront effectuées dans le cadre du processus d'enquête de sécurité sur le personnel.
- Respecter les normes médicales exigées pour s'acquitter des fonctions d'un agent stagiaire de l'ASFC et continuer à s'y conformer. Un médecin (de Santé Canada ou désigné par l'ASFC) complétera un rapport d'évaluation de santé au travail qui attestera de vos aptitudes physiques pour vous permettre de participer au programme de formation de base des agents de l'ASFC et de remplir par la suite les fonctions d'un agent stagiaire de l'ASFC.
- Posséder et maintenir les aptitudes psychologiques en réussissant l'examen Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI-2) et le test Sixteen Personality Factor (16PF), ainsi que des entrevues structurées de stress et d'évaluation clinique.
- Les fonctions d'un agent stagiaire de l'ASFC nécessiteront le port d'une arme à feu ainsi que d'autres outils de défense. À ce titre, vous acceptez de vous qualifier et d'obtenir de nouveau l'agrément pour leur utilisation et leur entretien. Vous acceptez aussi de satisfaire aux normes prescrites et exigées par l'ASFC pour ce qui est des évaluations médicales, comportementales, psychologiques et physiques (y compris les normes relatives à la vision et à l'audition).

Les agents stagiaires de l'ASFC doivent respecter les conditions d'emploi suivantes avant la nomination. Si vous vous qualifiez dans le cadre de ce processus, notamment si vous réussissez au Programme de formation de base des agents de l'ASFC et si l'on vous offre un emploi, vous devez consentir aux conditions ci-après lorsque vous signerez la lettre d'offre :

- Travailler selon différents quarts de travail par rotation, les fins de semaine ainsi que les jours fériés.
- Porter et entretenir un uniforme, les vêtements protecteurs exigés et l'équipement lié à l'emploi tel qu'un neutralisant en aérosol à base d'oléorésine, une matraque et une arme à feu conformément aux normes de l'ASFC.
- Faire des heures supplémentaires, au besoin.
- Conduire un véhicule du gouvernement.
- Obtenir et maintenir une habilitation de sécurité de transport pour les postes dans les aéroports/bureaux d'entrée maritime (le cas échéant).
- Subir un examen médical lors d'affectations dans des bureaux isolés (le cas échéant).
- Voyager en cas de besoin (national et international).
- Accepter un poste n'importe où au Canada.

Le fait de refuser un poste n'importe où au Canada entraînera le retrait de votre candidature du processus de sélection.

Les candidats doivent savoir que s'ils refusent l'affectation qui leur est offerte, ils devront peut-être rembourser à l'ASFC le coût intégral du Programme de formation de base des agents de l'ASFC.

### Ce qui vous attend

Les postulants doivent être en mesure d'effectuer physiquement des tâches ardues dans des conditions environnementales rigoureuses. Les tâches requièrent que l'on fasse preuve d'endurance et de résistance dans des conditions météorologiques extrêmes, et ce, pendant de longues périodes, ainsi que de demeurer en position debout ou courbée pendant de longs moments. De plus, des quarts de travail irréguliers et prolongés seront également exigés. Certains risques sont associés aux tâches opérationnelles habituellement exécutées par un agent stagiaire de l'ASFC.

Avant de participer à la formation et de recevoir une offre d'emploi, le candidat doit se soumettre à un examen médical préalable à l'embauche et être en mesure, sur le plan médical, d'exécuter l'ensemble des tâches liées à ce poste efficacement et sans risque de blessure pour lui ou les autres personnes. Toute maladie ou condition physique pouvant gêner ou nuire à la sécurité, à l'efficacité et au rendement attendu du poste ou de la formation exigée peuvent constituer les fondements d'une disqualification liée à la condition médicale. Les évaluations individuelles des candidats quant à l'historique médical, à la condition physique actuelle et aux qualifications médicales seront effectuées au cas par cas par l'équipe de Santé Canada ou par un médecin désigné par l'ASFC.

### Autres exigences / Commentaires

Pour l'étape de présélection, les candidats doivent démontrer qu'ils satisfont aux exigences opérationnelles et aux exigences en matière d'études.

Les candidats invités à l'étape d'évaluation devront présenter une preuve de citoyenneté, d'éducation, une attestation indiquant qu'ils ont terminé avec succès le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu et le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu à autorisation restreinte, un certificat de secourisme général valide (conformément au Code canadien du travail, partie II, et au Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail, partie XVI) et un permis de conduire valide. Si vous ne présentez pas ces documents, il ne vous sera pas permis de faire les tests.

L'évaluation des candidats pourrait être effectuée à l'aide d'au moins l'un des moyens suivants : examens écrits, entretiens, exercices d'application, jeux de rôle, questions fondées sur le comportement, exercices de mise en situation et/ou vérification obligatoire des références.

Les candidats seront tenus de payer leurs propres frais de voyage liés à la participation aux tests requis, à l'entretien et aux évaluations médicales et psychologiques requises par ce processus de sélection ainsi que les frais nécessaires pour répondre aux conditions d'emploi.

La méthode de sélection descendante peut être utilisée à n'importe quelle étape du processus de sélection.

Les candidats ont le droit de participer à ce processus de sélection dans la langue officielle de leur choix et doivent indiquer la langue officielle de leur préférence dans leur demande.

Les candidats retenus pour le programme de formation de base des agents de l'ASFC suivront une formation en résidence de 18 semaines au Campus principal de l'ASFC à Rigaud (Québec) au cours de laquelle ils seront évalués plus en profondeur.

Durant la formation en résidence, les non-fonctionnaires recevront une allocation avec gîte et repas. Ils ont aussi droit à un voyage aller-retour (de leur domicile au Campus principal de l'ASFC et retour). AUCUN salaire n'est versé tant que les candidats n'ont pas terminé toutes les évaluations et n'ont pas accepté une offre d'emploi.

Renseignements à fournir :

Vous devrez fournir les renseignements suivants au moment de soumettre votre demande d'emploi :

Votre curriculum vitae.

Pour assurer que votre demande soit prise en considération, prenez soin d'indiquer au moins un des types d'emploi sous : Durée des fonctions

### Messages importants

Veillez noter que l'ASFC accepte seulement les candidatures en ligne envoyées via le site Internet <http://www.emplois.gc.ca>. Si vous n'avez pas accès à Internet chez vous, ou chez vos parents, amis ou voisins, nous vous suggérons de vous rendre à l'un des endroits suivants : centres d'emploi pour étudiants, bibliothèques, centres communautaires, cafés Internet, centres de ressources humaines du Canada et bureaux régionaux de la Commission de la fonction publique (CFP). Vous pouvez également composer le 1 800 O-Canada (1 800 622-6232), ou ATS 1 800 926-9105, pour obtenir des renseignements sur le point d'accès public à l'Internet le plus proche de chez vous.

Pour soumettre votre demande d'emploi en ligne, cliquez sur "Postuler" ci-dessous.

Les avis préalables de soumission de candidature ne seront pas acceptés.

Ce processus de sélection est une démarche continue dont le but est de constituer une réserve de candidats partiellement évalués. Par cet inventaire, les candidats peuvent ensuite être choisis pour suivre le Programme de formation de base des agents de l'ASFC en vue d'une évaluation approfondie des qualifications essentielles. Nous consulterons périodiquement les demandes reçues et prendrons contact avec les candidats sélectionnés pour une évaluation plus approfondie.

LA COMMUNICATION DANS LE CADRE DE CE PROCESSUS DE SÉLECTION sera effectuée par courriel ou via votre compte dans le système de ressource de la fonction publique (SRFP). Les candidats doivent vérifier leurs comptes de courriel et/ou leur compte du SRFP régulièrement car il pourrait y avoir de nouvelle communication en ce qui concerne ce processus de sélection ou d'un échéancier pour les réponses. Les réponses reçues après l'échéance indiquée ne seront pas acceptées. Les candidats doivent indiquer une adresse électronique valide dans leur demande, laquelle est opérationnelle à tout moment et accepte les messages provenant d'expéditeurs inconnus. Certaines messageries électroniques bloquent ce type de courriel. Assurez-vous de vérifier/visualiser votre fichier de courriers indésirables régulièrement. L'ASFC n'est pas responsable de toute information incorrecte ou incomplète fournie lors de la candidature. En cas d'erreur dans votre profil et/ou d'échec de la mise à jour de vos coordonnées, votre demande ne sera pas prise en considération.

MESURES D'ADAPTATION POUR LES PERSONNES AYANT UN HANDICAP : les personnes handicapées qui ne sont pas en mesure de postuler en ligne doivent nous contacter au 1-800-645-5605. La fonction publique du Canada s'engage également à mettre en place un environnement de travail et des processus de sélection adaptés et sans obstacles. Si l'on vous contacte pour un examen ou un emploi, vous devez aviser la Commission de la fonction publique ou le responsable de l'Agence en temps opportun quant aux mesures d'adaptation qui doivent être prises au début et nécessaires afin que vous puissiez vous soumettre à l'évaluation de manière juste et équitable. Les renseignements reçus sur les mesures d'adaptation seront traités en toute confidentialité. Vous devez aviser le responsable de l'Agence de vos besoins en matière de mesures d'adaptation dès le début et à chaque étape du processus de sélection puisque le type de mesure pourrait différer selon la nature de l'évaluation.

Votre curriculum vitae doit démontrer clairement comment vous répondez aux exigences indiquées.

Nous remercions d'avance ceux et celles qui soumettront une demande d'emploi, mais nous ne contacterons que les personnes choisies pour la prochaine étape de sélection.

Questions liées aux déplacements et à la réinstallation.

La fonction publique du Canada s'est engagée à se doter d'un effectif compétent reflétant la diversité de la population canadienne. Par conséquent, elle favorise l'équité en matière d'emploi et vous encourage à indiquer volontairement sur votre demande si vous êtes une femme, une personne autochtone, une personne handicapée ou un membre d'une minorité visible. La fonction publique du Canada s'est aussi engagée à instaurer des processus de sélection et un environnement de travail adaptés et sans obstacles. Si l'on vous contacte pour un emploi ou pour des examens, veuillez faire part au représentant ou à la représentante de la Commission de la fonction publique ou du ministère, en temps opportun, de vos besoins pour lesquels des mesures d'adaptation doivent être prises afin de vous permettre de bénéficier d'une évaluation juste et équitable. Les renseignements reçus au sujet de mesures d'adaptation seront traités confidentiellement.



## ANNEXE 8 : Stratégie d'évaluation de l'ASFC



### Introduction

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) élabore un modèle intégré de prise de fonctions pour tous les agents qui intègrent le service. Avant 2012, l'ASFC disposait de normes de recrutement et de formation différentes et incohérentes pour les nouveaux agents FB-03 d'exécution de la loi dans les bureaux intérieurs (AELBI) et pour les nouveaux agents des services frontaliers (ASF), connaissait des carences en capacités dans nos langues officielles et avait identifié des défis opérationnels en matière de recrutement, concernant notamment le soutien aux ports éloignés, le jumelage et les mesures d'armement. Soucieuse de pallier à ces incohérences et à ces carences, l'Agence a mis en place un nouveau modèle commun de prise de fonctions qui inclut un processus national de recrutement ab initio, une réorganisation du programme de formation en résidence à l'attention des nouveaux employés et un programme de perfectionnement structuré pour les employés qui ont réussi la formation. Ce modèle intégré nous permettra de traiter les carences identifiées au niveau organisationnel comme au niveau opérationnel et nous améliorerons ainsi notre capacité à répondre aux attentes ou aux objectifs fixés, voire à les dépasser. À travers le recueil et l'analyse des données du programme, nous disposerons de connaissances et d'une souplesse supplémentaires pour identifier plus facilement les carences et les problèmes et nous serons ainsi en mesure de répondre avec plus de rapidité et d'efficacité aux changements que connaît l'organisation. Sur un plan collectif, ces éléments permettront aux stagiaires d'être pleinement préparés à assumer leurs fonctions au sein de l'ASFC.

Grâce au Programme de prise de fonctions de l'ASFC, l'Agence sera en mesure, à travers un recrutement stratégique et ciblé, d'attirer et de conserver des candidats de qualité présentant un bon mélange d'expériences, de compétences et d'aptitudes, qui constitueront le personnel de demain de l'ASFC et atteindront les buts fixés par l'Agence. Le nouveau programme comporte un processus de recrutement d'une conception nouvelle, accompagné de nouveaux outils d'évaluation et d'un modèle national d'affectation répondant mieux aux pressions opérationnelles. Les nouveaux agents de l'ASFC seront affectés n'importe où au Canada. Au terme de leur formation, les nouveaux agents prendront leurs fonctions au sein de l'ASFC en fonction des exigences opérationnelles.

Le nouveau Programme de recrutement de l'ASFC a été lancé en février 2012 et il constitue un repère important tandis que l'organisation s'oriente vers la mise en place d'un régime national et uniforme de recrutement et de formation pour les agents qui entrent dans leurs fonctions. La stratégie d'évaluation du nouveau processus comprend des outils d'évaluation rénovée ainsi que des normes intégrées et il se divise en de nombreuses étapes visant à accroître la probabilité de choisir les meilleurs candidats. Après chaque étape du processus de sélection, qui débute par un test non surveillé sur Internet, les candidats recevront une lettre indiquant s'ils ont ou non été sélectionnés pour la phase suivante du processus d'évaluation. Les candidats qui ne réussissent lors d'aucune étape du processus devront patienter. La durée de leur attente dépend de la raison pour laquelle le candidat a été écarté, elle sera donc variable selon s'il a échoué à un test normalisé de la CFP, s'il n'a pas les compétences requises ou s'il a volontairement renoncé.

L'ASFC a conclu un partenariat avec la Commission de la fonction publique (CFP) aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre du nouveau processus de l'ASFC pour le recrutement des stagiaires. Grâce à ce nouveau processus de recrutement, l'ASFC dispose d'une population ciblée de candidats allant d'un bout à l'autre d'une échelle de compétences qui peuvent être associées à des attentes et à des performances professionnelles. Ces informations peuvent se révéler très précieuses pour que la CFP évalue ses tests normalisés. En retour, la CFP a proposé son soutien à titre gracieux et fournit des analyses de statistiques et de tendances en relation avec les tests utilisés lors du processus pour évaluer la relation entre les compétences, les tests et les comportements professionnels performants. Des comptes-rendus seront établis en permanence pour faire état des progrès de l'analyse et de la transmission des informations.

### **Phase 1: Evaluation initiale au travers du Système de Ressources de la Fonction Publique (SRFP)**

Responsabilité : l'Unité de recrutement des agents est chargée de sélectionner des candidatures au moyen du SRFP.

Délai : une à trois semaines (en fonction du volume)

Les candidatures ne peuvent être déposées qu'au moyen du SRFP ; toute candidature soumise par le biais d'autres méthodes ne sera pas prise en compte. À ce stade, les candidatures sont introduites dans un inventaire du SRFP ; les critères de sélection au-delà de l'enseignement secondaire ne sont pas pris en compte au moment de la soumission des candidatures. Les critères de sélection ci-dessous servent à choisir les candidatures qui feront l'objet d'un traitement ultérieur. Seules les candidatures qui satisfont à ces critères sont référencées sur l'inventaire du SRFP ; les candidatures qui ne sont pas sélectionnées demeurent dans l'inventaire. Les critères suivants sont utilisés pour créer le premier inventaire des candidats.

- Être disposé à accepter un poste n'importe où au Canada
- Être titulaire d'un certificat de premier secours en cours de validité
- Être titulaire d'un permis de conduire en cours de validité
- Avoir terminé avec succès le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu et le Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu à autorisation restreinte
- Avoir la nationalité canadienne
- Avoir obtenu un diplôme de fin d'études secondaires

Nous disposerons ainsi du premier inventaire regroupant les candidats. Les candidatures seront triées par l'Unité de recrutement des agents et celles qui répondent aux critères fixés passeront à la Phase 2. L'Unité de recrutement des agents sera chargée de créer (introduction des données de l'État civil pour toutes les candidatures sélectionnées), de tenir à jour (introduction de toutes les données liées aux tests et à l'évaluation) et de stocker la base de données nationale.

### **Phase 2 : test non surveillé sur Internet**

Responsabilité : l'Unité de recrutement des agents est chargée d'administrer le test, de délivrer les invitations, de suivre les notes obtenues et de répondre aux questions.

Délai : 3 semaines

Les candidats recevront des instructions concernant la façon dont il convient de remplir le « test non surveillé sur Internet ». Le test est transmis par Internet sur l'ordinateur du candidat et géré sans aucune supervision. Il sert de test précurseur pour évaluer les capacités cognitives et complète le test de compétences générales de niveau 2 (TCG-2). Les candidats ayant réussi le test sur Internet seront invités à participer à l'étape suivante de l'évaluation ; ceux qui auront échoué seront retirés de la réserve. Une valeur éliminatoire spécifique devra être fixée pour le test. La valeur éliminatoire normale est déterminée par le responsable délégué.

### Phase 3 : tests normalisés de la CFP et vérification des qualifications essentielles

Responsabilité : l'Unité de recrutement des agents coopère avec les RH régionales pour la réservation et la gestion des salles, et elle prépare les tests ainsi que les documents administratifs pour chaque session de tests. Les RH régionales devront fournir des surveillants pour les sessions de tests.

Délai : quatre semaines

Lors de la phase 3, les candidats seront invités à participer à une session de tests pour passer deux tests normalisés de Commission de la fonction publique (CFP) :

- test de compétence générale (TCG) de niveau 2 (aptitude cognitive) et,
- examen de compétence en communication écrite (ECCE) (aptitude à communiquer par écrit).

Ces deux tests sont passés le même jour, le TCG le matin et l'ECCE l'après-midi. Le DG E&F, en tant que responsable délégué, est chargé, en consultation avec l'Unité de recrutement des agents, de définir des niveaux de valeur éliminatoire spécifique à partir de laquelle les candidats ne sont pas retenus. Ces niveaux doivent être établis avant les sessions de test car la lettre d'invitation envoyée aux candidats doit les mentionner et indiquer que l'agence peut recourir à une approche dégressive concernant les résultats des tests. Les candidats qui ont réussi les deux tests recevront une invitation à participer à la phase suivante de l'évaluation. Les candidats non retenus seront retirés de la réserve et ne pourront pas déposer de nouvelle candidature avant 180 jours.

S'agissant du TCG-2, lorsque le test est utilisé à des fins de sélection, la note minimale à obtenir est de 18/50, mais le DG E&F, en tant que responsable délégué, peut ajuster le niveau de la note éliminatoire et recourir au critère dégressif. En ce qui concerne l'ECCE, le DG E&F, en tant que responsable délégué, est chargé de fixer la note éliminatoire en consultation avec l'Unité de recrutement des agents, en tenant compte du niveau requis des compétences à l'écrit.

En même temps que l'invitation aux tests de l'ECCE et du TCG-2, les candidats recevront des instructions les enjoignant de fournir des attestations des documents ci-dessous lors de la session de tests.

- Nationalité canadienne
- Certificat de premier secours en cours de validité
- Preuve du niveau d'études
- Attestation de réussite au Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu et au Cours canadien de sécurité dans le maniement des armes à feu à autorisation restreinte
- Permis de conduire en cours de validité

Dans l'hypothèse où le candidat ne respecterait pas ces instructions, sa candidature ne serait pas étudiée plus avant et il devrait attendre une année avant de pouvoir renouveler cette démarche. Le jour du test, la validité du certificat de premier secours du candidat sera confirmée. Des vérifications aléatoires seront effectuées pour s'assurer que la date d'émission du certificat attestant de la réussite au Cours sur les armes à feu est bien antérieure à la date de la candidature. Si la date d'émission est postérieure à la date de la candidature, le candidat sera supprimé de la réserve et ne pourra pas prétendre à être réintroduit dans le répertoire avant une année.

#### Phase 4 : entretiens

Responsabilité : l'Unité de recrutement des agents réserve les salles, avec l'assistance des RH régionales, complète le programme et prépare les dossiers d'entretien qui seront envoyés si nécessaires aux endroits où se dérouleront les entretiens.

Délai : 9 semaines

Les entretiens se dérouleront devant un jury de trois membres. Deux des membres du jury disposeront d'une expérience opérationnelle régionale et le troisième membre pourra se prévaloir d'une expérience en ressources humaines. Dans l'idéal, le jury chargé des entretiens comprendra les représentants suivants :

- un représentant ayant une expérience opérationnelle dans la région où l'entretien a lieu,
- un représentant ayant une expérience opérationnelle dans une région adjacente, et
- un représentant de l'Unité de recrutement des agents.

L'entretien, qui dure une heure, comprend des questions sur la situation du candidat ainsi qu'un jeu de rôles. Chaque jury d'entretien pourra effectuer au maximum six entretiens par jour. Les entretiens seront programmés sur des secteurs ciblés, pour des durées d'une semaine (en fonction du volume) et ce, afin de réduire les frais de voyage. Les questions posées durant l'entretien seront également conçues pour pouvoir être transmises, le cas échéant, par vidéoconférence ou par toute autre technologie similaire.

Les candidats pourront aussi être amenés à remplir un bref Questionnaire organisationnel à choix multiples basé sur les compétences, conçu pour contribuer à évaluer la compétence de service axé sur les usagers. Ce test, qui a été créé par l'Agence du revenu du Canada dure environ 30 minutes et peut-être noté par voie électronique. La note obtenue pour ce test serait alors rapprochée des questions de l'entretien élaborées pour tester la compétence de service axé sur les usagers.

#### Phase 5 : exigences supplémentaires

Les candidats qui ont franchi les cinq étapes précédentes intègrent un réservoir de personnes partiellement qualifiées, en attendant d'être désignés pour participer au Programme de formation de base des agents (PFBA) de l'ASFC. Le Comité permanent des ressources humaines détermine la taille des classes. Dans l'ancien processus de recrutement, les régions disposaient d'un certain nombre de places par classe et elles sélectionnaient leurs propres candidats pour participer au programme en résidence à Rigaud. Avec le nouveau processus, le DG Enseignement et Formation est chargé de gérer le processus de sélection des candidats qui se rendront à Rigaud. C'est lui qui gère l'occupation des places allouées pour le PFBA, en partenariat étroit avec les responsables des programmes de RH et avec le service des Opérations. Le plan tactique de dotation sera élaboré sur la base des connaissances historiques, des tendances démographiques et de la réalité opérationnelle. Les candidats qui participeront à la formation seront choisis sur la base des critères spécifiques et d'atouts recommandés par l'unité de recrutement des agents, en consultation avec le service des Opérations.

Les candidats peuvent être choisis dans la réserve de personnes partiellement qualifiées sur la base de différents critères, dont les suivants :

- équité de l'emploi et besoins linguistiques et
- notes obtenues à l'ECCE et au TCG-2.

Quatre critères ont été définis dans la fiche et pourront être invoqués à cette étape (ou à toute étape) pour choisir des candidats dans la réserve de personnes partiellement qualifiées en vue de leur participation au PFBA à Rigaud. Ses atouts sont les suivants :

- diplôme obtenu dans une université reconnue,
- diplôme d'une institution post-secondaire reconnue, avec une spécialisation ou un certificat dans le domaine du droit ou dans un domaine similaire,
- expérience dans un environnement d'application de la loi en rapport avec le poste, et
- expérience de prestation de services aux usagers dans un environnement difficile.

Lorsqu'ils ont terminé avec succès le PFBA à Rigaud, les diplômés sont affectés aux postes disponibles au sein de l'ASFC.

**Phase 6 : sélection des nouveaux employés pour participer au Programme de formation de base des agents (PFBA)**

Les candidats qui ont franchi les cinq étapes précédentes intègrent un réservoir de personnes partiellement qualifiées, en attendant d'être désignés pour participer au PFBA de l'ASFC. Le Comité permanent des ressources humaines détermine la taille des classes. Dans l'ancien processus de recrutement, les régions disposaient d'un certain nombre de places par classe et elles sélectionnaient leurs propres candidats pour participer au programme en résidence à Rigaud. Avec le nouveau processus, le DG Enseignement et Formation est chargé de gérer le processus de sélection des candidats qui se rendront à Rigaud. C'est lui qui gère l'occupation des places allouées pour le PFBA, en partenariat étroit avec les responsables des programmes de RH et avec le service des Opérations. Le plan tactique de dotation sera élaboré sur la base des connaissances historiques, des tendances démographiques et de la réalité opérationnelle. Les candidats qui participeront à la formation seront choisis sur la base des critères spécifiques et d'atouts recommandés par l'unité de recrutement des agents, en consultation avec le service des Opérations.

Les candidats peuvent être choisis dans la réserve de personnes partiellement qualifiées sur la base de différents critères, dont les suivants :

- équité de l'emploi et besoins linguistiques et
- notes obtenues à l'ECCE et au TCG-2.

Quatre critères ont été définis dans la fiche et pourront être invoqués à cette étape (ou à toute étape) pour choisir des candidats dans la réserve de personnes partiellement qualifiées en vue de leur participation au PFBA à Rigaud. Ses atouts sont les suivants :

- diplôme obtenu dans une université reconnue,
- diplôme d'une institution post-secondaire reconnue, avec une spécialisation ou un certificat dans le domaine du droit ou dans un domaine similaire,
- expérience dans un environnement d'application de la loi en rapport avec le poste, et
- expérience de prestation de services aux usagers dans un environnement difficile.

Lorsqu'ils ont terminé avec succès le PFBA à Rigaud, les diplômés sont affectés aux postes disponibles au sein de l'ASFC.

## APPENDICE A : DÉLAIS POUR LES ÉVALUATIONS

Les délais généraux estimés pour l'évaluation (y compris le travail administratif) sont les suivants (en jours ouvrés) :

1. Tests sur Internet – 15 jours,
2. TCG-2 et ECCE – 37 jours,
3. Entretiens – 47 jours,
4. ESL – 78 jours, et
5. Sécurité / MMPI / CAT3 - 11 semaines.

Estimation totale : 130 jours ouvrés

Note : les points 4 et 5 peuvent se dérouler en même temps que le point 3.

Les deux étapes suivantes apporteront une contribution essentielle à la stratégie d'évaluation proposée :

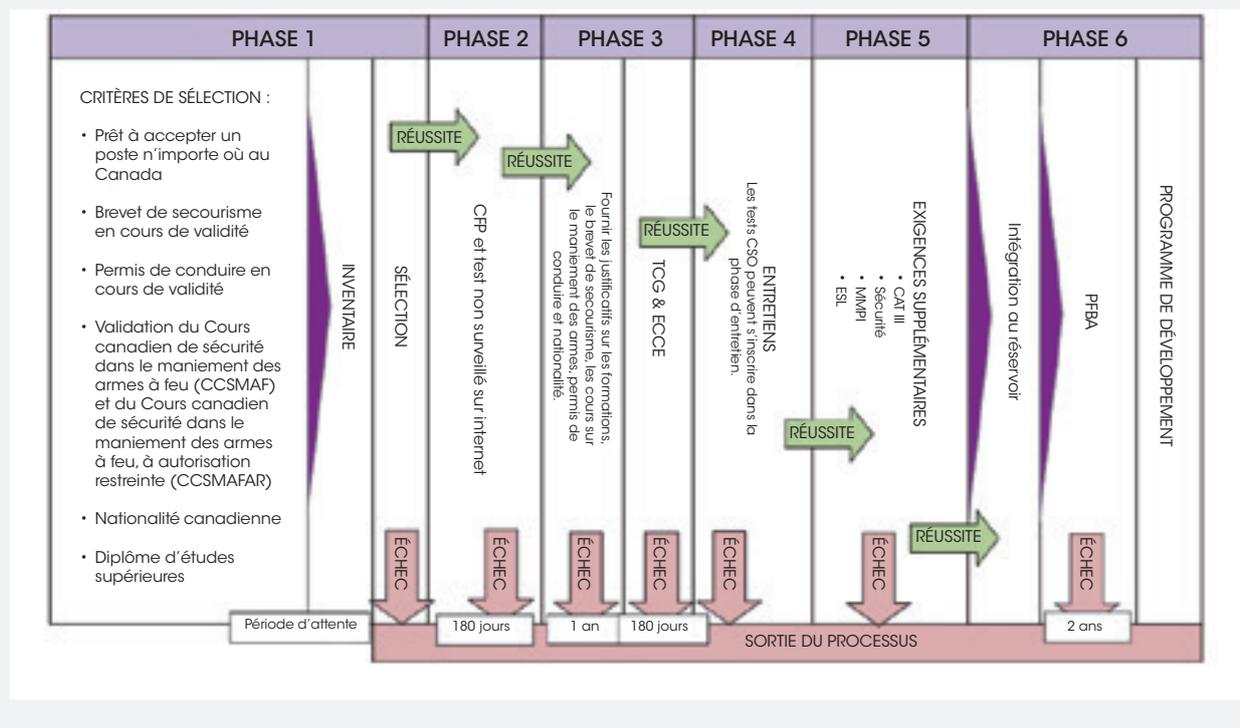
### 1. Mise en place d'un mécanisme interne de suivi des candidats

L'Unité de recrutement des agents est chargée de créer et gérer un mécanisme interne sur Excel pour suivre les renseignements sur les candidats. Grâce à ce mécanisme, l'ASFC peut suivre les résultats des différentes phases d'évaluation et tenir à jour une réserve de candidats partiellement évalués qui participeront au PFBA de l'ASFC et de candidats qui n'ont pas été retenus. Les résultats des candidats au PFBA devront être communiqués sur la base de données gérée par l'Unité de recrutement des agents. Cette base de données sera utilisée en interne et le SRFP permettra aux candidats qui le souhaitent d'accéder à leurs notes (tests normalisés de la CSP) et à l'état de leur candidature.

### 2. Formation des membres du Conseil d'évaluation

L'Unité de recrutement des agents travaillera en coopération avec les services régionaux des Opérations et des RH afin d'identifier, de sélectionner et de former des membres du Conseil d'évaluation. Les conseils d'évaluation seront constitués de personnel expérimenté en matière de gestion et en matière opérationnelle, par exemple des chefs et des directeurs, ainsi que des représentants de l'Unité de recrutement des agents. Une fois retenue comme membre du Conseil d'évaluation, la personne devra participer à une session de formation au Conseil d'évaluation (3 jours) et de formation sur les évaluations de compétences. Cette formation peut être dispensée par le biais de la formation à distance ou par toute autre méthode technologique disponible.

## APPENDICE B – PROCESSUS



## ANNEXE 9 : Exemple de lettre de notification adressée aux candidat(e)s non retenu(e)s

Lieu, date

Nom du (de la) candidat(e)

Adresse du (de la) candidat(e)

Objet : votre candidature au poste de (intitulé de l'emploi) (Numéro de référence de la vacance de poste)

Madame, Monsieur,

Nous vous remercions de l'intérêt que vous avez porté à (nom de l'organisation) et au poste de (nom du poste) pour lequel vous avez proposé votre candidature. Suite à l'examen des candidatures reçues, nous avons le regret de vous informer que la vôtre n'a pas été retenue.

Le comité de sélection vous sait gré du temps que vous avez consacré à cette candidature et nous vous encourageons à continuer de répondre, à l'avenir, aux annonces et aux avis de vacances de notre organisation correspondant à vos qualifications.

Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans votre recherche d'emploi et par la suite tant sur le plan personnel que professionnel.

Cordialement,

Nom

## RÉFÉRENCES

- MDF «Recrutement et Sélection»
- [http://www.bbk.ac.uk/hr/policies\\_services/policies\\_az/recruitment\\_guide/](http://www.bbk.ac.uk/hr/policies_services/policies_az/recruitment_guide/)
- [http://www.bbk.ac.uk/hr/policies\\_services/policies\\_az/recruitment\\_guide/#4](http://www.bbk.ac.uk/hr/policies_services/policies_az/recruitment_guide/#4)
- OMD-SIDA - Phase II de Columbus en Afrique subsaharienne – sous-composante CEDEAO - Projet MADAO – Gestion des ressources humaines



# 4 Directives relatives à la formation douanière basée sur les compétences

Page 80	INTRODUCTION
	1. APPRENTISSAGE ET DÉVELOPPEMENT EN DOUANE : MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTÈME BASÉ SUR LES COMPÉTENCES
	1.1. Objectifs des Directives
Page 81	1.2. Principes directeurs pour un apprentissage et un développement en douane efficaces
Page 83	2. INGÉNIERIE DE GESTION DE LA FORMATION DOUANIÈRE
	2.1. Établir une politique de formation douanière
Page 84	2.2. Identifier les rôles et responsabilités des acteurs clés de la formation
Page 86	2.3. Mettre en œuvre une stratégie de formation basée sur les compétences
Page 93	3. CRÉATION DE LA FORMATION : CONCEPTION DE L'APPRENTISSAGE ET RESSOURCES DYNAMIQUES DE FORMATION
	3.1. Modèles d'organisation de la formation
Page 94	3.2. Ressources physiques et matérielles de la formation
Page 99	3.3. Élaboration de programmes de formation de qualité
Page 107	3.4. Évaluer la formation
Page 110	4. PROGRAMMES DE FORMATION NATIONAUX DES DOUANES
	4.1. Les composantes d'une formation tout au long de la carrière
Page 113	4.2. Programme de formation de la douane : pratiques nationales
	CONCLUSION
Page 115	ANNEXES

# 4 Directives relatives à la formation douanière basée sur les compétences

## INTRODUCTION

Pour demeurer réactives face aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle, les administrations des douanes doivent notamment procéder en permanence à une évaluation correcte des besoins stratégiques de leur organisation et des exigences en perpétuelle évolution de leurs procédures opérationnelles en termes de compétences de base, de compétences opérationnelles et de compétences de gestion. Il est essentiel qu'elles s'attachent tout particulièrement à anticiper les compétences émergentes. Elles seront ainsi en mesure de planifier, d'élaborer et de mettre en œuvre une politique efficace pour doter chaque catégorie de leur personnel des compétences, des connaissances et des capacités comportementales appropriées, correspondant à leurs rôles, à leurs responsabilités et à leurs tâches spécifiques.

La formation, ses processus et ses infrastructures sont des instruments essentiels à l'efficacité d'une organisation douanière.

La formation a pour rôle d'appuyer l'administration pour qu'elle atteigne ses objectifs et d'assurer que ses politiques se traduisent en activités opérationnelles efficaces. Ce rôle devient particulièrement vital au vu des investissements importants engagés par la douane dans les nouvelles technologies et dans l'amélioration de processus qui demeureraient inopérants en l'absence de personnel qualifié et compétent.

## 1. APPRENTISSAGE ET DÉVELOPPEMENT EN DOUANE : MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTÈME BASÉ SUR LES COMPÉTENCES

La politique de formation, les procédures, la structure, le personnel et les activités sont autant d'éléments stratégiques cruciaux pour toute administration des douanes soucieuse :

- de s'acquitter de la mission que lui a confié le gouvernement ;
- d'appliquer correctement les normes internationales, régionales et nationales à la douane et au commerce international ;
- de fournir à la communauté du commerce international le niveau de service adéquat ;
- de protéger efficacement la société et le public ; et
- de relever les défis posés par un environnement qui évolue rapidement.

La formation constitue l'une des solutions de développement d'une organisation sur lesquelles les administrations des douanes doivent mettre l'accent afin de pouvoir répondre aux défis d'ordre organisationnel et individuel suscités par l'environnement

sans cesse changeant dans lequel elles opèrent. La formation doit toujours être considérée comme prioritaire et exige de la part des cadres supérieurs des administrations des douanes un engagement stratégique<sup>1</sup>.

La politique de perfectionnement et de formation du personnel douanier doit être conduite en intégrant les parties prenantes stratégiques interne ou externe, et en s'assurant que la formation nationale repose sur les compétences, favorisant l'apprentissage tout au long de la vie (apprentissage et développement permanents) ainsi que des systèmes d'apprentissage innovants dans toute l'organisation.

L'importance de la formation pour toute administration ne saurait être surestimée. Une stratégie pédagogique et un système de formation précis améliorent l'efficacité, la rentabilité, l'uniformité, la confiance et la satisfaction au travail, tout en contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation.

### 1.1. Objectifs des Directives

Le présent document vise à apporter aux Membres des idées concernant la manière d'intégrer leurs Centres nationaux de formation et leur gestion de l'apprentissage en vue de contribuer à l'orientation stratégique plus large de la douane. Ce document est également destiné à faire part de concepts modernes et efficaces d'apprentissage qui doivent être mis en œuvre au sein des structures nationales de formation afin d'assurer leur réactivité vis-à-vis des besoins organisationnels de l'administration.

Ces Directives sont intégrées aux Cadre de pratiques et de principes sur le professionnalisme en douane. La création de ce document répond à l'une des missions confiées au Secrétariat de l'OMD lors de la 3<sup>e</sup> session du Comité du renforcement des capacités en vue de favoriser le développement du personnel au sein de la douane<sup>2</sup>.

Les indices pratiques fournis par ces Directives pour les administrations douanières sont structurés de manière à ce que les administrations puissent examiner, mettre en œuvre et mettre à niveau leur stratégie et leurs pratiques de gestion de

1 Annexe 1 : Étude concernant les avantages de la formation, Groupe de travail régional sur la formation nationale pour la région AOC, 2010.

2 Ce document a pu être finalisé grâce à la mise à jour des mesures de développement des programmes de formation douanière, insérées dans le Recueil de l'OMD visant à développer le renforcement des capacités (Chapitre 9 : Gestion des ressources humaines et encadrement) et au vaste éventail de pratiques définies dans le cadre de la Carte interactive - Développement du personnel, disponible sur le portail CLIKCI.

l'apprentissage et qu'elles puissent appliquer une approche basée sur les compétences pour définir leur politique de formation.

Les Directives ont quatre objectifs généraux :

- fournir des conseils pratiques et aider les personnes impliquées dans la formation douanière et la gestion de l'apprentissage ;
- contribuer à la cohérence de l'organisation, à travers le mode de mise en place des Centres nationaux de formation, et le maintien de leur réactivité vis-à-vis des besoins stratégiques de l'organisation ;
- fournir des pratiques utiles pour l'examen de la planification, de l'élaboration, de la mise en œuvre, de l'organisation et de l'évaluation des programmes nationaux de formation ; et
- contribuer à améliorer les normes de formation parmi les Membres de l'Organisation mondiale des douanes.

Ces Directives reposent sur l'expertise et l'expérience de l'OMD, sur les bonnes pratiques recueillies auprès des administrations des douanes et sur les normes de formation reconnues à l'échelon international et appliquées par le secteur privé et par les professionnels des RH.

Elles visent à aider les Membres à améliorer leurs performances, à contrôler les coûts de la formation et à gérer la rotation de personnel, à travers :

- la promotion d'une culture professionnelle, de valeurs et d'éléments moteurs pour l'organisation ;
- l'organisation et le suivi de formations essentielles liées au contrôle, à la réglementation, aux rôles et aux profils de postes, et aux exigences d'intégration ;
- la conduite d'un programme de formation et d'événements d'apprentissage structurés à travers le développement de méthodes d'apprentissage adaptées et innovantes ; et
- la création de communautés d'apprentissage (partage et gestion des connaissances, via la Carte interactive – Développement du personnel figurant sur le portail CliK!, qui complète ce document grâce à sa base évolutive de pratiques douanières).

Les principaux éléments permettant le développement qualitatif d'un système de formation douanière sont les suivants :

- traduction des besoins opérationnels dans la politique de formation ;
- compréhension et soutien apportés à la fonction de formation par les cadres dirigeants et coordination entre les responsables de la formation, les cadres dirigeants et les services concernés ;
- compréhension et connaissances par anticipation des compétences requises par le personnel, notamment une analyse efficace et exacte des besoins axée sur les modèles opérationnels ;
- investissements et fonds suffisants pour la formation nationale ;
- mise en place d'un environnement d'apprentissage privilégiant des normes de qualité pour l'élaboration et l'organisation des formations, et permettant aux formateurs de demeurer rigoureux mais souples pour répondre aux besoins spécifiques des stagiaires ;

- plus grande souplesse dans la formation afin de répondre aux besoins opérationnels qui évoluent et programmes de formation moins théoriques ;
- accent mis davantage sur le développement d'une capacité décisionnelle stratégique que sur la transmission de connaissances ;
- meilleure coordination avec l'environnement international de la formation au sens large, par exemple les Centres régionaux de formation (CRF) de l'OMD, les universités etc. ;
- évaluation novatrice et efficace, et stratégie d'évaluation axée sur la performance ;
- usage encouragé de la technologie dans les environnements pédagogiques ; et
- nombre croissant de possibilités d'apprentissage et de perfectionnement tout au long de la carrière.

Un système de formation national bien conçu est centré à la fois sur les performances de l'organisation et sur celles de l'individu. L'approche basée sur les compétences permet aux administrations douanières d'adopter de manière volontariste une gestion basée sur les résultats, appliquée à la formation, et de promouvoir une culture de l'apprentissage.

La douane peut ainsi évoluer et abandonner une conception ancienne de la formation basée sur les sujets abordés (mettant l'accent sur le savoir). Les processus d'apprentissage et de développement définissent désormais la pédagogie selon les actions que le professionnel douanier devra réaliser après la formation. Les programmes et les processus devront alors être centrés sur les compétences de base et les compétences spécifiques déterminant la profession douanière.

## 1.2. Principes directeurs pour un apprentissage et un développement en douane efficaces

### Principe 1 : volonté politique

Il est essentiel de disposer d'une volonté politique forte pour affecter les ressources nécessaires au développement du personnel et pour adopter une politique de RH intégrée, comprenant la formation.

Pour obtenir et conserver un haut niveau de soutien politique, il est nécessaire de mener à bien une analyse institutionnelle systématique des avantages de la formation, de manière à pouvoir les exprimer en termes quantifiables. Une politique et un processus intégrant RH et formation constituent un outil efficace dans ce sens car il établit un lien évident entre compétences et performance organisationnelle.

Les services de formation doivent faire partie intégrante du processus décisionnel au niveau stratégique car ils sont en contact étroit avec les services de RH. Cette intégration garantit non seulement la fidélité de la direction à la vision et aux orientations, mais elle crée de surcroît des possibilités de carrière intéressantes dans le domaine de la formation, afin d'attirer et de retenir des formateurs et des responsables de la formation compétents et expérimentés.

Les cadres de chaque administration douanière et l'organisation dans son ensemble doivent reconnaître que la formation :

- a un rôle central à jouer dans le développement de l'organisation ;
- influence le développement et les performances des ressources humaines ; et
- permet à l'administration d'améliorer son image professionnelle et sa capacité à attirer des talents.

La formation est l'un des éléments de base pour la mise en œuvre de la stratégie globale d'une organisation, pour une diffusion efficace de ses valeurs et pour le développement de l'esprit de corps. Elle contribue dans une large mesure à concrétiser la vision à long terme de l'encadrement et à atteindre les objectifs de l'organisation en matière de performances.

## **Principe 2 : adaptation de l'organisation et évaluation des performances**

Les besoins en formation doivent être établis et satisfaits en ciblant le développement et le suivi des compétences, c'est-à-dire de l'ensemble des aptitudes, des connaissances et des comportements indicateurs de la capacité de chacun à répondre aux besoins de l'organisation.

L'environnement douanier impose de disposer de connaissances et d'aptitudes comportementales spécifiques, liées exclusivement aux postes disponibles au sein d'une administration des douanes.

L'approche basée sur les compétences permet d'axer le transfert de compétences sur une mise en œuvre dans l'environnement de travail et d'évaluer l'augmentation des performances de l'individu à son poste. Les processus d'apprentissage sont conçus pour donner aux stagiaires les moyens d'appliquer les concepts et les compétences et pour résoudre les problèmes liés aux tâches qui leur incombent dans leur travail respectif.

L'approche basée sur les compétences est de plus en plus utilisée par la communauté douanière depuis quelques années. De nombreuses administrations des douanes ont mis au point un ensemble de compétences spécifiques à la profession douanière.

Depuis 2008, les Normes professionnelles PICARD de l'OMD (destinées aux responsables opérationnels et stratégiques de la douane) constituent des normes communes de développement pour les dirigeants, normes qui reposent sur les compétences spécifiques requises pour conduire et gérer efficacement la douane au XXI<sup>e</sup> siècle. Ces normes ont été à la base de plusieurs initiatives.



Le Référentiel européen des compétences des métiers de la douane propose aux 28 États membres de l'UE un ensemble harmonisé et convenu de compétences douanières de base et spécifiques. Les Administrations des douanes du Burkina Faso, de la Gambie, du Maroc et de l'Afrique du Sud, par exemple, ont également adopté leur propre référentiel de compétences comme la base de leurs politiques internes de RH et de formation, afin d'adapter leur programme de développement et d'enseignement.

Il est essentiel de mettre en œuvre une politique intégrée de RH et de formation basée sur les compétences. La gestion des RH oriente les processus fondamentaux et permet de développer des documents clés pour la formation.

L'identification des compétences dans toute l'organisation et l'adoption d'un référentiel des postes et des compétences apportent les outils et les processus nécessaires pour s'assurer que la formation dispensée dans l'administration est conforme aux modèles opérationnels et répond aux besoins de l'organisation. Le développement d'un cadre de performance et d'évaluation par les RH par la suite permet d'aligner les activités de formation sur les besoins du personnel. Le système de formation basé sur les compétences assure ainsi qu'à la fois la gestion de la formation et la conception et la mise en œuvre de la formation - y compris des méthodes d'apprentissage - répondent aux tâches de la douane, à sa culture opérationnelle et à son environnement exigeant.

## **Principe 3 : évolution tout au long de la carrière et responsabilisation individuelle**

La politique de formation de la douane doit être fondée sur les principes d'apprentissage tout au long de la vie et fournir des opportunités de développement continu durant toute la carrière d'un fonctionnaire.

La formation douanière doit faire face à un environnement douanier en perpétuel changement avec une stratégie développant un ensemble évolutif de connaissances, d'aptitudes et de compétences. En dehors de l'évolution des capacités techniques spécifiques aux postes, les professionnels de la douane doivent posséder des compétences générales, notamment des qualités non techniques comme la capacité à encadrer du personnel, pour évoluer en permanence.

Le passage à une culture de l'apprentissage impose aux personnes de devenir peu à peu responsables de leur évolution professionnelle et personnelle, en déterminant quelles sont les formations dont elles ont besoin pour compléter ou renforcer leurs compétences, pour se montrer plus performantes au quotidien et pour préparer leur évolution de carrière.

Le professionnel (fonctionnaire de la douane et bénéficiaire de la formation) doit être au centre de l'ensemble du système de formation et de gestion de l'apprentissage. Un programme de formation solide offre des motivations et des avantages pour les personnes comme pour l'organisation, et la formation est à cet égard un élément essentiel d'une évolution de carrière intégrée.

Les mesures incitatives à l'attention des stagiaires et la pertinence de la formation ont une importance capitale. Des programmes de développement et de formation doivent être élaborés pour répondre aux tâches de chaque poste, chaque rôle, chaque niveau et chaque profil de poste, conformément à la progression de carrière attendue.

## **Principe 4: Innovation**

Il est essentiel de mettre en œuvre des approches novatrices afin de promouvoir le passage culturel à une organisation privilégiant l'apprentissage et ainsi faire face à la complexité des tâches douanières. C'est également un élément clé pour attirer et retenir

les personnes. Il existe toute une gamme de méthodes et d'outils pédagogiques novateurs et le mélange de ces outils contribue à la réalisation d'un système de formation et de gestion des apprentissages rentable, cohérent et souple.

Le recours à des méthodes et à des technologies d'apprentissage combinées et innovantes a aidé les organisations à améliorer les performances, à répondre plus vite aux changements d'activité, à accélérer l'application des apprentissages au travail et à améliorer l'implication du personnel et la gestion des talents.

La mise en œuvre d'un apprentissage social et collaboratif et la diffusion à grande échelle de portails d'apprentissage au sein des organisations constituera de plus en plus un atout compétitif essentiel pour aller vers une intelligence intégrée et une gestion des connaissances. Par ailleurs, en réponse à l'évolution de la démographie et à une utilisation accrue de la technologie, les organisations encouragent de plus en plus leur personnel à se tourner vers les réseaux sociaux pour promouvoir des processus collaboratifs de résolution de problèmes.

## 2. INGÉNIERIE DE GESTION DE LA FORMATION DOUANIÈRE

Le système global de formation douanière doit intégrer l'approche basée sur les compétences. Pour garantir que ce soit bien le cas, l'ingénierie de formation doit être adaptée en conséquence.

L'ingénierie de formation se définit comme un ensemble de politiques, d'outils et de méthodes permettant de réaliser, de manière rigoureuse et coordonnée, la conception, l'organisation, la mise en œuvre et l'évaluation des mesures de formation.

Pour mettre en place et suivre méthodiquement un système de formation, l'ingénierie de formation se divise en deux piliers : l'ingénierie de gestion de la formation et l'ingénierie pédagogique.

L'ingénierie de gestion de la formation se compose de tous les éléments permettant de définir une politique nationale de formation douanière, de la mettre en œuvre, d'appliquer un cadre légal et réglementaire et de le faire évoluer, de structurer et de gérer les principales ressources humaines, financières et matérielles, d'assurer la mise en œuvre de la formation ainsi que l'évaluation des performances du système tout entier.

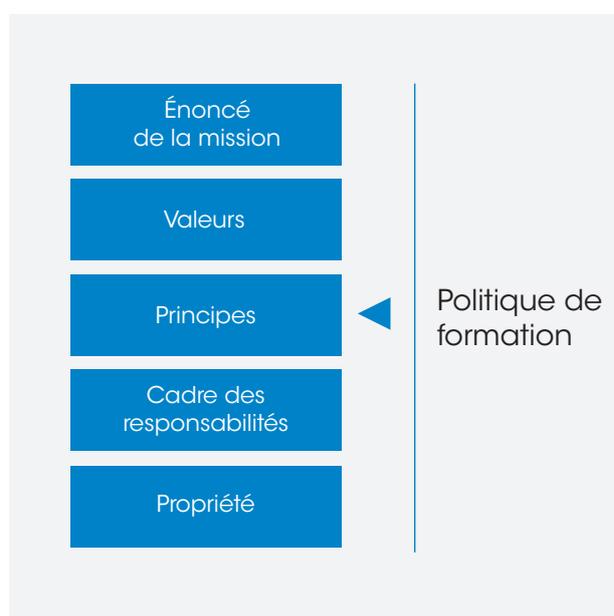
L'ingénierie pédagogique ou conception de l'apprentissage est axée sur les outils et les méthodes visant à concevoir, à mettre en œuvre et à suivre les cadres ou normes de formation liés à chaque poste, les programmes de formation et les guides d'enseignement facilitant leur mise en œuvre. Le processus global d'ingénierie de la formation a pour principal objectif de mettre en œuvre le cadre de formation ainsi qu'une amélioration continue du système de formation.

Pour réaliser ces objectifs, il est essentiel que les processus d'ingénierie de gestion de la formation et de conception de l'apprentissage soient solidement coordonnés pour assurer la fiabilité des propositions d'ingénierie pédagogique ou pour établir un processus décisionnel commun sur les projets de réforme.

### 2.1. Établir une politique de formation douanière

La politique de formation présente les intentions générales, les justifications fondamentales, les options de base, les priorités et les stratégies de l'administration douanière dans le domaine de la formation du personnel. Cette politique détermine le déroulement des activités de formation et elle est influencée par les convictions et les valeurs de l'administration douanière.

Il n'est pas nécessaire et probablement pas possible de fournir une liste exhaustive de tous les éléments pouvant constituer la politique de formation. Les administrations douanières peuvent et devraient décider de ce qu'il conviendrait d'intégrer dans une telle politique et de ce qui peut rester ouvert, au choix des gestionnaires de la formation. Une politique de formation doit néanmoins intégrer les éléments de base suivants :



#### Énoncé de la mission

L'énoncé de la mission est un exposé succinct de l'objectif fondamental du Centre de formation. Il doit être décrit en des termes très généraux, en quelques lignes seulement.

#### Valeurs

Les valeurs sont les convictions profondes concernant les niveaux de comportement attendus dans des circonstances données, ou les aspirations fondamentales de l'administration douanière. Les valeurs donnent du caractère à toutes les activités de l'administration douanière, y compris à son programme de formation.

#### Principes

Les principes sont les règles déterminant comment le Centre de formation devrait organiser ses activités pour atteindre son but fondamental de manière cohérente avec les valeurs et la mission de l'administration douanière.

## Cadre des responsabilités

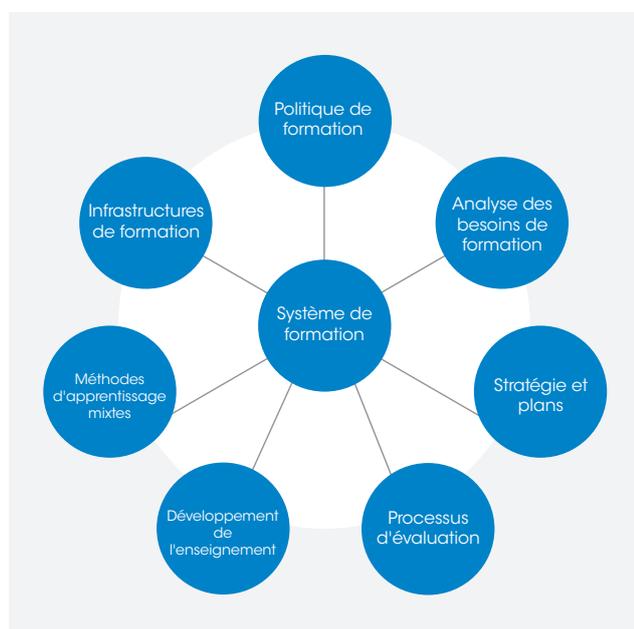
Il s'agit de la répartition convenue de la charge de travail entre les différentes personnes intervenant dans la formation. Ce cadre fait ressortir les responsabilités découlant des différentes activités nécessaires pour appuyer le système de formation.

Intervenant	Responsabilités
Cadres supérieurs	Investissement solide dans la formation
Unité Ressources humaines/Personnel au siège	Coordination Détermination des priorités nationales de formation d'après la planification du personnel, les carences en performances et les besoins en compétences
Fonction de formation	Organisation de programmes de formation efficaces et rentables
Gestionnaires sur le terrain	Coordination des activités de formation de chaque région/département et garantie que les agents placés sous leur responsabilité sont correctement formés

## Propriété de la formation

La politique de formation doit spécifier qui est responsable de la formation, c'est-à-dire qui l'a élaborée et qui a le pouvoir de la réexaminer. Il convient également de préciser dans quelle mesure la fonction de formation peut influencer cette politique.

La politique de formation identifie en outre les principaux éléments constitutifs de la formation.



Il s'est avéré que l'identification des besoins de formation et la formulation de la politique et des stratégies de mise en œuvre afin de répondre à ces besoins était un moyen extrêmement important d'établir la vision de la formation que les cadres douaniers doivent avoir pour relever les défis liés à la formation.

Cette vision seule ne suffit cependant pas à fournir la formation ; elle doit être suivie d'autres mesures destinées à faciliter la mise en œuvre de plans de formation.

Le système de formation se compose donc de différents éléments constitutifs qui doivent être développés selon des exigences spécifiques.

## 2.2. Identifier les rôles et responsabilités des acteurs clés de la formation

Toute organisation doit s'engager comme il se doit en faveur des possibilités de développement personnel et professionnel et de la formation afin d'attirer et de retenir les talents. Elle doit reconnaître que le succès de tout programme de formation dépend d'une préparation adéquate de la part de tous les acteurs clés de la formation et d'une définition des rôles et des responsabilités qui incombent à chacun, clairement exposée dans un document stratégique, par exemple une charte de formation.

Les trois types d'acteurs clés énumérés ci-après ne sont pas les seuls. Les cadres supérieurs et les responsables directs des stagiaires jouent également un rôle important comme indiqué précédemment dans le Cadre des responsabilités.

## Les responsables de la formation

La formation a pour rôle de contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation et d'assurer que les politiques de l'administration se traduisent effectivement en activité opérationnelle. Pour ce faire, les responsables de la formation doivent être vus et se considérer eux-mêmes comme des leaders au sein de l'organisation.

Les principales tâches qui incombent aux responsables de la formation sont les suivantes :

- définir les étapes et les éléments principaux du processus de formation ;
- faire la différence entre les diverses origines des besoins de formation ;
- établir la liste de ces besoins, puis les analyser et les gérer ;
- élaborer des plans et des programmes de formation ;
- planifier et gérer les ressources et les activités de formation ;
- adopter des méthodes précises d'évaluation de la formation et des stagiaires ;
- créer un système d'évaluation et gérer les résultats de la formation ;
- définir les réalisations opérationnelles et les résultats de l'organisation ; et
- adopter une approche systématique de conception de la formation, au moyen d'outils d'enseignement normalisés.

Les responsables de la formation doivent donc pleinement comprendre les exigences de l'administration des douanes.



Comme tel est le cas à l'Administration des douanes de Hong Kong, Chine, ils doivent également créer ou entretenir des relations appropriées, en interne comme à l'extérieur, afin de pouvoir tenir ce rôle.

Il est essentiel que les relations stratégiques avec les parties prenantes en matière de formation soient clairement établies et connues afin d'avoir une vision précise du statut de la formation dans l'administration et de pouvoir déterminer les défis à relever et les priorités en matière de développement<sup>1</sup>.

Les responsables de la formation devraient prendre conscience qu'il convient d'exprimer sous forme de faits et de chiffres les avantages que procure la formation afin de convaincre ceux qui définissent les politiques et, le cas échéant, les donateurs. Pour ce faire, ils doivent disposer d'un dispositif d'évaluation solide et procéder à une analyse institutionnelle et systématique des avantages apportés par la fonction de formation afin de pouvoir les traduire en termes quantifiables.

### Les stagiaires au centre du système de formation de l'organisation

Afin de garantir une stratégie saine de formation et une bonne gestion de l'apprentissage, avantageuse et motivante pour les personnes comme pour l'organisation, il importe que le fonctionnaire des douanes (bénéficiaire de la formation) soit au centre de l'ensemble du système de formation.

La personne formée peut obtenir un certificat, une qualification, un pouvoir supplémentaire ou des délégations pour certaines fonctions, des compétences, des connaissances ou encore des responsabilités et elle peut obtenir une plus grande variété de tâches dans son travail. Ces avantages peuvent entraîner une promotion ou une meilleure rémunération par exemple. Globalement, le processus débouche donc sur une amélioration des performances de l'organisation.

Dans le cadre d'une évolution tout au long de la carrière, la formation doit concerner les fonctionnaires de la douane à tous les niveaux et à toutes les étapes de leur carrière : du recrutement à la spécialisation, de l'acquisition de nouvelles compétences à la mise à jour/l'actualisation des connaissances et des aptitudes. Elle portera aussi sur le perfectionnement des experts ainsi que sur les différentes étapes de l'évolution des dirigeants et des cadres. La participation active des stagiaires à l'ensemble de la formation est une composante essentielle de la qualité de la formation : elle est nécessaire non seulement durant la formation elle-même mais aussi depuis l'évaluation des besoins jusqu'à l'évaluation de ses résultats.

Le stagiaire doit être personnellement responsabilisé pour participer à la définition des besoins de formation, sur la base des performances exigées dans son profil de poste, aux programmes de formation et aux séquences de développement planifiés par l'organisation ainsi que la définition d'un plan de carrière transparent. L'organisation doit promouvoir une culture active de l'apprentissage en permettant aux fonctionnaires de la douane de demander eux-mêmes leur formation et leurs activités de développement d'après ces éléments.

<sup>1</sup> Voir Annexe 3: Identification de la relation stratégique avec les principales parties concernées

La sélection des stagiaires doit reposer sur l'examen de leurs profils, leurs motivations personnelles, leur performance actuelle et attendue, leur nomination par leur supérieur hiérarchique ou encore sur une combinaison de ces différents critères<sup>2</sup>.

La charte de formation de l'organisation doit clairement spécifier que les stagiaires s'engagent :

- à bien se préparer pour la formation (en se familiarisant avec les documents de référence, en se soumettant à un test préalable de connaissances et/ou aux travaux préparatoires requis, etc.) ;
- à jouer un rôle actif dans la formation et à remplir les instructions fournies par l'organisation (respecter l'emploi du temps, travailler en collaboration ou en groupe, etc.) ;
- à utiliser les connaissances acquises lors du cours et à s'assurer que ces connaissances soient transférées au sein de leur unité afin de parvenir aux objectifs fixés à l'origine ;
- à rendre compte des mesures prises après la formation et des résultats obtenus conformément au processus d'évaluation fixé pour la formation.

La formation doit faire l'objet d'un suivi approprié garantissant que le stagiaire comme l'administration en ont retiré un avantage maximal.

### Les formateurs : un des moteurs essentiels de la performance

L'environnement douanier impose de disposer de connaissances et d'aptitudes comportementales spécifiques, exclusivement liées aux aspects techniques des divers emplois proposés dans une administration des douanes. Cependant, la formation douanière doit couvrir un éventail plus large de connaissances, de compétences et d'aptitudes, notamment sous la forme de capacités de leadership et d'encadrement à tous les niveaux de l'organisation.

Les capacités de formation doivent donc faire l'objet d'une attention particulière et l'on veillera donc à ce que tous les membres du personnel qui font partie de la réserve des formateurs acquièrent et conservent une expertise approfondie dans leur domaine, bénéficient de programmes renouvelables sur le développement des techniques de formation, demeurent en permanence vigilants quant aux mesures mises en œuvre dans leur domaine de prédilection et se tiennent informés des pratiques en vigueur parmi les entreprises comme dans l'environnement douanier.

Une politique volontariste concernant les possibilités de carrière et d'évolution offertes aux fonctionnaires méritants, ainsi que d'autres mesures incitatives, renforcera le statut de la formation et sera ainsi profitable à l'ensemble de la structure.

Le statut accordé aux formateurs est variable selon les administrations des douanes. Il peut ainsi s'agir de formateurs à plein temps ou d'employés à temps partiel qui dépendent de la politique de formation de l'organisation et des domaines d'expertise couverts. Ces différentes situations ont un impact sur la politique appliquée aux formateurs.

<sup>2</sup> Les pratiques en matière de critères de sélection des administrations des douanes de la région Asie-Pacifique (AP) sont regroupées dans le Recueil sur la formation en Asie-Pacifique, p.17.



Les critères de sélection des formateurs doivent dans tous les cas apporter les garanties suivantes :

- expérience professionnelle sur le sujet concerné ;
- bonnes connaissances et capacités pour la formation ; et
- motivation.

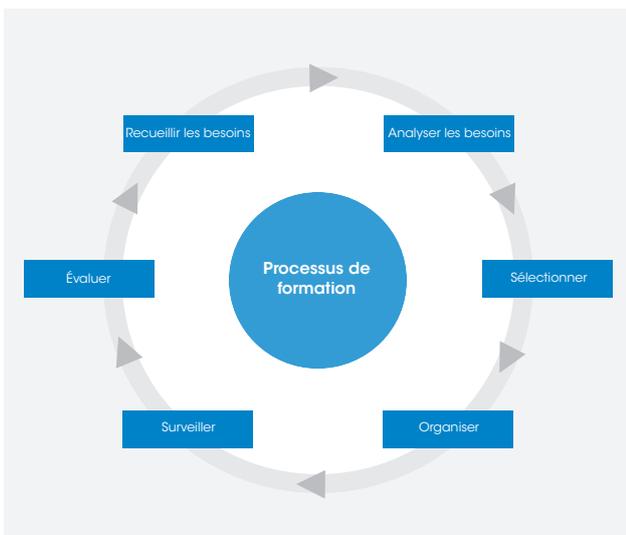
Les administrations doivent soutenir leurs formateurs, et les formateurs choisis sont tenus :

- de montrer en permanence qu'ils sont en mesure d'assurer par eux-mêmes la mise à jour de leurs connaissances et de leurs compétences, en fonction de la situation réelle ;
- de participer à des cours pour instructeurs au niveau local ou à l'étranger pour renforcer leurs compétences de formateurs ; et
- s'ils sont membres du personnel permanent, de prendre part à des programmes d'affectation de courte durée dans des unités pertinentes, ou de participer à des sessions universitaires, des conférences, etc. afin de se tenir informés des dernières connaissances et compétences opérationnelles ainsi que des progrès sur le terrain<sup>1</sup>.



En outre, les profils des formateurs ou des intervenants invités à faire part de leurs connaissances et de leur expérience peuvent être très variés, puisqu'il peut s'agir de cadres opérationnels supérieurs ou moyens des douanes, d'universitaires et/ou d'experts d'autres organismes gouvernementaux et d'organisations privées, qui contribuent à mieux faire connaître aux stagiaires les points de vue des partenaires de la douane dans des domaines d'expertise spécifiques comme l'audit, la comptabilité, le commerce international, etc<sup>2</sup>.

### 2.3. Mettre en œuvre une stratégie de formation basée sur les compétences



1 L'Administration des douanes de la Malaisie et son Centre national de formation AKMAL disposent d'un programme d'affectation à court terme sur les sites opérationnels pour leurs formateurs permanents.  
2 L'Administration des douanes des Pays-Bas applique un processus de sélection et de suivi des fonctionnaires des douanes opérationnels compétents afin de les nommer formateurs à temps partiel.

La stratégie de formation vise à traduire la politique de formation en activités. Pour concevoir une stratégie de formation adéquate, il convient d'adopter un processus cyclique où l'ingénierie doit être basée sur les compétences et axée sur la performance.

La mise en œuvre de l'approche basée sur les compétences permet de passer de manière remarquable de plans de formation annuels à une approche plus souple et à plus long terme afin de répondre plus efficacement aux besoins de l'organisation. Ainsi le cycle du processus de formation est plus dynamique et tourné vers l'avenir. Si les futurs besoins stratégiques sont anticipés, les plans de formation pluriannuels sont néanmoins suivis et ajustés lorsque cela s'avère nécessaire.

En 2014, l'Office burundais des recettes (OBR) a développé une politique et une stratégie de formation selon trois axes :

- 1- identification des principes de base de la formation, c'est-à-dire le plan stratégique de l'OBR, ses objectifs et ses valeurs, une approche basée sur les compétences, l'intégration de la politique de formation dans la politique des RH, ainsi que l'évaluation et la gestion basées sur les résultats ;
- 2- établissement d'un cadre général pour le système de formation de l'OBR, basé sur une analyse SWOT, identifiant les piliers stratégiques de la formation à l'OBR et les rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes ;
- 3- développement du processus général de formation et de ses activités opérationnelles, rassemblant les types d'activités de formation au sein du plan de formation, du cycle de formation annuel, du plan de mise en œuvre, du plan de communication, etc.

D'autres outils majeurs ont été ajoutés : charte de formation, comité de gestion de la formation, directives sur la sélection et la gestion des formateurs, cadre des méthodes de formation.

#### Principes généraux

Une solide planification stratégique et opérationnelle est nécessaire comme point de départ et comme base à des infrastructures saines et fiables et des capacités efficaces en matière de développement de la formation pour répondre aux besoins à long terme comme aux besoins à court terme.

#### Planification stratégique et opérationnelle

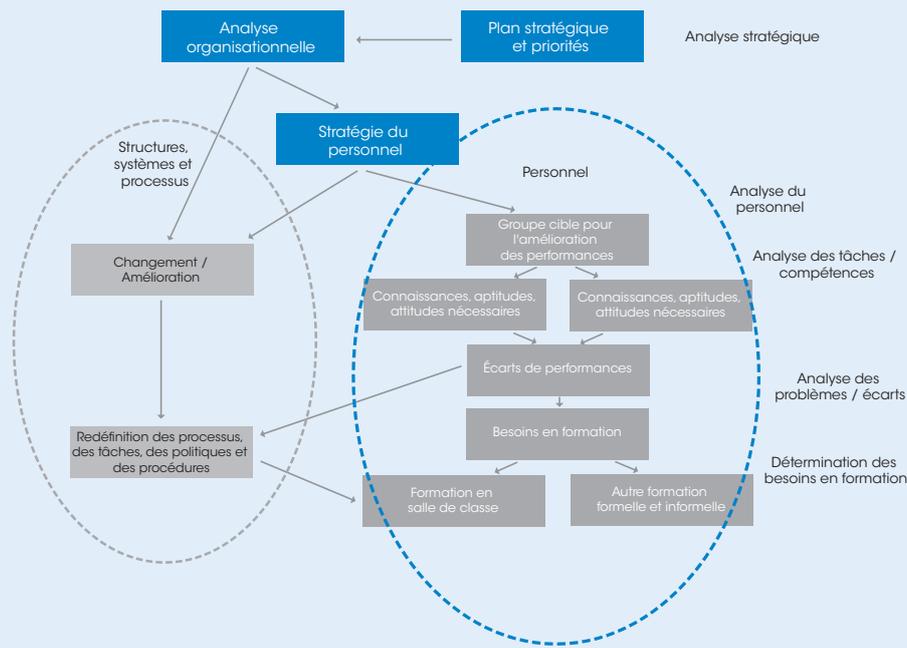
La planification stratégique de la formation douanière doit permettre d'identifier :

- les objectifs stratégiques de la formation, basés sur les compétences requises pour réaliser les différents objectifs de l'organisation ;
- les groupes visés et les résultats escomptés pour chaque processus de formation ;
- les séquences spécifiques de développement et la combinaison appropriée des événements de formation et des méthodes pédagogiques à appliquer pour les groupes visés ;





## Système d'analyse des besoins en formation de la Malaisie



La Douane royale de Malaisie a conçu son système d'analyse des besoins en formation de manière à pouvoir s'appuyer sur cette étape essentielle pour dispenser une formation de qualité. Le processus d'analyse des besoins en formation s'attache aux modèles opérationnels ainsi qu'aux procédures et aux processus redéfinis par l'administration pour proposer une analyse opérationnelle et stratégique prenant scrupuleusement en compte les besoins stratégiques spécifiques de développement du personnel. Les besoins en formation sont déterminés sur la base d'une analyse des compétences et des écarts de performances.

- les infrastructures, l'équipement et le matériel nécessaires ;
- les systèmes requis pour évaluer la formation ; et
- l'ensemble de ressources et moyens nécessaires.
- des écarts de performances dans l'accomplissement des tâches courantes ; et
- de exigences de performance anticipées concernant l'accomplissement des tâches futures.

Les plans opérationnels<sup>1</sup> doivent permettre de déterminer, pour chaque programme :

- les objectifs de formation propres au programme ;
- les participants, le lieu et la date ou la période de la formation ;
- les besoins détaillés en ressources ; et
- les responsabilités de chacun des participants et les services chargés de la gestion de la formation et de la mise en œuvre des programmes.

### Écarts de performances et besoins en matière de compétences

Il est crucial d'analyser systématiquement et continuellement les capacités existantes des employés et les demandes de l'organisation en matière de compétences, outre les conséquences et/ou les modèles et l'environnement opérationnels qui évoluent.

Les besoins en matière de formation sont d'ordinaire déterminés par une analyse<sup>2</sup>:

- de l'énoncé de la mission de l'administration et notamment de ses objectifs, de ses valeurs et de ses priorités ;

L'analyse des besoins en matière de compétences devrait être effectuée à la fois au niveau de l'organisation et au niveau des postes.

En s'assurant que l'analyse globale des besoins en matière de compétences est axée sur les modèles, processus et procédures opérationnels redéfinis de l'administration, on énonce clairement l'analyse stratégique et opérationnelle, examinant de près les exigences spécifiques de développement du personnel et de stratégie. Les besoins en formation sont déterminés d'après l'analyse des besoins en matière de compétences et d'après les écarts de performances constatés.

### Analyse stratégique

L'analyse stratégique porte sur le rôle du service douanier, les priorités de l'organisation, les attentes des parties prenantes<sup>3</sup>, et la structure de l'organisation. Il convient de prendre en compte avec la plus grande attention des éléments comme les modèles stratégiques de la politique de recrutement de l'organisation, les processus en évolution ou émergents, les technologies donnant lieu à des rôles nouveaux ou étendus au sein des organisations,

<sup>1</sup> Voir Annexe 4: Liste de contrôle des plans opérationnels.

<sup>2</sup> Voir Annexe 5: Modèles d'analyse des besoins en formation.

<sup>3</sup> Les parties prenantes sont des personnes ou des organisations intéressées par les activités douanières (par exemple : agents en douane, milieux commerciaux et secteur des transports, autres services gouvernementaux, etc.).

l'architecture de l'entreprise ou la taille de l'organisation, et les innovations en matière de compétences, de connaissances et même de comportements. L'analyse de tous ces éléments relève du département des RH et nécessite une plus grande intégration de la formation dans la gestion des RH.

Analyse des tâches

Les compétences requises pour les tâches présentes sont souvent déterminées à travers la mise en œuvre combinée du référentiel de compétences de l'organisation et d'un processus d'évaluation individuelle auquel prennent part les responsables hiérarchiques pour identifier les compétences manquantes au regard des profils de postes. À ce niveau, il est possible de recourir à plusieurs méthodes, par exemple à des questionnaires et des entretiens.

### Points clés et astuces

Il conviendra de garder à l'esprit les points suivants :

- il est très difficile d'estimer les besoins en formation en l'absence d'une approche transparente et systématique basée sur les compétences ; les besoins exprimés sont souvent exagérés ou ne correspondent pas aux besoins réels ;
- la formation est souvent un élément de la solution au problème de performance ; les problèmes de performance peuvent être dus à des insuffisances dans le processus de formation ou à d'autres défauts constatés dans l'environnement ; il conviendra d'opérer une distinction entre les problèmes de performance, leurs symptômes et leurs causes, qui peuvent consister en une combinaison d'éléments suivants :
  - manque de compétences ou de connaissances,
  - occasions insuffisantes de réaliser les tâches,
  - incitations insuffisantes aux performances,
  - manque de motivation, et
  - autres obstacles à de bons résultats.
- l'analyse des besoins en formation doit veiller à faire connaître aux dirigeants les problèmes qui ne sont pas liés à la formation, en vue d'y apporter des solutions.

L'adaptation de l'organisation, son anticipation et sa flexibilité montrent que l'analyse des besoins en compétences doit être un processus continu et ouvert, faisant appel à des mécanismes de coordination efficaces avec la direction des RH mais aussi avec la direction de l'organisation, les services et experts opérationnels, la hiérarchie et les parties prenantes extérieures. (La hiérarchie doit jouer pleinement son rôle en identifiant les compétences exigées pour l'équipe par rapport aux profils de postes : rôles, tâches et niveau d'aptitude.)

Il est également déterminant de promouvoir une structure qui refléchit à l'avenir et précisément aux futures exigences en matière de compétences. Il convient d'envisager la création d'une unité R&D afin de surveiller l'environnement douanier d'un point de vue juridique, technologique, opérationnel et managérial, ainsi que l'environnement commercial, et d'examiner et de comparer la situation d'autres organisations, et de développer la recherche avec des experts internes et via des relations fortes avec les universités, les instituts de recherche et les partenaires. Ceci permettrait d'anticiper les décisions stratégiques ayant une incidence sur les besoins de l'organisation en matière de compétences.

## Méthodologie et processus : le référentiel de formation, outil fondamental

L'approche basée sur les compétences fait parfaitement le lien entre les postes et le système de formation. Elle fournit des outils et processus transparents ainsi que des critères d'évaluation mesurables.

L'approche basée sur les compétences repose sur trois piliers essentiels :

- premièrement l'identification et l'intégration des spécificités des postes, à la fois au niveau de l'organisation et au niveau opérationnel, par exemple : description des caractéristiques des postes et des compétences requises ;
- deuxièmement le développement du matériel pédagogique, y compris du référentiel de formation, du cadre d'évaluation et de tous les documents visant à déterminer des normes de formation et à contribuer à leur mise en œuvre au niveau local (directives pédagogiques, etc.) ;
- troisièmement la mise en œuvre, dans chaque centre de formation, d'une approche d'enseignement centrée sur la capacité de chaque apprenant à mettre en œuvre les compétences dans le cadre de son travail ou de son activité.

La mise en œuvre d'une formation basée sur les compétences s'articule donc autour d'éléments et d'outils bien définis, devant être développés afin d'assurer une stratégie de formation efficace et performante.

Pour examiner les spécificités des postes à la fois au niveau de l'organisation et au niveau opérationnel, les responsables de la formation doivent se reporter aux principaux documents et processus de RH :

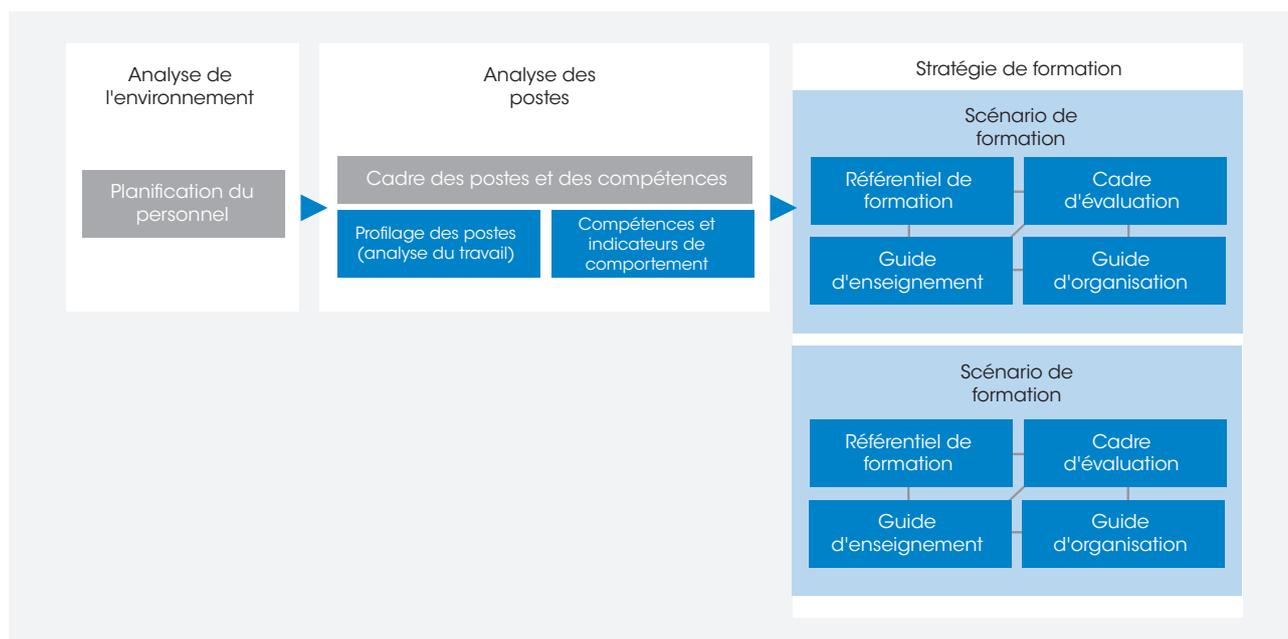
- planification du personnel de l'organisation (en leur expliquant le macro-contexte et en leur en fournissant une analyse) ;
- référentiel des postes et des compétences, y compris le dictionnaire des compétences (avec les indicateurs de comportement) et les niveaux de compétences pour chaque poste ; et
- collaboration étroite avec les employés concernés dans la pratique, à la fois avec le public visé par la formation et sa hiérarchie, afin de comprendre les besoins pratiques de performance de ces postes.

À partir de cette étude de l'environnement et de cette analyse des postes, les responsables de la formation doivent veiller au développement de cadres transparents et accessibles, principaux outils d'ingénierie de formation :

- cadres de formation et de développement (ou normes de formation) ;
- cadre d'évaluation (ou planification des performances/plan d'apprentissage personnel) ;
- guide pédagogique et guide d'organisation, etc.

Si les outils et processus de RH constituent l'épine dorsale de la stratégie de formation, ces cadres permettent, quant à eux, de concrétiser la théorie et de déterminer la mise en œuvre pratique des activités d'apprentissage et de développement de manière juste et durable dans l'ensemble de l'organisation.

## Mettre en œuvre une stratégie de formation basée sur les compétences : méthodologie



La formation étant indispensable à la motivation et à la progression de carrière, le fait que ces cadres soient accessibles au plus grand nombre contribuera à responsabiliser les individus quant à leur développement professionnel et à passer à une culture de l'apprentissage dans l'organisation.

Il appartient ensuite aux fonctions de formation de développer la stratégie nécessaire pour se concentrer sur l'augmentation des performances individuelles et d'adopter et d'établir :

- une méthodologie centrée sur l'apprenant, et
- des installations de formation basées sur l'environnement professionnel.

La stratégie de formation basée sur les compétences vise à atteindre les objectifs suivants :

- préparer les individus à s'acquitter de leurs tâches aux plus hauts niveaux, en s'assurant d'enregistrer sur le plan qualitatif et quantitatif les besoins actuels et futurs en matière de compétences :
  - favoriser l'accueil et l'intégration des nouveaux employés,
  - assurer l'efficacité sur le lieu de travail,
  - promouvoir la mobilité professionnelle;
- contribuer au développement des employés en les rendant plus autonomes, en les responsabilisant davantage et en consolidant leurs compétences professionnelles.



Exemples CLiKC! : référentiel de formation du Service des douanes de Nouvelle-Zélande, normes de formation de l'ASFC pour des postes spécifiques, catalogue en ligne des qualifications professionnelles du HMRC, référentiel de compétences de la Suisse.

### Le référentiel de formation propose un scénario de formation qui traduit les compétences en éléments de formation.

Les référentiels de formation (ou normes de formation) sont développés pour des fonctions ou des postes spécifiques. Basés sur l'analyse des postes et des compétences nécessaires, ils énumèrent tous les besoins en formation et les opportunités proposées successivement par l'organisation. À l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), ils définissent la formation nécessaire à une communauté en particulier afin de mener à bien leurs fonctions et guident le développement potentiel des cours à venir en identifiant les lacunes et les besoins en matière de formation.

On peut distinguer la formation de base, nécessaire pour réaliser une fonction de base actuelle et nécessitant un niveau minimum de compétences, et la formation avancée, formation supplémentaire et spécialisée nécessaire pour réaliser les tâches courantes et/ou des tâches supplémentaires.

Le référentiel de formation est un document à objectifs multiples, utilisé différemment par les différents acteurs.

Pour la gestion de la formation, le référentiel de formation, une fois développé, constitue la base des plans de conception et d'organisation de la formation. Pour la gestion stratégique, c'est une description précise des activités nécessitant un soutien à la mise en œuvre. Pour les responsables et superviseurs directs, c'est un moyen de s'assurer que le personnel est formé et évolue correctement et qu'il identifie lui-même ses besoins de formation individuels en vue de futures tâches, mobilité de carrière, etc. Pour les employés, le référentiel de formation est un guide transparent, leur assurant de bénéficier de formations appropriées pour réaliser leurs fonctions, d'identifier et d'anticiper leurs besoins en formation pour préparer leur évolution de carrière.

Développé pour des postes ciblés, le référentiel de formation recense les compétences requises (à la fois générales et

# Service des douanes de Nouvelle-Zélande : cartographie du plan de carrière des cadres douaniers, cadre d'apprentissage et de développement



spécifiques) et les liens fonctionnels entre ces compétences, ainsi que leur niveau de complexité estimé. Il transpose les compétences dans le contexte de leur mise en œuvre en définissant les critères de performance de la formation et les résultats de l'apprentissage.

La suite des éléments de formation à acquérir est alors identifiée en plusieurs phases : exploration, apprentissage de base, mise en œuvre, transmission et enrichissement.

Le référentiel de formation définit des scénarios de formation, qui doivent reposer sur trois principes :

- **pertinence** (par rapport aux caractéristiques et exigences spécifiques du poste) : le scénario doit tenir compte des besoins du personnel, des exigences du poste visé et du but, des objectifs et de l'orientation de la formation ;
- **cohérence** : les différents éléments du scénario, les compétences spécifiques et générales et leur ordre d'acquisition doivent être articulés de manière satisfaisante et équilibrée.
- **applicabilité et faisabilité** : le scénario de formation doit garantir que les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires puissent facilement être mobilisées pour le mettre en œuvre.

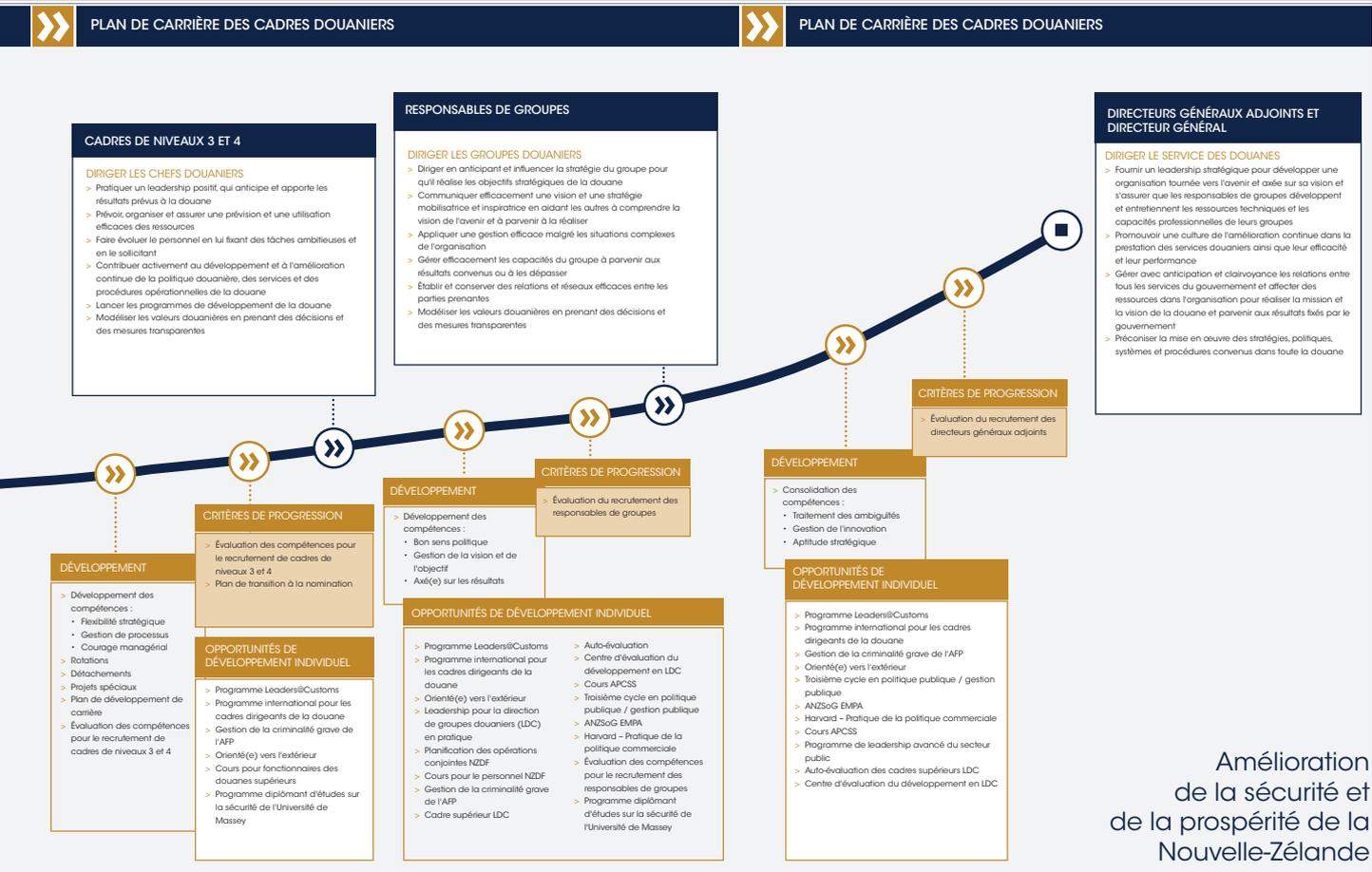
Tandis que le référentiel de formation est de nature normative et largement accessible dans toute l'organisation, les autres cadres et guides ont un usage plus spécifique. Ces documents représentent les principaux outils d'aide au personnel et aux cadres chargés de la formation, dans la mesure où ils rassemblent, pour chaque poste visé, toutes les informations nécessaires à l'établissement, à la logistique et à l'organisation de la formation.

## Le guide d'enseignement constitue pour les formateurs et l'équipe d'enseignement un outil adapté pour mettre en œuvre les scénarios de formation.

Les résultats en matière d'apprentissage sont spécifiés et classés. Les méthodes d'apprentissage sont ensuite sélectionnées et associées en conséquence.

Cela garantit la cohérence entre les schémas de mise en œuvre et une certaine flexibilité. Cela contribue également à consolider l'impact sur les performances via des approches pédagogiques cohérentes.

L'approche basée sur les compétences, appliquée pour développer le guide d'enseignement, met l'accent sur les trois éléments suivants :



- renforcer activement les capacités via une approche progressive où alternent apprentissage et expérimentation ;
- centrer le processus d'enseignement sur le stagiaire en lui permettant de percevoir clairement la signification et l'impact de ses compétences ;
- contextualiser la formation par tous les moyens.

Le guide d'enseignement vise à fournir un cadre d'enseignement et de planification pédagogique pour identifier les responsabilités entre les formateurs, les concepteurs pédagogiques et les chefs des infrastructures de formation.

Le document comporte plusieurs éléments :

- le sommaire du référentiel de formation ;
- l'organigramme détaillé de l'acquisition des compétences ;
- le calendrier détaillé des activités de formation ;
- les principes d'enseignement et le plan pédagogique ;
- les éléments de formation, références, niveaux d'aptitude, les objectifs et résultats d'apprentissage, ainsi que les activités d'enseignement et d'apprentissage par compétence ;
- les stratégies d'évaluation par compétence.

Le guide d'enseignement montre clairement, pour chaque scénario de formation, comment les compétences sont traduites en comportements, en indicateurs de performances et en activités. Les éléments suivants peuvent être indiqués pour chaque compétence :

## Exemple de structure d'un guide d'enseignement

Compétence	Éléments d'apprentissage	Références / Niveaux d'aptitude	Objectifs/Résultats de l'apprentissage	Objets de l'apprentissage
Tirée du référentiel de compétences	Identifier les éléments d'apprentissage critiques et importants qui garantiront la réalisation de la tâche correspondante	Indicateurs de l'étendue des connaissances	Indicateurs des comportements attendus, liés à la tâche visée	Activités les plus efficaces tenant compte de la nature de la compétence (activités en session plénière / en groupe / individuelles)

Les règles de base visant à recenser les activités d'enseignement et d'apprentissage doivent être pertinentes au vu de la performance attendue, elles doivent être réalisables (avec les ressources et les valeurs de l'organisation), diverses et en alternance.

### Le cadre d'évaluation définit la stratégie d'évaluation adoptée pour s'assurer que le scénario de formation répondra à ses objectifs d'augmentation des performances.

D'après les éléments du référentiel de formation concernant les performances, le cadre d'évaluation rassemble les éléments suivants :

- les stratégies d'évaluation pour chaque compétence (à la fois sur le plan de l'apprentissage et des sanctions) ;
- les indicateurs et les critères d'évaluation ;
- les descriptions des tests et questionnaires d'évaluation.

Le cadre d'évaluation favorise l'implication de l'apprenant et l'incite à faire sien l'impact que les activités de formation auront sur son environnement de travail.



Le cadre d'évaluation peut être associé à un plan d'apprentissage personnel pour maximiser l'impact. Plusieurs administrations comme l'ASFC ou le Service des douanes de Nouvelle-Zélande utilisent cet outil permettant un dialogue ouvert et documenté entre chaque employé(e) et son supérieur direct sur ses objectifs individuels en termes d'apprentissage et de développement. Cet outil et le processus associé garantissent que les besoins de l'employé(e) en matière de développement professionnel et personnel répondent aux exigences de l'organisation en termes de développement des performances. Des plans d'action sur l'apprentissage et le développement, soigneusement identifiés, ont un impact à la fois sur le développement de carrière de l'individu, sur les performances individuelles de l'unité, du service ou du département et sur la performance globale de l'organisation.

Des entretiens réguliers, axés sur la formation et le développement de carrière et suivant des directives spécifiques et un format prédéterminé, permettent de recenser les opportunités appropriées en matière de développement et de planifier les mesures à prendre et de les classer par ordre de priorité après un examen des objectifs de performance individuels visés ainsi que des aspirations de carrière de l'employé(e). Grâce aux référentiels des postes et des compétences et aux référentiels

de la formation, l'employé(e) et son supérieur peuvent identifier facilement les opportunités de formation ou de développement liées au poste (basées sur la description du poste et les objectifs de performance en vigueur), celles qui sont liées au développement du poste (mobilité au sein d'une même famille ou suite de postes) et celles permettant de dresser un plan d'évolution de carrière (à plus long terme, avec des aspirations de carrière horizontales et verticales).

### Le guide d'organisation élabore le plan final de mise en œuvre pratique pour chaque scénario de formation.

Le guide d'organisation traduit les scénarios de formation établis d'après les guides d'enseignement et présente avec clarté l'organisation de l'enseignement et les exigences de nature physique et matérielle liées à l'organisation.

Le guide d'organisation recense les ressources humaines et les éléments requis par les formateurs et le personnel de soutien. Il contient les données nécessaires à la sélection, à la formation et au développement du personnel et présente comment les tâches sont réparties parmi le personnel. La guide d'organisation contribue à identifier les profils de compétences et le nombre de formateurs nécessaires pour le scénario de formation.

Les besoins en ressources physiques et matérielles sont également déterminés par le guide d'organisation. Concernant les ressources matérielles, il est proposé d'évaluer systématiquement les besoins liés à chaque compétence, d'énumérer pour chacune d'entre elles les outils nécessaires (même s'ils se répètent pour plusieurs compétences), et une fois la liste détaillée complète d'ajouter tout élément supplémentaire pouvant être un outil indispensable ou représenter une utilisation croisée, et d'en recenser le nombre nécessaire pour mettre en œuvre le guide d'enseignement correspondant. Le plan physique regroupe tous les éléments du ou de sites avec son ou leur taux d'occupation.

Il est essentiel d'intégrer dans la gestion de la formation la meilleure utilisation possible des ressources pédagogiques et physiques car plusieurs scénarios de formation seront mis en œuvre en même temps. Cela garantit la rentabilité de la formation, une utilisation optimale des ressources existantes et un soutien continu de la part de la direction de l'organisation.

L'ingénierie de la formation basée sur les compétences nécessite de développer ces différents outils autour du référentiel de la formation, mais dans un processus constant d'adaptation et de

révision des scénarios afin d'optimiser les méthodes adoptées et de faire en sorte que la stratégie de la formation conserve ses qualités d'anticipation et d'efficacité.

L'approche basée sur les compétences, appliquée à la formation, s'articule autour des caractéristiques des postes, des exigences de performances, à la fois de l'organisation et de l'individu, et elle est étroitement liée à la politique de RH.

Il convient de tenir compte de plusieurs éléments à chaque étape de l'établissement de la stratégie de formation :

- le contexte général (tel qu'il est indiqué dans la planification du personnel) ;
- la situation spécifique à chaque poste (analyse de la situation de travail) ;
- la formulation des compétences nécessaires, compte tenu du contexte de chaque poste (en liaison avec le référentiel des postes et des compétences) ;
- l'établissement d'installations de formation d'après l'exemple d'environnement professionnel ;
- l'identification des objectifs de performance et des méthodes visant à évaluer l'impact.

Pour mettre en œuvre une telle approche, une administration douanière souhaitant réexaminer, ajuster et moderniser sa stratégie de formation doit procéder aux étapes de mise en œuvre suivantes :

1. développer des référentiels de formation et d'évaluation basés sur les compétences nécessaires pour réaliser les tâches visées ;
2. concevoir et diffuser des guides d'enseignement et des guides d'organisation ;
3. affecter des installations, locaux et équipements permettant de créer un environnement de formation équivalent au lieu de travail ou d'avoir un accès direct à l'environnement professionnel ;
4. mettre en place différentes mesures de formation et de développement pour le personnel des centres de formation ;
5. fixer de solides mécanismes de collaboration avec le terrain et les professionnels (analyse des postes impliquant les cadres et leurs subordonnés, les stagiaires, apprentis, personnel en alternance, etc.).

Les éléments suivants présentent en détail la méthodologie pratique de ces mesures. Les modèles et pratiques présentés peuvent être utilisés pour développer les différents processus, référentiels et guides.

### 3. CRÉATION DE LA FORMATION : CONCEPTION DE L'APPRENTISSAGE ET RESSOURCES DYNAMIQUES DE FORMATION

Trois éléments déterminants sont abordés dans cette partie :

- la nécessité d'adapter le modèle organisationnel du Centre de formation aux besoins stratégiques et à la politique de formation de l'administration ;

- les éléments liés aux ressources à la fois humaines, physiques et matérielles, par ex. : locaux, équipements et services; et
- la description des différentes étapes du processus pédagogique, liées à la conception, à la définition et à la mise en place d'activités de formation.

Ces éléments visent à doter les administrations douanières de méthodes, modèles et pratiques plus solides afin de mettre en pratique la stratégie de formation, d'équiper l'organisation des ressources nécessaires pour développer les référentiels de formation, les cadres d'évaluation, le guide d'enseignement et le guide d'organisation.

#### 3.1. Modèles d'organisation de la formation

Tandis que la nature stratégique de la formation nécessite une solide volonté politique et une bonne visibilité du processus décisionnel, un vaste éventail de pratiques peut être défini en ce qui concerne la position hiérarchique et le niveau d'autonomie des différents départements, services ou directions des Membres de l'OMD, ainsi que leur niveau d'intégration dans la politique de gestion des ressources humaines.

Selon l'architecture globale, les valeurs et l'histoire de l'organisation, certaines équipes et unités de formation sont placées sous l'autorité du département des RH, d'autres bénéficient d'un statut autonome, relevant directement du plus haut niveau hiérarchique.

Quel que soit l'organigramme de l'organisation, l'approche basée sur les compétences nécessite une structure intégrée et une solide coordination entre les RH et la formation car ce sont les processus de RH qui fournissent les outils de base à la formation.

Les pratiques recensées parmi la communauté douanière présentent un vaste éventail d'organigrammes différents (Communauté de l'Afrique de l'Est, Japon, etc.).



D'autres pratiques montrent qu'un même département peut combiner la gestion de la formation et du développement du personnel.

Si l'on examine plus attentivement les différentes pratiques relatives aux organigrammes internes des services de formation, on peut en tirer diverses conclusions.

Ainsi, parmi les pratiques des Membres, même si chaque administration possède un organigramme spécifique, on peut noter l'existence de certains éléments communs qui permettent à la structure de formation de disposer d'un cadre organisationnel adapté pour remplir efficacement ses objectifs.

Trois éléments de base sont généralement considérés comme les éléments traditionnels permettant aux structures nationales de formation de remplir leur mission. Ces éléments sont développés et combinés de diverses manières mais ils regroupent les principales responsabilités d'une structure de formation :

- la direction, organisme pluriel chargé de l’alignement stratégique, de la planification, de la coordination et de la supervision, et également de la communication d’informations sur les ressources et les activités de formation ;
- l’administration, qui s’occupe principalement des questions liées au personnel et des questions administratives, ainsi que du budget, de l’entretien des locaux etc.;
- le département chargé du développement et de l’organisation de la formation, qui s’occupe de la planification opérationnelle de l’ensemble des activités de formation, de la gestion des formateurs, des conseillers et des concepteurs de cours, de l’élaboration et de la tenue à jour des programmes de cours, des programmes de développement, etc.;
- Le département Recherche et Développement, qui traite de la planification et de l’analyse des besoins stratégiques, de l’évaluation de la performance de la formation, de la recherche et de la promotion de l’innovation en matière de formation en vue de favoriser en permanence la conformité de l’organisation, le développement des partenariats avec les universités, etc.

Dans certaines administrations, comme par exemple l’Administration des douanes de la Corée, la section cynophile s’ajoute à l’organigramme.

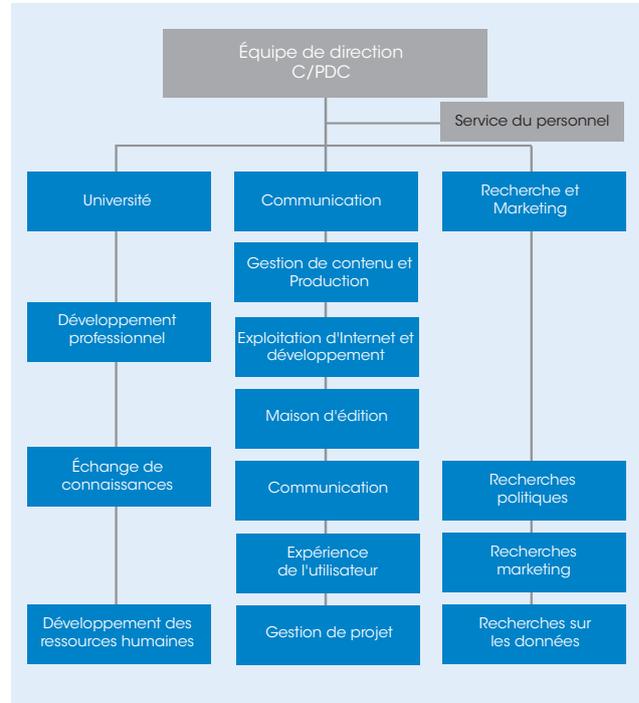


Il convient de noter que des modèles et tendances différents ont également contribué à modifier ces dernières années certains modèles de structures de formation dans les administrations douanières. L’avènement de méthodes d’apprentissage novatrices et collaboratives ainsi que l’accroissement des capacités d’analyse et des capacités stratégiques du personnel douanier représentent une évolution culturelle progressive qui a comme effet :

- un meilleur usage de la communication et des réseaux sociaux afin de promouvoir le partage des connaissances à l’intérieur de l’organisation ; et
- le besoin de plus en plus marqué, pour le personnel, d’accéder à des données solides sur leur environnement professionnel, reposant sur une activité de recherche de pointe.



L’Administration des douanes des Pays-Bas a adopté une approche largement révisée, consistant à intégrer dans un même centre pour le développement professionnel et la communication (C/PDC) le développement des ressources humaines, les programmes de formation et de développement, la communication interne et externe et la recherche.



### 3.2. Ressources physiques et matérielles de la formation

Les éléments indiqués ici doivent être traités de manière à permettre le développement efficace de guides d’organisation et une bonne ingénierie pédagogique. L’alignement stratégique des équipements et des infrastructures selon les modèles de fonctionnement, des compétences requises et des valeurs d’organisation est essentiel. Compte tenu des spécificités de la profession douanière, les bonnes pratiques montrent diverses situations mais une certaine cohérence en ce qui concerne l’importance accordée aux environnements pédagogiques multimodaux simulant la mise en œuvre pratique et opérationnelle dans le contexte professionnel, ainsi que le développement de compétences de résolution de problèmes et de réflexion créative.

#### Structures de formation

Les structures de formation des administrations des douanes présentent une grande diversité. Certaines disposent d’un Centre national de formation, qui assure le fonctionnement et la coordination de l’ensemble des activités de formation impliquant les formateurs internes, les chercheurs et d’autres fonctionnaires. D’autres disposent de structures temporaires réduites et de formateurs à temps partiel, offrant ainsi une plus grande souplesse et une diminution des coûts. Il convient de noter qu’une administration peut disposer d’un ou de plusieurs centres de formation, en fonction de la politique, des ressources et des caractéristiques de l’organisation.

## Avantages et inconvénients liés à l'emplacement physique des bureaux de formation



	Site national centralisé de formation	Bureaux régionaux de formation
<b>Avantages</b>	<p>Mise en place d'un point central de formation (facilité de coordination des activités et des ressources, visibilité)</p> <p>Equipements de meilleure qualité</p> <p>Amélioration considérable de l'harmonisation entre les fonctionnaires des douanes</p> <p>Commodité des contrôles de la qualité</p> <p>Normalisation de la formation</p> <p>Surveillance plus facile et moins coûteuse de la formation</p> <p>Renforcement de l'identité de l'organisation et l'esprit de corps</p>	<p>Pas d'investissement lourd en capital</p> <p>Interruption minimale du travail</p> <p>Réactivité de la formation aux besoins locaux (besoins spécifiques définis par les responsables locaux, actualisation des connaissances ou introduction de nouvelles procédures, d'une nouvelle législation, etc.)</p>
<b>Inconvénients</b>	<p>Investissement lourd en capital</p> <p>Les coûts d'exploitation peuvent aussi être élevés en raison des déplacements des stagiaires et des formateurs</p> <p>Le nombre de personnes à former simultanément peut être trop élevé et dépasser les capacités du centre</p>	<p>Coûts accrus de coordination</p> <p>Il peut être difficile d'appliquer les mêmes normes dans les différents centres de formation</p> <p>Harmonisation insuffisante des fonctionnaires participant au programme de formation</p>

Les situations rencontrées au sein de la communauté douanière sont multiples : certaines administrations envisagent de construire un centre de formation, d'autres ne disposent pas de structures de formation permanentes et partagent des locaux avec d'autres agences chargées de l'application de la loi et d'autres encore ont, par tradition, une école des douanes, un institut ou une académie qui présentent différents niveaux d'autonomie. Il est néanmoins essentiel que la solution adoptée soit et demeure pleinement conforme aux besoins stratégiques de l'administration.



L'Agence des services frontaliers du Canada a complètement repensé la conception de son école afin de se conformer à la nouvelle politique aux frontières où les fonctionnaires sont désormais armés.

### Décentralisation et spécialisation

Certaines installations peuvent être spécialisées dans un type spécifique de formation, en fonction du niveau du public ciblé (par exemple, cours pour la prise de fonctions/formation initiale, Centre de gestion) ou de sa spécialisation (formation de lutte contre la fraude, etc.). Certaines administrations pourraient préférer disposer de Centres régionaux de formation offrant des possibilités de formation sur l'ensemble du territoire et jouant un rôle différent de celui du Centre national.

Les dispositifs de formation peuvent être centralisés ou décentralisés (et la formation peut se dérouler sur le lieu de l'emploi ou être mobile, virtuelle, régionale, nationale ou internationale). Les différentes options démontrent certains choix stratégiques importants en matière de formation ayant une incidence sur la culture de l'organisation, sa rentabilité et sa réactivité face aux besoins en compétences.

À partir du Recueil de l'Asie-Pacifique sur la formation et d'autres pratiques, il a été possible de dresser un tableau des avantages et des inconvénients liés à l'emplacement physique des bureaux de formation (centralisation ou régionalisation) (voir ci-dessus).

### Processus de mise en œuvre du Centre de formation

La partie ci-après concerne les différents éléments nécessaires pour créer et établir un Centre de formation. Chaque élément peut toutefois être utilisé lors de l'examen et de l'amélioration des structures existantes.

La décision de créer de nouvelles installations ou de moderniser celles qui existent déjà est importante et doit être avalisée et appuyée aux échelons les plus élevés de l'administration. L'approbation d'une telle décision déclenche un processus qui se déroule en plusieurs étapes comme suit :

## Étape 1 : Création d'un comité directeur

### Composition

La conception, la configuration, la planification et autres opérations conduisant à la création éventuelle d'un Centre de formation constituent une tâche complexe. Cette tâche est d'ordinaire entreprise par un Comité directeur composé d'experts des domaines concernés (représentants du Bureau du Directeur général, des bureaux régionaux, du service de la comptabilité, du service des ressources humaines, de fonctionnaires sur le travail desquels le projet a une incidence et même d'experts d'autres organisations ou administrations qui peuvent présenter d'autres points de vue, etc.). Il est impératif que le Chef (ou le Chef potentiel) du Centre de formation soit un membre du Comité.

### Mandat

Le Comité directeur doit disposer des ressources suffisantes et être investi de l'autorité nécessaire pour lui permettre de prendre des décisions au sujet des questions qui aux termes de son mandat, sont de son ressort. Il doit ensuite définir ses propres méthodes de travail et stratégies avant de commencer sa tâche. Pour ce faire il doit planifier l'exécution des divers travaux et arrêter les critères permettant d'évaluer les résultats de chaque tranche de travail entreprise.

## Étape 2 : Consultation des prévisions à long terme concernant les besoins en matière de formation

### Facteurs affectant la demande de formation

La demande de formation n'est pas statique. Elle fluctue en raison des changements qui surviennent dans l'environnement interne et externe dans lequel l'administration opère. Certains des facteurs qui influencent la demande de formation sont à la fois des facteurs externes (changements dans la législation, nouvelles technologies, accords régionaux, etc.) et des facteurs internes (changements dans la structure organisationnelle, nouvelles politiques, structure des ressources humaines, etc.). Ces prévisions à long terme en matière de formation, telles que les audits des ressources humaines, les prévisions concernant l'offre et la demande, doivent constituer un processus systématique dirigé par les responsables de la gestion des ressources humaines. Il est ensuite possible d'établir un plan concernant la charge de travail.

## Étape 3 : Détermination des installations nécessaires

### Détermination du niveau d'utilisation des installations

Un niveau d'utilisation initial (nombre annuel de stagiaires suivant les cours exprimé sous forme d'un pourcentage de la capacité annuelle totale d'accueil des installations) de 60-80% est d'ordinaire recommandé mais dépend des prévisions des responsables des ressources humaines.

### Détermination des exigences spécifiques

Une évaluation des installations qui existent déjà doit d'abord être faite : analyse SWOT (simulation du travail ou des tâches), caractéristiques et capacités. Ensuite, il sera possible de déterminer précisément les besoins supplémentaires.

À ce stade, il convient de procéder à une répartition détaillée de l'espace nécessaire comme suit :

- Espace pour la formation :

Amphithéâtres, salles de conférence, salles de classe polyvalentes, entièrement connectées et multimédias	Salles à usage spécial (salle de réunion des formateurs/ salles de repos /de relaxation /d'étude/ de réunion/ de prière, etc.)	Laboratoires
Environnements de simulation (enceintes pour visites, fouilles, etc.;	Centre de documentation (bibliothèque, recherche)	Auditorium/service de conférences
Pas de tir intérieur/installations sportives	Salle de rangement des échantillons pour la formation au classement dans le Système harmonisé	Salles TI et informatique

- Espace de vie : service médical, espaces de rangement, parking, cuisine, petites salles de travail, salles pour les formateurs (y compris les formateurs invités), les concepteurs de cours, les administrateurs, le personnel de soutien, les services sous contrat, etc.
- Autre espace requis pour : l'entreposage, le montage et l'expédition du matériel pédagogique, du matériel d'impression et de reproduction, des ordinateurs, studio multimédia, espace d'enregistrement des stagiaires, espace de stockage du matériel d'entretien, espace de réception, fichier central, installations transformables pour le sport, les loisirs, installations de sécurité, etc.

#### Étape 4 : Élaboration des options

##### Examen des options

La mise en place des installations de formation nécessite la mise en œuvre de nombreux moyens et ressources. Étant donné qu'une fois prises, les décisions sont difficiles et ou coûteuses à modifier, il convient de prendre les décisions les plus appropriées dès le début de l'opération. Pour ce faire, le Comité directeur doit faire en sorte d'examiner le plus d'options possibles avant que l'administration n'en choisisse une et décide de commencer les travaux.

Lorsque d'autres stratégies possibles sont envisagées, il convient de tenir compte des options/considérations suivantes :

<b>Considérations internes à l'administration</b>	Occupation des installations unique ou partagée	Possibilités d'extension	Nouvelle construction ou rénovation des installations existantes	Installations en mauvais état
	Installations de loisirs	Disponibilité du personnel de soutien, densité d'occupation et moyens de transport disponibles	Proximité des hôtels	Environnement propice à l'étude (bruits ambiants, etc.)
<b>Considérations extérieures à l'administration</b>	Disponibilité et conditions d'accès	Règlement concernant la zone où seront édifiées les installations	Acceptation de la communauté habitant le secteur	Proximité d'autres services importants

#### Étape 5 : Spécifications des caractéristiques fonctionnelles des espaces

Les spécifications fonctionnelles d'un bâtiment déterminent ses caractéristiques fonctionnelles: les spécifications fonctionnelles de chaque espace doivent être définies de manière détaillée.

Une liste complète des activités qui se dérouleront dans chaque espace doit être établie avant que les plans des installations soient réalisés. Pour ce faire, les caractéristiques de chaque activité (jeux de rôle dans un environnement simulé, séances de formation à distance, recherches, etc.) doivent être parfaitement connues.

#### Étape 6 : Conception des espaces consacrés à la formation

La conception de l'espace est une question technique qui nécessite des compétences professionnelles. Toutefois, le Comité directeur doit se familiariser avec certaines notions :

- Pertinence opérationnelle
- Souplesse et adaptabilité
- Configuration de l'espace d'activité
- Détermination des exigences en matière d'espace et de la taille des pièces.

En outre, certains éléments spécifiques tels que les questions touchant à la sécurité et à la diversité dépendent de la politique de l'administration.

#### Étape 7 : Estimation du coût de l'espace et de son aménagement

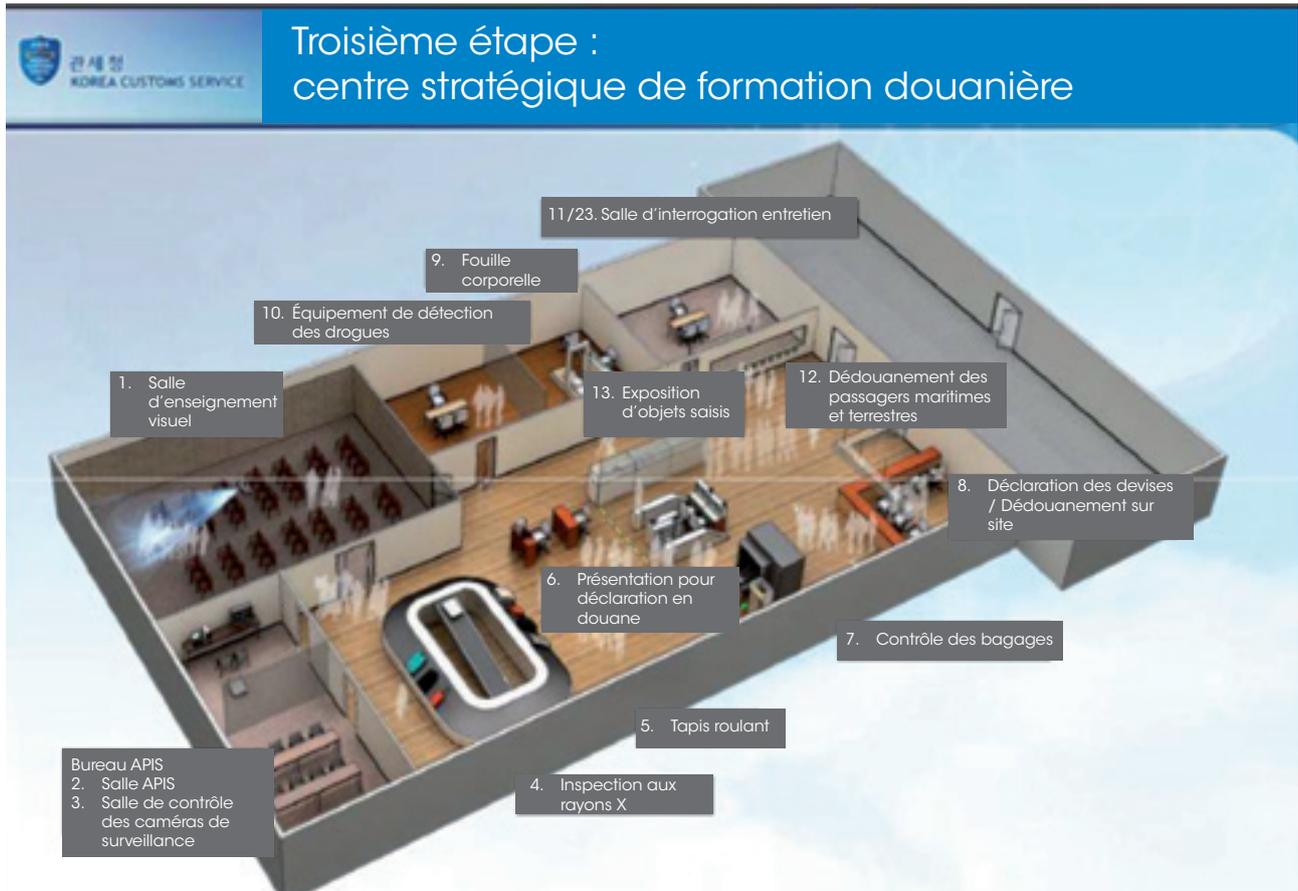
Le coût par unité de surface de l'espace consacré à la formation dépend de plusieurs facteurs. De même, le coût du mobilier et des accessoires dépend de plusieurs variables, notamment du type et du niveau de qualité. Ces facteurs font l'objet d'un choix dépendant de la politique qui a été arrêtée, du budget disponible et de la durée de vie prévue des installations.

Ici encore, un architecte ou autre expert doit être consulté lorsque le coût de l'opération est estimé car c'est sur la base de cette estimation que les propositions finales seront présentées aux gestionnaires de l'administration.

#### Étape 8 : Resserrement des choix et formulation de propositions détaillées

Le Comité directeur doit alors présenter une proposition concise mais détaillée afin que les responsables de la décision finale soient informés utilement. Il est important que cette proposition soit établie soigneusement afin que les options offrant le plus d'avantages soient effectivement retenues.

Après cette analyse approfondie, il appartient au Comité directeur de défendre la proposition et de la justifier devant les responsables de la gestion de l'administration.



Le Service des douanes de Corée applique une nouvelle stratégie de formation en trois étapes qui consiste à redéfinir son Centre de formation douanière en matière de contrôles aux frontières (CBCTC), devenant ainsi le Centre de formation basée sur l'expérience et assumant les fonctions suivantes :

- améliorer la productivité de l'organisation ;
- favoriser les capacités d'adaptation au terrain des fonctionnaires ;
- montrer directement le fonctionnement de la douane aux usagers ;
- utiliser des douaniers étrangers pour la formation, par exemple via le CRF de l'OMD ;
- contribuer à la modernisation douanière des pays en développement.

La mise en place d'un Centre stratégique de formation permettra de reproduire des scènes d'arrivée / de départ, de dédouanement à l'arrivée, à l'exportation, etc. grâce à un apprentissage basé sur l'expérience et de simulations.

Les plans ci-dessous montrent quelles sont les configurations spécifiques prévues pour le nouveau complexe de simulation du CBCTC.

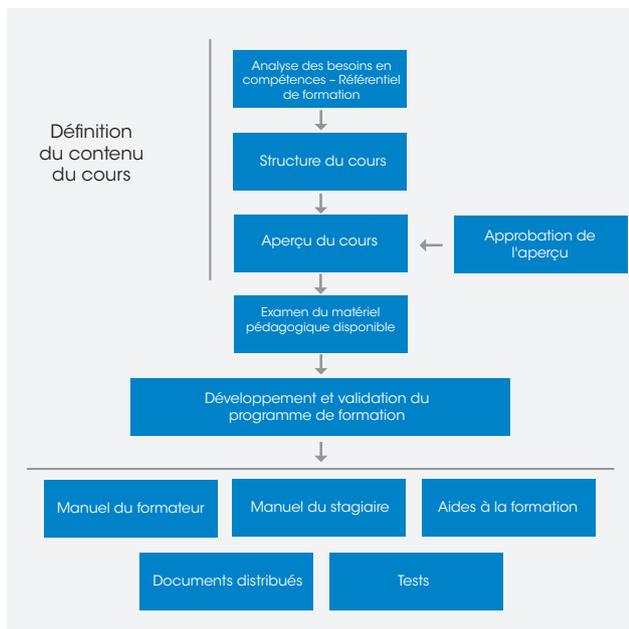


### 3.3. Élaboration de programmes de formation de qualité

La conception d'un programme ou scénario de formation consiste à définir un ordre de succession aussi efficace que possible des éléments qui composent la formation afin de développer les compétences du public et de dispenser le programme, puis à élaborer l'ensemble du matériel de formation nécessaire pour mener à bien la formation.

Ce processus est réparti en plusieurs étapes qui sont décrites dans le présent chapitre<sup>1</sup>.

Dans cette partie, un cours ou un programme ne désigne pas une méthode d'enseignement (par exemple, une session en salle de classe), mais une succession d'actions pédagogiques conçues pour remplir les objectifs d'enseignement définis.



#### 3.3.1. Élaboration du matériel pédagogique

##### Processus d'élaboration étape par étape

###### Étape 1 - Examen du rapport d'analyse des besoins en compétences

Le rapport d'analyse des besoins en compétences donne une indication de la nature et de l'ampleur de la formation requise. Les éléments les plus importants de ce rapport sont les suivants :

- données relatives à l'analyse des tâches ;
- profil des personnes visées ;
- compétences requises ;
- objectifs de la formation ; et
- recommandations concernant la nature et l'ampleur de la formation requise.

Tous ces éléments sont utilisés dans le référentiel de formation et donc par le concepteur de la formation, afin d'élaborer un cours qui répondra aux besoins déterminés.

<sup>1</sup> Il est fait référence ici aux Normes de procédures opérationnelles de l'OMD sur le développement de la formation et aux Modèles de programmes de formation de l'OMD (disponibles sur demande).

Il est possible, à partir de ces objectifs en matière de formation, de décider des méthodes à mettre en œuvre, d'élaborer la structure des sessions de formation, et d'organiser le plan de formation. Il s'agit d'un outil déterminant pour créer une stratégie de formation.

###### Étape 2 - Élaboration de la structure du cours

Une fois les objectifs de la formation déterminés, il convient de les ranger dans l'ordre le plus logique, c'est-à-dire celui qui est le plus significatif pour les stagiaires et qui est susceptible de permettre d'accumuler le plus de connaissances dans la période la plus courte. Le produit qui en résulte est la «Structure du cours» figurant dans le référentiel de formation. Une fois que le choix du type de cours a été décidé, il convient de choisir le cadre le plus approprié pour structurer le cours. Chaque cours, lorsqu'il est envisagé dans son intégralité, présente une combinaison caractéristique de diverses conditions fonctionnelles, environnementales ou concernant l'équipement.

On trouvera dans le tableau ci-après les diverses solutions et structures possibles avec des exemples du type de cours.

Solution	Exemples
<b>Matériel</b>	a. Maniement des armes à feu b. Fonctionnement du matériel de surveillance c. Radio communications
<b>Tâches</b>	a. Conduite des fouilles de bagages b. Etablissement du rapport de saisie c. Traitement du fret maritime d. Relevé d'empreintes
<b>Fonctions</b>	a. Logistique et approvisionnement b. Administration c. Recherches et développement
<b>Environnement</b>	a. Bureau maritime de dépôt des manifestes b. Halls de départ dans les aéroports c. Poste de contrôle aux frontières terrestres
<b>Niveaux d'aptitude</b>	a. Formation de base b. Formation avancée
<b>Domaines de connaissances</b>	a. Législation relatives aux importations / exportations b. Lutte contre la contrebande de drogue c. Opérations maritimes
<b>Zones de service</b>	a. Aéroport international b. Port maritime international c. Frontière internationale
<b>Systèmes</b>	a. Opération maritime d'appui b. Opération aérienne d'appui c. Bureau maritime

Lorsque la structure du cours a été déterminée, la tâche suivante consiste à répartir les objectifs de la formation en groupes liés entre eux, à associer les objectifs à chacun des groupes et enfin à ordonner ces groupes dans une structure générale de cours.

### Étape 3 - Préparation de l'aperçu du cours

Un aperçu de cours est un aperçu général qui énumère brièvement, mais de façon claire et précise, les principales étapes et activités dont se compose le cours. Cet aperçu général qui peut être utilisé pour réunir les ressources et les moyens nécessaires et pour élaborer les plans de travail pour l'équipe chargée de la conception du cours, doit comprendre les éléments suivants :

- justification du cours (brève description du problème ou des besoins ayant amené à élaborer le cours, le cadre général dans lequel il sera organisé, son but et les avantages pour l'organisation) ;
- durée du cours ;
- description des personnes visées et nombre minimum et/ou maximum de participants ;
- liste des séances de formation ou des leçons et principaux objectifs devant être atteints à l'issue de chacune d'elles ;
- liste et ordre des méthodes d'enseignement appropriées utilisées et des activités spéciales de formation prévues au programme de formation : visites sur le terrain, démonstrations, simulations, intervenants invités, etc. ;
- calendrier des évaluations importantes qui seront effectuées pendant le cours pour mesurer les progrès accomplis par les stagiaires ; et
- estimations des ressources humaines et autres requises pour ce cours (nombre de formateurs et autres personnes, nombre et type de classes et autres salles, matériel et équipement, documents, publications et autres matériels pédagogiques, par exemple).

### Étape 4 - Approbation de l'aperçu du cours

Le cours doit être examiné de manière critique par des experts. Il est également crucial à ce stade d'obtenir l'approbation du client avant de procéder à la conception du cours proprement dite. Il s'ensuit que l'aperçu du cours, même s'il ne s'agit que du squelette du programme de formation prévu, doit être suffisamment détaillé pour que les tiers soient en mesure de déterminer si le cours, sous sa forme achevée, pourra répondre aux besoins qui ont été déterminés.

### Étape 5 - Examen du matériel existant

Le matériel pédagogique déjà disponible tant dans l'organisation qu'à l'extérieur de celle-ci doit être examiné et contrôlé avant que des crédits ne soient affectés pour l'élaboration de nouveaux matériels. L'élaboration de matériels pédagogiques peut se révéler très onéreuse et prendre beaucoup de temps et il convient d'éviter les doubles emplois.

### Étape 6 - Elaboration du manuel destiné aux formateurs

Le manuel destiné aux formateurs propose un mécanisme permettant à l'équipe chargée de la conception du cours de faire connaître aux formateurs l'objectif de ce cours et la manière dont il doit être dispensé. Ce document de référence comprend notamment :

- un aperçu de la portée et des limites du programme de formation ;
- des plans de leçon ;
- des directives concernant l'utilisation du matériel pédagogique inclus dans la documentation fournie pour le programme ou recommandé ;
- des renseignements complémentaires susceptibles d'aider le formateur dans son travail tels qu'un glossaire des termes techniques, des abréviations, des acronymes, etc. relatifs au sujet traité et/ou au contexte de travail ; et
- une liste des participants, mentionnant leur expérience et autres renseignements utiles à leur sujet.

### Étape 7 - Elaboration du manuel destiné aux participants

Le manuel destiné aux stagiaires contient d'ordinaire l'aperçu du cours (y compris les objectifs du cours), la liste des participants, la liste des formateurs ainsi que d'autres renseignements d'ordre administratif dont les participants ont besoin pendant leur séjour dans le lieu où se déroule la formation. Les notes destinées aux formateurs ne figurent pas dans ce manuel.

### Étape 8 - Elaboration des documents de travail et autres documents de référence remis aux stagiaires

Les documents de travail et les documents de référence sont des documents techniques ou des instructions qui n'ont pas leur place dans le manuel destiné aux stagiaires. Ils sont remis séparément à ces derniers avant ou après les séances de formation. Ce type de documents ne sera pas distribué aux stagiaires s'ils ne contribuent pas à atteindre les objectifs visés par la formation.

### Étape 9 - Production d'aides à la formation

Les aides à la formation sont tous les articles, objets y compris les documents imprimés, les matériels et la technologie qui sont utilisés pour faciliter la communication des idées, principes, concepts, notions, faits, observations et autres renseignements et données nécessaires pour atteindre les objectifs de formation fixés. Dans cette catégorie d'aides on trouve des tableaux à feuilles mobiles, des échantillons, des aides multimédias, etc.

### Étape 10 - Conception des tests

La conception et l'élaboration des tests comportent les étapes suivantes :

- préparation des questions du test ;
- établissement des directives concernant les modalités d'administration du test et des instructions aux participants ; et
- préparation des directives concernant la notation.

Les tests doivent toujours être conçus en fonction des objectifs de la formation qui ont été définis. Le plan de leçon doit également être consulté afin de déterminer les points qui seront à évaluer par un ou plusieurs tests pendant le cours.

### Étape 11 - Validation et approbation du programme de formation

Là encore, l'approbation du client est nécessaire à ce stade. Le programme complet peut être présenté pour examen et approbation. Lorsqu'il est approuvé, un cours pilote peut et doit

être organisé en vue de confirmer son efficacité. Un rapport de validation rédigé à l'issue du cours pilote indiquera les modifications qu'il sera nécessaire d'apporter pour compléter la phase de conception avant que le programme ne soit finalement validé. Le Secrétariat de l'OMD a développé quelques modèles de matériel de cours, disponibles sur demande.<sup>1</sup>

## Gestion de l'élaboration du cours de formation

### Portée de l'élaboration du cours de formation

Le processus évoqué dans le chapitre précédent décrit les étapes de l'élaboration du cours de formation, l'analyse des exigences concernant le niveau d'exécution des tâches, l'identification des problèmes liés à l'exécution des tâches, la détermination des objectifs de formation à atteindre, l'élaboration des stratégies d'évaluation et la mise en place de tous ces éléments sous forme d'un plan de leçon. Ce processus peut également être mis en œuvre lorsque des programmes de formation sont déjà en place. Dans ce cas, l'objectif recherché sera d'améliorer les cours existants ou d'adapter ceux qui ont été élaborés ailleurs de manière qu'ils correspondent aux conditions rencontrées localement. Les personnes qui élaborent des cours de formation (concepteurs de cours) sont souvent différentes de celles qui les dispensent. Toutefois, il est conseillé aux concepteurs de cours de diriger la première séance d'un cours qu'ils ont mis au point eux-mêmes avant d'en confier la direction aux formateurs.

### Planification des projets d'élaboration de cours

Les plans d'élaboration de cours de formation peuvent reposer sur des estimations du nombre de jours ou de semaines d'apprentissage requises par chaque programme de formation. Il est préférable d'élaborer un cours de formation sous forme de projet dont la durée peut varier de quelques semaines jusqu'à un an, suivant l'ampleur du cours considéré. A des fins de contrôle de la qualité, il est préférable d'éviter de prévoir un projet dépassant cette durée et de diviser une formation de longue durée en plusieurs étapes ou programmes.

### Prévision de la durée des projets d'élaboration de cours

Le temps qu'il faudra pour élaborer un cours de formation peut être évalué approximativement en fonction de la durée prévue pour dispenser le cours proprement dit. Cette durée indique approximativement le volume de travail à consacrer à l'élaboration elle-même. La durée nécessaire pour élaborer des cours d'un type et d'une longueur donnée peut être estimée en appliquant un ratio de 3 à 5 heures d'élaboration pour une heure de cours dispensée.

### L'organisation de la fonction d'élaboration des cours

L'équipe chargée de l'élaboration des cours devrait être composée principalement de concepteurs de cours, lesquels devraient de leur côté se tenir en liaison étroite avec les formateurs avec lesquels ils collaborent. La taille de cette équipe dépend de l'engagement pris par l'administration douanière. Elle peut être constituée de plusieurs experts ou de un ou deux



formateurs expérimentés qui devraient être déchargés de la responsabilité de dispenser matériellement les cours afin de pouvoir se consacrer essentiellement à leur élaboration.

Certaines administrations des douanes, comme celle des Pays-Bas, ont adopté, pour l'élaboration des cours, une approche reposant sur la notion d'équipe. L'équipe est composée comme suit :

- un chef ou responsable d'équipe / responsable de l'élaboration ;
- une à trois personnes supplémentaires chargées de l'élaboration des cours ;
- experts de la matière à enseigner ; et
- spécialistes techniques si nécessaire (graphiste, expert en production multimédia, programmeur).

Le responsable de l'équipe devrait être un membre actif de l'équipe et non pas uniquement un cadre administratif. Il/elle devrait imprimer l'orientation technique des travaux et s'impliquer dans ceux-ci. Plus important encore, il/elle devrait assumer l'entière responsabilité du projet d'élaboration depuis le début.

Les experts de la matière à enseigner devraient :

- contribuer à l'analyse des postes ;
- aider les concepteurs des cours en leur permettant d'interroger le personnel opérationnel ;
- examiner les rapports d'analyse des besoins en matière de formation afin de déterminer s'ils sont complets et traduisent bien la réalité ; et
- examiner les éléments du cours devant être enseignés.

<sup>1</sup> Financés par l'Agence suédoise pour le développement international (SIDA) dans le cadre de la Phase II Afrique subsaharienne du Programme Columbus OMD-SIDA.



## Relations entre les concepteurs des cours et les opérations

Bien que des dispositions puissent être prises pour que les concepteurs des cours soient assistés d'experts des matières enseignées, il convient de créer un comité officiel composé de personnes concernées par les problèmes d'exécution des tâches à divers niveaux de l'organisation. Ce comité serait chargé des tâches suivantes :

- avertir les concepteurs des cours des problèmes prévus en ce qui concerne l'exécution des tâches et de leur incidence sur la formation ;
- fournir aux concepteurs des cours des sources de données pour étude ;
- participer à l'analyse des problèmes ;
- participer à la prise de décisions au sujet de la marche à suivre en fonction des conclusions de l'étude ;
- examiner les plans concernant les projets futurs d'élaboration de cours ;
- examiner l'évolution des projets d'élaboration de cours de formation et tenter d'éliminer les obstacles qui entravent cette évolution ; et
- examiner les conclusions de l'évaluation, à savoir : évaluation de l'attitude des stagiaires, mesure dans laquelle les objectifs du cours et les normes en matière d'exécution des tâches ont été atteints; et prendre des décisions sur la suite à donner.

Ce comité présente plusieurs avantages. Il aide à s'assurer que la formation répond aux besoins de la hiérarchie sur le terrain et qu'elle est pleinement conforme aux conclusions de l'évaluation qui en a été faite ainsi qu'aux exigences concernant le développement de l'organisation. Elle aide également à s'assurer que les solutions recommandées dans le rapport d'étude qui ne font pas appel à une formation sont mises en œuvre. Ce comité établit une relation harmonieuse entre les responsables de la formation et le reste de l'organisation.

## Qualités d'un concepteur de cours

Le travail du concepteur de cours de formation n'est pas seulement extrêmement exigeant mais requiert également des compétences diverses et parfois contradictoires. Lors des premières étapes de l'élaboration d'un cours, les concepteurs doivent effectuer des tâches qui exigent essentiellement des analyses, comme par exemple lorsqu'ils procèdent à une analyse des besoins en matière de formation. Pour que ce travail soit efficace, ils doivent s'interdire tout jugement avant d'avoir réuni suffisamment de données pour parvenir à des conclusions valables. Ils doivent posséder un esprit d'analyse et être tolérants à l'égard des ambiguïtés présentes lors des premiers stades d'une analyse.

En revanche, les dernières étapes de l'élaboration d'un cours de formation, telles que celles de la détermination des objectifs de la formation, de la mise au point des instruments d'évaluation, des méthodes de formation, etc., nécessitent une tournure d'esprit différente qui n'est pas sans rappeler celle d'un artiste. Souvent, les concepteurs de cours sont obligés de trouver des solutions en l'absence de données ou de renseignements adéquats.

Il s'ensuit qu'un bon concepteur de cours doit posséder des compétences d'analyse, avoir une démarche analytique, faire preuve de créativité pour ce qui est de la conception de la formation, toutes ces qualités ne se manifestant pleinement qu'avec l'expérience et la confiance en soi. Certaines des qualités générales à rechercher sont les suivantes :

- aptitude d'analyse ;
- aptitude à trouver des solutions novatrices ;
- aptitude de communication orale et écrite ;
- inventivité et ténacité pour surmonter les obstacles ;
- aptitude à nouer des liens et obtenir une coopération ;
- souplesse et adaptabilité ;
- ouverture d'esprit, réceptivité aux nouvelles informations et aux nouvelles idées même lorsqu'elles sont en contradiction avec des certitudes profondément enracinées.

Grâce aux nouvelles méthodes d'apprentissage et aux outils automatisés, certaines organisations sont en mesure de confier l'élaboration d'un cours à des experts spécialistes d'un sujet.

L'Administration des douanes de la Finlande a adopté un dispositif horizontal de production des formations, car son programme d'e-learning permet aux cadres dirigeants d'élaborer directement des cours électroniques sur le Système de gestion des apprentissages de l'organisation (hébergé sur sa plate-forme intranet) et d'assurer le suivi ainsi que le tutorat des stagiaires lors du processus de formation ultérieur.

Avec ce modèle, l'élaboration de la formation est davantage réactive (moins de ressources, moins de temps) et plus pertinente (lien direct entre la réalité opérationnelle et les scénarios de formation).



## Contrôle du processus d'élaboration des cours

Un contrôle des travaux du groupe chargé de l'élaboration des cours peut être effectué au moyen de rapports réguliers, mais il appartient au responsable de la formation de rencontrer régulièrement les chefs d'équipes afin de vérifier l'état d'avancement des travaux. Le responsable doit être conscient de certains écueils dans lesquels le groupe doit éviter de tomber, à savoir :

- la tendance à prolonger sans raison les travaux relatifs à une étape particulière du processus ; les concepteurs de cours peuvent perdre toute notion de la réalité lorsqu'ils réunissent des données, et ne pas évaluer véritablement leur utilité, notamment lorsqu'ils procèdent à l'analyse des tâches ;
- la tendance à ne pas suivre les procédures prescrites ;
- le remplacement de conclusions reposant sur des données fiables par des opinions et des jugements personnels de nature subjective, même lorsque ces données sont connues.

## 3.3.2. Association d'approches novatrices et sociales en matière d'apprentissage

Cette partie fournit quelques indications sur la façon de choisir les méthodes de formation et les techniques d'enseignement les plus appropriées.

Le choix des méthodes et technique d'enseignement les plus efficaces en vue d'atteindre les objectifs du cours fait partie du processus de conception des cours que nous vu dans la partie précédente du chapitre.

Diverses méthodes et techniques d'enseignement doivent être combinées dans le cadre de l'ensemble de la séquence de formation en fonction des objectifs spécifiques que l'on veut atteindre :

- acquisition de connaissances,
- développement de compétences,
- amélioration du comportement,
- application des connaissances acquises par identification,
- application des connaissances acquises par simulation,
- adaptation aux nouvelles situations et aux changements,
- application des connaissances acquises au poste de travail.



Les formateurs utilisent traditionnellement une large gamme de méthodes mises au point par les concepteurs de cours dont l'application n'est pas liée à une situation d'enseignement particulière et qui peuvent être utilisées sur le lieu de travail ou en dehors : conférences, débats, travail en groupe, études de cas, jeux de rôle, voyages d'étude, internat, simulations et sessions expérimentales d'apprentissage, activités de remise en forme et de restauration de la confiance, etc.

Au cours des dernières décennies, la rentabilité constituait une motivation puissante pour la mise au point de méthodes d'enseignement combinées. En outre, les solutions recourant à la formation en cours d'emploi ont rencontré un grand succès du fait qu'une administration axée sur la performance telle que la douane doit donner la priorité à ce qui est applicable et pratique.

#### Nomenclature des activités d'apprentissage et de développement (liste non exhaustive)

- Formation sur le lieu de travail
- Formation en salle de classe et enseignement officiel
- Apprentissage en ligne, auto-apprentissage et études indépendantes
- Tutorat, mentorat et accompagnement personnalisé
- Partenariats, liens horizontaux et réseaux
- Participation à des conférences
- Groupe d'action pour l'apprentissage / Cercles d'apprentissage
- Enseignement réciproque, apprentissage cognitif et apprentissage coopératif
- Réunions d'équipes/unités, apprentissage par des pairs, enseignement par des tiers

- Travail des groupes de discussion et des comités
- Amélioration du poste de travail, observation au poste de travail et échange de postes
- Nomination par intérim
- Affectation/Détachement (mouvements latéraux temporaires)
- Consultation
- Organisation de la formation / de l'apprentissage
- Visite sur le terrain / sur site
- Compte rendu du projet / Retours d'information
- Revue postérieure
- Retraites
- Essai / Test pilote d'un projet
- Enquête de satisfaction
- Transfert de connaissances
- Association professionnelle
- Accréditation
- Apprentissage basé sur le problème
- Lecture et résumé
- Volontariat

Le développement des technologies de la communication et les modifications structurelles et culturelles que connaît le milieu du travail ont accompagné l'apparition de nouvelles méthodes et techniques de formation et d'enseignement dont les principales sont :

- l'enseignement ou la formation en ligne ou à distance (e-learning),
- le tutorat,
- le mentorat ou jumelage,
- l'accompagnement personnalisé (coaching),
- l'apprentissage participatif.

L'association de différentes méthodes a pour but de renforcer les effets de la formation afin de mieux répondre aux besoins spécifiques des apprenants. Cette approche est souvent appelée enseignement mixte ou b-learning.

#### E-learning et b-learning

La solution de l'enseignement ou formation à distance (e-learning) offre le choix d'une grande variété de méthodes pédagogiques novatrices dont certaines constituent des alternatives idéales aux méthodes traditionnelles. Appliquées ensemble, elles permettent d'optimiser très rapidement l'efficacité de la formation. L'interactivité du contenu de la formation à distance améliore l'acquisition des connaissances en faisant participer les étudiants au processus. L'enseignement à distance offre aux responsables de la formation et aux concepteurs de cours de formation différents types de possibilités. Un recours adapté à cette méthode complémentaire de formation permettra aux responsables de la formation de créer certaines opportunités de renforcer l'ensemble de la stratégie de formation en cours d'emploi. Des résultats tangibles pourront être obtenus, lesquels permettront d'étendre à toute l'administration une formation uniforme, indépendamment des contraintes géographiques, économiques ou structurelles.

#### Les enjeux de la formation à distance

La formation à distance rend la formation plus accessible aux stagiaires. Elle a une incidence sur la longévité et la pertinence

du matériel pédagogique, qui est facilement mis à jour et amélioré. C'est ce qui rend la forme sous laquelle se présente la formation à distance très pratique pour dispenser un contenu pédagogique qui, de par sa nature même, est susceptible d'être modifié. Les stagiaires reçoivent plus rapidement les mises à jour et celles-ci sont moins coûteuses pour l'organisation concernée.

En outre, la formation à distance constitue, pour l'administration ou l'organisation concernée, un outil très souple qui présente la possibilité d'être diffusé sans limite, d'être mis en œuvre instantanément en échange d'un investissement unique et transparent. Il est établi que la rentabilité de la formation à distance est maximale lorsque :

- l'administration doit former très rapidement un grand nombre de personnes réparties sur tout le territoire (par exemple, lorsque des changements majeurs ont été apportés dans l'organisation ou les procédures de l'administration) ou lorsque ;
- l'administration a besoin que son personnel puisse accéder en permanence et à la demande aux cours de formation.

Ce type de formation est disponible chaque fois que le stagiaire en a besoin, sans que l'organisation ou l'administration soit obligée d'imposer au personnel un horaire particulier de cours. Cette facilité d'accès favorise les « occasions d'apprendre ». En effet, un membre du personnel peut avoir besoin pour son travail d'une « micro formation » dans une matière ou un sujet spécifique sans être nécessairement en mesure d'attendre qu'une session complète de formation soit organisée ou sans avoir à recourir à une formation prolongée. L'accès facile et rapide aux modules de e-learning, qui peuvent en outre être adaptés en fonction des besoins, permet aux membres du personnel de réunir les éléments d'un mini cours sur le sujet qui les intéresse.

#### Exemples:

Période	1er exemple (e-learning en amont)	2ème exemple (e-learning en aval)
<b>Avant le cours en salle de classe</b>	Enseignement à distance pour le groupe de stagiaires, avec l'aide d'un tuteur (avant la session de formation).	
<b>Pendant le cours en salle de classe</b>	Réunion en salle de classe avec le formateur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• compte-rendu sur la formation à distance et précisions apportées sur les points abordés (Q/R à partir des travaux effectués par le groupe lors de la formation à distance).</li> <li>• Travaux pratiques autour d'études de cas/ de simulations : le niveau du cours en salle de classe est amélioré.</li> </ul>	Les stagiaires suivent un cours donné en salle de classe.
<b>Après le cours en salle de classe</b>		Les stagiaires disposent de deux semaines pour s'inscrire (s'ils le souhaitent) aux modules de formation à distance couvrant le même sujet mais sous un angle différent.  Organisation d'un test relatif au cours dans son ensemble (formation en classe et à distance).

Enfin, le fait que les stagiaires soient suivis pendant tout le processus de formation constitue une aide personnalisée qui permet d'assurer le succès de la formation.

#### Combinaison de la formation à distance avec les méthodes d'enseignement traditionnelles

Le couplage de la formation à distance avec l'enseignement traditionnel constitue l'une des utilisations les plus efficaces des méthodes d'enseignement mixtes. La mise en œuvre de cette approche supplémentaire peut avoir une incidence très importante sur la structure générale de l'administration car elle multiplie les possibilités de formation en cours d'emploi et donne naissance à un processus d'enseignement continu permettant de mettre en place une administration fondée sur les connaissances<sup>1</sup>.

L'objectif est de retirer du programme qui est habituellement enseigné en salle de classe tout ce que les stagiaires sont capables d'apprendre et d'assimiler par eux-mêmes au moyen de l'enseignement à distance de façon que les formateurs puissent réellement apporter de la valeur ajoutée à ce qu'ils enseignent aux stagiaires lorsqu'ils sont réunis pendant les cours organisés en salle. Cette méthode exige des stagiaires, avant qu'ils ne suivent des cours en salle, d'avoir adopté une attitude véritablement dynamique, attitude que favorise largement le passage culturel à une organisation de l'apprentissage.

<sup>1</sup> Voir Annexe 12 : Meilleures pratiques d'un Membre mettant en œuvre une plate-forme e-learning



L'offre de formation et les méthodes d'apprentissage sont davantage orientées vers le service au sens commercial du terme, avec des formateurs qui apportent souplesse et disponibilité (tutorat e-learning et approche hotline) aux stagiaires, lesquels deviennent de plus en plus exigeants et sont chargés de définir eux-mêmes leurs besoins de formation. La formation à distance peut être combinée avec les cours traditionnels en classe suivant différentes périodes. Chaque cours peut être précédé d'une séance destinée à évaluer le niveau des connaissances du stagiaire.

Cette option permet de déterminer le programme qui est le plus adapté à chaque stagiaire et ainsi d'en accroître l'efficacité en identifiant préalablement ceux qui ne possèdent pas le niveau nécessaire pour commencer la formation et offre également l'occasion de combler les lacunes constatées avant de recourir éventuellement à une formation complémentaire. La formation à distance peut également être utilisée après une session de cours afin d'aider à surmonter l'une des difficultés de la formation que sont les évaluations à long terme ou afin de permettre aux stagiaires de continuer à bénéficier d'une « plate-forme » de formation grâce à laquelle ils pourront rafraîchir leurs connaissances avant de passer au niveau suivant du programme de formation. Le formateur peut également se servir d'un module de formation à distance pour une démonstration pendant un cours.

L'Administration des douanes de la Finlande a systématiquement intégré la formation à distance et les combinaisons de méthodes d'apprentissage dans ses modèles de formation et ce, pour toutes les formations destinées aux fonctionnaires des douanes qui sont chargés de tâches opérationnelles et n'ont pas suivi au préalable la formation professionnelle de base.

Chaque cours débute par des études indépendantes guidées en ligne, suivies d'un enseignement au contact d'un formateur. Cet enseignement porte sur les principaux thèmes présents dans les documents pédagogiques en ligne ainsi que sur l'examen des principaux sujets abordés et il permet d'approfondir les éléments déjà acquis. En fonction du cours considéré, l'enseignement au contact d'un formateur est suivi soit par un apprentissage en cours d'emploi soit par d'autres études indépendantes en ligne. À l'exception du cours intitulé « Classement des marchandises », chaque cours se termine par un apprentissage en cours d'emploi qui doit permettre aux étudiants d'approfondir et de mettre en pratique leurs connaissances et leurs compétences théoriques.

Les apprentissages contenus dans les cours sont déterminés en fonction des éléments que les stagiaires doivent connaître à la fin du cours en question. Par exemple, les données apprises lors des leçons découlent des objectifs fixés lors des enseignements au contact d'un formateur. Les cours sont créés de manière à former un tout cohérent et une entité pédagogique logique.



Le Service des recettes fiscales d'Afrique du Sud a mis en œuvre un cours visant à développer les compétences de ses cadres opérationnels. Ce cours se compose de plusieurs modules conduits sur une année et utilise différentes méthodes de formation, la formation en classe représentant seulement 22% de la durée totale du cours. Les autres méthodes utilisées sont l'e-learning, la formation au poste de travail et le tutorat.

Programme	Méthode	Durée
<b>Fiscalité</b>	Formation en classe / à distance	49,5 jours / 47 jours
<b>Douane</b>	Formation en classe / à distance	34 jours / 100 jours
<b>Comportement</b>	Classe	15 jours
<b>SGD - Techniques opérationnelles</b>	Classe	9 jours
<b>Systèmes - Fiscalité</b>	Classe	7 jours
<b>Intégration sur le lieu de travail - Fiscalité</b>	Au poste de travail	70 jours
<b>Intégration sur le lieu de travail - Douane</b>	Au poste de travail	60 jours

## Apprentissage social et autres méthodes d'apprentissage

### Mentorat – Jumelage – Coaching

Ces trois méthodes d'enseignement, qui sont apparues pour la première fois dans les écoles secondaires et les universités anglo-saxonnes, visent à aider les apprenants à acquérir les connaissances et les compétences nécessaires en les accompagnant dans leurs études. Elles supposent l'établissement d'un lien entre deux personnes.

Plutôt que de donner simplement les réponses, le formateur a pour rôle d'aider l'apprenant à découvrir lui-même les bonnes réponses. Dans le cadre de ce type de formation, les formateurs doivent s'efforcer de faciliter aux apprenants l'expérience de la découverte et de l'art d'apprendre. Le rôle du formateur est d'aider l'apprenant à découvrir sa véritable nature et de faire l'expérience de ses propres tentatives, échecs et succès et, ce faisant, de développer les forces qu'il a en lui et son potentiel naturel.

La différence entre ces méthodes réside dans la personne qui accompagnera l'apprenant dans ses études, comme le montre le tableau ci-après :

Type de relation	Profil du « partenaire d'apprentissage »
<b>Mentorat</b>	Le mentor est plus expérimenté professionnellement que l'apprenant dans le domaine qu'il doit « enseigner ».
<b>Coaching</b>	Le coach n'a pas nécessairement de l'expérience dans le domaine professionnel étudié par l'apprenant mais l'aide à s'améliorer dans son travail.
<b>Jumelage</b>	Le « jumeau » est généralement une personne qui possède le même niveau de connaissances que l'apprenant mais qui travaille dans une autre organisation. Ce peut être, par exemple, quelqu'un travaillant dans une organisation parallèle dans un autre pays ou quelqu'un qui fait le même travail dans une organisation différente.

En tout état de cause, il est important, comme c'est le cas pour les autres types d'actions de formation, d'établir les objectifs de la formation, d'établir des plans de formation et de procéder à des évaluations régulières afin de tirer le parti maximum de ce type de programmes.

### Tutorat

Le tutorat peut comporter le même type de relations que celles mentionnées dans le paragraphe précédent mais dans le cadre d'un environnement pédagogique en ligne (connecté). Le tuteur a un rôle pédagogique (éducatif), un rôle d'appui social /de développement de groupe, un rôle de gestionnaire et d'ordinaire dans une moindre mesure, un rôle de support technique.

Le tutorat en ligne suppose que l'apprenant soit une personne indépendante, motivée pour acquérir des connaissances par elle-même. L'acte d'apprendre est au cœur du processus, par opposition à l'acte d'enseigner. La technique du « e-moderating » consiste généralement à apprendre en étant connecté en ligne avec un groupe ou par l'intermédiaire du web. Cette technique :

- repose sur les principes du constructivisme et du constructivisme social ;
- utilise essentiellement le dialogue en ligne et l'apprentissage avec des pairs afin d'enrichir les connaissances acquises dans l'environnement en ligne ; et
- a pour objectif de permettre d'apprendre de manière individuelle et autonome, en ayant recours à certaines techniques telles que la réflexion personnelle, les dialogues en ligne, l'accumulation de connaissances obtenues dans le cadre d'une collaboration, d'un groupe, d'une communauté, par opposition à un enseignement dont le contenu est dispensé en ligne par l'intermédiaire d'un système de transmission.

Dans un environnement de formation en ligne, le rôle du tuteur est crucial car c'est cette personne qui guide le stagiaire ou l'apprenant pendant tout le processus d'acquisition des connaissances constitue sa seule référence.

### Apprentissage participatif et social

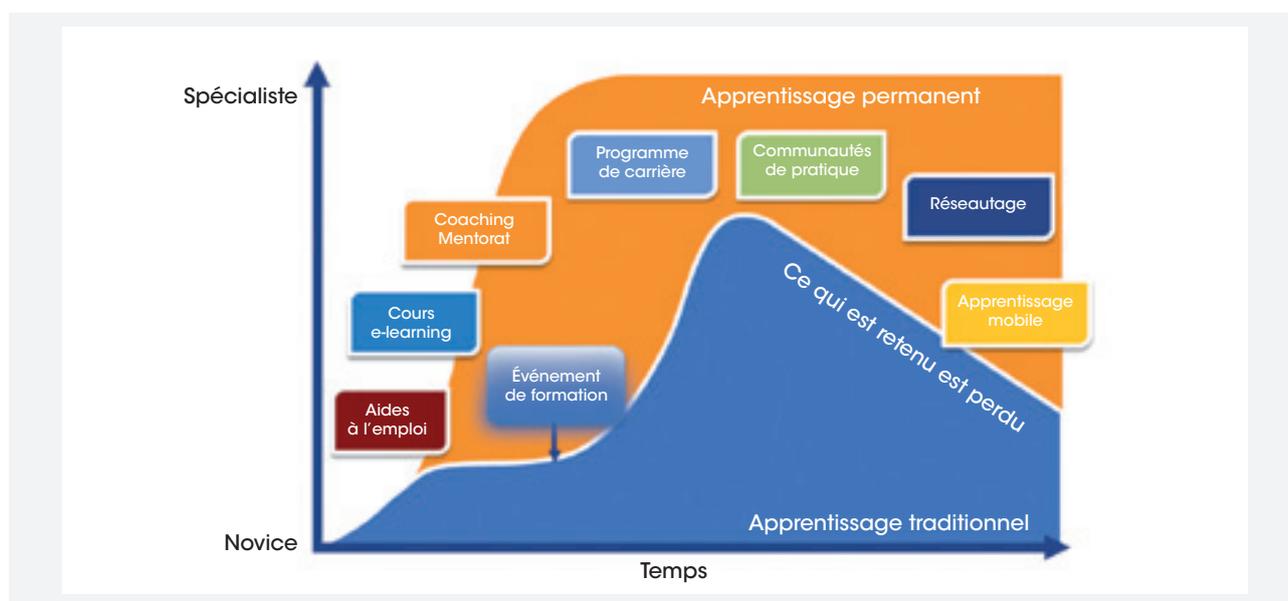
La notion d'apprentissage participatif n'est pas nouvelle et elle est utilisée souvent par les concepteurs de cours de formation et les formateurs. Elle repose sur l'idée que les stagiaires peuvent acquérir des connaissances non seulement à partir de ce que leur enseigne le formateur mais peuvent également apprendre les uns des autres en partageant leurs expériences et en enrichissant leurs connaissances grâce aux expériences des autres. Cependant, l'intégration de nouvelles technologies dans le processus d'apprentissage a considérablement renforcé l'impact de la collaboration en matière d'apprentissage au sein des communautés de professionnels.

Les méthodes souvent utilisées dans le cadre de l'apprentissage participatif en salle de cours sont les discussions en groupe, les études de cas, les exercices en groupe, etc.

Toutefois, le développement du Web 2.0 et l'expansion de la formation à distance (e-learning) ont créé de nouveaux outils qui sont utilisés dans le cadre de l'application de cette méthode dans un environnement de formation en ligne. Lorsqu'ils sont installés sur une plate-forme d'e-learning, ces outils peuvent compléter très efficacement les cours à distance en offrant un mélange de méthodes qui aident les stagiaires à approfondir leurs connaissances et à parfaire leurs compétences.

Parmi ces outils, il convient notamment de mentionner :

- les Wikis : ces outils peuvent être définis comme étant des encyclopédies ouvertes en ligne auxquelles chaque participant peut contribuer en diffusant des articles qu'il a lui-même rédigés en se servant de sa propre expérience et de ses compétences ;
- les Forums : ce sont des réunions en ligne pendant lesquelles les participants échangent des messages, partagent leurs vues sur différents sujets ou demandent que des suggestions leur soient présentées lorsqu'ils ont rencontré un problème ; il est recommandé qu'un animateur (le tuteur ou le formateur) dirige les débats afin d'orienter les échanges de vues et de



Source : Bersin by Deloitte, 2013

donner une réponse aux problèmes les plus difficiles qui sont exposés ;

- les Blogs : ce sont des journaux en ligne où les participants peuvent s'exprimer, individuellement ou collectivement ; ces « blogs » peuvent traduire l'évolution des participants, leurs doutes éventuels et les progrès accomplis dans l'acquisition des connaissances au cours de la formation.

Lors de la dernière session, chaque stagiaire rend compte brièvement de son projet final, de ses objectifs, de son point de départ et de toute suggestion de mesures à venir. À cette occasion, les stagiaires et les représentants des différents services du district douanier évoquent les sujets qui ont été mentionnés.

Le schéma ci-dessus montre comment les différentes formes et méthodes de formation peuvent contribuer effectivement à établir un environnement d'apprentissage continu.

L'apprentissage social vise à créer des communautés de pratiques reposant sur des débats, sur des partages de fichiers et sur des activités wikis. Il permet aux organisations de mener à bien des stratégies reposant sur la « sagesse populaire », à travers, par exemple, des systèmes de classement et d'examen de processus et de procédures. Les organisations créent à cet effet des portails pour l'apprentissage et la connaissance, associant des cours formels, des contenus apportés par les utilisateurs et des moyens de communication proposant au personnel un point de contact unique pour la formation. Les nouveaux processus peuvent favoriser la collaboration et la mise en relation avec les partenaires, les usagers et les élèves, à travers les réseaux sociaux et les outils virtuels intégrés de collaboration/communication tels que les conférences sur le Web, les webinaires, etc.

### 3.4. Évaluer la formation

Les investissements consentis pour la formation visent généralement à développer les savoir-faire requis, à accroître les niveaux de compétence et à garantir le respect de la loi. Toutefois, de trop nombreux projets de formation ne remplissent pas ces objectifs et ce, pour deux raisons principales :

1. il n'existe aucun outil de mesure permettant d'établir que le bénéficiaire a réellement appris et retenu les informations nouvelles ;
2. le lien entre la formation dispensée et l'amélioration durable de la performance au niveau de la personne, de l'équipe ou de l'entreprise n'est pas établi ou mesuré.

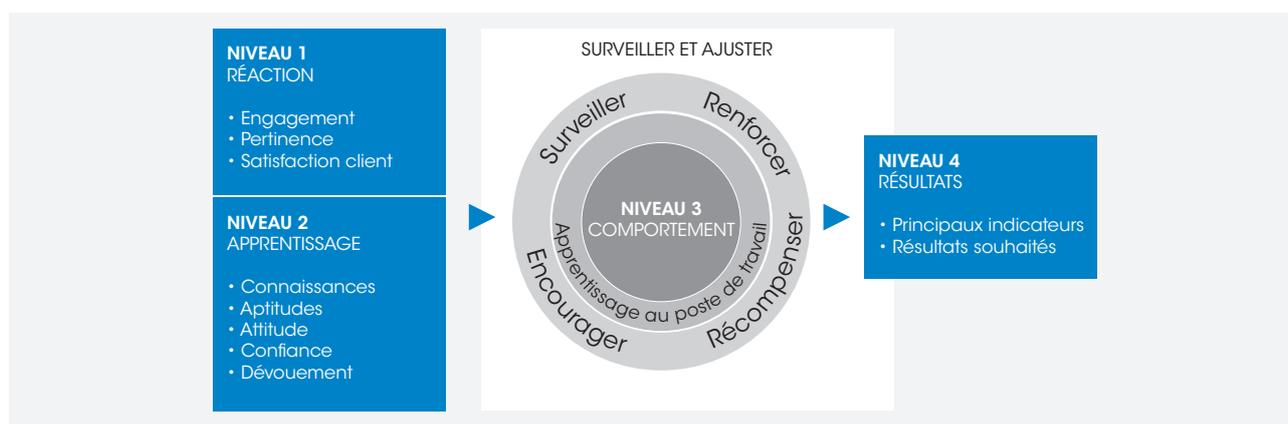
Trop souvent, les services ou les centres chargés de la formation doivent répondre à des objectifs immédiats et urgents dans un souci de conformité ou d'intégration, et ils ne sont dès lors plus en mesure d'envisager leur contribution à l'amélioration des performances ou à une stratégie à plus long terme qui pourrait nécessiter une main d'œuvre disposant de capacités et de compétences différentes. Il est donc essentiel que les services chargés de la formation intègrent à leur stratégie et à chacune de leurs initiatives une méthode d'évaluation systématique et permanente.

Des objectifs clairement ciblés doivent être établis avant la mise en œuvre de la stratégie, des plans et des événements de formation. La mise en place du processus d'évaluation constitue



Un nombre croissant d'organisations encouragent activement leurs employés à adopter un mode de réflexion novateur et participatif, que ce soit pour la conception des programmes, pour les travaux d'analyse systématique et pour les rapports communiqués aux supérieurs hiérarchiques.

Dans tous les programmes de formation destinés au personnel opérationnel de la douane finlandaise, le stagiaire est tenu d'élaborer un projet final. L'objectif de ce projet final est de contribuer à l'apprentissage des stagiaires, de leur permettre de développer leurs propres travaux ainsi que les procédures professionnelles de leur communauté et d'améliorer leurs compétences en communication écrite. L'un des objectifs importants du projet est d'encourager l'innovation ainsi que les débats concernant les moyens d'améliorer le travail au sein de la douane finlandaise, afin de prendre position sur les suggestions de développement qui ont été formulées et d'établir des plans d'action concernant d'éventuelles nouvelles mesures.



Source : Kirkpatrick Partners, LLC, 2010

une étape fondamentale car elle permet d'intégrer les repères nécessaires dans les projets de mise en œuvre de la stratégie de formation, et elle contribue ainsi efficacement à la gestion du développement et du changement de l'administration.

### 3.4.1. Éléments de base d'une évaluation de la formation

#### Qu'est-ce que l'évaluation ?

L'évaluation de la formation est le processus permettant de déterminer la mesure dans laquelle une action de formation est réussie. Pour ce faire, il convient de recueillir et d'analyser des informations en vue de déterminer si les objectifs des mesures de formation entreprises ont été atteints et de prendre des décisions pour l'avenir.

#### Pourquoi évaluer ?

L'évaluation est importante pour les raisons suivantes :

- Elle donne l'occasion de démontrer que la formation a été utile et que les objectifs fixés ont été atteints.
- Elle fournit aux administrations des renseignements sur la rentabilité des investissements consentis pour la formation.
- Elle fournit des renseignements qui aideront à améliorer la formation future.
- Elle peut encourager les supérieurs hiérarchiques à s'intéresser aux questions concernant la formation et le perfectionnement du personnel.
- Elle offre aux stagiaires un cadre leur permettant de mesurer leur degré de compétence.
- Elle permet à la formation de répondre directement aux besoins prioritaires de l'administration.
- Elle peut servir à comparer en interne et en externe la formation proposée au personnel.
- Elle peut s'inscrire dans une enquête plus générale sur l'efficacité opérationnelle de l'administration.

#### Qui évalue ?

Toutes les personnes intervenant dans la chaîne de formation ont des responsabilités en ce qui concerne le processus d'évaluation. Il s'agit notamment :

- des cadres supérieurs,
- des formateurs,
- des supérieurs hiérarchiques,
- du responsable de la formation,
- des stagiaires.

#### Comment évaluer ?

Avant de se lancer dans l'application d'une méthode systématique et permanente d'évaluation de l'apprentissage, quelques éléments sont à prendre en compte :

- Il est fondamental de s'assurer de l'implication des parties prenantes concernées. L'organisation doit exprimer collectivement son accord et se montrer fermement résolue à mettre en œuvre un dispositif d'évaluation adapté et un plan reposant sur ses besoins spécifiques.
- Prendre conscience de la valeur. Le passage d'une planification tenant compte des coûts à une planification tenant compte de la valeur permettra de déterminer les avantages qualitatifs organisationnels de l'apprentissage et de la formation au sein des administrations douanières. Toute la valeur générée par l'apprentissage douanier – sous toutes ses formes, et pas seulement économique ou financière – doit être définie au regard de la mission de l'organisation et du programme gouvernemental. Il sera alors possible de déterminer si cette valeur doit être mesurée et comment elle doit l'être : selon la situation, les techniques d'évaluation pertinentes pourraient être choisies en fonction des besoins stratégiques et des besoins opérationnels de la douane.

### 3.4.2. Efficacité de la formation et évaluation des performances

Le modèle d'évaluation de Kirkpatrick à quatre niveaux est le modèle d'évaluation le plus courant (voir graphique ci-dessus).<sup>1</sup>

#### Niveau 3 déterminant par nature : comment mesurer l'efficacité de la formation ?

Si les participants la formation n'appliquent pas ce qu'ils ont appris dans leur travail, en adoptant durablement des attitudes de base, les résultats attendus ne sont pas atteints et les objectifs stratégiques ne sont pas remplis. Le travail de la douane s'effectue réellement avec la mise en pratique de l'apprentissage, des politiques, des processus et des procédures.

Un certain nombre d'administrations des douanes jugent difficile et/ou coûteuse la mise en œuvre de ce niveau, mais l'absence d'évaluation de niveau 3 revient souvent à s'en tenir à une

<sup>1</sup> Annexe 13 : Description des quatre niveaux du modèle d'évaluation de Kirkpatrick (qui comprend des exemples d'outils et de méthodes d'évaluation, ainsi qu'une description de sa pertinence et de sa faisabilité).

évaluation de la satisfaction (niveau 1), et à des tests réalisés avant et après les formations (niveau 2), sans aller réellement jusqu'aux niveaux 3 et 4.

Cette situation peut être due à une différence de conception quant à la finalité de l'apprentissage et de la formation : on peut ainsi penser que le but final est de dispenser une « formation efficace » (une formation qui confère aux participants les connaissances, les compétences et/ou les attitudes souhaitées pour pouvoir adopter les comportements fondamentaux requis dans l'exercice de leurs fonctions), et non qu'il s'agit de générer et de montrer « l'efficacité de la formation » (la formation et l'amélioration / la surveillance ultérieures permettent ensemble d'obtenir les résultats souhaités pour l'organisation).

Une acception plus large du niveau 3 peut ainsi constituer pour les Centres nationaux de formation douanière le chaînon manquant parmi les preuves attestant de la valeur de la formation et elle peut accroître la contribution de la formation aux résultats de la douane.

On peut ainsi établir un plan simple de mise en œuvre par étapes successives du niveau 3 pour les mesures de formation de la douane :

##### Étape 1 : définir les comportements fondamentaux

La première étape consiste à déterminer précisément quels sont les comportements qui sont le plus susceptibles de permettre la réalisation des résultats attendus pour le niveau 4. Pour ce faire, il est possible de s'adresser aux responsables et aux supérieurs des personnes qui seront formées.

Exemple : si le résultat souhaité est une augmentation de 10 % de la satisfaction des usagers, les responsables de la douane pourront par exemple définir comme fondamentaux les comportements suivants :

- c'est le même gestionnaire de compte qui répond de tout problème rencontré pour un OEA donné jusqu'à ce qu'il soit établi que tous les problèmes ont été résolus de manière satisfaisante ;
- un superviseur en service est immédiatement disponible pour écouter toute réclamation des voyageurs ;
- les suggestions déposées dans la boîte à idées afin d'améliorer les services dispensés à tous les usagers sont consultées tous les deux jours ouvrés ; et
- les fonctionnaires de la douane saluent tous les voyageurs au moment de contrôler les documents de voyage.

##### Étape 2 : mise en place d'éléments incitatifs

La mise en place du niveau 3 passe par des éléments incitatifs (processus et systèmes pour surveiller, améliorer, renforcer, encourager ou récompenser l'adoption de comportements fondamentaux durant le travail) qui sont essentiels pour à la fois soutenir et responsabiliser les bénéficiaires de la formation en vue d'adopter les comportements fondamentaux durant l'exercice de leurs fonctions.

Exemple:

- mesures incitatives de soutien : aides durant l'emploi, entraînement pour tenir un bureau de renseignements, mentorat, mesures de reconnaissance et incitations diverses, cours de perfectionnement ;

- mesures incitatives de responsabilisation : surveillance des plans d'action, suivi des indicateurs de performances individuelles, transmission aux collègues des acquis de la formation.

La responsabilité et la motivation individuelles doivent être considérablement encouragées durant tout ce processus.

##### Étape 3 : enseigner les comportements fondamentaux lors de la formation

La formation doit être dispensée en gardant tout particulièrement à l'esprit l'objectif final qui consiste à faire adopter aux participants les comportements fondamentaux durant l'exercice de leurs fonctions, de manière à obtenir un niveau optimal de résultats pour l'organisation.

Des exercices de pratique et de simulation des compétences doivent être organisés afin de s'assurer que non seulement les employés savent ce qu'ils sont censés faire mais aussi qu'ils disposent d'une certaine pratique à cet égard.

##### Étape 4 : surveiller et mesurer l'adoption des comportements fondamentaux durant l'exercice des fonctions

La surveillance et la mesure des comportements du niveau 3 ne doivent pas être difficiles ou coûteuses. Plusieurs méthodes peuvent être envisagées, selon l'organisation et le budget concernés :

- observer les participants à la formation ;
- procéder à des enquêtes sur les participants, les superviseurs, les rapports transmis au supérieur direct, les pairs et/ou les usagers ;
- examiner la production réelle de travail ; et
- mener à bien des entretiens et constituer des groupes sur un thème donné.

##### Étape 5 : procéder à des ajustements sur la base des données recueillies

La surveillance et la mesure permanentes des comportements et des mesures incitatives du niveau 3 vous permettront d'opérer des ajustements tactiques afin de s'assurer que les comportements sont bien adoptés pendant les périodes d'emploi des employés concernés.

Grâce à cette surveillance de l'adoption des comportements souhaités, on disposera en outre de données montrant si la formation a été efficace. Si les participants à la formation sont capables de reproduire les comportements fondamentaux mais ne les ont pas réellement adoptés durant l'exercice de leurs fonctions, le problème ne réside pas dans la formation mais peut être lié à l'environnement de travail.

L'Agence des services frontaliers du Canada a conçu son Programme révisé de formation à la prise de fonction des agents autour d'une approche de mesure des performances.

L'évaluation des performances du programme permanent de formation à la prise de fonction repose sur des normes professionnelles et sur la mesure de la qualité et la pertinence des éléments qui le composent. La surveillance porte essentiellement sur :





- 1- Les performances des candidats :
  - lors du processus de recrutement,
  - pendant la partie à effectuer en résidence,
  - lors de la période d'essai.
- 2- La souplesse et la possibilité d'adapter rapidement le programme en fonction de l'évolution des rôles et des responsabilités des agents de l'ASFC.
- 3- L'efficacité de la méthode employée pour dispenser le programme et sa conformité vis-à-vis des normes du secteur.

### Mise en œuvre de méthodes d'évaluation complètes : parvenir à une évaluation des performances

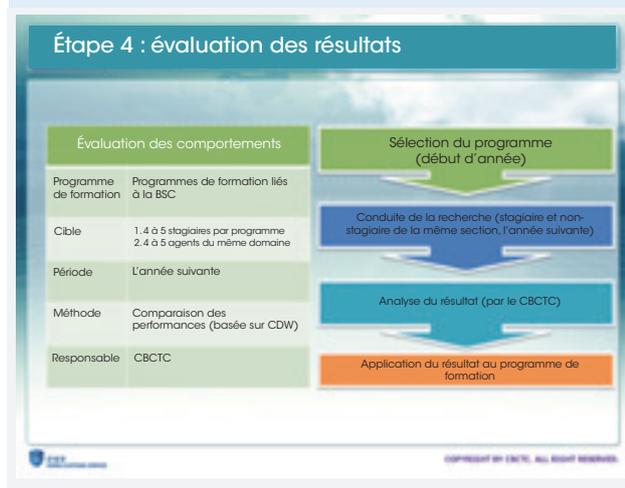
Les nouvelles méthodes d'évaluation sont de plus en plus utilisées pour les politiques publiques, et notamment les politiques douanières, en raison de leur efficacité et de la rentabilité. C'est notamment le cas des essais contrôlés randomisés (ECR). Cette méthode, qui a été progressivement introduite pour éprouver l'efficacité des politiques publiques, offre de nombreux outils permettant de tester l'efficacité des formations, qu'elles soient en ligne, en salle de classe, virtuelles ou autres.

Les bénéficiaires de la formation demandent de plus en plus des formations efficaces centrées sur leurs besoins et des formations leur permettant d'améliorer leurs performances. Les clients des structures et des programmes de formation (responsables d'organisations, gouvernements, donateurs) exigent des preuves rigoureuses et vérifiables de l'efficacité des formations. Les structures d'apprentissage et de formation doivent à présent fournir une mesure vérifiable et stimulante d'amélioration de la performance ou de retour sur investissement.

Les ECR vous permettent d'évaluer par randomisation l'efficacité d'une intervention au regard de la situation qui aurait prévalu si aucune formation n'avait été organisée. C'est une méthode rentable du point de vue du coût comme du point de vue des ressources, dès lors qu'une approche systématique est adoptée concernant la contextualisation de l'évaluation, l'établissement du profil des participants et la mise en place de critères.



L'Administration des douanes de la Corée a mis en œuvre des ECR sur des programmes choisis de formation et sur une sélection de stagiaires. Le Centre de formation de l'administration (CBCTC) a ainsi pu appliquer à sa politique de formation une approche de gestion basée sur les résultats et évaluer les changements de comportement parmi les employés.



## 4. PROGRAMMES DE FORMATION NATIONAUX DES DOUANES

L'un des éléments essentiels pour les Centres nationaux de formation consiste à concevoir des programmes nationaux efficaces de formation tout au long de la carrière. Les programmes nationaux montrent quels sont les éléments de base et les approches adoptées en matière de formation douanière reposant sur les compétences.

Il existe différentes approches permettant de concevoir des programmes nationaux de formation en fonction de la définition du programme, de la méthode employée, du profil des stagiaires et de la durée des cours.

Par exemple, on peut comparer les profils des stagiaires pour les programmes de formation à la prise de fonction dans trois pays :

- La douane de la Chine a mis en place une école des douanes où les titulaires d'un diplôme de fin d'études secondaires suivent un cursus de trois ans afin d'obtenir un diplôme universitaire.
- La douane de l'Inde a mis en place un cours de deux ans destiné aux diplômés de l'université, cours qui comprend une part de formation en cours d'emploi.
- La douane du Japon offre une formation de six mois pour les titulaires d'un diplôme de fin d'études secondaires et de trois mois pour les diplômés de l'université.



### 4.1. Les composantes d'une formation tout au long de la carrière

À partir des pratiques recueillies<sup>1</sup>, les composantes suivantes des programmes de formation douanière ont pu être identifiées.

Pour améliorer les compétences liées au poste et mettre en œuvre une approche d'apprentissage tout au long de la carrière, les administrations douanières ont appliqué des programmes de formation créant des scénarios de formation plus efficaces et dynamiques selon le stade de la carrière, suivant les principes fondamentaux concernant l'établissement de feuilles de route de formation, appliqués à l'évolution de carrière : exploration, formation de base, mise en œuvre, transfert, enrichissement, relations entre formation et évolution de carrière.

#### Programme de formation à la prise de fonctions

L'objectif principal de ces cours est de présenter à des agents nouvellement recrutés les procédures douanières de base qu'ils auront à accomplir pour la première fois à leur entrée au sein de l'administration des douanes. Les éléments centraux de ces cours sont généralement les suivants :

<sup>1</sup> Annexe 14: Composantes du programme de formation douanière : conclusions du groupe de travail régional chargé du développement des ressources humaines pour la région AOC et typologie de la Finlande.

- les structures, le rôle, les valeurs, l'éthique et les fonctions de l'administration ; et
- les informations de base concernant les lois, procédures et pratiques douanières ainsi que les accords internationaux et les conventions en la matière, l'environnement douanier, etc.

En dépit de divergences constatées concernant la longueur et le niveau d'approfondissement des programmes, les pratiques recueillies semblent indiquer que les programmes de prise de fonctions visent essentiellement à doter les nouveaux agents d'un ensemble minimum de compétences leur permettant d'assumer l'ensemble des tâches qui leur incombent et d'adapter leur propre comportement aux circonstances :

- connaissance des principes essentiels de l'environnement douanier et des réglementations douanières (faits, principes, processus et concepts généraux, dans les procédures et les régimes douaniers) et systèmes informatiques ;
- compétences cognitives et pratiques requises pour accomplir les tâches et résoudre les problèmes à travers la sélection et l'application de méthodes de base, d'outils et d'informations ;
- assumer ses fonctions douanières avec un certain degré d'autonomie.

Certaines personnes recrutées sur la base de compétences spécifiques requises à un niveau technique ou d'encadrement, peuvent être amenées à ne pas suivre le même programme de formation et à bénéficier d'une prise de fonctions adaptée.

Le programme de formation à la prise de fonctions est souvent suivi d'une période d'essai sur le terrain.

Il convient d'adopter une approche cohérente et normalisée de la période d'essai en soutenant les nouveaux employés lors de leurs débuts dans leurs fonctions et en les aidant à employer dans l'exercice de leurs fonctions les compétences et les aptitudes acquises en résidence en tant que stagiaires.



Au sein de l'Agence des services frontaliers du Canada, les nouveaux employés sont affectés dans des régions jusqu'à la fin du programme de développement (en relation avec la période d'essai).

La période d'essai est conçue :

- pour suivre les agents et leur donner un retour cohérent et continu, avec des activités spécifiques de formation et des évaluations formelles à intervalles réguliers ; et
- sur la base des normes de performance révisées pour les agents.

### Formation spécialisée et formation d'experts

Ces cours concernent les fonctionnaires des douanes qui ont besoin d'acquérir de nouvelles compétences ou de renforcer leurs compétences afin de contribuer aux performances de l'organisation et à leur propre niveau de performance. Ils s'inscrivent dans un processus d'apprentissage tout au long de la vie et peuvent être dispensés à différents moments de la carrière d'un fonctionnaire des douanes : au moment de la nomination à un nouveau poste, pour faire face à des changements de procédure, de législation, etc., suite à une demande ou à une obligation, etc.



Ces cours se différencient en fonction du domaine technique concerné, de leur fonction du cours ou de leur mode opérationnel, ou encore du niveau d'expertise concernée (niveau de base, niveau intermédiaire, niveau avancé). Les cours de perfectionnement destinés à compléter la formation à la prise de fonctions ou une formation spécialisée antérieure relèvent aussi de cette catégorie.

Les programmes de formation spécialisée ou professionnelle sont essentiellement destinés à permettre aux fonctionnaires d'effectuer les tâches liées à une fonction ou à un mode opérationnel spécifique. Ils peuvent porter sur :

- des connaissances sur les processus, les procédures et les régimes douaniers qui peuvent être complètes, spécialisées, factuelles et théoriques (un niveau inférieur) et aller jusqu'à un niveau d'experts (niveau avancé), et une conscience des limites de ces connaissances ;
- un éventail complet des compétences cognitives et pratiques nécessaires pour élaborer des solutions à des problèmes abstraits, pouvant aller jusqu'à des compétences avancées qui requièrent une certaine maîtrise et de l'innovation et permettent de résoudre des problèmes complexes et imprévisibles dans un domaine de travail ou d'études spécialisé ; compétences en mentorat, coaching et formation ; et
- la capacité à entreprendre un travail complexe, à évaluer les implications au sens large de ce travail, à interagir avec les parties prenantes au plus haut niveau et à mener à bien des audits de systèmes.

Certains cours très spécifiques, non liés à la douane, peuvent être dispensés par des intervenants extérieurs dans des domaines comme les langues, la comptabilité, les audits, etc.

### Formation sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement

Le programme sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement vise à atteindre les objectifs suivants :

- contribuer à créer des organisations qui se développent de manière plus autonome, qui peuvent mieux anticiper les



fluctuations de l'environnement et y répondre, et qui peuvent mieux remplir les objectifs fixés par leurs gouvernements respectifs ;

- trouver et former des dirigeants capables de définir une vision pour le futur et de guider les organisations à travers toutes les étapes de sa mise en œuvre ;
- former des responsables qui comprennent l'environnement douanier, les difficultés qu'il pose, et qui peuvent conduire à l'élaboration et à la mise en œuvre de solutions ;
- former des responsables capables de prendre leurs responsabilités dans leur domaine, qui rendent compte des résultats obtenus, qui comprennent comment ils contribuent à la mission et à la vision de l'organisation et qui font preuve de dynamisme pour atteindre les objectifs fixés ;
- former des responsables qui assument leurs responsabilités quant aux employés placés sous leur autorité et qui sont capables de préparer ces employés à améliorer leurs performances, à fournir un travail plus satisfaisant et à faire preuve de davantage de professionnalisme ;
- donner aux responsables la possibilité d'élaborer des réseaux et de tisser des relations en interne, mais aussi d'acquérir les compétences nécessaires pour mettre en place des partenariats avec d'autres parties concernées.

Afin de renforcer les capacités de leadership et d'encadrement de l'organisation, une administration doit adopter une approche à plusieurs niveaux, ayant une incidence durable et globale sur ses responsables. Une telle approche comporterait notamment les éléments suivants :

### **Programmes pour le perfectionnement des dirigeants de haut rang**

Ces programmes doivent s'attacher en particulier à développer les capacités de leadership des dirigeants de haut niveau. Ils peuvent combiner les éléments suivants :

- des sessions formelles structurées durant lesquelles les cadres dirigeants sont conseillés par des coachs professionnels en vue de renforcer un aspect particulier du leadership et ce, sur

la base d'une évaluation antérieure qui a permis d'identifier leurs faiblesses ; le développement de la confiance en soi fait ici l'objet d'une attention particulière ;

- des réaffectations régulières (par exemple, tous les 24 mois) afin d'occuper différents postes qui permettent aux cadres dirigeants d'acquérir de nouvelles expériences et de développer leur capacité de leadership ;
- des occasions d'échanger avec d'autres dirigeants douaniers sur de grandes questions stratégiques douanières, ce qui contribuera à développer la vision au niveau des directions ; et
- l'affectation, auprès des dirigeants concernés, d'un conseiller dispensant des conseils professionnels et personnels afin de répondre à des problèmes spécifiques rencontrés par le dirigeant.

### **Perfectionnement des cadres supérieurs et moyens**

Il peut s'agir :

- d'ateliers officiels de formation, durant lesquels les cadres prennent connaissance des pratiques modernes de gestion et découvrent de nouveaux outils qui leur permettent d'améliorer leurs propres capacités de leadership ; le développement de la confiance en soi fait ici l'objet d'une attention particulière ;
- d'ateliers officiels de formation visant à expliquer quels sont les responsabilités des cadres en termes de gestion et de développement du personnel et permettant aux cadres d'acquérir de nouvelles compétences à cet égard ;
- de services de coaching destinés à renforcer un aspect particulier du leadership sur la base d'une évaluation des faiblesses ;
- de politiques de changement d'affectation, permettant aux cadres d'assumer des responsabilités s'ils le souhaitent ; et
- d'un coach ou d'un mentor pour les cadres très prometteurs, appelés à devenir des cadres supérieurs ou dirigeants.

## Perfectionnement des personnes présentant un potentiel élevé

L'approche suivante peut être adoptée :

- l'administration doit tout d'abord disposer de mécanismes qui lui permettent d'identifier les membres de son personnel qui présentent un potentiel élevé ;
- ces personnes, une fois identifiées, doivent bénéficier d'une formation et de possibilités d'affectation afin de développer leurs compétences en matière de gestion et leurs capacités de leadership ;
- les administrations peuvent également identifier les personnes qui possèdent un talent particulier en vue de les intégrer dans des programmes dits « rapides », durant lesquels des possibilités stimulantes d'apprentissage sont proposés aux participants, par le biais d'affectations progressives à des postes à responsabilité et à des fonctions d'encadrement.

## Formation des superviseurs en première ligne

Cette formation doit faire partie des pratiques habituelles des administrations et enseigner aux superviseurs en première ligne des techniques de base en matière de gestion et de supervision. Les questions abordées portent sur la gestion du temps, l'organisation de réunions, la délégation, la compréhension du rôle de superviseur et d'autres questions spécifiques relatives aux RH et aux politiques administratives.

## Formation des formateurs

L'amélioration des compétences des formateurs est essentielle pour que les Centres nationaux de formation assurent des activités de formation de qualité ainsi qu'une mise en œuvre efficace et uniforme du programme national de formation. Il convient d'élaborer des normes relatives aux formateurs, de développer leur motivation et de mettre en place des programmes pour le développement des formateurs et ce, dans le but :

- d'améliorer les capacités d'enseignement et de conception;
- de mettre en œuvre des méthodes et des outils d'enseignement novateurs; et
- de partager les théories modernes sur la formation, les innovations en la matière, etc.

## Programmes internationaux de formation

Les programmes internationaux de formation reposent essentiellement sur des programmes de coopération technique visant à améliorer les performances des administrations douanières et à unifier le système douanier mondial.



Tandis que différentes organisations internationales, comme l'OMD et son réseau de Centres régionaux de formation, et des communautés régionales dispensent des cours à l'échelon international, plusieurs administrations des douanes ouvrent leur Centres nationaux de formation à des fonctionnaires des douanes d'autres administrations : Burkina Faso, Chine, France, Japon, Malaisie, Maroc, etc. (liste non exhaustive).

## 4.2. Programme de formation de la douane : pratiques nationales

Le format multimédia de ce Cadre permet d'accéder aux toutes dernières pratiques et à quelques programmes complets des Administrations Membres de l'OMD. Il révèle à fois une compréhension commune des compétences de base de la profession douanière et les différentes approches stratégiques en matière de formation en fonction de l'histoire de l'administration, de ses valeurs, de son statut juridique et de sa mission.

Restez connectés à la Carte interactive - Développement du personnel et accédez à une vaste base de données sur les programmes de formation douanière, notamment sur les programmes nationaux de formation à la prise de fonctions et les programmes de formation professionnelle de base des administrations douanières suivantes : Finlande, Japon, Canada, Côte d'Ivoire, Nouvelle-Zélande, etc.



## CONCLUSION

Les orientations et les recommandations à venir pour surmonter les difficultés et les faiblesses ont été formulées par des administrations ou découlent de l'expérience d'autres organisations ou du secteur privé.

L'environnement de la douane étant en perpétuelle évolution, il semble essentiel de favoriser en permanence l'innovation afin d'améliorer les performances de la formation et de trouver des solutions rentables. Aux niveaux politique et opérationnel, des approches, des outils et des méthodes spécifiques sont à envisager à cet égard.

## Au niveau politique :

- Renforcer de la coopération internationale avec les Centres nationaux de formation d'autres administrations, avec les Centres régionaux de formation et avec l'OMD ;
- améliorer la coopération avec d'autres services aux frontières afin de renforcer la gestion coordonnée des frontières et établir un langage commun et une compréhension commune ;
- accroître les échanges et la coopération avec les universités ainsi qu'avec d'autres instituts d'enseignement, comme l'encourage la plate-forme PICARD de l'OMD (les relations stratégiques entre les universités et la douane étant soulignées au niveau national comme au niveau international en vue de favoriser l'enseignement et la recherche sur les questions douanières) ;
- promouvoir l'accréditation et la reconnaissance universitaire de la formation professionnelle douanière.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> L'accréditation de la formation peut être décrite comme le mécanisme assurant la qualité globale de la formation à haut niveau. Il s'agit d'une forme de garantie pour tous les utilisateurs d'un prestataire de formation agréé, selon laquelle l'établissement répond aux normes définies pour l'apprentissage et l'évaluation. L'accréditation indique au grand public qu'un établissement ou un programme de formation répond aux critères fixés par un organisme local/régional/national/international d'accréditation reconnu. Elle consiste également en une évaluation et une amélioration permanentes des programmes.

Certaines administrations des douanes se sont déjà demandé comment intégrer leurs activités et programmes permanents de formation aux formations reconnues par le Conseil national de l'enseignement ou par toute autre institution similaire. Cette démarche leur permet d'améliorer l'image de leurs administrations en tirant profit de la transférabilité et de la mobilité des talents.

### Au niveau opérationnel :

- amélioration des normes de qualité de la formation douanière à travers la pérennisation des programmes de formation des formateurs et l'élaboration de partenariats avec des intervenants et des formateurs professionnels extérieurs ;
- poursuite du développement de formations de simulation, de formations sur les opérations sur le terrain dans un environnement sécurisé et réflexion sur le processus d'apprentissage comme étant un processus continu tout au long de la carrière ;
- formation axée sur la compétence de résolution de problèmes afin de maximiser les capacités opérationnelles et les capacités d'adaptation du personnel ;
- utilisation accrue des technologies novatrices d'enseignement et rapprochement du terrain des opérations : extension de l'utilisation du e-learning et adoption du m-learning (dispositifs mobiles) afin de mieux accompagner les fonctionnaires de la douane sur le terrain des opérations ; et
- intégration plus poussée des plates-formes d'apprentissage social et des outils communautaires sur les réseaux intranet respectifs de la douane afin de promouvoir l'apprentissage collaboratif et de rendre opérationnels les processus de développement et de gestion des connaissances.

La formation douanière vise à augmenter les performances d'une organisation via le développement professionnel et personnel. Elle doit suivre une approche basée sur les compétences et sur les résultats.

Les activités de formation, axées sur la mise en œuvre, visent à combler les écarts de performance (à la fois au niveau individuel et au niveau de l'organisation) et à promouvoir une responsabilisation des apprenants afin qu'ils appliquent des changements dans leur environnement de travail. La formation et le développement doivent être considérés par les décideurs d'une administration douanière comme une stratégie en vue du changement.

Pour adapter et développer une formation basée sur les compétences, certains éléments sont essentiels : l'alignement stratégique de la formation et des RH, l'adoption d'un référentiel de compétences, l'analyse constante et l'évaluation des écarts de performance.



# ANNEXES



## ANNEXE 1 : Identification des relations stratégiques avec les principales parties prenantes

FICHE PRATIQUE

### IDENTIFICATION DES RELATIONS STRATÉGIQUES

Le responsable de la formation doit sérieusement examiner ses relations avec un certain nombre de parties prenantes. Cela lui permettra :

- de définir et de comprendre le rôle que la formation doit jouer dans son administration, et
- d'élaborer des stratégies visant à faire que la formation joue un rôle est central et d'en rehausser l'image.

*Il pourrait être utile de se reporter au Chapitre concernant la gestion de projets pour en apprendre davantage sur les généralités, les méthodes et les implications générales de l'analyse des parties prenantes.*

L'application d'une simple méthode d'audit en vue d'examiner l'environnement dans lequel opère le responsable de la formation constitue un point de départ fondamental.

#### ACTEURS PRINCIPAUX

#### PARTIES PRENANTES PRINCIPALES/QUESTIONS CLÉS

Cadres supérieurs/  
Responsables des politiques/  
Décideurs

- Identification des acteurs et des responsabilités
- Définition de la vision de l'administration
- Valeurs et convictions à promouvoir
- Degré de compréhension du rôle central de la formation au sein de l'administration des douanes

Gestion des ressources humaines

- Tendances en matière de recrutement et normes appliquées par l'administration
- Elaboration de la Stratégie de développement des ressources humaines
- Degré d'intégration de la formation dans le développement des ressources humaines et l'évolution de carrière

Organismes extérieurs

- Degré de coopération avec les autres organismes gouvernementaux tels que la police, l'armée, les services de l'agriculture, etc.
- Occasions d'organiser des programmes communs/de mettre en commun les ressources

Organisations professionnelles

- Façon dont l'administration est perçue

## ANNEXE 2 : Liste de contrôle des plans opérationnels

Les plans opérationnels de formation doivent comprendre les éléments suivants :

Composantes des plans opérationnels de formation	Éléments à indiquer
Les objectifs spécifiques de la formation	À définir aussi clairement que possible afin de soutenir les processus d'évaluation et de développement de la formation
Le public ciblé	Le nombre des personnes à former, réparties en groupes cibles, tels qu'identifiés dans le plan stratégique
La méthode de formation	Les méthodes d'enseignement employées pour chacun des groupes ciblés et les composantes de chacune des séquences de cours
La durée pertinente requise pour la formation	Calendrier par séquence de formation
Les documents de référence	Questions relatives à l'identification, à l'élaboration, au délai de diffusion et aux responsabilités concernant les documents nécessaires à la formation
Les responsabilités pour la formation	Affectation des formateurs pour chaque session/séquence de formation, et notamment les accords visant à attribuer certaines responsabilités de la formation à des parties tierces
L'environnement de la formation	L'endroit où se dérouleront les sessions de formation, les dispositions à prendre pour la location des salles de classe ou du matériel, le cas échéant, et le nombre des personnes prévues dans chacun des lieux de formation
Dispositions à prendre pour les formateurs et pour les stagiaires	Voyages et logements (le cas échéant), et moyens de communication pour les formateurs et pour les stagiaires, dispositions logistiques pour la distribution du matériel et des équipements de formation, etc.
Test des connaissances	Les méthodes et les ressources requises pour tester l'acquisition des connaissances; évaluation de la formation : méthodes, durée et ressources requises pour évaluer l'uniformité et la qualité de la formation
Évaluation de la formation	Évaluation du succès de la formation, plans prévus pour répondre aux urgences/ risques identifiés et plans pour pouvoir répondre à un besoin de formation complémentaire
Ressources nécessaires pour les plans opérationnels de formation	Les ressources financières et en personnel requises pour dispenser la formation



## FICHE PRATIQUE

Analyse des besoins en matière de formation (ABF) pour le poste de : \_\_\_\_\_

Etape	Nom	Description	Statut
<b>1</b>	<b>Elaborer et obtenir l'approbation pour le projet d'ABF</b>		
		Définir la stratégie.	
		Déterminer les personnes qu'il est proposé d'interroger.	
		Déterminer les méthodes permettant d'obtenir des renseignements.	
		Concevoir les outils nécessaires tels que questionnaires, directives concernant les entrevues, etc.	
		Obtenir des responsables de l'administration qu'ils s'engagent à appuyer la réalisation de l'analyse des besoins en matière de formation.	
<b>2</b>	<b>Déterminer les tâches liés au poste</b>		
<b>2.1</b>	<b>Analyse du poste</b>	Etablir la liste des tâches actuelles du poste.	
	NB. La feuille d'entrevue peut être utilisée à cet effet	Etablir la liste des tâches ou des activités qui peuvent être effectuées de manière régulière ou ponctuelle.	
		Déterminer les priorités ou les tâches et les activités importantes (par activités on entend les réunions, les entrevues à des fins consultatives, etc.)	
		Déterminer les aspects les plus difficiles du travail et la raison de ces difficultés.	
		Déterminer les modifications qui seront bientôt apportées à la nature des tâches du poste considéré.	
		Déterminer les connaissances (ou informations) de nature technique nécessaires pour accomplir les tâches du poste de manière satisfaisante et le niveau de ces connaissances.	
		Déterminer les connaissances autres que de nature technique qui aident à accomplir les tâches du poste.	
		Définir la meilleure façon d'obtenir toutes les connaissances nécessaires.	
		Déterminer les compétences techniques (ou habiletés) nécessaires pour accomplir les tâches de manière satisfaisante.	
		Définir la meilleure façon d'obtenir toutes ces compétences.	
		Déterminer les compétences de nature non technique (d'ordre administratif ou social) qui sont nécessaires pour maîtriser les divers aspects du travail lié au poste.	
		Déterminer si le poste exige un travail en équipe .	
		Déterminer ce que le poste apporte à l'équipe.	
		Déterminer les connaissances ou les compétences qui sont nécessaires pour aider les autres membres de l'équipe.	
		Définir le meilleur moyen d'obtenir toutes ces connaissances et compétences.	
		Déterminer si le poste comporte des tâches ou activités d'un niveau plus élevé.	
		Déterminer les connaissances et les compétences nécessaires pour effectuer ces tâches.	
<b>2.2</b>	<b>Analyse des tâches</b>	Décomposer le poste en domaines clés.	
		Décomposer chaque domaine clé en tâches.	
		Décomposer chaque tâche en sous-tâches.	
<b>3</b>	<b>Validation des tâches par niveau de priorité</b>		
		Valider l'analyse des tâches avec l'expert du sujet ou avec des fonctionnaires expérimentés.	
		Déterminer les tâches les plus importantes.	

		Déterminer les tâches les plus fréquentes .	
		Déterminer les tâches prioritaires.	
<b>4</b>	<b>Recueillir des informations/données sur l'exécution</b>		
		Examen du matériel pédagogique existant.	
		Examen des réactions éventuelles suscitées par ce matériel.	
		Examen des descriptions de fonction, des manuels, des déclarations de politique générale, ou autres documents ayant trait aux tâches à effectuer.	
		Entrevues avec les fonctionnaires cibles, leurs superviseurs, les experts des tâches qui ont été déterminées et avec les membres du domaine fonctionnel opérationnel du QG.	
		Enquêtes auprès des fonctionnaires visés, de leurs superviseurs et des experts des tâches déterminées (par écrit ou par téléphone).	
		Sessions de réflexion où des experts et/ou les fonctionnaires visés peuvent échanger connaissances et expériences.	
		Evaluation du niveau de connaissances et de compétences actuel des fonctionnaires visés par rapport aux tâches qui ont été déterminées.	
<b>5</b>	<b>Sélection/Analyse des tâches choisies pour faire l'objet d'une formation</b>		
<b>5.1</b>	<b>Sélection des tâches aux fins de la formation</b>	Déterminer les tâches à inclure dans les programmes de formation. Les tâches sélectionnées pour être incluses dans les programmes de formation l'ont été pour les raisons suivantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La tâche est critique</li> <li>• La tâche est essentielle pour l'exécution d'une autre tâche.</li> <li>• L'exécution de la tâche est indispensable dès l'entrée en fonctions.</li> <li>• L'apprentissage de la tâche est difficile et /ou ne peut pratiquement pas être entrepris dans le cadre d'une formation sur le tas (en cours d'emploi).</li> <li>• La tâche est répétitive.</li> </ul>	
		Déterminer les tâches à exclure des programmes de formation. Ces tâches peuvent être exclues des programmes de formation pour les raisons suivantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La tâche est analogue à une autre tâche sélectionnée à des fins de formation.</li> <li>• L'exécution de la tâche est une condition préalable à l'exécution des autres tâches.</li> <li>• Il est préférable que l'exécution de la tâche soit apprise sur le tas.</li> <li>• La tâche n'est exécutée que par un faible pourcentage des titulaires du poste.</li> </ul>	
		Sélection des tâches aux fins de la formation.	
<b>5.2</b>	<b>Analyse des tâches sélectionnées aux fins de la formation</b>	Déterminer les connaissances et les compétences nécessaires pour exécuter chacune des sous-tâches des tâches sélectionnées.	
<b>6</b>	<b>Description du personnel visé</b>		
		Décrire les caractéristiques du personnel visé.	
		Décrire les caractéristiques du milieu de travail.	
		Déterminer les besoins de modification autres que ceux ayant trait à la formation.	
<b>7</b>	<b>Formulation des objectifs de la formation</b>		
		Etablir les objectifs de formation à atteindre pour chaque domaine de connaissances et de compétences nécessaires.	
<b>8</b>	<b>Rédaction du rapport d'analyse des besoins en matière de formation</b>		
		Communiquer le rapport à l'administration.	
		Proposer des options de formation qui permettraient d'atteindre les objectifs fixés.	

## FICHE PRATIQUE

**Directives concernant l'entrevue aux fins de l'analyse des postes**

Les directives ci-après concernant l'entrevue aux fins de l'analyse des postes peuvent être utilisées pour recueillir des renseignements au sujet de certains postes ou groupes de tâches spécifiques dont une seule personne est en charge. Les personnes visées par ce questionnaire peuvent être des fonctionnaires qui sont soit expérimentés et qui connaissent parfaitement les tâches liées au poste, soit des fonctionnaires qui souhaitent faire état de leurs propres besoins en matière de formation. Dans tous les cas, les renseignements recueillis seront utiles à l'équipe chargée de l'analyse des besoins de formation.

Questions	Réponses
Quelles sont vos tâches actuelles ?	..... ..... ..... .....
Pouvez-vous citer des tâches ou autres activités (autres que des tâches d'un niveau plus élevé) qui ne sont pas mentionnées dans votre description de fonctions mais que vous effectuez régulièrement ou occasionnellement ?	..... ..... ..... .....
Quelles sont les tâches auxquelles vous accordez la priorité la plus élevée et/ou que vous considérez comme les plus importantes ?	..... ..... ..... .....
Quel est, selon vous, l'aspect le plus difficile de votre travail ? (Explicitez votre réponse)	..... ..... ..... .....
Votre travail est-il appelé à subir des modifications ? (dans l'affirmative, veuillez préciser)	..... ..... ..... .....
Quelles sont, en ce qui concerne les tâches que vous effectuez, les connaissances et/ou les informations de nature technique que vous estimez indispensables pour mener à bien votre travail ?	..... ..... ..... .....
Quelles sont les connaissances et /ou informations autres que de nature technique qui vous aident à bien exécuter votre travail ?	..... ..... ..... .....
Quelle est la meilleure façon d'obtenir toutes ces connaissances et/ou informations ?	..... ..... ..... .....

<p><b>Quelles sont les compétences ou savoir-faire techniques indispensables pour exécuter votre travail de manière satisfaisante ?</b></p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>Où et/ou comment pouvez-vous acquérir ces compétences ou savoir-faire ?</b></p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>Quelles sont les compétences de nature non technique (à savoir, d'ordre administratif ou relationnel) que vous estimez utiles pour vous aider à effectuer les divers aspects de votre travail ?</b></p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>Travaillez-vous en équipe et, dans l'affirmative, de quelle façon estimez-vous que votre travail contribue au travail de l'équipe ?</b></p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>Quelles sont les compétences ou savoir-faire que vous possédez qui pourraient être utiles aux autres membres de l'équipe ? Comment avez-vous obtenu ces compétences et ces savoir-faire ?</b></p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>Exécutez-vous des tâches d'un niveau plus élevé et, dans l'affirmative, quelles sont les connaissances ou savoir-faire qui vous aident à effectuer ces tâches ?</b></p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>Quel est, selon vous, le type de formation ou de développement le plus important dont aurait besoin une personne dans votre position ?</b></p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>Si quelqu'un devait être promu ou transféré à votre poste, quelles est la formation qui devrait lui être dispensée immédiatement et quel programme de perfectionnement pourrait lui être proposé ultérieurement ?</b></p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><b>Avez-vous d'autres renseignements qui seraient utiles à cette analyse ?</b></p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>



## ANNEXE 4 : Mise en œuvre des meilleures pratiques des Membres de l'OMD en matière de E-learning

### Mise en œuvre d'une plateforme de formation à distance (E-learning)

#### MEILLEURE PRATIQUE PARTAGÉE PAR L'ANCIENNE RÉPUBLIQUE YOUGOSLAVE DE MACÉDOINE

##### THÈMES ET SUJETS (IDENTIFIER LE OU LES SUJETS DANS LE RECUEIL)

Programmes de formation

##### RAPPORT CONCERNANT LES MEILLEURES PRATIQUES

L'administration des douanes joue un rôle important dans la mise en œuvre des politiques du Gouvernement ainsi que dans la réalisation des objectifs nationaux en matière de développement. La douane est souvent la première fenêtre à travers laquelle le monde extérieur perçoit notre pays. La douane fournit des estimations et des statistiques aux personnes et organisations clés responsables des décisions à prendre en matière d'investissement et de commerce extérieur.

S'il ne dispose pas d'une administration des douanes efficace dont le personnel est parfaitement formé, le gouvernement ne peut mettre en œuvre intégralement ses politiques en matière de prélèvement des recettes, de facilitation des échanges et d'établissement des statistiques commerciales ou de protection de la société contre un grand nombre de menaces qui mettent en péril la sécurité nationale.

Aux termes des dispositions de l'Article 10 de la législation douanière, l'administration des douanes est chargée de l'organisation de la formation, d'assurer l'enseignement, d'évaluer les connaissances et les capacités professionnelles de son personnel ainsi que de la mise en œuvre des politiques et des systèmes de gestion des ressources humaines.

Pour atteindre ces objectifs, le facteur clé est de disposer d'une stratégie de formation durable, d'un plan annuel de formation et d'un programme de formation à distance. La plateforme de e-learning de l'OMD est la plus adaptée à ces fins

##### DESCRIPTION DE LA MEILLEURE PRATIQUE

###### ■ (A) Bref rappel historique des questions et des problèmes

La formation suivie par les fonctionnaires des douanes ces dernières années peut généralement être qualifiée de désorganisée, mal planifiée et trop théorique en raison principalement :

- de l'absence d'une politique et d'un système de formation bien définis;
- d'une absence de coordination entre les personnes dans la gestion de la formation
- des services chargés de l'organisation;
- de la méconnaissance des besoins des entreprises et
- des limitations budgétaires

Dans certains cas également, l'amélioration de la qualité de l'exécution des tâches a été moins prioritaire que celle du développement personnel. Aucun critère n'a été fixé en ce qui concerne les possibilités d'accès à la formation et, dans certains cas, les critères partiellement établis n'ont pas été respectés. Des décisions subjectives ont été prises qui ne reposaient pas toujours sur des besoins réels et déterminés.

En outre, la notion selon laquelle tous les fonctionnaires des douanes doivent pouvoir accéder à la formation s'est révélée irréaliste en raison des limitations budgétaires. La majeure partie de la formation a été et est toujours financée par des sources étrangères. La formation repose donc sur l'offre plutôt que sur une demande formulée en fonction de besoins en matière de formation dûment établis et vérifiés.

La formation, en tant qu'élément essentiel de la modernisation et du développement permanents de l'administration trouve sa justification la plus importante dans l'intégration de la République de Macédoine à l'Union européenne. Le Partenariat Macédoine-Union européenne ainsi que les rapports de situation concernant le processus d'adhésion de la République de Macédoine à l'UE ont fixé des priorités à court et à moyen terme dans nombre de domaines et, notamment, dans celui de l'administration publique. Pour tous les domaines relevant de l'administration publique, il est explicitement indiqué qu'il est nécessaire de prendre des mesures en vue de renforcer la capacité de l'administration tant à l'échelon local que national et d'organiser la formation afin d'atteindre les objectifs fixés

###### ■ (B) Mesures prises pour améliorer la situation et pour régler les problèmes, y compris la question de savoir qui doit participer et comment fonctionne le processus, etc

Lorsqu'une nouvelle démarche en matière de formation est élaborée, il convient d'étudier le mandat des acteurs principaux du projet et de déterminer comment ce mandat pourra être exercé dans la pratique. Il est évident que des efforts importants ont été consentis en matière de formation, tant par des acteurs étrangers que nationaux. Les responsables de la tenue des dossiers concernant la gestion des ressources humaines peuvent fournir des renseignements précis au sujet du type de formation dispensée et des personnes qui l'ont dispensée, des sujets abordés, des bénéficiaires de cette formation et de leur nombre. Toutefois, ils ne peuvent pas donner une idée précise de l'efficacité de cette formation.

Dans certains cas, les décisions concernant la formation et les voyages d'étude à l'étranger ont été prises sans concertation préalable, cette formation étant considérée comme un privilège plutôt que comme un instrument à long terme indispensable au personnel et à l'administration pour mener à bien leurs travaux et qui répondrait aux besoins de l'administration ou à ceux du personnel. Dans certains autres cas, des participants ont suivi une formation qui n'avait pas de rapport avec la fonction qu'ils occupaient et aucune évaluation n'a été faite de l'efficacité ou des résultats de cette formation et de son utilité pour l'administration.

La raison de ces erreurs est que des personnes qui n'avaient jamais géré les dossiers mentionnés ci-dessus et qui ne les avaient jamais consultés étaient investies du pouvoir de décider des mesures à prendre. Les procédures de sélection en matière de formation tendaient donc à être subjectives et, dans certains cas, des personnes qui avaient suivi plusieurs cycles de formation ont été remplacées.

En conclusion, il est indispensable que la formation soit coordonnée plus efficacement et que l'accent continue d'être mis sur le développement personnel et les priorités.

La stratégie de l'administration des douanes en matière de formation répond de manière efficace et opportune aux besoins de la société. Les fonctionnaires des douanes doivent acquérir les compétences et les connaissances nouvelles nécessaires telles que des compétences en matière consultative (création de politiques et de procédures) et en matière d'exécution des tâches (façon d'appliquer les politiques et les procédures). Les supérieurs doivent jouer un rôle important s'agissant de :

- concevoir des politiques reposant sur l'analyse;
- coordonner avec cohérence politiques et procédures;
- recueillir et gérer les informations;
- gérer le service de manière stratégique;
- mettre en place des services à l'intention des usagers – orientation stratégique;
- créer des partenariats et développer le travail en équipe;
- insister sur certaines normes telles que celles concernant l'éthique des fonctionnaires des douanes ;
- prévenir et lutter contre la corruption;
- d'agir avec responsabilité et transparence;
- gérer les relations publiques.

En 2006, l'administration des douanes a adopté un programme de formation à distance reposant sur la Stratégie de formation et de perfectionnement professionnel des fonctionnaires des douanes. La raison en était le besoin de disposer d'une formation mieux adaptée, la nécessité de former davantage de personnes à l'utilisation des technologies modernes et interactives et de mieux affecter les ressources et les économies réalisées.

La meilleure solution à ce problème était d'installer des modules de formation à distance sur une plateforme nationale qui serait hébergée par un serveur d'une administration des douanes afin d'améliorer les possibilités d'accès et de modifier les modules. Après consultations, nous avons reçu une réponse très positive du Secrétariat de l'OMD et la mission d'essai a eu lieu en juin 2008. Les modules de formation à distance de l'OMD sont très utiles, d'accès facile et très interactifs. Le défi le plus important pour l'administration des douanes macédoniennes a été de traduire ces modules dans la langue parlée en Macédoine. A ce jour, plusieurs modules ont déjà été traduits en macédonien, d'autres, qui sont rédigés en anglais, sont en cours de traduction.

#### ■ (C) Résultats – Avantages

Les résultats initiaux sont très positifs. Les modules de formation à distance de l'OMD sont largement acceptés par les fonctionnaires des douanes. Ils disposent de davantage de temps pour y accéder individuellement et la possibilité existe également d'organiser des cours de formation spéciaux en fonction des besoins et des évaluations auxquelles a procédé l'administration centrale. Le Manuel a été traduit en macédonien et chaque fonctionnaire peut accéder à la plateforme de e-learning de l'OMD par l'intermédiaire de la page Intranet de l'administration.

Les tuteurs et administrateurs peuvent contrôler les progrès des participants en vérifiant le temps moyen passé à étudier et les résultats obtenus. Nous pensons que les modules de formation à distance de l'OMD fournissent des possibilités intéressantes de permettre d'améliorer les capacités des administrations des douanes sur le plan administratif.

#### ■ (D) Enseignement tiré – Critères de succès/ Contraintes/Problèmes

Au cours de 2008, l'administration des douanes a accru de manière importante sa capacité administrative, organisant en moyenne quatre jours de formation par fonctionnaire. L'extension de la mise en œuvre des modules de formation de l'OMD en 2009 permettra d'augmenter ce nombre. L'introduction des modules de formation à distance a valu à l'administration des douanes de la République de Macédoine, entre toutes les autres administrations publiques, de recevoir la récompense de "Meilleure gouvernance".

#### ■ (E) Mesures actuelles et futures – Projets et Plans éventuels

L'administration des douanes joue un rôle important dans la mise en œuvre de politiques décidées par le gouvernement et dans la réalisation des objectifs nationaux de développement. S'il ne dispose pas d'une administration des douanes efficace dont le personnel est parfaitement formé, le gouvernement ne peut mettre en œuvre intégralement ses politiques en matière de prélèvement des recettes, de facilitation des échanges et d'établissement des statistiques commerciales ou de protection de la société contre un grand nombre de menaces qui mettent en péril la sécurité nationale.

La stratégie de formation et de développement constitue une réponse pratique qui identifie et détecte les besoins en matière de formation des fonctionnaires des douanes et de l'ensemble des entreprises. Les efforts futurs de l'administration des douanes de la République de Macédoine porteront sur la façon la meilleure de dispenser la formation. Le succès de cette initiative dépendra de la conviction avec laquelle l'ensemble des fonctionnaires des douanes s'engageront à mettre en pratique les principes et mesures proposées dans le Programme et dans les modules de formation à distance de l'OMD.

## ANNEXE 5 : Tableau à quatre niveaux de Kirkpatrick

Niveau	Type d'évaluation	Description et caractéristiques de l'évaluation	Exemples d'outils et de méthodes d'évaluation	Pertinence et caractère pratique
1	RÉACTION	<p>Impressions et réactions des stagiaires à la formation dispensée, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• intérêt/pertinence</li> <li>• bonne utilisation de leur temps/ niveau d'effort requis</li> <li>• appréciation du lieu où s'est déroulée la formation, de son style, de l'emploi du temps, des installations, etc.</li> <li>• niveau de participation</li> <li>• caractère pratique perçu et potentiel pour appliquer les connaissances acquises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Formulaires de satisfaction»</li> <li>• Formulaires sur lesquels les stagiaires notent leurs réactions subjectives personnelles au sujet de la formation reçue</li> <li>• Réactions verbales qui peuvent être notées et analysées</li> <li>• Enquêtes ou questionnaires postérieurs à la formation</li> <li>• Evaluation ou notation réalisable en ligne</li> <li>• Rapports oraux ou écrits établis par les stagiaires à l'issue de la formation et présentés à leurs supérieurs lorsqu'ils reprennent leur travail habituel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation pouvant être réalisée immédiatement à l'issue de la formation</li> <li>• Réactions des groupes très faciles à recueillir ou à analyser</li> <li>• Important de savoir que les intéressés n'ont pas été perturbés ou déçus</li> <li>• Important que les intéressés puissent témoigner d'avoir vécu une expérience favorable devant d'autres personnes qui pourraient envisager de faire de même.</li> </ul>
2	ACQUISITION DES CONNAISSANCES	<p>Mesure de l'accroissement du niveau des connaissances ou des capacités intellectuelles après la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• objectifs pédagogiques atteints</li> <li>• pertinence</li> <li>• mesure du perfectionnement ou des changements constatés chez les stagiaires dans le sens ou domaine prévu ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habituellement, évaluations ou tests avant et après la formation</li> <li>• Entrevue ou observation avant ou après la formation (prend toutefois beaucoup de temps et peut donner des résultats manquant de cohérence)</li> <li>• Méthodes d'évaluation étroitement liées aux objectifs pédagogiques</li> <li>• Mesures et analyses faciles à réaliser sur un groupe</li> <li>• fiable, mesures et notations faciles</li> <li>• Evaluations réalisables à partir de documents sur papier, électroniques, en ligne ou à l'occasion d'entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativement simple à mettre en œuvre</li> <li>• Pertinence élevée et sans difficulté pour certaines formations telles que l'acquisition de compétences techniques ou quantifiables</li> <li>• Moins facile pour des formations plus complexes telles que l'acquisition de techniques comportementales</li> <li>• Les coûts augmentent si les systèmes sont mal conçus, ce qui nécessite des mesures et des analyses supplémentaires</li> </ul>

3	COMPORTEMENT	<p>Mise en œuvre des connaissances acquises et changement de comportement (immédiatement et /ou plusieurs mois après la formation) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement perceptible et mesurable de l'activité et de la façon de travailler</li> <li>• Modification du comportement et conservation du nouveau degré de connaissances acquises</li> <li>• Transfert de connaissances à une autre personne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observations et entretiens au fil de la formation afin d'évaluer les changements intervenus et la permanence de ces changements</li> <li>• Pas d'évaluations "au coup par coup"</li> <li>• Evaluations subtiles et permanentes à analyser ensuite grâce à un outil approprié</li> <li>• Cohérence entre le processus de conception, les critères appliqués et les mesures</li> <li>• Scénarios d'exécution pertinents et indicateurs d'exécution spécifiques</li> <li>• Le "Feedback" à 360-degrés (tour d'horizon général des connaissances acquises) est une méthode utile après la formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mesure des changements de comportement, l'évaluation de la mise en œuvre et de l'application des connaissances sont difficiles à quantifier et à interpréter mais essentielles pour l'organisation</li> <li>• Nécessité d'un système bien conçu</li> <li>• Les supérieurs hiérarchiques et les stagiaires doivent participer au processus et l'appuyer.</li> </ul>
4	RÉSULTATS	<p>L'incidence sur l'organisation ou l'environnement résultant de l'amélioration de la façon dont le stagiaire exécute ses tâches. Les mesures sont notamment des indicateurs de performance ou d'exécution tels que volumes, valeurs, pourcentages, délais, rentabilité, RSI et autres aspects quantifiables de la façon dont l'organisation s'acquitte de ses tâches (nombres de réclamations, rotation du personnel, niveau d'absences pour maladie, défaillances, rebuts, gaspillage, non-respect des normes de qualité, respect des normes en général et accréditations, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de ces mesures ont déjà été mises en place par l'intermédiaire des systèmes de gestion et d'établissement de rapports</li> <li>• Difficulté pour déterminer ce qui est attribuable à l'apport et à l'influence des stagiaires</li> <li>• Détermination et approbation au début de la formation des responsabilités et des éléments pertinents de manière que les stagiaires comprennent parfaitement ce qui doit être mesuré</li> <li>• Le fait de ne pas lier à la formation le type d'apport et le moment où il est apporté rend beaucoup plus difficile la possibilité d'attribuer les résultats obtenus à la formation dispensée</li> <li>• Mesure des résultats issus de la formation par des appréciations annuelles et des réaffirmations des objectifs principaux de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés rencontrées pour évaluer les résultats pour l'ensemble d'une administration : nécessité de faire confiance au jugement des supérieurs hiérarchiques, fréquence et ampleur des changements structurels, des modifications de responsabilités et de rôles, etc. Processus complexe pour attribuer clairement les responsabilités</li> <li>• Exécution des tâches affectée par des facteurs extérieurs qui masquent le rapport avec la formation.</li> </ul>

Le développement des ressources humaines et la formation sont essentielles pour élever le niveau des performances douanières.



# 5 Développement de plans de carrière en douane

Page 130	INTRODUCTION
	1. STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DE PLANS DE CARRIÈRE ET DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
Page 131	2. METTRE EN PRATIQUE LA PLANIFICATION DES CARRIÈRES EN DOUANE : DES RÉFÉRENTIELS INTÉGRÉS ET TRANSPARENTS
Page 132	2.1. Référentiel de compétences
	2.2. Système de classification des postes et de rémunération
	2.3. Cadre de développement et de formation
Page 133	3. MOBILITÉ DE CARRIÈRE EN DOUANE : ÉQUILIBRE ENTRE COHÉRENCE ET FLEXIBILITÉ
	3.1. Opportunités et progression de carrière
Page 134	3.2. Parcours d'emplois en douane et trajectoires de carrière doubles
Page 136	4. CARRIÈRE ET DÉVELOPPEMENT DES PERFORMANCES : GÉRER LE POTENTIEL ET LES TALENTS POUR RÉPONDRE AUX OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'ORGANISATION
Page 137	CONCLUSION
Page 138	ANNEXES



# 5 Développement de plans de carrière en douane

## INTRODUCTION

Dans le cadre de la gestion stratégique des ressources humaines, la planification de carrière est un processus double utilisé par les organisations et les employés pour mettre en œuvre une approche dynamique de la gestion de la performance appliquée aux carrières et au développement du personnel. Il s'agit pour un(e) employé(e) de tracer une voie, au sein de son organisation, pour son plan et développement de carrière. Pour une organisation, cela implique d'apporter un soutien aux employés pour que les opportunités de carrière en accord avec le développement organisationnel soient identifiées.

La planification de carrière a été mise en œuvre par plusieurs Administrations membres comme un outil efficace pour établir une culture d'entreprise basée sur la connaissance et les compétences qui récompensent la performance. Elle implique également la mise en place d'un dialogue systématique entre l'organisation et les employés, et elle est reconnue comme un instrument clé pour développer la motivation. La progression de carrière est un élément fondamental de motivation permettant la reconnaissance des capacités et performance, tel que présenté dans les modèles de Maslow et Herzberg<sup>1</sup>. Cela fournit des réponses concrètes et pratiques à certains des défis des administrations douanières en matière de ressources humaines, en soutenant l'établissement d'un environnement de travail motivant et en garantissant l'attractivité et la conservation des compétences. Cela permet de contribuer à soutenir les administrations qui font face à une concurrence accrue sur le marché de l'emploi pour du personnel qualifié et également de se prémunir contre un faible niveau d'engagement de la part des employés. La planification de carrière permet aussi d'aller au-delà de l'approche statique de l'ancienneté comme seul facteur de progression de carrière. Cela contribue enfin à fournir aux administrations douanières un processus à long terme basé sur les compétences facilitant la gestion du changement et la préparation du personnel aux défis futurs.

Outre ses avantages en matière de stratégies d'attractivité et de conservation et de motivation de l'employé(e), la planification de carrière permet à une organisation de développer des solutions rentables pour rationaliser et équilibrer les coûts importants

résultant de recrutements extérieurs ou de planification de la relève inappropriés. Le concept de développement de plans de carrière aidera les administrations douanières à établir des mécanismes de progression de carrière et à identifier des parcours de développement souples, adaptés aux fonctionnaires des douanes et répondant aux besoins de l'organisation.

Les outils de développement de plan de carrière qui sont présentés dans cette section permettent à une administration d'assurer l'alignement stratégique entre les besoins et les objectifs de l'organisation et du personnel d'une part, et l'allocation des ressources d'autre part. Ils encouragent également l'adoption d'une culture de l'apprentissage et responsabilisent le personnel dans la conduite de leur propre développement de carrière.

Ce concept a été mis en œuvre par plusieurs administrations en tant que partie intégrante de leurs stratégies de développement du personnel. Il a eu notamment pour résultat une augmentation de la motivation du personnel, une réduction de la rotation du personnel, des économies sur les coûts de recrutement et d'accueil du personnel, et une augmentation de la productivité. La Nouvelle-Zélande estime que la mise en œuvre de l'approche de planification de carrière en 2010 a permis à l'Administration des douanes de réduire le taux de rotation du personnel de 11,8% à 5,7% et d'économiser approximativement 1 million de dollars US en coûts de recrutement.

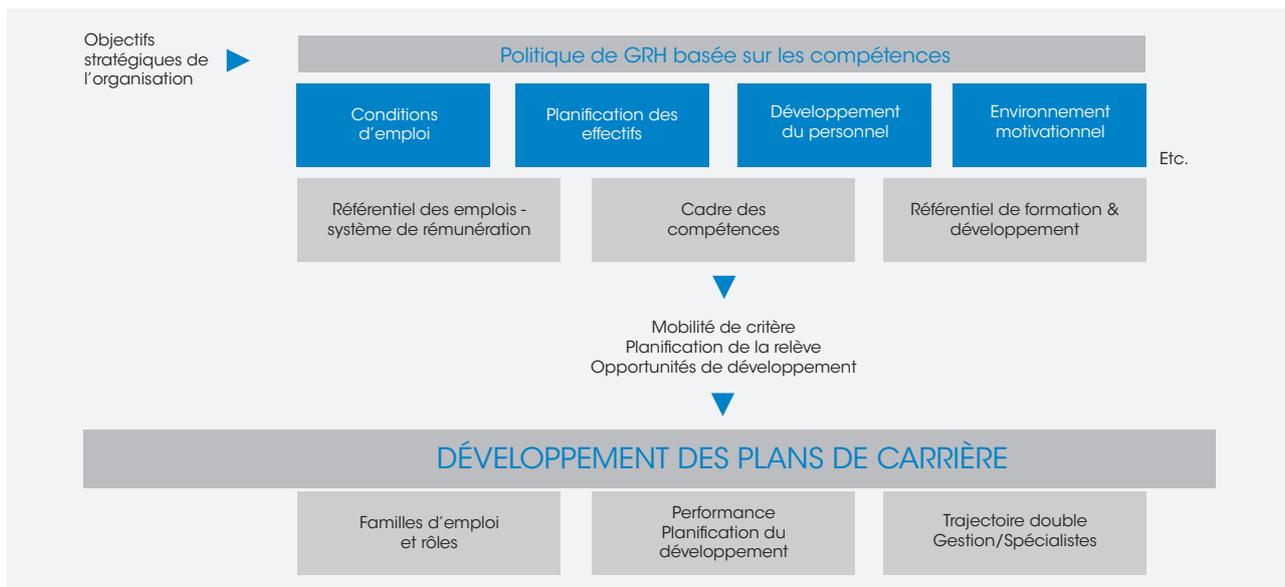
## 1. STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DE PLANS DE CARRIÈRE ET DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La mise en œuvre d'une planification de carrière adaptée au sein de la douane doit faire partie intégrante des stratégies de gestion des ressources humaines et se fonder sur les objectifs stratégiques de l'organisation, sur ses modèles opérationnels d'activités spécifiques et sur l'organigramme institutionnel<sup>2</sup>.

Le développement des plans de carrière est étroitement lié à la mobilité des effectifs au sein de l'organisation, qui est un de ses principes fondamentaux. La mobilité renvoie à la capacité d'un(e) employé(e) à profiter de diverses possibilités d'emploi, à évoluer vers un poste de niveau supérieur et notamment sa mobilité géographique ou sa capacité à changer de poste. La politique du personnel de chaque administration couvrira les conditions d'emploi et les dispositions juridiques connexes, et devra être prise en considération pour le développement de plans de carrière.

<sup>1</sup> La théorie de Maslow considère que l'estime et l'auto-réalisation font partie des besoins fondamentaux devant être satisfaits, ce qui, quand ces besoins sont traduits dans l'environnement professionnel, permet d'identifier clairement les facteurs de motivation tels que la possibilité de démontrer ses compétences, de se sentir reconnu(e), de se développer, d'acquiescer de l'autonomie et de suivre des formations. La théorie de la motivation d'Herzberg offre un cadre complémentaire qui définit les facteurs de satisfaction menant à la satisfaction personnelle comme l'accomplissement de soi, la reconnaissance, la progression et le développement / l'évolution. Ces sources de motivation intrinsèques peuvent être cependant différentes d'une personne à l'autre.

<sup>2</sup> Voir doc. HC0045



La mobilité professionnelle et la rotation des postes sont des méthodes efficaces pour appuyer le développement des employés, puisqu'elles leur offrent l'opportunité de développer leurs compétences en changeant de poste, en garantissant la combinaison des qualités et caractéristiques individuelles requises, telles que l'expérience, la connaissance, les compétences, l'éducation, l'adaptabilité à la culture de l'organisation et la disponibilité. La typologie de la mobilité professionnelle comprend deux éléments principaux : les mutations latérales et les promotions. Il est question de mutation latérale lorsqu'un(e) employé(e) est affecté(e) à un emploi équivalent au sein de la même organisation. L'avancement d'un(e) employé(e) à un poste ou à un rang plus élevé est une promotion.

Le concept de la planification de carrière est intrinsèquement lié aux opportunités de développement créées par le développement et la mobilité du personnel au sein de l'organisation, à la fois au niveau organisationnel et au niveau individuel. Afin de préparer son avenir, il est donc nécessaire que l'organisation mette en œuvre au sein de sa politique du personnel des processus intégrés ayant pour objectif d'anticiper et de créer les conditions appropriées.

La planification des effectifs est le processus stratégique servant à analyser et à déterminer les étapes à suivre afin de répondre aux besoins actuels et futurs en matière de personnel au niveau organisationnel. Cela requiert une évaluation de l'orientation stratégique actuelle et à venir et des besoins en matière de personnel, notamment les nouveaux besoins en compétences et les tendances démographiques. L'organisation peut ainsi identifier les actions à entreprendre afin de répondre aux futurs besoins de personnel et organisationnels en termes de recrutement, de formation et de sous-traitance. Ce processus est vital pour toute organisation cherchant à anticiper les prochains défis et à s'y préparer et visant à adopter ultérieurement une stratégie pour attirer, développer et conserver le personnel<sup>1</sup>.

La planification de la relève est le processus tactique au cours duquel une organisation s'assure que les employés sont recrutés et ont l'opportunité de se développer afin de remplir chacun des rôles clés. Une planification de la relève efficace et prévoyante prépare au mieux une organisation à l'expansion, mais aussi à la perte d'employés clés, à la création de nouveaux postes selon les besoins identifiés, à la promotion des employés et à la restructuration organisationnelle incluant les possibilités d'emplois ou de nouveaux modèles opérationnels. Une planification de la relève implique des solutions rentables, étant donné qu'elle contribue à développer et à faire évoluer les employés à l'intérieur même de l'organisation, chaque fois que la taille et les ressources de l'organisation le permettent. Ceci contribue à anticiper les solutions de déploiement du personnel et mène à la mise en œuvre de principes de gestion des talents, en tant qu'effort principal de l'organisation pour perfectionner les effectifs<sup>2</sup>. La planification des carrières est par conséquent une solution complémentaire qui doit être intégrée aux politiques globales de gestion des ressources humaines de l'organisation.

## 2. METTRE EN PRATIQUE LA PLANIFICATION DES CARRIÈRES EN DOUANE : DES RÉFÉRENTIELS INTÉGRÉS ET TRANSPARENTS

Cette partie met l'accent sur des principes et pratiques de différentes administrations et donne des exemples concrets sur les fondements et les processus de mise en œuvre de la planification des carrières dans le secteur douanier.

La planification des carrières au niveau individuel implique de comprendre quelles connaissances, compétences, caractéristiques personnelles et expériences sont nécessaires à un(e) employé(e) pour faire progresser sa carrière de manière



<sup>1</sup> L'OMD a développé un outil de planification du personnel, inspiré de la « Society of Human Resource Management » et du « Department of Trade and Economic Development » d'Australie.

<sup>2</sup> Les employés censés disposer des capacités, des connaissances, des qualités, de l'expérience et de la motivation nécessaires peuvent être préparés afin d'atteindre des postes supérieurs spécifiques et stratégiques. Les ressources sont ainsi concentrées sur la conservation d'employés clés et sur la gestion des talents.

latérale ou via des promotions. En ciblant un ou des poste(s) au sein de l'organisation, il est alors possible de tracer une voie à travers les postes et services, en reconnaissant et en évaluant les conditions liées aux mutations indispensables pour atteindre le(s) poste(s) souhaité(s). Atteindre le but désiré requiert des qualifications, compétences et capacités essentielles, et l'acquisition de certaines expériences durant l'évolution de la carrière au sein de l'organisation. Il est également impératif que les membres du personnel soient informés des critères que l'organisation applique à la mobilité du personnel.

Une progression de carrière intégrée en douane implique donc l'établissement d'un système de gestion et de développement du personnel transparent, flexible et orienté sur les résultats. Il est essentiel que les objectifs de performance de l'organisation et des employés soient transparents, clairs et distinctement interconnectés. Il en est de même pour la visibilité des opportunités d'évolution au sein de l'organisation, dans le but de susciter des attentes précises.

Les administrations des douanes ayant appliqué cette approche avec succès se sont assurées que leurs employés aient accès :

- aux documents traitant des opportunités de carrière et des outils de référence sur les ressources humaines : fiches de postes systématiques axées sur les compétences, systèmes de classification des postes, programmes de formation et possibilités de perfectionnement sur le lieu de travail, y compris le jumelage, le mentorat et le coaching ; et
- aux processus transparents et intégrés relatifs à la mobilité de carrière, aux demandes d'emploi internes, à la planification de la relève, à la planification et à l'évaluation de la performance.



En guise d'exemple, on peut citer l'Administration des douanes du Maroc qui favorise la visibilité et l'acceptation de trois référentiels de base, visant à promouvoir la planification des carrières de ses effectifs. Le référentiel des employés et des compétences est publié sur l'intranet de la Douane et est régulièrement mis à jour afin que tous les agents des douanes aient une vision claire des spécifications des postes, des compétences requises et des possibilités de développement.

## 2.1. Référentiel de compétences

Le référentiel de compétences fournit une description claire des compétences requises par l'organisation et il est étroitement lié à la planification des carrières. De nombreuses administrations ont adopté leur propre outil, tel que l'Administration fédérale suisse ou le Service des recettes fiscales d'Afrique du Sud (South African Revenue Service, SARS). La Suisse développe son Modèle de compétences en tant que « outil de base et de travail pour assister le Management et les ressources humaines dans leur travail ».



Ces administrations mettent également sur leur Intranet l'ensemble complet de ces directives, ainsi disponibles à l'ensemble du personnel. Le SARS met l'accent sur l'importance du référentiel comme « modèle d'excellence et distingue les caractéristiques des différents postes pour viser à l'excellence dans les performances. (...) Les compétences comportementales du modèle SARS sont regroupées de manière à incorporer les valeurs du SARS » et présentent les capacités dont doivent faire preuve les employés pour effectuer leur travail. « Cela permet d'aligner les caractéristiques des employés sur les besoins de l'organisation ».

La clarté de la description des compétences telle que mentionnée dans le Dictionnaire des compétences est définie comme étant « d'une importance capitale » pour les effectifs.

Le référentiel de compétences a prouvé son efficacité et son influence sur plusieurs processus RH. Le Référentiel européen de compétences des métiers de la douane a pour objectif de proposer « une vision claire et consensuelle des compétences et connaissances requises pour les professionnels douaniers d'Europe de tous niveaux et dans tous les domaines de compétences » et d'identifier sa polyvalence et son impact sur une large gamme de processus RH, soulignant son caractère essentiel pour la planification et le développement des carrières.

## 2.2. Système de classification des postes et de rémunération

Le système de classification des postes définit et évalue objectivement et précisément les obligations, les responsabilités, les tâches et le niveau d'autorité attribué à un poste. Ceci ne peut être développé qu'à condition que des fiches de poste systématiques axées sur les compétences soient utilisées<sup>1</sup> en association avec un organigramme et un système d'échelons clairs, ainsi qu'un système objectif de rémunération<sup>2</sup>.

La classification des postes permet de générer un sentiment d'équité auprès d'employés ayant des postes équivalents et sert à évaluer les composantes des postes afin de déterminer la valeur relative d'un poste particulier par rapport à d'autres postes. La méthode de classification utilisée par le SARS mesure trois composantes pour chacun des postes afin de les classer : les connaissances requises, les compétences nécessaires en matière de résolution des problèmes et le niveau de responsabilité.

Le système de classification des postes est un élément central appliqué au développement de plans de carrière, car il apporte aux employés davantage de clarté sur les responsabilités et les obligations incombant à chaque échelon de l'organigramme. Par conséquent, lorsqu'il est utilisé en combinaison avec le référentiel de compétences, le système de classification des postes garantit la prévisibilité et la transparence de la cartographie et de l'identification des critères relatifs aux objectifs individuels de carrière.

## 2.3. Cadre de développement et de formation

Le troisième élément qui revêt un rôle essentiel pour le développement des plans de carrière dans une organisation est le répertoire ou catalogue de tous les programmes de formation et des possibilités de développement offerts aux employés, ainsi que leurs conditions d'accès.

- 1 Voir le HC0045 sur l'établissement des descriptions de fonctions rassemblant compétences, expérience et qualifications pour un poste voulu.
- 2 Voir le Recueil sur renforcement des capacités présentant le système de rémunérations finlandais ou le référentiel des pratiques disponible sur CLiKC!, Finlande.



Un cadre ou répertoire du développement et de la formation peut être structuré de différentes manières. Les Fidji ont développé un tableau indépendant reprenant l'ensemble des activités identifiées pour la Fiji Islands Revenue and Customs Authority (FIRCA). En revanche, au Qatar, un référentiel a été annexé au Catalogue national de la formation douanière.

Le Programme éducatif et de formation autrichien, publié chaque année par le Ministère des Finances, est un exemple d'effort réalisé pour présenter les programmes de formation « de manière attractive », « en orientant les personnes ciblées vers les offres qui leur sont destinées ». Le Service des douanes de Nouvelle-Zélande publie le Cadre de développement des carrières et de la formation.

Le Centre de développement et de communication de la Douane néerlandaise propose un large éventail d'activités que le personnel est invité à évaluer librement et individuellement selon ses besoins en développement individuel ou ses intérêts et selon son propre plan de carrière. Ces cadres de formation douanière et leur « architecture d'apprentissage dont la création exige une gestion professionnelle de la formation » témoignent d'une approche globale de la formation, et, dans le cas du Catalogue de la Douane autrichienne, souligne l'importance de cet instrument « pour la performance et la qualité de toutes ces activités visant à renforcer les compétences des employés et des agents. »

La formation et les autres possibilités de développement encouragent les employés à atteindre leurs objectifs en termes de plan de carrière. L'Agence des services frontaliers du Canada fournit à ses agents une description complète de toutes les opportunités de formation pouvant contribuer au développement de leur carrière. Il s'agit notamment de développement professionnel et de carrières, de formation sur le lieu de travail, de formation classique présentielle et d'apprentissage formel, d'e-learning, d'auto-apprentissage et d'études indépendantes,



de tutorat, de mentorat and de coaching, de partenariats, de création de réseaux et de liaisons horizontales, de participation à des conférences, de groupes d'apprentissage par l'action / cercles d'apprentissage, d'enseignement réciproque, d'apprentissage cognitif / apprentissage coopératif, de réunions de groupes/unités, d'apprentissage par les pairs et d'enseignement par un tiers, de groupes de discussion et de travail en comité, d'améliorations des emplois, de jumelage et d'échange de poste, ainsi que de nomination provisoire.

Le Catalogue des qualifications professionnelles de l'Administration douanière et fiscale du Royaume-Uni (HMRC) identifie trois niveaux de modules, à savoir les modules de base, les modules de régimes spécifiques et les modules communs (concernant plus d'un module spécifique) et définit un code de programme pour « l'utilisation de l'apprentissage en ligne qui donnera accès à tous les produits composant ce module dont les employés peuvent bénéficier ». Les modules peuvent être associés à des niveaux et à un système de crédits, et présentent toujours le type de produit/méthodologie d'apprentissage, ses résultats, objectifs et critères d'évaluation.

L'approche intégrée des RH basée sur les compétences apporte une définition claire des compétences facilitant à tout professionnel douanier l'identification de la compétence requise pour un poste, de l'offre de développement et du plan lié à ses besoins de formation individuels. Les cartes de compétences suisses fournissent à chaque employé un outil facile à utiliser pour évaluer et suivre l'offre de formation en fonction de ses compétences actuelles ou projetées, grâce à un bloc-notes joint à chaque carte de compétences, permettant de s'approprier pleinement l'outil.

L'ensemble de ces documents présentés sous forme de cadres faciles d'accès dote les administrations des douanes d'outils solides pour la mise en œuvre de plans de carrière. L'efficacité globale de l'approche axée sur la carrière est liée à l'établissement d'une culture d'apprentissage propre à l'organisation, que les membres du personnel s'approprient : « Efficacité=Qualité+Acceptation »<sup>1</sup>.

### 3. MOBILITÉ DE CARRIÈRE EN DOUANE : ÉQUILIBRE ENTRE COHÉRENCE ET FLEXIBILITÉ

La classification des postes établit un cadre unique, adapté aux spécificités de son Administration, et elle est le schéma de la mobilité de carrière, d'après lequel chaque employé identifie ses possibilités de plan de carrière et où les mutations latérales, les transferts et les promotions sont suivis.

#### 3.1. Opportunités et progression de carrière

Dans le cadre d'une mutation latérale, un(e) employé(e) est affecté(e) à un poste de rôle équivalent au sein d'une

<sup>1</sup> Programme autrichien de formation.



organisation, habituellement avec un échelon salarial et un titre de poste de même niveau que ceux du poste précédent. Cependant, les responsabilités incombant au nouveau poste changent, octroyant ainsi de nouvelles opportunités à l'employé(e), telles que l'accroissement de ses possibilités d'évolution de carrière.

Une mutation latérale contribue largement à atteindre les objectifs de planification de carrière et les employés la jugent souhaitable car elle a un effet sur les possibilités de croissance et de motivation, tant personnelles que professionnelles, consistant à :

- acquérir de nouvelles connaissances et compétences en exerçant un nouveau travail, qui exige de nouvelles compétences et leur apporte des responsabilités différentes ;
- surmonter l'ennui et l'insatisfaction avec un emploi différent et nouveau, et des tâches et responsabilités modifiées ;
- générer un nouveau défi pour l'employé(e) en lui permettant de mieux s'épanouir, d'atteindre ses objectifs et éventuellement d'influer sur différents aspects du travail ;
- apprendre davantage sur les différentes facettes de l'organisation et la manière dont le travail est accompli dans les différents services et les différentes fonctions, ce qui accroîtra la connaissance de l'employé(e) sur l'organisation et sa capacité à faire avancer les choses ; et
- se préparer à une opportunité de promotion en augmentant ses chances d'élargir l'ensemble de ses compétences et de ses responsabilités, et d'acquérir une connaissance plus large de l'organisation.

Un transfert procure à l'employé(e) les mêmes motivations que celles listées précédemment, mais dans un secteur d'activité, une administration ou un ministère différent, tout en conservant son salaire et ses avantages. Si un(e) employé(e) changeait de poste pour obtenir les mêmes avantages, cela pourrait entraîner la perte de rémunération ou des avantages nécessaires et appréciés.

L'avancement d'un employé d'un poste à un autre poste bénéficiant d'un salaire plus élevé, d'un titre de poste supérieur dans le système de classification des postes et, souvent, de responsabilités plus importantes, est quant à lui appelé promotion. Une promotion aboutit parfois à confier davantage de responsabilités à un(e) employé(e) sur la gestion ou la supervision du travail d'autres employés. L'évolution vers un poste à autorité décisionnaire mène également en général à une promotion.

Une promotion est considérée souhaitable par les employés en raison de son impact sur le salaire, les responsabilités, l'autorité et la capacité à influencer plus considérablement le processus décisionnel de l'organisation. Une promotion est un signe visible de l'estime portée par l'employeur et améliore le statut de l'employé(e) : c'est une forme de reconnaissance qui engendre davantage d'efficacité dans le travail.

Dans toutes les organisations, les promotions sont limitées par le nombre de rôles disponibles et nécessaires à l'accomplissement du travail. Les systèmes de type « pyramidal », que l'on trouve dans la plupart des organigrammes, reflètent cette réalité. Cela exige des mécanismes garantissant que l'organisation fournit toujours un environnement motivationnel et des possibilités d'évolution de carrière.

L'affectation à un poste du système de classification des postes détermine le salaire ou l'échelon au sein du système de

rémunération de l'organisation. Certaines administrations ont appliqué dans leur système de classification des postes une structure à fourchettes élargies, qui a démontré plus de flexibilité concernant les opportunités d'évolution de carrière.

La Commission du service public australien s'est dotée d'une structure de classification à deux fourchettes élargies (APS ½ et APS ¾), qui a été adoptée par la douane australienne. Elle définit au moins deux niveaux de classification avec une seule norme de valeur relative au travail. Les conditions requises pour l'emploi, les fonctions et responsabilités clés, les compétences et attributs requis, ainsi que le contexte de fonctionnement et les caractéristiques de performance, sont combinés pour chaque niveau de classification de la fourchette, en plus d'une définition de la performance de chaque niveau de classification spécifique, dès que nécessaire. « La structure à fourchettes élargies aide à fournir une plus grande flexibilité dans la progression de carrière et rend le rythme de travail plus flexible. »

Les catégories salariales sont regroupées en échelles de rémunération moins nombreuses mais plus larges, ce qui diminue le chevauchement avec d'autres échelles salariales. La structure à fourchettes élargies a permis d'accompagner les organisations souhaitant aplanir leur chaîne hiérarchique et rapprocher le pouvoir décisionnel des organes opérationnels. Dans ces organisations « aplanies », il existe moins de possibilités de promotion, ce qui procure à la structure à fourchettes élargies plus de latitude pour les augmentations de salaire et les évolutions de carrière sans promotion, donc plus de motivation pour le personnel n'étant plus bloqué par la structure pyramidale.

Les systèmes de rémunération d'une telle structure encouragent le développement des compétences élargies des employés, parce que les emplois non-cadres sont appréciés à leur juste valeur et le développement des compétences est récompensé. De plus, ce type de structure est moins sensible aux évolutions des conditions des prix du marché ; ses coûts d'administration et de gestion diminuent donc au fil du temps. L'autre avantage est que ce système fournit des opportunités importantes de revenus non liés à des promotions.

### 3.2. Parcours d'emplois en douane et trajectoires de carrière doubles

D'autres questions étroitement liées aux référentiels de compétences et aux descriptions de postes soutenant la planification des carrières consistent à développer des groupes de capacités et des familles d'emplois. Ces regroupements suivent les modèles opérationnels et opératoires de l'administration<sup>1</sup>.

La Matrice de définition des rôles de l'Union européenne (UE)<sup>2</sup> est un outil complémentaire au Référentiel européen des compétences qui, en enquêtant auprès de 27 administrations douanières, a identifié 8 principales familles pouvant s'appliquer à la douane : Politiques, Gestion des clients, Risque, Traitement des déclarations, Contrôle, Investigation, Application, Audit, Fonctions d'assistance et Interdisciplinaire.



<sup>1</sup> Voir Doc. HC0045.

<sup>2</sup> Voir Annexe 1 – Référentiel européen des compétences des métiers de la douane – Matrice de définition des rôles.



La classification de l'Administration des douanes coréenne distingue 5 domaines et 3 groupes distincts : sous le groupe Experts des douanes, Enquêtes (5 fonctions), Audit (6 fonctions), Inspection (4 fonctions), puis le groupe Technique avec 4 fonctions (Gestion de l'information, Analyse, Communication et Maritime), et le groupe Général avec 5 fonctions (Opérations, Audit interne, Personnel, International et Relations publiques).

Le SARS a identifié 6 processus principaux et 11 processus habilitants, chacun divisé en familles de fonctions<sup>1</sup>. Par exemple, le groupe central Facilitation des échanges commerciaux est réparti entre les services Facilitation du commerce, Post-dédouanement et Service commercial.

Chaque famille se compose donc de différents titres et fonctions, se référant à la classification des postes. En consultant des tableaux visuels présentant l'ensemble des responsabilités, compétences et niveaux de qualification de chacune des fonctions, l'employé(e) a une vision claire des possibilités de progression au sein d'une même famille de fonctions.

La famille Contrôles aux frontières est constituée de 4 fonctions : stagiaire, inspecteur/développement, inspecteur principal, commandement/spécialiste.

Ces parcours d'emplois aident à identifier certains éléments des plans de carrière en douane. Les familles, telles que définies par l'UE, représentent par exemple l'épine dorsale d'une structure de fonctions spécifiques, dans laquelle chaque famille contribue à distinguer clairement les compétences et les niveaux de qualification qui s'y rapportent.

Le Référentiel européen des métiers de la douane couvre également la description des fonctions, classées par domaine, et identifie pour chacune des différentes fonctions les compétences et qualifications requises. Cette feuille de route transparente classe les compétences par domaine et elle peut être adaptée par les administrations des douanes de l'UE selon leur propre politique nationale de planification de carrière.

<sup>1</sup> Voir Annexes 2 et 3 sur les groupes de capacités et des familles de postes du SARS (Afrique du Sud).

Le même principe s'applique aux mutations horizontales au sein des familles de fonctions mises en place par le SARS. Dans la famille « Administration du commerce » et afin d'atteindre le degré de « Vérification », un agent doit montrer des qualifications supérieures dans certaines compétences et faire preuve de nouvelles qualifications, certifications ou expériences. La Nouvelle-Zélande a cartographié les opportunités de carrière au sein des unités opérationnelles principales depuis le fonctionnaire des douanes stagiaire jusqu'au fonctionnaire des douanes supérieur afin de présenter les exigences attachées aux différents niveaux<sup>2</sup>.

La planification de carrière est un processus à long terme qui ne se limite pas aux seuls prochains mouvements de carrière dans une même famille de postes, mais offre un plan présentant le séquençage et jalonnement d'une progression tout au long de la carrière. Elle donne des indications claires sur les opportunités dans une approche globale, flexible et intégrée en y associant les ponts entre familles de postes et grades.

Les Administrations douanières qui mettent en œuvre la planification de carrière identifient donc les processus complémentaires garantissant que le recrutement, la rotation des postes et les conditions de la relève apportent l'ensemble approprié de valeurs, compétences, qualifications, expérience et/ou opportunités de développement permettant d'être hautement performant dans une fonction précise.

Le concept de stages d'apprentissage, considéré comme un moyen d'établir un vivier de talents, est un modèle en expansion de plans de carrière pour les nouveaux arrivants à des postes de cadres. Une combinaison adaptée et sur mesure entre la formation sur le lieu de travail et la formation en salle de classe permet aux organisations de se concentrer moins sur les qualités académiques que sur l'attitude, les valeurs, l'esprit d'équipe, les capacités à se motiver, à résoudre des problèmes et à la sensibilisation à la notion de service. Des administrations comme celles de l'Autriche ou de la Suisse ont mis en place un modèle de développement mixte, tout comme le Canada, dans la suite logique de leur programme de formation de base pour les agents, où l'accent est mis sur les compétences en matière de résolution de problèmes.

Quelques-uns des défis auxquels sont confrontées les administrations dans le cadre de la planification de carrière sont liés aux systèmes de promotion et aux structures hiérarchiques traditionnelles. Dans une structure hiérarchique pyramidale, l'approche linéaire des progressions horizontales engendre généralement des promotions à des emplois d'encadrement. Un défi se pose pour les employeurs : comment proposer d'autres parcours de carrière pour les employés qui méritent les avantages et la reconnaissance liés à une promotion sans aspirer à gérer et à encadrer le travail d'autres employés ? Ainsi certaines administrations ont mis en place, à partir de certains niveaux de leur système de classification des postes, un système parallèle qui définit deux différentes filières de carrière pour les spécialistes et les gestionnaires. Ce système est souvent dénommé « système à trajectoires de carrière doubles ».

L'Administration des douanes coréenne a adopté un modèle de parcours de carrière avec un principe de rotation qui requiert

<sup>2</sup> Voir Annexe 6 – Service des douanes de Nouvelle-Zélande : cartographie de carrières pour les unités opérationnelles de base.





une rotation tous les 3 ans pour se familiariser avec les principales familles de postes de l'Administration avant de pouvoir accéder à la filière de spécialistes.

La Matrice de définition des rôles, figurant dans le Référentiel européen des compétences des métiers de la douane, a adapté le Référentiel de compétences de la Nouvelle-Zélande et le modèle de parcours de carrières qui s'y rattache, afin de dresser un schéma du système à trajectoires de carrière doubles. Cela fournit une présentation claire des niveaux hiérarchiques appliqués à la spécificité des postes en douane : après les trois premiers niveaux, une carrière peut se prolonger sur le parcours Encadrement ou sur le parcours Expert.

Un système qui récompense les employés en leur donnant la possibilité de devenir spécialistes sans devoir s'engager dans les fonctions d'encadrement est souvent nécessaire pour retenir et renforcer les connaissances et l'expertise dans certains secteurs stratégiques. Des jalons ou marqueurs de carrière doivent ainsi être développés pour ces emplois et positions spécifiques dans le système de classification.



Concernant la trajectoire de carrière pour l'encadrement, les douanes néo-zélandaises ont identifié un parcours de carrière pour le leadership en douane qui « définit un processus clair et structuré pour développer et soutenir les cadres douaniers ».

Le Service australien de la protection des frontières et des douanes publie un guide et un recueil de questions fréquemment posées pour s'assurer que le Cadre des parcours de carrière identifiant 95 rôles au sein de l'Agence et les exigences respectives en termes de compétences puisse contribuer efficacement à « identifier et construire une main d'œuvre alignée sur un environnement requérant une spécialisation accrue et des décisions fondées sur les risques ». L'ensemble des informations et indications disponibles pour le personnel sur Intranet via un outil spécifique, COMPASS, vise à « définir les étapes réalistes pour mieux cibler le développement de carrière, en notant que les opportunités de développement prendront en considération les besoins opérationnels ».

#### 4. CARRIÈRE ET DÉVELOPPEMENT DES PERFORMANCES : GÉRER LE POTENTIEL ET LES TALENTS POUR RÉPONDRE AUX OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'ORGANISATION

Au niveau organisationnel, la planification de carrière permet d'éviter des progressions de carrière prenant uniquement en compte des critères d'ancienneté et de se concentrer sur les performances réelles et le mérite de l'employé. Elle encourage également la mise en place de processus orientés sur les résultats afin de gérer, d'encadrer, d'évaluer et d'apprécier les performances, et de soutenir les décisions de planification de carrière de la part de l'organisation, sur la base de procédures justes et transparentes.

La mise en œuvre de la gestion des performances et des mécanismes appliqués à la dotation en personnel, et de politiques RH basées sur les compétences s'y rattachant, crée des opportunités de planification de carrière, les employés recevant alors soutien et assistance dans leurs efforts pour développer leur propre plan de carrière.

Dans le même temps, la planification de carrière a été mise en œuvre dans plusieurs administrations comme un critère essentiel de réussite pour la planification des performances. Elle est définie ici comme le cycle où les performances du personnel sont régulièrement et systématiquement planifiées, revues, contrôlées et évaluées. La planification des performances permet ainsi la mise en place d'outils spécifiques apportant un soutien concret au développement de plans de carrière. Ce sujet n'est pas abordé ci-dessous mais des liaisons sont établies avec les systèmes de planification de carrière.

La planification du développement des performances est un outil de plus en plus utilisé par les administrations douanières, qui permet au superviseur et à l'employé(e) de discuter et de planifier les opportunités de développement se présentant pour ce dernier.

Un rapport écrit, partagé avec le superviseur, généralement conservé par l'organisation pour en garantir l'efficacité, et revu régulièrement, identifie les objectifs personnels et professionnels de l'employé(e), qui contribuent de manière significative à la réussite de l'organisation. Cela permet à chaque membre du personnel d'appréhender sa réelle valeur ajoutée auprès de l'organisation et d'identifier le meilleur scénario de développement de carrière en accord avec son propre profil et ses réalisations. Cela démontre positivement l'engagement de l'organisation envers le développement et la progression personnelle et professionnelle de ses employés.



Le Plan personnel d'apprentissage de l'ASFC est ainsi « un plan de perfectionnement sur mesure, établi par vous et votre superviseur, conçu pour vous aider à améliorer votre rendement afin d'appuyer l'ASFC, de même qu'à favoriser vos aspirations professionnelles ». Lors de ce processus individuel, l'employé(e) identifie avec le soutien du superviseur les besoins de perfectionnement et de développement, les objectifs de rendement, et en détermine les priorités : formation liée à l'emploi, développement professionnel et évolution de carrière.

Au sein du Service des douanes de Nouvelle-Zélande, un formulaire de planification, révision et développement est rempli par l'employé(e) et son responsable pour identifier les objectifs de performance et revoir les aspirations professionnelles et le plan de développement/perfectionnement qui s'y rattache.

Le SARS a développé un Guide sur les retours d'information pour la gestion de carrière, fournissant aux cadres des instructions concrètes sur la conduite efficace de ce type d'entretien de développement de performance pour soutenir le plan de carrière de leurs employés.

En plus des processus de planification du rendement appliqués au développement de carrière, les organisations doivent établir des structures d'appui afin de garantir une gestion juste et transparente des performances, aussi bien pour des rendements faibles qu'élevés, et une gestion des carrières.



Les Douanes de Hong Kong, Chine, ont établi, par exemple, des Comités de promotion pour examiner les performances et évaluer l'aptitude à la promotion ou le potentiel d'obtention de promotions, en fonction des notes obtenues durant l'évaluation des performances du personnel.

L'approche en matière de carrières au sein de la douane néo-zélandaise est structurée quant à elle autour d'un Comité de développement de carrière, pour évaluer les performances et le potentiel des employés, de Centres d'évaluation et de groupes de rotation pour tous les niveaux hiérarchiques, d'un organe indépendant chargé des décisions concernant les promotions accélérées aux postes de cadres : Talent@ Customs, et de Mentors@Customs, pour les postes de haut niveau. Les Comités d'appel avec des mécanismes de recours y participent également.

Le Comité de développement de carrière examine ainsi sur demande un formulaire complété par le responsable afin d'évaluer les compétences de l'employé(e), les défauts de rendement (le cas échéant), les aspirations (identifiées par l'employé(e) et son responsable), et en se fondant sur les développements précédents, la disposition à apprendre, et enfin la comparaison avec les performances de ses collègues.

## CONCLUSION

Les plans de carrière en douane doivent répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisation en matière de compétences. La prise en charge par les employés de la gestion de leur propre progression permet de mettre en place un dialogue efficace responsable-employé(e) basé sur la performance.

L'établissement des conditions et de l'environnement s'appliquant aux plans de carrière en douane, ou à la planification des carrières, est considéré de plus en plus comme un élément essentiel des politiques de gestion des ressources humaines en douane et des stratégies de développement du personnel.

Cela ouvre des opportunités à fort potentiel pour les administrations, mais également pour les employés. Les administrations en bénéficient grâce à la mise en place de systèmes transparents permettant de traduire la stratégie de l'organisation en besoins du personnel, en fournissant un outil efficace pour renforcer une approche de la gestion du personnel et la planification de la relève centrée sur les compétences, ainsi qu'une gestion des talents visant à attirer et retenir les meilleurs agents. Les employés bénéficient aussi de la mise en œuvre de la planification de carrière au travers de l'assistance reçue au développement de leur propre carrière qui leur offre des objectifs clairs et réalistes sur le déroulement de leur carrière et sur les opportunités disponibles.

Les pratiques douanières recueillies permettent de définir quelques étapes concrètes de mise en œuvre qu'il convient de suivre lors du développement et de l'établissement d'une politique de planification de carrière dans une administration douanière :

- identifier l'approche spécifique adaptée à l'organisation en fonction de ses besoins et objectifs afin de définir l'approche et la stratégie à appliquer en matière d'évolution de carrière ;
- définir les niveaux de carrière et les rôles correspondants grâce à l'adoption d'un système de classification des postes et d'un système de rémunération transparent ;
- adopter un référentiel de compétences applicable et appliqué à l'ensemble de l'organisation afin de cartographier les besoins liés à chaque niveau et à chaque poste ;
- définir les mouvements de progression de carrière (horizontaux et verticaux), et leur critères respectifs pour assurer des opportunités de carrière flexibles et prévisibles basées autant sur les compétences individuelles que sur les besoins organisationnels ;
- déterminer la faisabilité et les conditions de l'adoption de trajectoires de carrière doubles à partir d'un certain niveau pour les spécialistes ; et
- développer les outils et processus relatifs à la planification du développement et de l'évaluation des performances du personnel pour encourager le meilleur rendement et identifier les meilleurs transferts afin d'affecter le personnel qui convient aux postes où les compétences seront utilisées et développées au mieux.

# ANNEXES



# ANNEXE 1 : Référentiel européen des compétences des métiers de la douane – Matrice de définition des rôles



		Domaine fonctionnel										
		Interdisciplinaire										
Type		Politiques	Gestion des clients	Risque	Traitement des déclarations	Contrôle	Investigation	Application	Audit	Fonctions d'assistance	Interdisciplinaire	
DIRECTION	Management stratégique de niveau supérieur											Directeur Général d'une administration douanière Directeur au sein d'une administration douanière
	Cadres supérieurs	Cadre supérieur dans le secteur des politiques	Cadre supérieur dans le secteur de la gestion des clients	Cadre supérieur dans le secteur de la gestion des risques	Cadre supérieur dans le secteur du traitement des déclarations	Cadre supérieur dans le secteur du contrôle	Cadre supérieur dans le secteur de l'investigation	Cadre supérieur dans le secteur de l'application	Cadre supérieur dans le secteur des audits	Cadre supérieur au sein d'une fonction d'assistance	Directeur d'équipe/adjoint au niveau national Directeur d'une région douanière	
	Cadres intermédiaires	Cadre intermédiaire dans le secteur des politiques (au niveau national)	Cadre intermédiaire dans le secteur de la gestion des clients	Cadre intermédiaire dans le secteur de la gestion des risques	Cadre intermédiaire dans le secteur du traitement des déclarations	Cadre intermédiaire dans le secteur du contrôle	Cadre intermédiaire dans le secteur de l'investigation	Cadre intermédiaire dans le secteur de l'application	Cadre intermédiaire dans le secteur des audits	Cadre intermédiaire au sein d'une fonction d'assistance	Cadre intermédiaire au niveau régional responsable de la gestion de dossiers, chefs opérationnels qui gèrent différents types de cas	
	Cadres hiérarchiques		Cadre hiérarchique dans le secteur de la gestion des clients	Cadre hiérarchique dans le secteur de la gestion des risques	Cadre hiérarchique dans le secteur du traitement des déclarations	Cadre hiérarchique dans le secteur du contrôle	Cadre hiérarchique dans le secteur de l'investigation	Cadre hiérarchique dans le secteur de l'application	Cadre hiérarchique dans le secteur des audits	Cadre hiérarchique au sein d'une fonction d'assistance		
EXPERTISE	Expert confirmé	Expert confirmé dans le secteur des politiques	Expert confirmé dans le secteur de la gestion des clients	Expert confirmé dans le secteur de la gestion des risques	Expert confirmé dans le secteur du traitement des déclarations	Expert confirmé dans le secteur du contrôle	Expert confirmé dans le secteur de l'investigation	Expert confirmé dans le secteur de l'application	Expert confirmé dans le secteur des audits	Expert confirmé au sein d'une fonction d'assistance		
	Expert	Expert dans le secteur des politiques	Expert dans le secteur de la gestion des clients	Expert dans le secteur de la gestion des risques	Expert dans le secteur du traitement des déclarations	Expert dans le secteur du contrôle	Expert dans le secteur de l'investigation	Expert dans le secteur de l'application	Expert dans le secteur des audits	Expert au sein d'une fonction d'assistance		
OPÉRATEUR	Chef d'équipe douanière		Chef d'équipe douanière dans le secteur de la gestion des clients	Chef d'équipe douanière dans le secteur de la gestion des risques	Chef d'équipe douanière dans le secteur du traitement des déclarations	Chef d'équipe douanière dans le secteur du contrôle	Chef d'équipe douanière dans le secteur de l'investigation	Chef d'équipe douanière dans le secteur de l'application	Chef d'équipe douanière dans le secteur des audits	Chef d'équipe douanière au sein d'une fonction d'assistance		
	Agent des douanes		Agent des douanes dans le secteur de la gestion des clients	Agent des douanes dans le secteur de la gestion des risques	Agent des douanes dans le secteur du traitement des déclarations	Agent des douanes dans le secteur du contrôle	Agent des douanes dans le secteur de l'investigation	Agent des douanes dans le secteur de l'application	Agent des douanes dans le secteur des audits	Agent des douanes au sein d'une fonction d'assistance		
	Agent des douanes stagiaire		Agent des douanes stagiaire dans le secteur de la gestion des clients	Agent des douanes stagiaire dans le secteur de la gestion des risques	Agent des douanes stagiaire dans le secteur du traitement des déclarations	Agent des douanes stagiaire dans le secteur du contrôle	Agent des douanes stagiaire dans le secteur de l'investigation	Agent des douanes stagiaire dans le secteur de l'application	Agent des douanes stagiaire dans le secteur des audits	Agent des douanes stagiaire au sein d'une fonction d'assistance		

# ANNEXE 2 : Service des recettes fiscales d'Afrique du Sud – Groupes de capacités



		Service des recettes fiscales d'Afrique du Sud - Groupes de capacités									
		Gestion de la Réputation		Gestion des contributions		Gestion des non conformités		Régulation des échanges		Appui aux contribuables	
Titre du groupe		1.1.1.1	1.1.1.2	1.1.2.1	1.1.2.2	1.1.3.1	1.1.3.2	1.1.4.1	1.1.4.2	1.1.5.1	1.1.5.2
Titre du groupe		2.1.1.1	2.1.1.2	2.1.2.1	2.1.2.2	2.1.3.1	2.1.3.2	2.1.4.1	2.1.4.2	2.1.5.1	2.1.5.2
Titre du groupe		3.1.1.1	3.1.1.2	3.1.2.1	3.1.2.2	3.1.3.1	3.1.3.2	3.1.4.1	3.1.4.2	3.1.5.1	3.1.5.2
Titre du groupe		4.1.1.1	4.1.1.2	4.1.2.1	4.1.2.2	4.1.3.1	4.1.3.2	4.1.4.1	4.1.4.2	4.1.5.1	4.1.5.2

## ANNEXE 3 : Service des recettes fiscales d'Afrique du Sud : Famille de postes Contrôle aux frontières



GROUPE				
Protection des frontières				
FAMILLE	Contrôle aux frontières			
NATURE DU TRAVAIL	Détecter, retenir et dissuader les non conformités et les pratiques commerciales illégales aux ports et entre les ports ainsi que dans la chaîne logistique, afin de protéger la population et l'économie contre le commerce illicite.			
TITRE DU RÔLE	Stagiaire	Inspecteur / Développement	Inspecteur principal / Inspection	Commandement/Spécialiste
REF #	F11	F12	F13	F14
FONCTION PRINCIPALE	Acquérir des connaissances	Détecter, détenir et dissuader	Détecter, détenir et dissuader sur la base de risques	Contrôle préventif spécialisé
BUT	Acquérir des connaissances et se préparer aux opérations CBCU	Assurer des contrôles douaniers visibles et efficaces, 24 heures sur 24, aux ports, aéroports, frontières, côtes, etc.	Assurer des contrôles douaniers visibles et efficaces, basés sur les risques, 24 heures sur 24, aux ports, aéroports, frontières, côtes, etc.	Prévenir la contrebande et le non respect des exigences douanières par des opérations spécialisées de contrôles douaniers et des activités coordonnées
Exécution du travail	Assister à une formation paramilitaire, à une formation sur les contrôles officiels aux frontières, comprenant une évaluation théorique, pratique et physique.	Procéder à des activités d'interdiction aux frontières de routine / de base sous contrôle, par ex. : patrouilles, recherches et autres contrôles (barrages routiers, contrôles aux portes, observations de base, etc.)	Procéder à des activités d'interdiction aux frontières basées sur le risque, par ex. : patrouilles, recherches et autres contrôles (barrages routiers, contrôles aux portes, etc.)	Procéder à des contrôles spécialisés aux frontières et réaliser des opérations de lutte contre la fraude, par ex : opérations statiques de conformité du commerce, déploiement tactique/rapide, P&R spécialisé, risque et renseignement, contrôle non intrusif (unités cynophiles, scanner) etc.
	Atteindre des niveaux normalisés grâce à l'encouragement et à la motivation.	Participer à toutes les activités paramilitaires et opérationnelles de l'équipe pour atteindre des objectifs communs.	Participer à toutes les activités paramilitaires et opérationnelles de l'équipe pour atteindre des objectifs communs.	Assister le chef d'équipe et participer en tant que membre de l'équipe à toutes les activités paramilitaires et opérationnelles de l'équipe pour atteindre des objectifs communs.
	Respecter les procédures opérationnelles normalisées, les pratiques paramilitaires et les politiques du SARS, de la douane et de la CBCU.	Participer à toutes les activités paramilitaires et opérationnelles de l'équipe pour atteindre des objectifs communs.	Participer à toutes les activités paramilitaires et opérationnelles de l'équipe pour atteindre des objectifs communs.	Participer à toutes les activités paramilitaires et opérationnelles de l'équipe pour atteindre des objectifs communs.
	Obtenir une présélection et au moins une habilitation de confidentialité.	Obtenir une habilitation de sécurité de niveau secret.	Obtenir une habilitation de sécurité de niveau secret.	Obtenir une habilitation de sécurité de niveau secret.
INDICATEURS DE PERFORMANCE	Temps	Atteindre la moyenne (en théorie et en pratique à la fois dans les cours douaniers et militaires) et les niveaux d'aptitude définis dans les délais impartis.	Présentation de rapports dans les délais impartis. Déploiement suffisamment tôt pour atténuer les risques opérationnels.	Opérer selon le plan des risques pour atténuer les risques opérationnels.
	Qualité	Respecter scrupuleusement les procédures opérationnelles normalisées pendant les activités d'interdiction. Mener des inspections approfondies.	Respecter scrupuleusement les procédures opérationnelles normalisées pendant les activités d'interdiction. Mener des inspections approfondies.	Respecter scrupuleusement les procédures opérationnelles normalisées pendant les activités d'interdiction. Mener des inspections approfondies.
	Performance du peloton	Interdiction à 100% sur toutes les interventions visées et un pourcentage d'interdiction sur les interventions ciblées à faible risque. Respect des procédures opérationnelles normalisées pendant les interdictions. Atteindre les objectifs du peloton.	Interdiction à 100% sur toutes les interventions visées et un pourcentage d'interdiction sur les interventions ciblées à faible risque. Respect des procédures opérationnelles normalisées pendant les interdictions. Atteindre les objectifs du peloton.	Interdiction à 100% sur toutes les interventions visées et un pourcentage d'interdiction sur les interventions ciblées à faible risque. Respect des procédures opérationnelles normalisées pendant les interdictions. Atteindre les objectifs du peloton.
COMPÉTENCES, CONNAISSANCES ET EXPERIENCE MINIMALES	Matrice, qualification tertiaire (avantage) et achèvement avec succès du programme de débutants en douane ou du cours douanier de base et/ou expérience en douane avec les aptitudes nécessaires et permis de conduire	Matrice, qualification tertiaire (avantage), cours douanier de base et diplômé du programme de formation de la CBCU (formation paramilitaire, théorique, pratique et physique), ex : certificat de conformité	Matrice, qualification tertiaire (avantage), cours douanier de base et diplômé du programme de formation de la CBCU (formation paramilitaire, théorique, pratique et physique), ex : certificat de conformité	Matrice, qualification tertiaire (avantage), diplômé du programme de formation de la CBCU (formation paramilitaire, théorique, pratique et physique), avec jusqu'à 2 ans d'expérience similaire à la CBCU. Formation spécialisée (y compris pratique) dans un service opérationnel, par ex. unité cynophile, examen d'images, contrôle des marchandises P&R, etc.
COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES	Stagiaire	Développement	Inspection	Spécialiste
Axé(e) sur les résultats (ACC)	3	3	3	5
Capacité de décision (DEC)	2	3	3	4
Résilience (RES)	5	5	5	5
Travail d'équipe (HOS)	1	4	4	5
Ethique (INT)	3	3	3	4
Réflexion analytique (ATH)	2	3	3	4
Initiative (INI)	2	3	3	5
Attention aux détails (ATD)	2	3	3	4

## ANNEXE 4 : Exemple de référentiel de formation – Administration des douanes du Royaume-Uni (HMRC)



### Qualifications professionnelles de l'administration fiscale – Niveau de base

Sélectionnez un module pour plus d'informations.

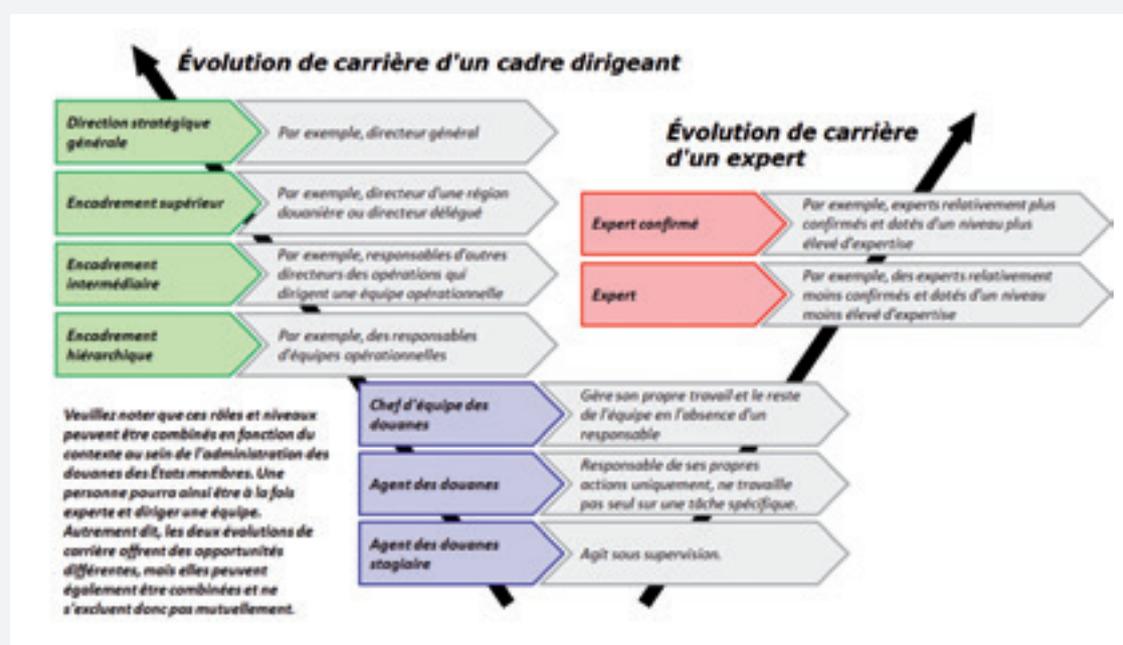
Code du programme : code à utiliser pour la formation en ligne ; ce code vous donnera accès à tous les produits pour lesquels vous pouvez postuler dans le cadre de ce module.

■ En cours

■ Non démarré (date à définir)

Modules de base	Modules pour régimes spécifiques	Modules communs (pour plusieurs modules spécifiques)
Compétences de base Programme 0011129	Impôt sur les sociétés Programme 0013488	Comptabilité Programme 0013841
Relations avec les clients Programme 0011143	Droits d'affranchissement Programme à définir (Déc. 2011- Mars 2012)	Revenus du travail Programme 0012222
Affaires juridiques Programme 0011139	Douane Programme à confirmer (Nov. 2011- oct. 2012)	Poursuites selon la loi contre la criminalité Programme 0013410
Fiscalité et sensibilisation aux risques Programme 0011146	Fiducies et périodes d'administration Programme 0013564	Vérification de la conformité des entreprises Programme 0013186
	TVA Programme 0012838	Valeurs mobilières liées à l'emploi Programme 0012232
	Questions relatives à l'employeur Programme 0012594	Travail de projet et d'équipe pour la conformité Programme 0013268
	Accises Programme à confirmer (Nov. 2011- oct. 2012)	Amortissements autorisés Programme 0012083
	Impôt sur les successions Programme 0013391	Situation de l'emploi Programme 0012251
	Règlementation sur le blanchiment d'argent Programme 0013123	Revenus immobiliers Programme 0013420
	Auto-évaluation pour individus Programme 0011904	Revenus nationaux et revenus étrangers Programme 0014260
		Technologie de l'information Programme 0013031
		Revenus nationaux et revenus étrangers Programme 0014260
		Communication Programme 0013369
		Contributions aux assurances nationales Programme 0012214
		Sensibilisation au régime croisé de risque Programme 0014288
		Programme de l'industrie de la construction Programme 0013065
		PAVE Programme 0012789
		Opérateurs commerciaux indépendants et partenariats Programme 0012152
		Questions pour les directeurs Programme 0013075
		Pouvoirs, éléments dissuasifs, garanties Programme 0013164

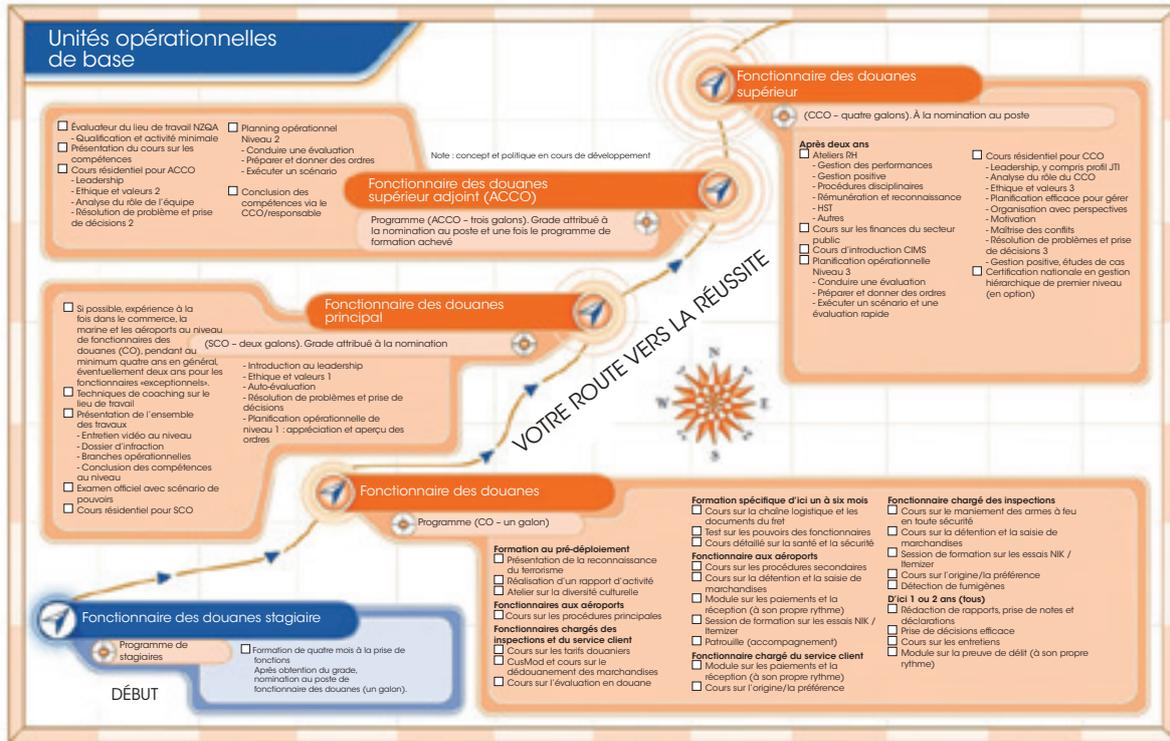
## ANNEXE 5 : Référentiel européen des compétences des métiers de la douane - Plan de carrière double - Matrice de définition des rôles en Europe, rôles et niveaux



ANNEXE 6 : Service des douanes de Nouvelle-Zélande : cartographie de carrière pour les unités opérationnelles de base



CARTOGRAPHIE DE CARRIÈRE



Une meilleure mobilité des carrières  
et des talents génère performance et  
engagement.

# Professionnalisme en douane et développement de plans de carrière

Avantages pour l'Administration	Avantages pour les employés
Traduction de la stratégie de l'organisation en besoins des employés	Mise à disposition des informations et des outils pour le développement et la progression
Identification des lacunes en termes de compétences	Définition précise des attentes
Aide pour les cadres à décider de la progression du personnel	Motivation et engagement
Gestion des talents	Responsabilisation et adhésion des employés
Étapes de la mise en œuvre	Outils et pratiques
1. Définition de la politique de GRH et de la philosophie de développement de carrière	Examen des objectifs <b>stratégiques</b>
2. Cartographie des niveaux de carrière et des rôles	<b>Référentiels de carrière transparents</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Classification des postes et système de salaires</li> <li>• Référentiel de compétences et descriptions des postes de toute l'organisation</li> <li>• Référentiels de formation</li> </ul>
3. Définition des principes et des critères de progression de carrière	<b>Opportunités de carrière prévisibles</b> mais <b>flexibles</b>
4. Utilisation de doubles plans de carrière	Plans pour <b>cadres/experts</b>
5. Correspondance entre les besoins de l'organisation et les intérêts des individus - Optimisation des talents	Évaluation des performances et <b>planification du développement des performances</b>



**Éditeur** : Organisation mondiale des douanes - Rue du Marché 30 - B-1210 Bruxelles - Belgique - Tél. : +32 (0)2 209 92 11 - Fax : +32 (0)2 209 92 62 - [capacity.building@wcoomd.org](mailto:capacity.building@wcoomd.org) - [www.wcoomd.org](http://www.wcoomd.org) - **Date de publication** : Juin 2015 - **Copyright © 2015 Organisation mondiale des douanes** - Tous droits réservés. Toute demande concernant la traduction, la reproduction ou l'adaptation du présent document doit être adressée à [copyright@wcoomd.org](mailto:copyright@wcoomd.org) - D/2015/0448/8.



