

9 ■ Gestion des ressources humaines et encadrement

■ 9.1 Introduction à la gestion des ressources humaines.....	4
Introduction générale.....	4
Le rôle stratégique de la GRH.....	4
GRH: hiérarchie et responsabilité du service du personnel.....	4
Autres sections sur la GRH.....	5
■ 9.2 Principes stratégiques de gestion des ressources humaines.....	6
Les principes de GRH.....	6
Transparence.....	6
Analyse positive.....	6
Organisation apprenante.....	7
Ethique.....	7
Gestion de compétences.....	7
Diversité.....	8
■ 9.3 Recrutement, sélection et prise de fonctions.....	8
Recrutement, sélection et prise de fonctions.....	9
Où trouver le personnel requis?.....	9
■ 9.4 Description et évaluation de fonctions.....	9
Système de classification des fonctions.....	9
Description de fonctions.....	10
Evaluation de fonctions.....	11
Système de classification des fonctions et détail des effectifs.....	11
Organigramme.....	11

■ 9.5 Le processus d'appréciation	12
Le processus d'appréciation	12
Entretiens d'évaluation de fonctions	13
L'entretien d'appréciation.....	13
Dictionnaire de compétences	13
■ 9.6 Bien-être du personnel	13
Bien-être du personnel	14
Égalité des droits du travail.....	14
Sécurité de l'environnement de travail.....	14
Lutte contre le harcèlement.....	15
Harcèlement sexuel.....	15
■ 9.7 Développement du personnel, planification de carrière et développement de l'encadrement	17
Développement du personnel et planification de carrière.....	17
Développement de l'encadrement.....	19
■ 9.8 Encadrement et supervision	19
Introduction	19
Modèle d'encadrement efficace	20
- Adaptation aux circonstances	20
- Le rôle de visionnaire.....	20
- Le rôle de gestionnaire.....	21
- Le rôle d'architecte.....	21
- Le rôle de guide	22
- Trouver un équilibre	23
Gestion de compétences.....	23
- Introduction	23
- Une langue commune de compétences.....	23
- Structure du dictionnaire de compétences.....	24
- Comment utiliser ce dictionnaire.....	24

■ 9.9 Développement de programmes de formation (en cours)	25
Développement d'une stratégie de formation.....	26
- Aide-mémoire pour l'analyse des besoins en formation	26
Directives pour la mise en oeuvre de plans de formation.....	26
Directives d'évaluation de formations.....	26
Types de formation.....	26
- Formation présentielle	26
- E-learning	26
- Accompagnement.....	26
Programmes de développement des cadres	26
- Programme de bourses	26
- Programme PICARD	26
Meilleures pratiques	
■ 9.10 Démission et reclassement	26
Reclassement.....	26
Entretien de fin d'emploi.....	26
■ 9.11 Annexes	28

9.1. Introduction à la gestion des ressources humaines

Introduction générale

Comme indiqué au chapitre « Gestion stratégique » du Recueil, dans la partie consacrée au modèle des 7-S, les éléments malléables (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, devenue une discipline à part entière dans la deuxième moitié du siècle dernier. Le terme de GRH (Gestion des Ressources Humaines), apparu en 1965, a évolué ensuite dans les années 1980. Aujourd'hui, la GRH est un principe bien établi, reconnu partout 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 entre les éléments de base (« hard ») et les éléments malléables (« soft ») qui constituent les 7-S.

Dans la littérature spécialisée et dans la pratique, on rencontre des versions et des définitions très différentes de la gestion des ressources humaines. Pour plus d'efficacité dans ce domaine, il est indispensable d'y voir clair. Voici donc la définition et les mesures qui ont été adoptées pour ce Recueil :

“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.”

Comme dans toutes les autres parties du Recueil, on trouvera à la fois des descriptions et des modèles théoriques, auxquels s'ajouteront les meilleures pratiques appliquées par des administrations douanières du monde entier.

Les points les plus importants de la GRH ont été sélectionnés et figurent ci-après.

Le rôle stratégique de la gestion des ressources humaines

Comme de nombreux autres thèmes abordés dans ce Recueil, la GRH devrait occuper une place de choix parmi les activités des 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 du fer de lance, au niveau mondial, de la GRH de l'organisation, ce qui implique l'existence d'un système de GRH avec des éléments stratégiques et opérationnels.

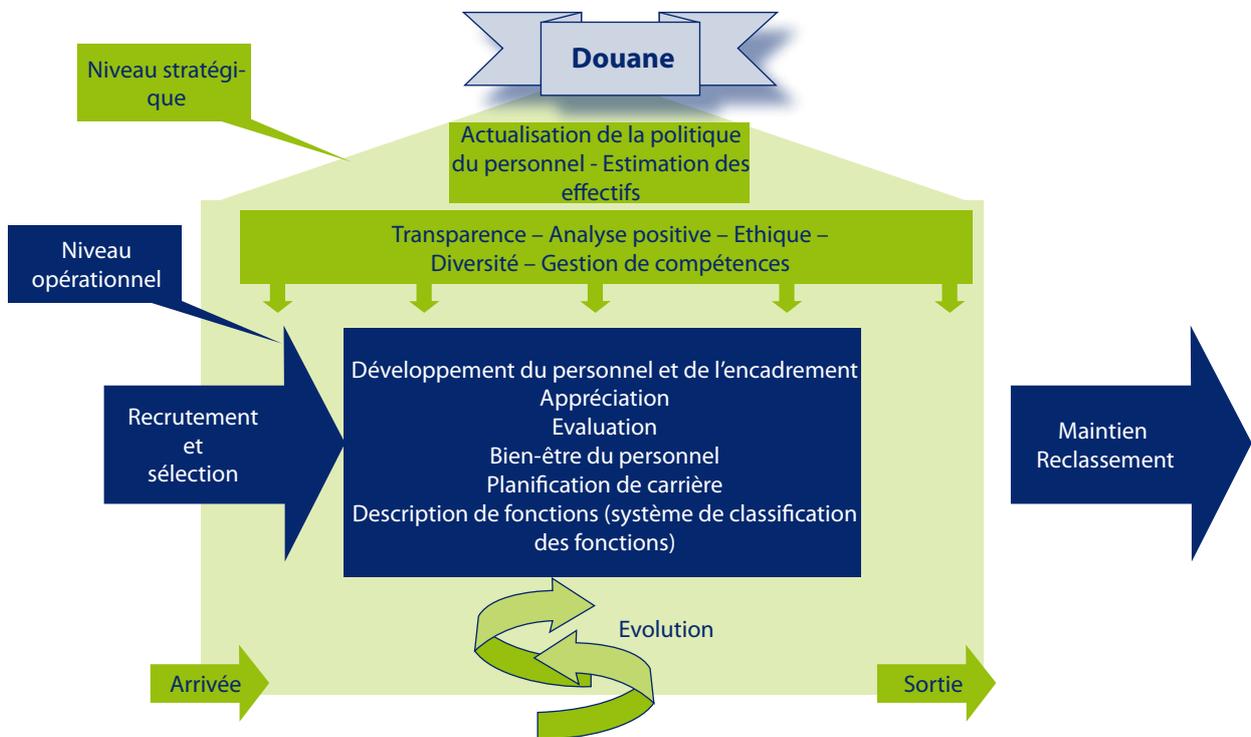
La GRH stratégique définit la ligne de mire de la politique et des instruments opérationnels de GRH. Par exemple, si la GRH stratégique a pour objectif un « assouplissement du déploiement de personnel », les différents instruments de GRH doivent viser cet objectif, c'est-à-dire s'efforcer de choisir 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, 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'appréciation et le développement du personnel sont des outils importants pour le personnel déjà en place.

GRH : hiérarchie et responsabilité du service du personnel

Les responsables hiérarchiques sont les premiers chargés de réaliser les objectifs généraux et d'assurer la continuité de l'organisation douanière. Les qualités de l'unité chargée des ressources humaines, ainsi que les relations sociales sont capitales pour la réalisation de ces objectifs. La GRH revêt donc une importance stratégique pour la réussite à long terme de l'organisation. Autrement dit, les responsables hiérarchiques sont les premiers responsables de la GRH au sein de l'organisation. Le service du personnel a principalement un rôle de conseiller et d'exécutant (opérationnel).

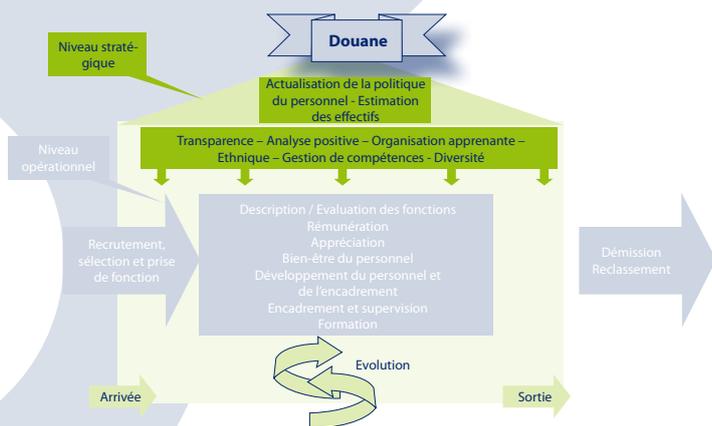
Sections suivantes sur la GRH

Les sections suivantes présenteront plus en détail le modèle de GRH schématisé ci-dessous. La première section portera sur *plusieurs principes stratégiques globaux de GRH*, qui influencent les différents instruments de GRH sur le plan opérationnel. Après les thèmes stratégiques de GRH, on abordera les instruments opérationnels de GRH (voir schéma ci-dessous) dans leur ordre chronologique : tout d'abord les outils de GRH applicables au personnel à son arrivée dans une administration douanière (*arrivée*), puis les outils de GRH nécessaires pour orienter et guider le personnel pendant la durée de son emploi (*évolution*) et enfin quand il quitte l'administration en question (*sortie*).



Modèle de GRH du Recueil de l'OMD visant à développer le renforcement des capacités

9.2. Principes stratégiques de gestion des ressources humaines



Les principes de GRH

Les principes stratégiques de GRH décrits et utilisés dans ce Recueil sont les suivants :

- Transparence
- Analyse positive
- Organisation apprenante
- Ethique
- Gestion de compétences
- Diversité

Ces principes peuvent être considérés comme des thèmes ou caractéristiques d'ordre général, indiquant comment la GRH est appliquée au sein d'une organisation. Ce sont des lignes directrices que l'on retrouve dans les outils de GRH. Cette section présente tous les principes stratégiques de GRH tandis que les sections suivantes portent sur les outils opérationnels de GRH.

Transparence

La transparence est un élément important de toute organisation et en particulier d'organisations gouvernementales telles que les administrations douanières. Être transparent signifie avoir des intentions et des objectifs clairs et nets, savoir où l'on va, ce que l'on a l'intention de faire et quels en sont les effets. La transparence a pour objectif d'obtenir la confiance. Plus l'organisation est ouverte à son environnement, plus l'environnement est confiant et persuadé qu'elle agit en respectant l'éthique. Face à une organisation qui n'est pas transparente, l'environnement peut devenir méfiant. La transparence est importante également pour les besoins internes de l'organisation. En étant parfaitement claire sur ses objectifs et ses actions, l'organisation montre qu'elle est ouverte à la discussion avec son environnement. Cette ouverture peut lui permettre de mieux comprendre le marché et d'être utilisée comme une source d'innovation continue.

La transparence est importante pour l'ensemble de l'organisation, y compris la GRH. L'organisation doit s'efforcer d'être transparente avec les différents outils de GRH. Par exemple, les candidats à un emploi doivent être informés des procédures et des étapes de sélection qui les attendent. De même, les membres du personnel doivent recevoir un document présentant les points qui seront abordés lors d'un entretien d'appréciation, afin de mieux préparer l'entretien.

Analyse positive

L'analyse positive a été développée au départ comme une méthode de gestion du changement, permettant aux participants de se concentrer sur les qualités, réussites et opportunités inhérentes à l'organisation. Contrairement aux méthodes habituelles, axées sur les problèmes, les faiblesses et les impossibilités, cette nouvelle méthode suit une approche différente, plus positive et pleine d'énergie. D'autre part, des études approfondies montrent que l'analyse positive est, de loin, la méthode la plus efficace pour obtenir des résultats.

Dans le Recueil, la méthode d'analyse positive est considérée comme une méthode ayant un objectif bien particulier, à savoir détecter parmi le personnel et dans l'organisation des points forts que l'on pourra utiliser pour de futurs projets.

Les principes d'analyse positive se retrouvent dans de nombreux outils de GRH. Dans l'entretien d'appréciation, par exemple, les cadres se concentrent principalement sur les points forts des employés pour pouvoir les développer. On n'ignore pas pour autant les points faibles, surtout les plus problématiques, mais le fait de se concentrer sur les points forts est plus profitable à l'employé(e) et à l'organisation.

Organisation apprenante

Une organisation apprenante est une organisation qui s'adapte aux évolutions de son environnement. L'adaptation ne nécessite pas seulement d'acquérir de nouvelles compétences, mais également de s'efforcer dans une large mesure d'abandonner les anciennes habitudes. Une organisation apprenante se réorganise en permanence pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Il est important que la direction de l'organisation lui permette de le faire. Les cadres dirigeants d'une organisation apprenante ont un rôle de soutien et de guide. Le personnel recherche en permanence à améliorer ses capacités (formation) pour réaliser ce dont il a réellement besoin. Dans une organisation apprenante, les idées nouvelles et les ambitions sont encouragées et on a toujours à l'esprit la globalité de l'organisation. Le degré de réussite d'une organisation apprenante dépend en grande partie de sa culture :

- Il est indispensable de trouver un juste équilibre entre autonomie et autorité, qui permet à la fois de guider et d'être guidé(e).
- L'organisation apprenante doit notamment savoir gérer les erreurs. Si le personnel est trop surveillé, il craint davantage de faire des erreurs, ce qui est contradictoire aux principes de l'apprentissage : apprendre, c'est faire des erreurs.
- Apprendre, c'est créer des connaissances. Une organisation apprenante est une organisation dans laquelle le personnel partage ses connaissances et en acquiert de nouvelles ensemble, en tant qu'entité.

Ethique

Le public doit pouvoir faire confiance à son gouvernement. Sans confiance, un État démocratique ne peut exister. Le public attend d'être traité avec respect. Autrement dit, les gouvernements doivent pratiquer un haut niveau d'éthique. Tout manquement à cette obligation compromet l'autorité des gouvernements. Une organisation qui a pour objectif de faire appliquer l'ordre et la loi, par exemple une administration douanière, a des responsabilités dans ce domaine. La douane bénéficie d'une position d'exclusivité : si la population n'est pas satisfaite, elle ne peut pas se tourner vers une autre organisation.

En plus, l'éthique joue un rôle dans le domaine du contrôle et de la conformité. En effet, l'éthique douanière peut faire en sorte que les contribuables soient prêts à coopérer de manière correcte et efficace au recouvrement des taxes.

L'éthique est une question de responsabilité professionnelle. Une politique en faveur de l'éthique doit viser à renforcer à la fois l'éthique du personnel et le contexte organisationnel dans lequel il travaille.

Pour beaucoup de décisions prises et d'activités réalisées par les administrations douanières, on peut déterminer clairement ce qui est correct et ce qui ne l'est pas. Mais ce n'est pas toujours noir ou blanc. Dans ce cas, l'employé(e) est responsable de sa propre éthique et doit décider de la conduite à tenir. Ceci peut être difficile parfois, d'où l'importance de la transparence et de la communication entre collègues. Se consulter mutuellement sur une décision est un moyen de la tester : qu'en pensent mes collègues ? Est-ce j'ai oublié quelque chose ? Est-ce compatible avec l'activité douanière ?

La douane a pour responsabilité et pour tâche de soutenir son personnel dans ses responsabilités professionnelles. La première mesure à prendre est de donner l'exemple et de s'assurer que l'encadrement favorise activement l'éthique. Ensuite, la douane doit s'assurer que ses employés sont suffisamment formés et équipés pour mener à bien leurs missions et que les conditions et l'environnement de travail sont favorables au respect de l'éthique.

Pour en savoir plus sur le thème de l'éthique, voir le Guide de l'OMD pour le développement de l'éthique.

Gestion de compétences

Chaque employé(e) a son importance dans l'exécution des tâches incombant à la douane. Comment pouvez-vous indiquer clairement, en tant que cadre, ce que vous voulez, et en tant qu'employé(e), ce que vous faites et ce que vous souhaitez faire à

l'avenir? Le comportement du personnel doit être décrit avec le maximum d'objectifs, ce qui fait appel à un langage commun. Pour ce faire, on pourra utiliser le langage décrit dans le Dictionnaire des compétences (voir Annexe 26). Le terme « compétences » se réfère aux connaissances, aptitudes, attitudes et comportements. Les compétences sont des caractéristiques et aptitudes personnelles utilisées pour obtenir le résultat souhaité. Il s'agit du comportement réel et pas seulement des intentions d'une personne ou d'aptitudes présentes mais non utilisées. Ainsi, les compétences d'une personne sont celles dont elle fait preuve dans les faits.

Pour obtenir ces résultats, des compétences spécifiques sont nécessaires dans chaque domaine de responsabilité, chaque fonction et chaque rôle. La détermination, l'évaluation et le développement des compétences requises conduiront à des mesures axées sur les résultats.

Diversité

Il est important de bien traiter et gérer la diversité, à la fois dans la relation employeur – employé(e) et dans la relation contribuable – gouvernement.

Une politique en faveur de la diversité consiste en une série de mesures sur l'intégration, le maintien en poste et la mobilité de groupes cibles qui ne sont pas encore suffisamment représentés parmi le personnel (parmi les différents grades). La diversité porte notamment sur les aspects suivants :

- appartenance ethnique,
- sexe,
- âge

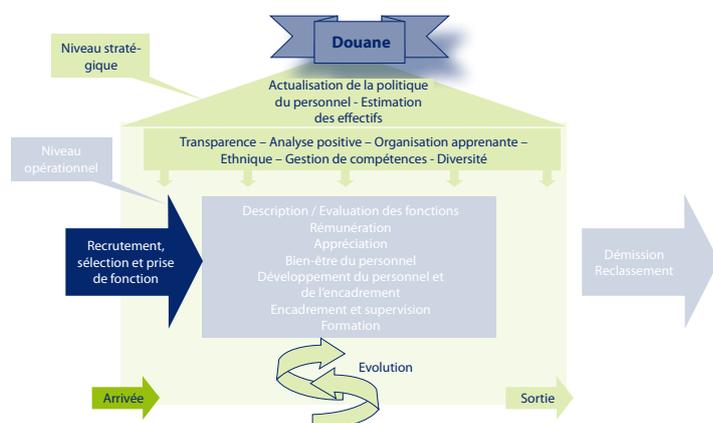
Une politique bien pensée permet d'attirer ou de conserver des représentants de groupes spécifiques dans l'organisation. La diversité n'est pas un but en soi, mais un moyen de contribuer à un fonctionnement optimal de l'organisation. Les groupes spécifiques ne doivent pas être favorisés parce qu'ils sont différents, mais en premier lieu en raison de la contribution professionnelle qu'ils peuvent apporter à l'organisation.

L'objectif ultime consiste à faire en sorte :

- que l'organisation conserve des liens avec la société, notamment en s'assurant que son personnel est bien le reflet de la société, ce qui nous permet de connaître suffisamment l'environnement dans lequel nous travaillons ;
- que le personnel soit parfaitement organisé et encadré dans l'exécution de ses fonctions, avec une utilisation positive de son appartenance à un groupe spécifique et de ses qualifications ;
- d'aboutir à un bon équilibre, sur un marché de l'emploi qui reflète la diversité.

Les organisations qui attachent de l'importance à la diversité s'efforcent de constituer et de conserver des effectifs de diverses origines et d'apprendre à leurs employés et à leurs cadres de travailler ainsi. La gestion de la diversité consiste à utiliser les différences qui existent entre les personnes pour créer un environnement productif, dans lequel chacun se sent mis en valeur et dans lequel les talents sont pleinement exploités, améliorant ainsi les résultats de l'organisation.

9.3. Recrutement, sélection et prise de fonctions



Recrutement, sélection et prise de fonctions

Une organisation qui souhaite définir clairement le type de personnel et de compétences 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 réalisées 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. C'est ce type de recrutement qui est traité dans le présent document.

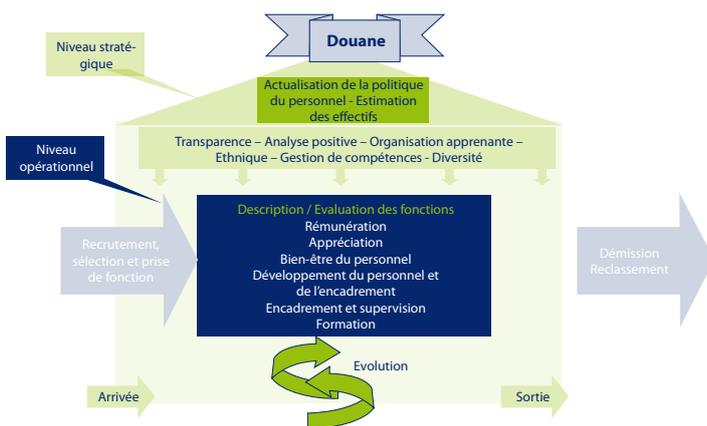
Le recrutement, la sélection et la prise de fonctions d'un(e) nouvel(le) employé(e) ne sont pas toujours évidents. Il convient en premier lieu de s'assurer que la nouvelle personne répond à un réel besoin et, si c'est le cas, de prévoir le type de recrutement qu'il faudra mettre en place. Pour ce faire, *l'aide-mémoire sur 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.*

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.

Où trouver le personnel requis ?

- Tout d'abord, donner l'occasion au personnel en place de postuler. Publier un avis de vacance dans le magazine interne, par exemple. Le recrutement interne favorise la mobilité et la flexibilité. Voir aussi le *Formulaire de candidature interne (Annexe 7)*.
- Publier une annonce dans un journal ou un magazine professionnel, en choisissant ceux qui sont susceptibles d'être lus par le type de personnel visé : magazines professionnels, journaux régionaux ou nationaux, journaux spécialisés dans les offres d'emploi, journaux d'écoles, etc.
- Faire appel à des agences de travail temporaire ou de recrutement.

9.4. Description et évaluation de fonctions



Système de classification des fonctions

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. Un élément important de la structure d'une organisation est le système de classification des fonctions, ensemble cohérent regroupant les

fonctions requises pour réaliser correctement toutes les tâches qui incombent à l'organisation.

Il est important que cette partie interne de l'organisation soit parfaitement définie, notamment les éléments suivants :

- Description de fonctions
- Evaluation de fonctions
- Système de classification des fonctions et détail des effectifs
- Structure de l'organisation (organigramme)

Description de fonctions

Une description de fonctions est un document écrit décrivant le contenu d'un poste spécifique. Ce poste ou ces fonctions sont un ensemble de tâches affectées à un(e) employé(e) par son responsable hiérarchique, tâches que l'employé(e) doit réaliser.

Il est préférable de décrire les fonctions en des termes généraux. Le caractère général des descriptions de fonctions permet à l'administration douanière d'en restreindre le nombre. Le principe de base d'un système de descriptions de fonctions consiste à créer un ordre logique et une vue d'ensemble de toutes les fonctions et tâches existantes au sein d'une organisation et d'associer à cela un système de rémunération. Si les descriptions de fonctions sont trop détaillées, elles deviennent plus nombreuses et constituent un véritable labyrinthe dans lequel on ne se retrouve plus et que l'on ne peut plus traiter efficacement. En plus, une description de fonctions trop détaillée doit être modifiée dès que le(la) titulaire du poste modifie un peu ses tâches. Les descriptions de fonctions de portée plus générale offrent davantage d'opportunités et de flexibilité en cas de (légères) modifications des tâches. Le principe de base de la description de fonctions est donc la suivante : la description doit être générale quand c'est possible et spécifique uniquement lorsque la nature des tâches l'exige. Les descriptions de fonctions ne doivent toutefois pas être trop générales, au point ne plus pouvoir se distinguer suffisamment les unes des autres.

Utiliser une description de fonctions implique :

1. de définir un niveau de salaire pour le poste (voir également Annexe 28 sur les meilleures pratiques appliquées par les douanes finlandaises) ;
2. d'évaluer les performances d'un(e) employé(e) en tant que référence (voir chapitre [Appréciation](#)) ;
3. de déterminer s'il existe un besoin ou un souhait de développement et de planification de carrière ;
4. de décider, dans le cadre de changements organisationnels, si un poste en particulier se retrouvera dans la nouvelle organisation et s'il sera adapté ;
5. de prévoir un instrument de recrutement et de sélection (voir également le chapitre [Recrutement et sélection](#)).

Un aide-mémoire sur la description de fonctions (Annexe 4) sera très utile pour la rédaction de ces descriptions de fonctions.

L'Exemple de description de fonctions figurant à l'Annexe 19 peut servir aussi à déterminer la manière dont on peut rédiger une description de fonctions.

Une fois la description de fonctions établie, il est recommandé d'examiner régulièrement son contenu par rapport à ce qu'implique réellement le poste au quotidien. Les entretiens d'appréciation et d'évaluation des fonctions sont des moments propices à ce type d'examen. On vérifie ainsi chaque année que le contenu de la description de fonctions est exact et correspond bien aux tâches réellement exécutées. Si les deux parties à l'entretien jugent souhaitables de faire évoluer les fonctions dans des proportions telles qu'elles nécessitent un ajustement de la description, cette dernière peut être réécrite pour correspondre aux tâches réelles.

Des normes communes, destinées à améliorer le professionnalisme de la douane, ont été élaborées dans le cadre du Programme PICARD de l'OMD. Ces normes sont utilisées actuellement dans les milieux universitaires pour le développement de programmes éducatifs visant à fournir des qualifications professionnelles au personnel douanier au niveau licence (BA) et maîtrise (MBA). Bien qu'elles aient été conçues pour répondre à des besoins universitaires, il suffirait de quelques légers ajustements pour que ces normes stratégiques et opérationnelles qui s'adressent à des cadres douaniers (voir « Normes professionnelles PICARD ») puissent être utilisées comme bases aux descriptions de fonctions, dans le cadre du recrutement de fonctionnaires des douanes, afin de constituer des équipes de cadres bien équilibrées.

Lien Internet vers le document « Normes professionnelles PICARD » :

http://www.wcoomd.org/home_wco_topics_cboverviewboxes_programmes_cbpicardoverview.htm

Toutes les fonctions existant au sein d'une administration douanière sont définies dans un système de classification des fonctions (voir ci-dessous) et doivent faire l'objet d'une description et d'une évaluation.

Evaluation de fonctions

L'employé(e) reçoit une rémunération (salaire) déterminée en fonction de l'importance de ses fonctions et des tâches qui lui sont attribuées. L'étendue des fonctions est déterminée par l'évaluation. En général, l'évaluation des fonctions est réalisée par un professionnel de la GRH, en consultation avec le responsable hiérarchique du poste en question. L'évaluation des fonctions est une procédure qui permet de mesurer les postes présents dans l'organisation, sur la base des descriptions de fonctions convenues. Les principaux éléments de la description de fonction sont les suivants :

- Contenu des fonctions
- Niveau requis
- Relations de travail

Une fois que plusieurs fonctions ont été évaluées, elles peuvent être considérées comme fonctions standard et utilisées pour mesurer d'autres fonctions. C'est ainsi que l'on développe un système d'évaluation de fonctions.

Pour accroître la flexibilité d'une organisation, donner la possibilité au personnel d'évoluer et de faire en sorte que le système de rémunération demeure opérationnel, transparent et gérable, il est possible de classer les fonctions en catégories de fonctions ou en fonctions individuelles (voir *Exemple de meilleures pratiques à l'échelon national – Douanes des Pays-Bas : regroupement de fonctions (Annexe 20)*).

Système de classification des fonctions et détail des effectifs

Un système de classification des fonctions renferme toutes les fonctions exercées au sein de l'organisation.

Le système de classification des fonctions et le budget prévu pour le personnel permettent de déterminer les effectifs de l'organisation, lesquels indiquent le nombre d'employé(e)s par fonction.

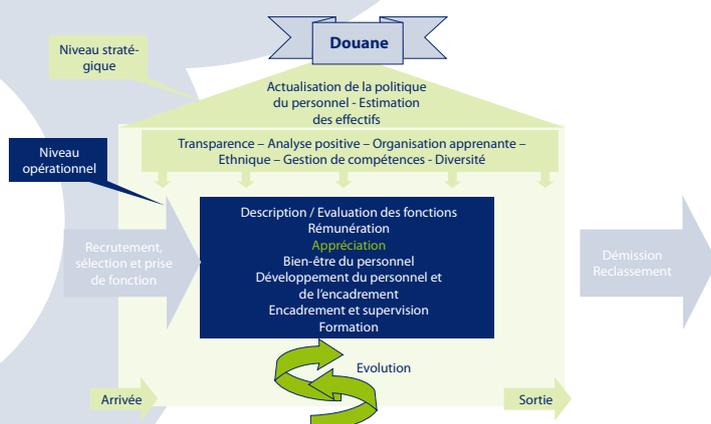
Afin de mieux connaître les fonctions, leurs objectifs et les liens qui les unissent, on peut établir un rapport complet des effectifs, contenant les éléments suivants :

- •organigramme indiquant précisément la structure fonctionnelle et hiérarchique de l'organisation ;
- •objectif de l'organisation (signification, raison d'être, activités), lequel peut être subdivisé ;
- •activités réalisées par l'organisation pour atteindre ses objectifs, en distinguant les tâches qui contribuent directement aux processus principaux de l'organisation (axées sur la réalisation de ses objectifs) et les tâches qui sont importantes pour le mode de fonctionnement de l'organisation ou, selon le cas, qui complètent les processus principaux ;
- •liens entre les entités internes de l'organisation et liens avec d'autres organisations extérieures ;
- •informations générales nécessaires pour bien comprendre et se familiariser avec l'organisation, par exemple des faits ou conditions spécifiques déterminant la nature de l'ambiance de travail au sein de l'organisation (ex : conditions spécifiques requises pour certains travaux).

Organigramme

L'organigramme est une représentation graphique de la structure hiérarchique, des fonctions ou groupes de fonctions et des relations existant au sein d'une administration douanière. Même s'il s'agit d'un échantillon général et instantané, l'organigramme donne un aperçu très rapide de la manière dont les fonctions sont organisées et liées entre elles. Le *Modèle d'organigramme présenté à l'Annexe 18* explique comment établir un organigramme.

9.5. Le processus d'appréciation



Le processus d'appréciation

Ce processus regroupe l'entretien d'appréciation et l'entretien d'évaluation de fonctions, deux outils majeurs pour le développement du personnel et la planification de carrière, visant également à produire les résultats et les effets escomptés pour l'organisation. Ces outils sont très précieux en tant que tels à la fois pour le personnel et pour l'employeur. Ces entretiens permettent aux cadres et aux employés de discuter des possibilités d'évolution en relation avec les objectifs de la douane. Au cours des entretiens, il convient d'évaluer comment le développement des compétences apporte (ou devrait apporter) de meilleurs résultats, le but étant toujours de réaliser les objectifs de l'organisation.

Pour que les entretiens soient ciblés sur la réalisation des objectifs, il est nécessaire que ces derniers soient bien définis et puissent être divisés chacun en plusieurs objectifs opérationnels. Les cadres devront être en mesure d'utiliser ces objectifs pour mettre en évidence le lien entre les performances et les objectifs de l'employé(e). Ils pourront suivre une formation pour améliorer leurs compétences en vue de l'entretien d'appréciation.

Le processus d'appréciation comporte quatre éléments clés :

1) *Objectifs et résultats :*

Pour que l'employé(e) produise des résultats mesurables, il est indispensable de lui fixer des objectifs clairs et mesurables ;

2) *Responsabilité de la personne :*

Pour pouvoir prendre les mesures adéquates en réponse à un retour positif ou négatif, les employés doivent être investis de l'autorité et de la responsabilité nécessaires à la réalisation de leurs tâches ;

3) *Motivation :*

Pour comprendre pourquoi une personne souhaite réaliser certains objectifs, il est nécessaire de se pencher sur ce qui la motive à agir du mieux possible.

4) *Développement personnel :*

La volonté d'apprendre et de développer des compétences personnelles est une condition préalable majeure à l'amélioration de ses performances de travail.

Chaque personne passe généralement un ou deux entretiens d'évaluation de fonctions pendant l'année, puis un entretien d'appréciation en fin d'année. Il est important de veiller à ce que ces entretiens aient lieu à des intervalles réguliers.

Il est important par ailleurs d'archiver le compte-rendu de l'entretien, ainsi que ses résultats et ses objectifs, dans le dossier personnel de l'employé(e). Tous les documents archivés doivent être signés par l'employé(e) et par son supérieur hiérarchique. Ces entretiens sont essentiels car ils permettent d'examiner l'évolution des résultats obtenus par l'employé(e) sur une plus longue durée. Le dossier personnel est très important dans les cas où l'employé(e) n'est pas en mesure de répondre aux exigences, car ce dossier donne une image relativement objective des performances de l'employé(e).

Entretiens d'évaluation de fonctions

Des entretiens d'évaluation de fonctions sont organisés tout au long de l'année entre le cadre et l'employé(e) afin de suivre les performances de ce dernier (cette dernière). Si nécessaire, un soutien ou des formations peuvent être envisagés pour aboutir aux résultats escomptés. On pourra également aborder l'évolution de carrière de l'employé(e) ainsi que ses aspirations. La discussion peut porter en fait sur tout ce qui est susceptible d'influencer les performances de l'employé(e). Il est important que le cadre et l'employé(e) préparent correctement l'entretien car il est dans l'intérêt des deux parties de mener une discussion claire et approfondie sur les résultats et le développement de l'employé(e).

Pour préparer l'entretien, on peut utiliser la *fiche d'évaluation de fonctions* (voir Annexe 21).

Ces entretiens permettent à l'employé(e) de définir précisément où il(elle) se situe et lui donne l'occasion d'améliorer ses performances d'ici le prochain entretien. L'employé(e) a également la possibilité d'aborder des points importants pour ses performances.

La fiche d'évaluation de fonctions (Annexe 21) peut également être conservée dans le dossier personnel.

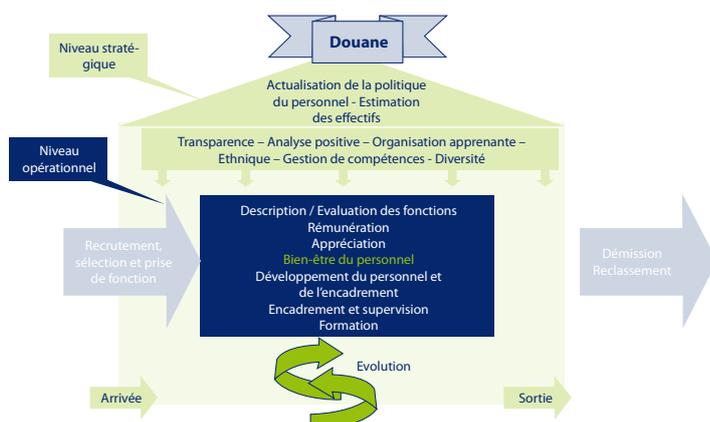
L'entretien d'appréciation

L'entretien d'appréciation permet de revenir sur une période définie et de préparer la période à venir. Il n'est généralement pas très long car tous les points importants de la période passée auront probablement été traités lors des précédents entretiens entre le cadre et l'employé(e). Cependant, c'est surtout au cadre qu'il revient de préparer soigneusement l'appréciation. Pour l'employé(e), cet entretien est déterminant à bien des égards (augmentation de salaire, avancement, etc.). Ici, c'est le cadre qui dirige la conversation, contrairement à ce qui se passe dans les autres entretiens menés pendant la période d'évaluation. C'est le cadre qui doit juger la qualité du travail et dans quelle mesure l'employé(e) a atteint les objectifs convenus. Pour que l'entretien d'appréciation soit plus efficace, les cadres peuvent le préparer en se servant de l'*Aide-mémoire sur l'entretien d'appréciation* (Annexe 22). Une fois l'entretien d'appréciation terminé, ils peuvent consigner ce qui a été convenu pendant l'entretien dans la *Fiche d'appréciation* (Annexe 23).

Dictionnaire de compétences

Les entretiens permettent également d'examiner le comportement de l'employé(e) dans ses tâches quotidiennes. La personne chargée de l'évaluation peut utiliser le *Dictionnaire de compétences* (Annexe 25) pour déterminer les compétences qui se dégagent du comportement de l'employé(e). Il peut être utile de consulter les descriptions des différentes compétences dans le dictionnaire au début d'une période d'appréciation pour déterminer préalablement les points qui méritent l'attention. Les exemples de comportement indiqués dans le dictionnaire permettent de fournir des retours adaptés. L'employé(e) peut trouver dans le dictionnaire le comportement que l'on attend de lui (d'elle). Il(Elle) peut déterminer d'après le profil de poste, les conversations menées avec son supérieur hiérarchique et les exemples pratiques figurant dans le dictionnaire de compétences, les comportements souhaitables et non souhaitables. Le dictionnaire peut être particulièrement utile aussi pour confirmer les performances et l'évolution de l'employé(e).

9.6. Bien-être du personnel



Bien-être du personnel

Ce domaine comporte les trois thèmes suivants :

1. Égalité des droits du travail
2. Sécurité de l'environnement de travail
3. Lutte contre le harcèlement

Ces thèmes sont décrits en détail ci-après.

Une remarque préalable importante s'impose. L'égalité des droits du travail, la sécurité de l'environnement de travail et la lutte contre le harcèlement sont tous des éléments essentiels et fondamentaux permettant de créer un climat de travail sûr et agréable. La façon dont ces sujets sont abordés dans le présent Recueil suit les normes internationales définies par des organisations telles que les Nations Unies et l'OMD. Mais dans la pratique, leur application dépend en grande partie du cadre juridique du pays. Les administrations douanières peuvent jouer un rôle majeur à ce sujet : elles peuvent s'attacher à renforcer en permanence les conditions qui améliorent le bien-être du personnel et ainsi donner l'exemple à d'autres organisations et à la société en général.

Égalité des droits du travail

Les droits du travail ou droits des travailleurs constituent un groupe de droits légaux et de droits humains, ayant trait aux relations de travail entre employés et employeurs. Ces droits portent généralement sur la rémunération, les avantages et les conditions de travail. Les principes clés sont les suivants :

- Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions de travail équitables et satisfaisantes et à la protection contre le chômage.
- Toute personne a droit, sans aucune discrimination, à un salaire égal pour un travail égal.
- Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine, et complétée, s'il y a lieu, par d'autres moyens de protection sociale.
- Toute personne a le droit de fonder avec d'autres des syndicats et de s'affilier à des syndicats pour la défense de ses intérêts.
- Toute personne a droit au repos et aux loisirs et notamment à une limitation raisonnable de la durée du travail et à des congés payés périodiques.

L'Organisation internationale du travail (OIT) et plusieurs autres groupes ont adopté des normes internationales sur le travail visant à définir les droits légaux des travailleurs dans le monde entier. Des travaux ont récemment encouragé les pays à promouvoir les droits du travail au niveau international, grâce à un commerce équitable.

Sécurité de l'environnement de travail

Dans un environnement de travail sûr et sain, les employés ne courent aucun risque physique ou mental inutile. Cela signifie par exemple que, dans un bureau, la chaise et le bureau sont correctement ajustés, que l'écran de l'ordinateur est positionné correctement et que la tension est équilibrée. L'employé(e) qui travaille sur un chantier, une route ou en mer doit disposer d'équipements de protection personnelle, savoir comment les utiliser, et les zones à risque doivent être bien signalées. Un lieu de travail sûr et sain est également un lieu où l'employé(e) n'est pas exposé(e) à la violence, laquelle peut prendre la forme d'un harcèlement verbal, physique, moral (menaces, intimidations) ou sexuel. Si ceci est difficile à éviter, l'employeur doit prendre des mesures pour réduire les risques au maximum.

L'employeur veille à ce que l'employé(e) soit en mesure de mener à bien ses tâches sans courir de risques évitables, lesquels peuvent être à la fois physiques et mentaux. Par exemple, un(e) employé(e) court un risque mental si la pression est trop importante ou s'il(elle) subit des intimidations. L'employeur établit un inventaire des risques et décrit les mesures nécessaires pour éviter ou au moins limiter ces risques.

L'employé(e) peut également contribuer à une réduction des risques, tout d'abord en suivant les directives de l'employeur, par exemple en portant les équipements de protection personnelle qui lui sont fournis. Ensuite, l'employé(e) peut participer à des

formations sur la sécurité et la santé sur le lieu de travail. Il(Elle) peut signaler des situations d'insécurité à son employeur. Dès qu'un(e) employé(e) subit une agression, un acte de violence ou un comportement abusif, il(elle) doit en informer immédiatement son responsable. L'employé(e) doit également signaler immédiatement toute réclamation physique ou morale découlant de son travail. Il(elle) peut trouver une solution avec son responsable hiérarchique ou bien le service chargé de vérifier les conditions de travail peut être invité à établir un diagnostic du lieu de travail.

L'employeur met à la disposition de son personnel des équipements de protection personnelle s'il n'existe pas d'autres moyens d'éviter les risques pour la santé et la sécurité. Ces équipements sont destinés à protéger l'employé(e) pendant son travail. C'est le cas, par exemple, des bouchons d'oreilles dans les environnements bruyants. L'employé(e) a naturellement tout intérêt à utiliser ces équipements.

Un(e) employé(e) qui travaille sur ordinateur peut se plaindre de douleurs aux épaules, au cou et aux bras. Il est très important de positionner correctement le poste de travail en vérifiant :

- la disposition des meubles ;
- le positionnement de l'écran et les propriétés de l'écran en lui-même (réflexion et lisibilité) ;
- l'éclairage et les stores ;
- la position de la personne ;
- le climat de travail, la quantité de tâches demandées et la pression subie.

Lutte contre le harcèlement

Une conduite indésirable est un comportement inhabituel dans une relation ordinaire (cordiale), observé à l'égard d'un(e) employé(e). En voici quelques exemples :

1. Discrimination
2. Harcèlement sexuel
3. Intimidation
4. Menaces, agressivité et violence.

Les commérages et les rumeurs sont également des exemples de conduite indésirable. Mais la notion de conduite indésirable est subjective : un même comportement peut être ressenti par une personne comme une plaisanterie alors qu'une autre le prendra comme une offense. L'employeur a donc comme mission de suivre une politique visant à prévenir et éviter toute conduite indésirable.

Discrimination

La discrimination désigne l'action de faire des remarques offensantes ou bien de favoriser ou, au contraire, de désavantager des employés (potentiels) selon les critères suivants :

1. race,
2. religion,
3. couleur de peau,
4. origine,
5. nationalité ou appartenance ethnique,
6. sexe,
7. orientation sexuelle.

Des remarques indirectes peuvent être tout aussi offensantes. Ce type de comportement a souvent une influence négative sur le travail de l'employé(e) et sur l'ambiance de travail au sein de l'organisation.

Les administrations douanières devraient s'efforcer par ailleurs de juger les employés (potentiels) sur leurs compétences et non sur leurs particularités n'entrant pas en ligne de compte pour leur travail.

Harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel se manifeste sous les formes suivantes :

1. attentions d'ordre sexuel non sollicitées
2. demandes de faveurs sexuelles ;
3. autre comportement verbal, non verbal ou physique de nature sexuelle, au travail.

Exemples : plaisanteries et remarques d'ordre sexuel, toucher. Ce type de comportement agit souvent sur les performances de l'employé(e) et crée, au travail, un climat d'intimidation, désagréable ou parfois complètement hostile. Ceci peut générer du stress et même donner lieu à des congés maladie.

Intimidation

Contrairement à des taquineries innocentes, l'intimidation vise à faire mal ou à nuire. Exemple : cacher l'outil d'un(e) collègue pour qu'il(elle) ne puisse pas tenir le rendement de production. La cyberintimidation avec la publication d'images ou de vidéos sur Internet sont des types d'intimidation apparus récemment. L'intimidation est souvent anonyme et sournoise et cause un stress supplémentaire à la victime. N'importe qui peut être victime de cyberintimidation.

Menaces, agressivité et violence

Les menaces, l'agressivité et la violence peuvent se produire en interne (à l'intérieur de l'organisation) ou en externe (à l'extérieur de l'organisation).

Les conversations ou les contacts avec les clients peuvent parfois devenir menaçants, agressifs ou violents, et c'est très désagréable pour l'employé(e) concerné(e) d'être confronté(e) à de l'agressivité ou à de la violence. Certaines situations peuvent prêter à rire par la suite, mais sur le moment, l'employé(e) doit être sur ses gardes. Il(Elle) doit réagir de la manière la plus correcte possible pour éviter que la situation ne se dégrade, par exemple : rester poli(e) et garder son sang froid, ne pas s'enliser dans des discussions ou savoir précisément ce que l'on peut faire et ce que l'on ne peut pas faire pour résoudre un problème. Mais l'agressivité et la violence sont parfois inévitables. La douane aussi doit parfois traiter avec des clients qui utilisent l'agressivité ou la violence pour faire pression sur un fonctionnaire des douanes, par exemple pour parler à son supérieur hiérarchique direct, pour se soustraire au paiement des taxes ou annuler d'autres décisions. Ces phénomènes se produisent à tous les niveaux et la douane, bien évidemment, n'y échappe pas, surtout depuis qu'elle s'intéresse beaucoup à la fraude. La plupart des cas de fraude font usage tôt ou tard de l'agressivité et de la violence, parfois en une seule fois de manière très virulente pour faire pression sur un fonctionnaire des douanes, sans oublier les agressions aux guichets.

Certains types de menace, d'agressivité et de violence sont plus visibles que d'autres. Les épisodes où des employés sont menacés par une arme, pris en otages ou victimes de vandalisme sont plus frappants que d'autres. Pour bien comprendre ce que signifient menace, agressivité et violence, il est important de savoir que ces actes peuvent prendre des formes très diverses, toutes aussi offensantes les unes que les autres. Exemples :

- violence physique : frappes, coups, coups de pied, pincements, toucher, crachats, griffures, prise d'otage, destruction de meubles ou d'effets personnels ;
- violence morale : provocation, intimidation, irritation, tracas, dérangement continu, tourments, menaces de représailles avec pression ;
- violence verbale : jurons, cris, injures, menaces d'agression ;
- violence sexuelle : regards indécents fixés sur des parties du corps, toucher du postérieur ou de la poitrine, agressions sexuelles, viol ;
- violence indirecte : violence à l'égard de membres de la famille ou menace d'une telle violence.

Bien évidemment, chaque acte de violence peut prendre des formes très diverses. On n'a jamais deux incidents identiques. De même, chaque personne a sa propre conception de la violence. Ce qu'une personne perçoit simplement comme un « grommellement bruyant » peut être une forme d'intimidation pour une autre personne. La perception de la violence peut être sujette à discussion mais n'est jamais remise en cause. En revanche, certains épisodes seront perçus comme présentant la même menace pour tous. On les désigne alors souvent comme « agressions majeures », c'est-à-dire des agressions perpétrées pour obtenir quelque chose ou préserver des intérêts personnels. L'expérience pratique montre que certains contribuables savent faire pression d'une autre manière que par l'agressivité, mais ces actes sont tout aussi lourds de conséquences que les actes de violence et d'agressivité décrits ci-dessus.

Mesures à prendre par les employeurs et les employés

Il est souhaitable que l'employeur établisse une politique de prévention contre les conduites indésirables à l'égard des employés, portant sur les points suivants :

- Prévention :

Les conduites indésirables peuvent être évitées en menant des discussions sur ce sujet, sur l'environnement de travail, sur les règles et valeurs à appliquer et sur l'aménagement du lieu de travail.

- Information :

Diffusion d'informations de qualité sur le sujet, sur la politique douanière dans ce domaine, par exemple la nomination d'un conseiller confidentiel et la mise en place d'une procédure de réclamation (y compris d'un comité de réclamation) sur les conduites indésirables ;

- Conseillers confidentiels :

Quiconque subit une conduite indésirable peut s'adresser à un conseiller confidentiel nommé spécialement à cet effet. Les fonctions de ces conseillers sont décrites dans la Procédure de réclamation en cas de conduite indésirable

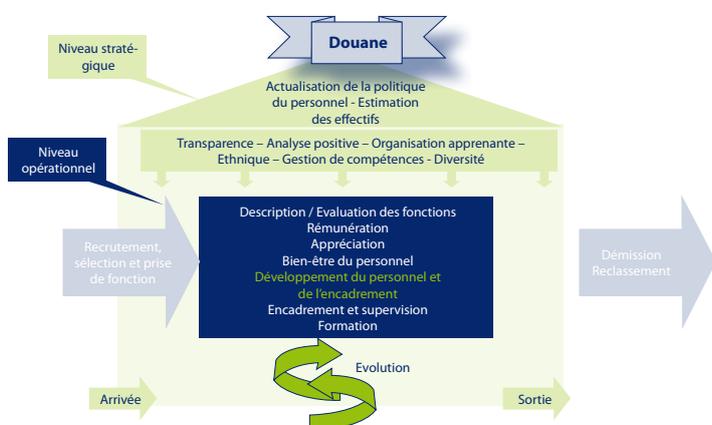
- Sanctions :

Mesures prises à l'encontre des personnes affichant une conduite indésirable : avertissement, mention négative dans le dossier personnel, changement d'affectation, etc. Ces mesures peuvent être à la fois préventives ou correctives.

L'employeur peut prendre des mesures préventives contre les menaces, la violence et l'agressivité, en refusant de communiquer les coordonnées personnelles de ses employés à des tiers, en prenant des précautions matérielles et en formant les employés afin qu'ils sachent faire face aux actes d'agressivité et de violence. Pour être efficaces, ces mesures doivent être prises au sérieux par le personnel et par l'encadrement. En cas d'incidents, on commence par s'assurer de prendre soin de la victime et la suivre, par exemple en lui proposant un soutien psychologique. Il serait souhaitable que dans une organisation, chaque unité dispose d'un manuel expliquant comment réagir aux agressions et aux violences. L'employeur peut également constituer une équipe de soutien aux victimes pour venir en aide aux employés qui ont subi, par exemple, des menaces, des agressions ou des actes de violence.

L'employé(e) peut être en mesure de distinguer une conduite acceptable et une conduite qui ne l'est pas. Il(Elle) peut faire part de sa conduite à un(e) collègue. Il(Elle) peut déposer plainte auprès de sa hiérarchie. S'il(elle) n'est pas à l'aise dans ce type d'action, il(elle) a la possibilité de contacter un conseiller confidentiel. Dans certains cas, l'employé(e) peut aussi signaler l'incident à la police, en sachant bien qu'une fausse accusation est également considérée comme une conduite indésirable.

9.7. Développement du personnel, planification de carrière et développement de l'encadrement



Développement du personnel et planification de carrière

Développement du personnel

Pour suivre le rythme des évolutions incessantes de leur environnement et de leurs partenaires, les administrations douanières doivent améliorer en permanence le niveau de professionnalisme en interne. Elles doivent s'assurer que le développement du personnel (leur capital humain) est un facteur stable et permanent au sein de leur organisation, qui va de paire avec le développement de l'organisation.

Le développement du personnel est essentiel au développement de l'organisation. Il contribue également en grande partie à la motivation et à l'implication du personnel. La pratique montre que le personnel est relativement peu motivé par des critères financiers dans la mesure où les rémunérations ne sont pas inférieures à celles du marché. Les critères qui influencent le plus la

motivation et l'implication du personnel sont le fait de pouvoir apporter une contribution concrète au développement de l'organisation et d'avoir des possibilités d'évolution personnelle et d'évolution de carrière. Le développement du personnel répond à ces deux objectifs. Les employés les plus motivés sont d'autant plus précieux pour l'organisation qu'ils fournissent une qualité et une quantité de travail supérieures et ont tendance à s'engager dans l'organisation de manière plus sérieuse et sur de plus longues périodes.

Planification de carrière

Le développement du personnel implique en particulier, outre les diverses possibilités de formation, de changer de poste ou de fonctions. Ceci peut être considéré comme un renforcement des capacités d'un point de vue pratique. Quand un(e) employé(e) prend de nouvelles fonctions, il(elle) doit adopter de nouveaux comportements et acquérir de nouvelles compétences. Il peut être très utile pour les administrations douanières aussi de stimuler les évolutions de carrière : une évolution horizontale permet à l'employé(e) d'élargir son horizon et ses capacités et apporte des idées neuves et une nouvelle énergie au poste en lui-même, tandis que l'évolution verticale permet de renouveler l'encadrement. Ceci est très important car, comme toute grande entreprise, une administration douanière est toujours confrontée à une fuite de cadres et de personnel d'excellente qualité.

Plan de développement personnel

Le plan de développement personnel (PDP) est un bon instrument permettant de stimuler et de réguler à la fois le développement personnel et la planification de carrière. Le PDP est un accord conclu entre l'administration douanière et l'employé(e) sur son développement personnel. L'employé(e) est responsable de son propre développement, l'administration douanière s'occupant de lui dégager du temps et un budget. Le PDP permet de se concentrer et de travailler sur ses ambitions et ses objectifs personnels et de les mettre en adéquation avec ceux de l'administration douanière.

Le PDP est élaboré conjointement par l'employé(e) et par son supérieur hiérarchique (RH). C'est en quelque sorte un contrat de développement, qui prend en compte plusieurs aspects importants :

- les objectifs à long terme de l'administration douanière ;
- les besoins actuels et futurs du poste ;
- le rôle actuel de l'employé(e) ;
- l'évolution de carrière souhaitée par l'employé(e) ;
- les compétences dont dispose l'employé(e) actuellement ;
- le développement de compétences souhaité par l'employé(e).

Pendant la préparation de son PDP, l'employé(e) doit se poser des questions sur lui(elle)-même, par exemple : « Dans quel(s) domaine(s) suis-je particulièrement doué(e) ? », « Quels sont mes points faibles ? », « Qu'ai-je réussi récemment ou dans le passé ? », « Quelle est ma vision personnelle de la douane et de mon travail ? », etc.

Pour se poser des questions plus approfondies et chercher des réponses à ces questions, l'employé(e) peut utiliser une analyse SWOT personnelle (voir chapitre précédent du Recueil sur l'analyse SWOT). Le(La) responsable hiérarchique de l'employé(e) peut l'aider à répondre à ces questions, mais doit également définir les objectifs, les intérêts et les opportunités concernant l'administration douanière. Dans la(les) réunion(s) de suivi, le cadre et l'employé(e) comparent leurs points de vue personnels aux opportunités qui existent au sein de l'organisation, et décident d'un programme de développement à suivre par l'employé(e). Ce programme prévoit plusieurs chemins possibles pour arriver au but. L'employé(e) peut :

- travailler à son développement personnel afin d'élever son niveau professionnel de manière à réaliser ses fonctions actuelles de manière plus efficace et énergique ;
- faire une parenthèse provisoire dans sa carrière, par exemple en se consacrant à un projet ou en travaillant dans une autre équipe pendant une période déterminée ;
- quitter définitivement ses fonctions et procéder à un changement horizontal, c'est-à-dire occuper un autre poste au sein de l'administration douanière ;
- gravir les échelons et occuper un poste technique ou d'encadrement de grade supérieur ;
- décider de quitter l'administration douanière pour un poste différent dans une autre organisation.

Tous ces chemins sont possibles. Mais quel que soit le chemin emprunté, il doit être le résultat d'une réflexion introspective et interactive approfondie, qui prend en compte les objectifs et intérêts de la personne et de l'organisation.

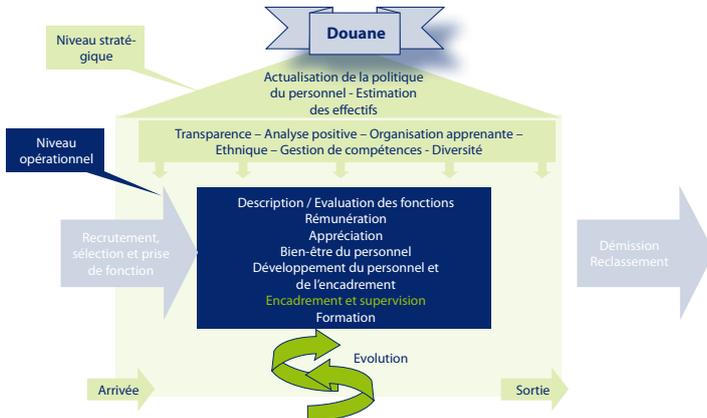
Dans l'idéal, le PDP est un document évolutif. Sa version initiale peut définir certaines actions qui devront être redéfinies plus tard (d'ici un an ou deux), car les circonstances personnelles et professionnelles ne cessent d'évoluer. Il peut être judicieux de distinguer dans le PDP des objectifs de développement à court terme (un an) et d'autres à long terme (entre un et cinq ans).

L'Annexe 27 présente le PDP utilisé par l'Administration fiscale et douanière des Pays-Bas.

Développement de l'encadrement

En attente

9.8. Encadrement et supervision



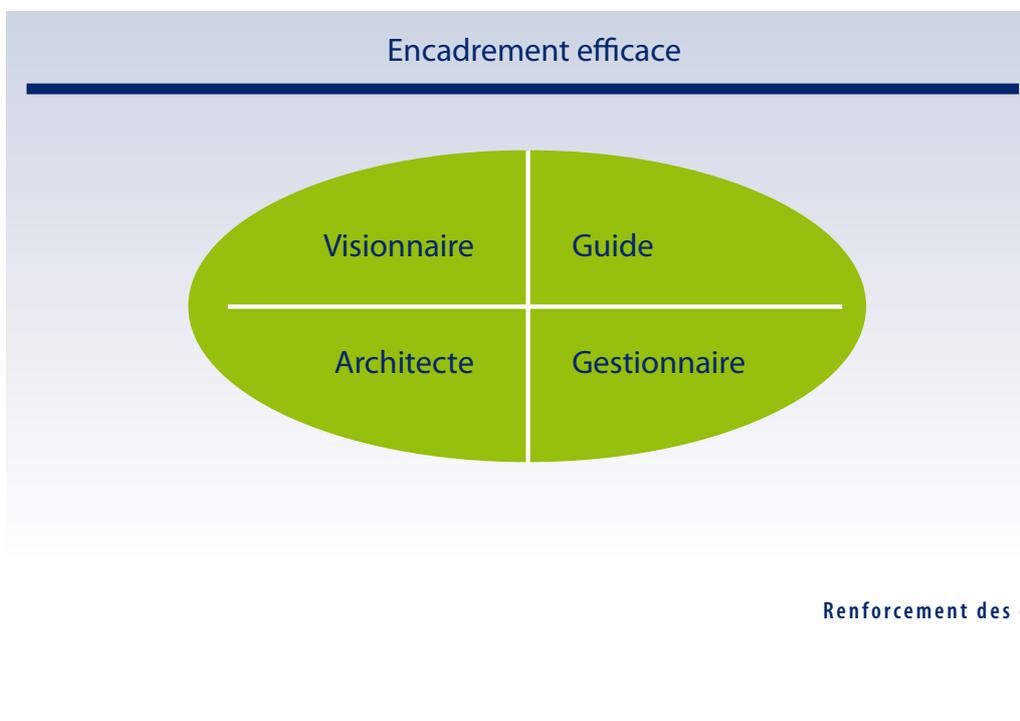
Introduction

L'encadrement est un sujet qui fait l'objet d'une multitude d'ouvrages spécialisés depuis plusieurs décennies. Beaucoup d'experts en management ont développé des théories et des concepts sur l'encadrement en général, sur ce qui fait d'une personne un bon chef, comment perfectionner ses qualités de chef, etc.

Dans ce Recueil, nous nous attacherons à un concept spécifique d'encadrement, qui a été choisi en raison de sa simplicité, de sa facilité d'application et de sa convivialité. Ce concept a été mis en œuvre avec succès dans plusieurs administrations douanières. Il a pour particularité d'amener les cadres à se pencher sur leur propre style personnel et style d'encadrement, par exemple dans des ateliers, et à découvrir comment améliorer leurs performances en tant que chef.

Le modèle se compose de quatre rôles distincts :

- Visionnaire
- Gestionnaire
- Architecte
- Guide



Modèle d'encadrement efficace

Adaptation aux circonstances

Un chef rencontre des situations différentes au cours de sa journée de travail. Par exemple, il peut commencer par présider une réunion avec des collègues cadres comme lui. Ce type d'activité demande un minimum de préparation aussi bien du contenu que l'ordre du jour, et implique de diriger soi-même la réunion, à la fois du point de vue du contenu et du déroulement. Après la réunion, ce même chef peut avoir une grande réunion avec son personnel, au cours de laquelle il va présenter l'orientation stratégique de l'administration douanières et ses conséquences pour son équipe. Bien évidemment, il adoptera un comportement différent. Cette réunion avec son personnel lui demandera non seulement une bonne préparation, mais également d'excellentes qualités de communication.

Cet exemple montre clairement que pour être efficace, le chef doit adopter un comportement différent pour chaque circonstance. Une personne qui utiliserait les mêmes compétences et le même comportement dans tout type de situation n'obtiendrait pas de résultat optimal.

Le modèle d'encadrement efficace se compose de quatre rôles distincts, correspondant à chaque type de comportement et donc chacun à un mode différent de gestion d'une situation dans l'objectif souhaité. Chacun de ces quatre rôles est étudié plus en détail ci-après.

Le rôle de visionnaire

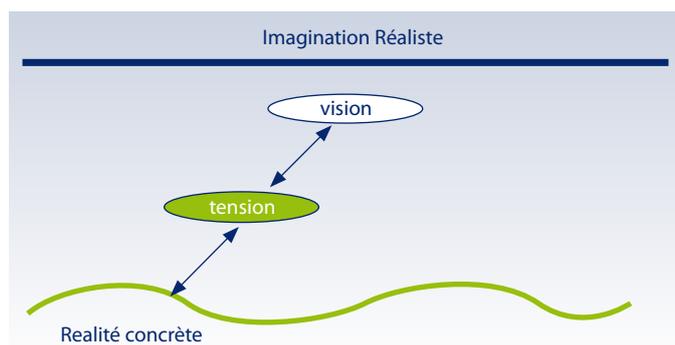


Dans son rôle de visionnaire, le chef se concentre sur les besoins futurs et sur l'élaboration et la communication d'une vision de ce à quoi pourrait ressembler une situation d'avenir. Cette vision doit être en quelque sorte une imagination réaliste: elle est tout d'abord du domaine de l'imaginaire car elle n'existe que sous la forme de mots ou d'images mentales. Il existera toujours un certain degré de tension entre la vision et la réalité, la difficulté étant d'en avoir suffisamment pour créer de la motivation. On peut s'imaginer, comme sur le schéma ci-dessous, un élastique entre la vision et la réalité: si la vision est trop éloignée de la réalité, la tension de l'élastique est trop forte, et il craque.

D'un autre côté, si la vision est trop près de la réalité, l'élastique est relâché, sans aucune tension: la vision ne motivera pas les personnes à qui elle est destinée.

Le chef visionnaire doit être capable de créer une vision forte, mais également, ce qui est tout aussi important, de communiquer cette vision. Un bon chef a la capacité de créer une vision personnelle intégrant ses propres idées, mais il(elle) est aussi à même d'intéresser toutes les personnes concernées à cette vision. La vision doit en outre faciliter le dialogue et les échanges et ne pas se contenter d'adresser un message.

Nombreux sont ceux qui croient que le rôle de visionnaire est le domaine réservé des chefs stratégiques. Or, ce n'est pas le cas. Le rôle de visionnaire est un rôle que devraient assumer tous les cadres quel que soit leur niveau hiérarchique, du niveau opérationnel au plus haut niveau stratégique.

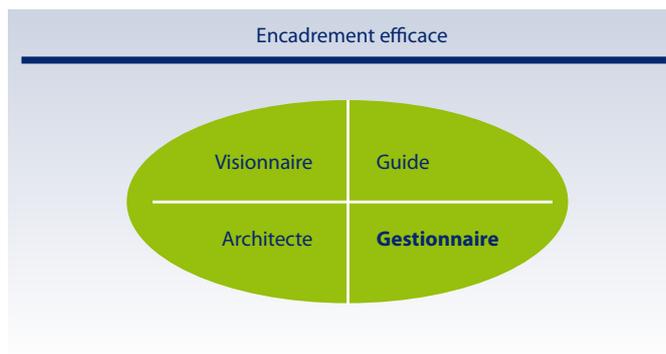


Ce qui peut différer toutefois, c'est le contenu de la vision, mais un chef opérationnel qui établit et communique une vision sur deux ans pour une équipe de cinq personnes est tout aussi visionnaire que le Directeur général qui travaille sur l'avenir de toute une Administration douanière.

Chacun utilise un moyen différent pour orienter une situation ou des personnes dans la direction souhaitée. Le visionnaire manœuvre avec des idées.

Le rôle du visionnaire est aussi celui d'un penseur ou d'un artiste.

Le rôle de gestionnaire



Dans son rôle de gestionnaire, le chef se concentre sur l'organisation, la résolution de problèmes soudains ou la prise de décisions affectant le processus opérationnel.

Le chef intervient en tant que gestionnaire lorsqu'il règle par téléphone les dispositions nécessaires en cas de congé maladie ou lorsqu'il parle à un fonctionnaire des douanes venu inopinément dans son bureau pour lui signaler l'arrivée de marchandises suspectes.

Ce qui caractérise toutes ces situations, c'est que le chef doit réagir de manière énergique et prendre des mesures.

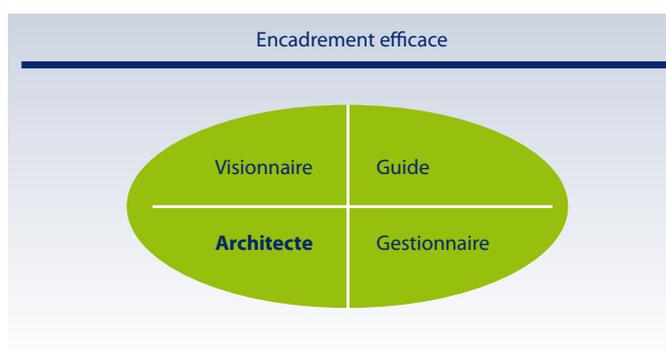
Un gestionnaire est personnellement très occupé, il prend des décisions, il est le plus souvent physiquement très actif et impliqué généralement dans des activités opérationnelles.

Beaucoup de chefs reconnaissent immédiatement ce rôle dès qu'ils l'abordent dans le cadre d'un atelier. Ils confirment qu'ils passent beaucoup de leur temps de travail quotidien à la gestion. Et, qui plus est, les chefs ont tendance à être cantonnés dans ce rôle en permanence. On a donc des chefs qui passent l'essentiel de leur temps à courir dans les bureaux, au téléphone ou en conversation avec les employés, et qui n'ont pratiquement pas de temps pour se consacrer à d'autres tâches, nécessitant calme et réflexion, telles que la préparation de présentations, la lecture d'ouvrages spécialisés ou la formation pour leur propre développement.

Ce problème se rencontre notamment chez les chefs qui ont tendance à trop se consacrer au processus opérationnel, chez les chefs débutants qui viennent de quitter des fonctions opérationnelles et chez les nouveaux chefs, ainsi que chez d'autres chefs plus expérimentés. Ce phénomène est dû principalement au fait que certains chefs considèrent qu'ils maîtrisent la situation s'ils font les choses eux-mêmes. Or, la clé de la réussite pour un chef est d'oser « laisser aller », d'avoir le courage de déléguer, de confier des responsabilités et de dépendre des autres. Un chef doit être capable d'être au-dessus de l'activité elle-même sans toutefois la perdre de vue. Il est toutefois nécessaire parfois de rentrer dans des détails opérationnels, pour donner des conseils ou prendre des décisions.

Dans son rôle de gestionnaire, le chef dirige en prenant des mesures lui-même. Son rôle s'apparente à celui d'un *intervenant* ou d'un *décideur*.

Le rôle d'architecte



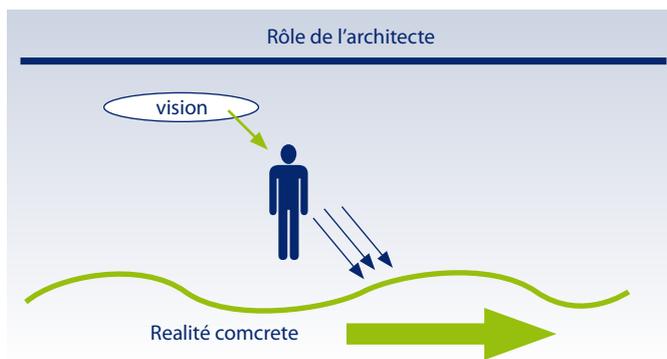
Dans son rôle d'architecte, le chef s'occupe de façonner l'organisation, la division ou l'équipe dont il a la charge. Cette activité porte sur le côté matériel et sur le côté immatériel de l'organisation. Le côté matériel concerne, par exemple, la conception d'un nouveau système informatique visant à relier plusieurs services de gestion des frontières, ou la redéfinition du processus de gestion des clients ou la rénovation d'un bureau des douanes. Le côté immatériel peut être, par exemple, la conception d'un programme de développement du personnel ou l'adoption de l'ordre du jour d'une réunion.

Pour mener à bien les tâches qui incombent à l'architecte, c'est-à-dire être capable de définir ou de redéfinir la réalité de manière significative et efficace, il faut une vision claire : il faut avoir l'idée avant de pouvoir la mettre en pratique. Autrement dit, l'architecte traduit dans la réalité le concept élaboré par le visionnaire.

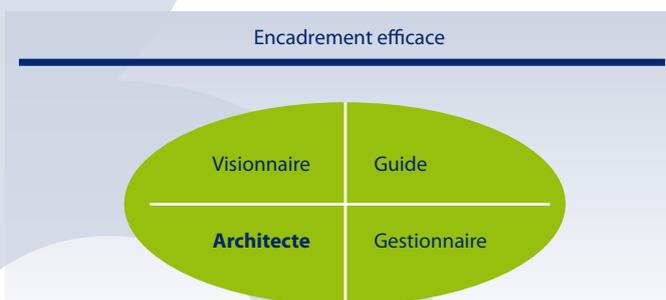
Bien évidemment, les cadres douaniers n'assumeront pas toujours ce rôle eux-mêmes au quotidien. En revanche, ils mettront ce processus en route, présenteront leurs idées aux personnes concernées et suivront l'avancement des travaux.

Dans son rôle d'architecte, le chef dirige *en structurant et en concrétisant des idées*.

Le rôle d'architecte est aussi celui d'un *réalisateur*.



Le rôle de guide



Dans son rôle de guide, le chef aide les autres à réaliser leurs objectifs opérationnels et ceux liés à leur développement. C'est dans son rôle de guide qu'il(elle) passe une heure avec un(e) employé(e) à discuter de l'avancement d'un projet ou qu'il(elle) circule dans les bureaux et donne en passant quelques conseils à un(e) employé(e) qui a des difficultés à travailler avec un nouvel arrivant. C'est dans ce rôle de guide également qu'il(elle) peut conseiller un(e) collègue cadre. En résumé, être guide consiste à apporter un soutien direct via des échanges humains.

Le rôle de guide implique 4 niveaux d'action bien distincts :

1. Démonstration
2. Instruction
3. Délégation
4. Dialogue

Au premier niveau, le fait d'aider une autre personne à réaliser un objectif implique de lui montrer comment faire, en procédant à une démonstration au cours de laquelle l'autre personne regarde et essaie ensuite de faire de même.

Le deuxième niveau consiste à décrire comment faire plutôt que le montrer. C'est le principe du mode d'emploi écrit que l'on utilise pour monter un meuble en kit.

Le troisième niveau consiste à déléguer une tâche, en procédant comme suit :

- Définition d'un objectif clair, avec des critères spécifiques de qualité, de quantité et de temps.
- Mise à disposition des moyens et du budget nécessaires.
- Transfert des responsabilités nécessaires pour réaliser la tâche en question.
- Fixation de limites évidentes à la prise de décisions (ce que l'employé(e) peut décider ou non seul(e)).
- Suivi régulier de l'avancement des travaux.

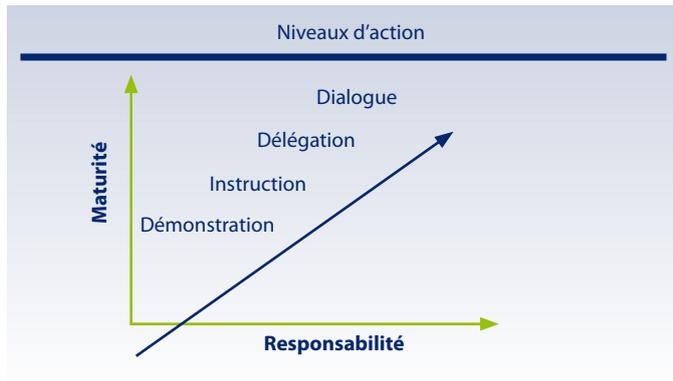
Quand il délègue une tâche, le guide définit la plupart des exigences. Au quatrième niveau, en revanche, ce n'est pratiquement plus le cas, c'est le niveau où l'on pose des questions. Autrement dit, le guide commence par demander à l'employé(e) quelles sont ses idées pour exécuter une tâche donnée, et il utilise ces idées comme base de discussion avec l'employé(e) de manière à ce qu'ils puissent décider ensemble comment exécuter la tâche du mieux possible. C'est principalement la première étape qui distingue le dialogue de la délégation. Dans le cas de la délégation, les idées sur le résultat souhaité de la tâche viennent du chef; dans le cas du dialogue, elles viennent essentiellement de l'employé(e). Tous les autres éléments sont quasiment identiques.

Un examen plus approfondi des quatre niveaux d'action du guide révèle des différences sur le plan de la responsabilité de l'employé(e) et de sa capacité d'initiative. Au premier niveau, l'employé(e) doit être attentif(ive) à la démonstration et n'a d'autre responsabilité que de reproduire du mieux possible ce qu'il(elle) a vu, à l'opposé du quatrième niveau où il(elle) jouit d'une grande

responsabilité pour l'exécution de la tâche en question et où il(elle) est invité(e) à donner ses propres idées. Ce quatrième niveau requiert toutefois un certain degré de maturité de la part de l'employé(e) et surtout une certaine force de caractère: est-il(elle) suffisamment sûr(e) de lui(d'elle), motivé(e) et volontaire pour prendre l'initiative et la responsabilité de cette tâche ?

La délégation et surtout le dialogue ont comme principal but et comme principale utilité d'améliorer la qualité du résultat. Lorsque les employés appliquent leurs idées, ils sont beaucoup plus impliqués et enthousiastes à la tâche et, par conséquent, le résultat final peut être bien meilleur, même si au départ les idées du chef sont meilleures que celle de l'employé(e). Il faut néanmoins que les employés fassent preuve d'un certain niveau de maturité et le chef encore bien plus, car ce dernier doit faire confiance à l'employé(e), ce qui demande souvent du courage. Dans son rôle de guide, le chef dirige en échangeant et en dialoguant avec les autres.

Le rôle de guide est aussi celui d'un accompagnateur ou d'un allié.



Trouver un équilibre

Comme indiqué précédemment, contrairement aux idées reçues, le rôle de visionnaire n'est pas réservé exclusivement aux cadres supérieurs chargés de prendre des décisions stratégiques, mais il appartient à tous les chefs opérant à tous les niveaux hiérarchiques. Cela ne s'applique pas seulement au rôle de visionnaire mais à l'ensemble des quatre rôles décrits ici. Pour tous les chefs quels qu'ils soient, il convient de trouver un équilibre entre différents comportements, en fonction de la situation.

Chacun aura un penchant naturel pour l'un ou l'autre rôle, en fonction de son caractère et de ses qualités. Mais pour être un chef efficace, il est très important de savoir adopter des comportements différents. Même s'il ne pourra jamais maîtriser tous ces rôles au même niveau, le chef a comme défi de faire en sorte de les assumer au moins au niveau minimum requis et, si nécessaire, de s'entourer de personnes capables de combler ses lacunes.

Gestion de compétences

Introduction

Pour mener à bien ses missions, la douane doit s'attacher à développer les qualités humaines requises. Comment un cadre peut-il définir clairement ce qu'il veut et les connaissances et compétences dont il a besoin pour remplir ses objectifs ? Et comme un(e) employé(e) peut-il(elle) définir clairement ce qu'il(elle) fait et ce qu'il(elle) souhaite faire à l'avenir ? Ces questions font appel à une langue commune, qui peut être, par exemple, la langue dite « des compétences ». Le terme de « compétences » fait référence à des connaissances, aptitudes, attitudes et comportements. Les compétences sont un ensemble de caractéristiques et d'aptitudes personnelles qu'un(e) employé(e) utilise pour réaliser ses objectifs professionnels. Il s'agit surtout du comportement réel sur le lieu de travail et non seulement des intentions d'une personne ou d'aptitudes dont cette personne dispose mais qui demeurent inutilisées. Un dictionnaire de compétences peut s'avérer très utile. Celui qui est utilisé dans ce Recueil et figure en Annexe a été développé par l'Administration fiscale et douanière des Pays-Bas.

Une langue commune de compétences

La douane s'efforce de réaliser ses missions du mieux possible vis-à-vis des responsables politiques, du public et des entreprises. Seuls les résultats comptent et, pour parvenir à ces résultats, il faut des compétences spécifiques dans chaque domaine de responsabilité, chaque fonction et chaque rôle. C'est en déterminant, en évaluant et en développant les compétences requises que l'on contribue à des mesures tournées vers les résultats. Une langue commune de compétences permet aux employés et aux cadres de se concentrer sur ce que l'organisation attend de ses employés, sur ce que chacun peut prouver et sur les objectifs visés par les employés et par les cadres à l'avenir. C'est pourquoi toutes les compétences sont décrites dans un langage clair et en termes de comportement observable.

Structure du dictionnaire de compétences

Au cœur du dictionnaire se trouve la roue des compétences (voir schéma ci-dessous). Les compétences sont réparties en trois groupes : pensée, émotion et force.

PENSÉE : compétences faisant appel à des réflexions ou à des processus intellectuels.

EMOTION : compétences sociales ayant pour principales composantes la communication, l'influence et l'échange.

FORCE : compétences soulignant la capacité de décision, d'action, l'énergie, la constance et/ou l'implication.

La roue des compétences comporte une couleur pour chaque groupe de compétences, avec des dégradés de couleurs pour montrer que certaines compétences s'appliquent à deux groupes. Le développement personnel (DP) est au centre de la roue car il combine à la fois pensée, émotion et force.

Ce classement permet aux utilisateurs de traiter aisément une grande quantité d'informations. Il sert également à formuler des profils de compétences pour les descriptions de fonctions. Dans ce type de formulation, il s'avère que la pensée, l'émotion et la force ont souvent une influence sur les performances. Des compétences sont tirées de chacun des groupes, ce qui donne un équilibre entre pensée (compétences intellectuelles), émotion (capacités sociales) et force (compétences liées à l'énergie, l'action, la capacité de décision et la persévérance).

Chaque compétence est décrite précisément comme un ensemble d'indicateurs de comportement, lesquels sont des exemples de pratiques caractéristiques d'un comportement lié à une compétence donnée.

Comment utiliser ce dictionnaire

Le dictionnaire de compétences est utilisé pour rédiger des descriptions de fonctions, ainsi que pendant les procédures de recrutement et de sélection, dans le cadre des évaluations et des procédures de développement du personnel.

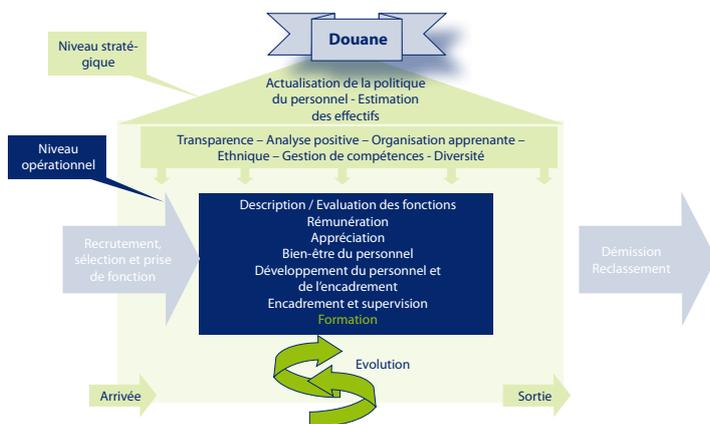
Ce dictionnaire est non seulement destiné à l'usage de tous les employés douaniers, mais c'est aussi le produit de leurs efforts combinés. Une langue commune de compétences permet à l'ensemble des utilisateurs de savoir précisément ce que représente une compétence donnée. Il est important d'avoir les mêmes concepts en tête lorsque l'on discute de compétences de collègues ou de clients pendant un entretien d'évaluation.

Une langue n'est pas statique mais vivante et elle évolue. Comme toute autre langue vivante donc, la langue de compétences change au fil du temps. Par conséquent, le dictionnaire de compétences s'élargit. Il est donc souhaitable de le réviser tous les quatre à cinq ans. Toute personne travaillant au sein d'une administration douanière peut participer à cette révision en fournissant des exemples concrets.



Roue des compétences pour le développement du personnel

9.9. Développement de programmes de formation (en cours)



- Développement d'une stratégie de formation
 - Aide-mémoire pour l'analyse des besoins en formation
- Développement de matériel de formation
- Directives pour la mise en oeuvre de plans de formation
- Directives d'évaluation de formations
- Types de formation
 - Formation présentielle
 - E-learning
 - Accompagnement
- Programmes de développement des cadres
 - Programme de bourses
 - Programme PICARD
- Meilleures pratiques

9.10. Démission et reclassement

A un certain moment, l'employé(e) va commencer à chercher un emploi en dehors de l'administration douanière ou bien il(elle) va partir à la retraite ou se voir proposer un poste dans une autre organisation. Dans tous ces cas, il s'agit d'un départ volontaire. En revanche, dans toute organisation, il arrive aussi que des employés soient contraints de partir, par exemple suite à une restructuration ou en cas d'incapacité à répondre aux exigences. Une procédure de reclassement est alors mise en place.

Reclassement

Qu'est-ce que le reclassement ?

Il s'agit d'un ensemble de services et de conseils fournis à l'employé(e) par son employeur dans l'objectif de l'aider à trouver un nouvel emploi en dehors de l'organisation où il(elle) travaille actuellement, par exemple: aide à la recherche d'emploi et à la présentation de candidature, recherche d'informations sur les offres d'emploi, aide à l'auto-évaluation. Dans certains cas, l'employeur peut faire appel à une agence de reclassement.

Quand faire appel au reclassement ?

En cas de restructuration et quand l'employé(e) ne peut pas trouver un poste différent ou ne peut pas répondre aux exigences du poste. Le reclassement peut être utilisé également pour stimuler la mobilité au sein de l'organisation ou pour inciter le personnel à partir.

A quel moment le reclassement arrive-t-il à épuisement ?

Avant de démarrer une procédure de reclassement, l'employé(e) et l'employeur conviennent de la durée de la procédure. Ils conviennent également de ce qui se passera à l'issue du reclassement si celui-ci n'est pas concluant.

Qui paie le reclassement ?

Le reclassement est généralement à la charge de l'administration douanière. Celle-ci se chargera d'une partie ou de la totalité des frais en fonction de la situation personnelle de l'employé(e).

Entretien de fin d'emploi

Un entretien de départ ou de fin d'emploi peut avoir lieu lorsqu'un(e) employé(e) démissionne ou quitte l'administration douanière pour d'autres raisons.

Qu'est-ce qu'un entretien de fin d'emploi ?

L'entretien de fin d'emploi est une conversation entre le(la) responsable des ressources humaines (expert en recrutement) et l'employé(e) qui démissionne pour un autre emploi ou qui est muté(e) dans un autre service gouvernemental.

Quel est l'objectif de cet entretien ?

Cet entretien a pour objectif de recueillir les avis positifs et négatifs de l'employé(e) sur le poste ainsi que sa vision du poste, et pour connaître les motifs de sa démission. En général, l'employé(e) a soigneusement pesé les avantages et les inconvénients de son poste avant de démissionner, et l'organisation peut se baser sur ces informations pour améliorer sa structure interne.

Organisation de l'entretien

Le service des ressources humaines (expert en recrutement) convoque l'employé(e) à un entretien de fin d'emploi.

Dans la convocation, l'employé(e) est informé(e) de la procédure qui sera suivie lors de l'entretien et des questions qui seront abordées, de manière à ce qu'il(elle) ait le temps de se préparer.

Questions

Avant l'entretien, la personne chargée de conduire l'entretien recueille des informations sur l'employé(e) dans son dossier personnel.

La personne chargée de conduire l'entretien commence par une introduction, puis précise l'objet de la convocation, explique le déroulement de l'entretien, puis indique qui aura accès aux informations données pendant l'entretien.

Cet entretien a principalement pour objectif de connaître les motifs du départ concernant l'administration douanière en tant qu'employeur.

La personne qui conduit l'entretien prend des notes pendant l'entretien (voir également la *Fiche d'entretien de fin d'emploi, Annexe 26*) et vérifie ensuite ses notes avec l'employé(e) à la fin de l'entretien. Ils décident ensemble des informations qui seront communiquées au responsable hiérarchique.

Après l'entretien

Les conclusions tirées de l'entretien sont discutées avec le(la) responsable hiérarchique, dans le but d'envisager toute amélioration possible.

Toutes les notes seront classées confidentielles et conservées pour un usage ultérieur pendant une période limitée (deux ans au maximum).

9.11 Annexes du Chapitre Gestion des ressources humaines et encadrement

Contenu

Aide-mémoire sur le recrutement, la sélection et la prise de fonctions	29
Fiche d'analyse des besoins en personnel	30
Estimation des coûts de recrutement	32
Aide-mémoire sur la description de fonctions	33
Ensemble des qualités requises	34
Exemple de calendrier de recrutement	35
Formulaire de candidature interne	36
Fiche d'annonce d'offre d'emploi	39
Formulaire de candidature externe	40
Formulaire de sélection des lettres de candidature	42
Grille d'évaluation des lettres de candidature	43
Aide-mémoire sur l'entretien d'embauche	44
Formulaire d'entretien	45
Fiche d'évaluation individuelle pendant l'entretien	46
Formulaire de vérification des références	49
Questions sur le(la) candidat(e)	50
Aide-mémoire sur la prise de fonctions	51
Modèle d'organigramme	52
Exemple de description de fonctions	53
Exemple de meilleures pratiques à l'échelon national – Douanes des Pays-Bas : regroupement de fonctions	54
Fiche d'évaluation de fonctions	57
Aide-mémoire sur l'entretien d'appréciation	58
Fiche d'appréciation (avec notes explicatives)	59
Fiche d'appréciation (avec notes explicatives)	60
Exemple de meilleures pratiques à l'échelon national – Service des douanes de Nouvelle-Zélande : développement de l'encadrement	63
Dictionnaire de compétences	69
Fiche d'entretien de fin d'emploi	76
Plan de développement personnel (PDP) (Exemple)	80
Exemple de meilleures pratiques à l'échelon national – Service des douanes finlandaises : amélioration de l'encadrement et du système de rémunération	81

Annexe 1

Aide-mémoire sur le recrutement, la sélection et la prise de fonctions

Questions d'ordre général

- Est-il réellement nécessaire de recruter du personnel nouveau ou existe-t-il d'autres solutions (ex : redistribution du travail) ? Utiliser la Fiche d'analyse des besoins en personnel (Annexe 2).
- Quels sont les coûts du recrutement ?
- Utiliser la fiche Estimation des coûts de recrutement (Annexe 3).
- Le poste est-il le même ou a-t-il changé ? (C'est peut-être l'occasion de réorganiser certaines tâches)
- Comment la politique de réduction de personnel s'intègre-t-elle dans la planification des effectifs et répond-elle aux objectifs de l'organisation dans l'ensemble ? Ce poste risque-t-il de disparaître ? (Si oui, quand ?)
- Quand aurez-vous besoin d'un(e) nouvel(le) employé(e) ? Pour quelle période ?
- Pendant combien d'heures/de jours par semaine/mois ?

Fonctions (L' Aide-mémoire sur la description de fonctions (Annexe 4) peut être utilisé en complément.)

- Existe-t-il une description de fonctions spécifique et à jour pour ce poste ?
- A quelle unité organisationnelle le(la) nouvel(le) employé(e) sera-t-il(elle) affecté(e) ?
- Quel est le titre du poste ?
- Quelles sont les tâches à effectuer ?
- Quel est le salaire (évaluation des fonctions) ?
- Quelles seront les responsabilités et les prérogatives du(de la) nouvel(le) employé(e) ?
- Quel est le niveau d'études requis ?
- Quelles sont les connaissances et aptitudes professionnelles souhaitées ?
- Quelles sont les compétences souhaitées ?
- Combien d'années d'expérience sont requises ?
- Quelles sont les caractéristiques personnelles requises ?
- L'organisation a-t-elle besoin d'un(e) employé(e) dont la carrière évoluera rapidement ?
- Quel est l'environnement de travail (climat de travail, conditions de travail, collègues, clients, équipements, etc.) ?
- Qu'attend-on de ce poste d'ici à trois ans ? Les exigences risquent-elles d'avoir changé dans trois ans ?

Proposition

- L'organisation propose-t-elle un contrat à durée déterminée ou indéterminée ?
- Quels seront les jours et les heures de travail du (de la) nouvel(le) employé(e) ?
- Quel est le salaire et quelle est la marge de négociation ?
- Quelles sont les (autres) conditions d'embauche ?
- Quelles sont les possibilités d'évolution de carrière ?

Procédures

- Quelles sont les parties en présence ?
- Qui fait quoi ?
- Qui prend la décision finale ?
- Quel est le calendrier ? Il est possible d'utiliser l'exemple de calendrier de recrutement de l'Annexe 6.
- Le poste fera-t-il l'objet d'une annonce en interne d'abord ?
- De quelle(s) manière(s) l'employeur recrutera-t-il à l'extérieur de l'organisation ? Voir aussi la Fiche d'annonce d'offre d'emploi (Annexe 8).
- Comment se déroulera la procédure de sélection ?
- Combien de candidats seront-ils retenus ? Voir aussi le Formulaire de sélection des lettres de candidature (Annexe 10) et Grille d'évaluation des lettres de candidature (Annexe 11).
- Combien y aura-t-il de cycles d'entretiens ? Voir aussi l'Aide-mémoire sur l'entretien d'embauche (Annexe 12).
- La procédure contient-elle des tests (tests psychologiques, évaluations) ?
- Un examen médical est-il requis ?
- Les références sont-elles vérifiées ? Voir aussi le Formulaire de vérification des références (Annexe 15).
- Les candidats seront-ils conservés sur une liste pour de futures ouvertures de postes ?
- Comment s'organise la prise de fonctions ? Voir aussi l'Aide-mémoire sur la prise de fonctions (Annexe 17).

Outre les fiches (Annexes) citées précédemment, on peut également utiliser pendant le recrutement le Formulaire d'entretien (Annexe 13), la Fiche d'évaluation individuelle pendant l'entretien (Annexe 14) et la fiche Questions relatives au (à la) candidat(e) (Annexe 16).

Annexe 2

Fiche d'analyse des besoins en personnel

Division/Unité	
Lieu	
Responsable du recrutement	

Tâches de la division / de l'unité	
Nombre d'employés	
Nombre de personnes en congé de maladie	
Nombre de personnes en congé normal autorisé	
Nombre de personnes en congé spécial	
Nombre total de personnes présentes	

Inventaire et analyse des besoins (Si cet emplacement ne suffit pas, poursuivre sous « Autres informations sur l'analyse des besoins en personnel »)

Motifs du recrutement	
Employé(e) absent(e) du... au ...	
Motifs de l'absence	
Horaire de travail habituel de l'employé(e) (en %)	
Tâches de l'employé(e)	
Tâches pouvant être assurées provisoirement par un(e) collègue de la même division/unité ou ailleurs au sein de l'organisation	

Tâches pouvant être traitées à distance

Il a été proposé à l'employé(e) de traiter plusieurs tâches à distance

Oui

Non

Autres motifs de recrutement

Pourcentage	
Tâches	

Autres informations sur l'analyse des besoins en personnel

--

Annexe 3

Estimation des coûts de recrutement

Département/Unité :

Conséquences de la rotation de personnel :

- Baisse de productivité pendant le préavis
- Coûts de recrutement/remplacement
- Coûts liés à la prise de fonctions / la formation / l'accompagnement
- Coûts en cas d'échec de recrutement / compétences inadaptées

Baisse de productivité (pour vous en tant que cadre)

Préavis de l'employé(e)		Nombre de mois variable entre 1, 3 et 6
Pourcentage d'heures de travail	%	Total de vos heures de travail
Salaire mensuel à temps plein	\$	Votre salaire mensuel pour un poste à temps plein
Baisse de productivité	0,00 \$	Calcul automatique (salaire mensuel x 25%)
Coût horaire	0,00 \$	Calcul automatique (salaire mensuel x 1,5%)
Baisse de productivité au total	0,00 \$	
Sous-total	0,00 \$	

Coûts de recrutement

Coûts horaires de l'analyse des besoins	\$	Total des coûts horaires de toutes les personnes impliquées dans le processus de recrutement (coûts horaires individuels multipliés par 1,5% et nombre d'heures passées.)
Coûts de l'annonce d'offre d'emploi	\$	
Frais de déplacement des candidats	\$	Ajouter tous les frais que l'entretien occasionne aux candidats, etc.
Nombre d'heures passées au recrutement : sélection, entretiens, prise de décisions, responsable du recrutement, expert en recrutement, participation d'employés – nombre d'heures x coût horaire moyen.	\$	Nombre total d'heures passées par toutes les personnes impliquées dans le processus de recrutement, multiplié par le coût horaire ¹ .
Coûts de recrutement au total	0,00 \$	
Sous-total	0,00 \$	

Coûts liés à la prise de fonctions / la formation / l'accompagnement

Salaire mensuel de l'employé(e)	\$	Salaire mensuel brut de l'employé(e), y compris les suppléments pour le travail en dehors des heures normales.
Coûts de formation, hébergement et déplacement	\$	Total des coûts de formation de l'employé(e)
Coûts liés à la prise de fonctions / prise de connaissance du poste, des responsables, des collègues, des conseillers, etc.	\$	Total des coûts du travail des cadres, conseillers, etc. Salaire mensuel de l'employé(e) x 1,5% multiplié par le nombre d'heures.
Salaire total de l'employé(e) pendant le préavis	0,00 \$	
Baisse de productivité de l'employé(e) pendant le préavis	0,00 \$	Calcul automatique (salaire mensuel x 25%)
Coûts liés à la prise de fonctions et à la formation, au total	0,00 \$	
Sous total	0,00 \$	

Echec de recrutement

Coût total de l'échec de recrutement	0.00 \$	Ce montant est une estimation de l'ensemble des coûts occasionnés par un échec de recrutement
--------------------------------------	---------	---

Notes

--

Annexe 4

Aide-mémoire sur la description de fonctions

Avant de procéder à un recrutement interne ou externe, il est quasiment indispensable que l'employeur décrive correctement les fonctions du poste vacant. Le responsable du recrutement établit une première description de fonctions (en consultant, s'il le souhaite, le responsable du personnel). Il peut utiliser pour cela l'aide-mémoire suivant.

Les cadres et le personnel qui les assiste peuvent consulter le Dictionnaire de compétences (Annexe 25) pour définir les profils de compétences qui figureront dans la description de fonctions. Il convient tout d'abord de déterminer le comportement requis pour le poste. Le Dictionnaire de compétences peut être utilisé par la suite pour déterminer les compétences requises pour ce type de comportement. Le profil de compétences peut alors être établi sur la base des compétences essentielles pour le poste.

Généralités	<ul style="list-style-type: none">■ Fonctions■ Lieu■ Date
Contenu des fonctions (On peut utiliser ici la fiche Ensemble des qualités requises, Annexe 5.)	<ul style="list-style-type: none">■ Range of tasks■ Objectives■ Responsibilities
Niveau requis (Voir Ensemble des qualités requises)	<ul style="list-style-type: none">■ Niveau du poste■ Niveau de formation■ Niveau d'expérience■ Compétences (Dictionnaire de compétences)
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none">■ Les conditions de travail sont-elles difficiles physiquement ?■ Les conditions de travail sont-elles difficiles mentalement ?■ Quels outils ou équipements faut-il utiliser ?■ Où et/ou dans quel environnement ou type d'environnement le travail doit-il être effectué ?■ Les tâches comportent-elles un risque quelconque pour la santé ?■ Si oui, lequel ?■ Quelles sont les précautions à prendre ?
Relations de travail	<ul style="list-style-type: none">■ De qui dépend l'employé(e) ?■ L'employé(e) a-t-il(elle) des fonctions d'encadrement ou de direction ?■ Pour quel(s) département(s) ?■ Pour combien de personnes ?■ Doit-il(elle) travailler en coopération avec d'autres personnes ?■ Qui sont ces personnes ?
Conditions d'engagement	<ul style="list-style-type: none">■ Quel est le montant du salaire brut ?■ Quelles sont les conditions d'engagement annexes ?■ Quelles sont les heures de travail de l'employé(e) ?■ Combien de jours par semaine l'employé(e) travaille-t-il(elle) ?

¹ Modèle de calcul : salaire mensuel x 1,5%, ex. : 2000 \$ x 1,5%, soit 30 \$ par heure.

Annexe 5

Ensemble des qualités requises

Intitulé du poste :	Responsable / Contact :
Tâches principales <i>Que comprennent les tâches et quel est l'environnement de travail (travail individuel, en groupe, le jour, le soir, etc.) ?</i>	Compétences de base Quelles sont les qualités de base requises ? Quelles sont les compétences minimales dont doit faire preuve le(la) candidat(e) ?
Compétences spécifiques Quelles sont les compétences souhaitées en plus des exigences de base ? De quelle association unique de compétences a besoin l'organisation ?	Expériences et aptitudes Expérience professionnelle précédente. Quel type d'expérience professionnelle recherche l'administration douanière ?
Qualités personnelles Définir précisément ce qu'impliquent les différentes qualités requises et décrire les situations où le candidat 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.	Autres qualités requises 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..

Annex 6

Exemple de calendrier de recrutement

Ce calendrier s'applique à la publication d'une offre d'emploi dans un journal ou un magazine.

Activité	Jour
Description des fonctions et définition des critères de sélection Détermination des moyens à mettre oeuvre pour cibler les candidats potentiels Rédaction du texte de l'annonce et réservation de l'espace dans un journal ou un magazine Avis de vacance interne (délai de réponse : une semaine)	Jour 1
Entretiens avec les candidats internes	Jour 9
Publication de l'annonce	Jour 15-22
Réception des lettres de candidature	Jour 17-34
Sélection des lettres	Jour 35
Envoi des convocations aux entretiens	Jour 35
Entretiens d'embauche	Jour 45
Décision finale : à qui sera proposé le poste ?	Jour 46
Notification au(à la) candidat(e) : proposition	Jour 46
Décision du (de la) candidat(e)	Jour 50 (2 mois)
Date de prise de fonctions (en comptant un préavis de deux mois chez l'employeur précédent)	Jour 120 (4 mois)

Annexe 7

Formulaire de candidature interne

Intitulé du poste :

.....

Formulaire à retourner avant le :

à:

Administration des douanes

BP

Ville

1. Données personnelles

Nom
Prénom(s) en toutes lettres
Sexe	<input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/> F
Age ans
Adresse
Code postal
Ville
Téléphone	Domicile..... Travail.....
Emploi	<input type="checkbox"/> Temps plein <input type="checkbox"/> Temps partiel, ... heures
Détails	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui Si oui, donnez des détails.

2. Formations extérieures à l'Administration douanière

Quelles formations avez-vous suivies en dehors de l'Administration douanière ?

	Intitulé du cours	Certificat obtenu en	Nombre d'années	Discipline
1.
2.
3.
4.
5.

2.1 Formations au sein de l'Administration douanière

Quelles formations avez-vous suivies au sein de l'Administration douanière ?

	Intitulé du cours	Période	Année de fin
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

2.2 Formations/Séminaires internes/externes, etc.

Quelles formations internes et externes et/ou cours particuliers avez-vous suivis en dehors de ceux exigés par vos fonctions ?

	Intitulé du cours	Année de fin
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

2.3 Expérience professionnelle en dehors de l'Administration douanière

Quelles fonctions, pertinentes pour l'emploi auquel vous postulez, avez-vous exercées en dehors de l'Administration douanière ?

	Fonctions (description)	Organisation	Période
1.
2.
3.
4.
5.

2.4 Fonctions occupées au sein de l'Administration douanière

Quelles fonctions, pertinentes pour l'emploi auquel vous postulez, avez-vous exercées au sein de l'Administration douanière ?

	Poste (description) et unité	Grade	Période
1.
2.
3.
4.
5.

2.5 Autres postes occupés à l'intérieur ou à l'extérieur de l'Administration douanière

Quels autres postes, pertinents pour l'emploi auquel vous postulez, avez-vous occupés à l'intérieur et/ou à l'extérieur de l'Administration douanière ? Exemple : postes de président(e), enseignant(e), conseiller(ère).

	Autre poste (description)	Période
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

2.6 Participation à des groupes de travail ou de projet au sein de l'Administration douanière

A quels groupes de travail ou de projet ou comités de l'Administration douanière avez-vous participé ou participez-vous actuellement ?

	Groupe de travail ou de projet (description)	Période
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

3. Expérience professionnelle autre et/ou réalisations démontrant votre capacité à occuper le poste

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Motivation pour le poste

Quelles sont les principaux motifs de votre candidature ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Date de candidature: Signature:

Date de réception (laisser vide) :

Annexe 8

Fiche d'annonce d'offre d'emploi

Contenu

- Intitulé du poste (en majuscules et en gras). Le plus précis possible.
- Accroche (en majuscules et en gras). Ce n'est pas obligatoire, mais attirera l'attention.
- Description concise des tâches et des responsabilités.
- Nombre d'heures de travail par semaine.
- Lieu.
- Critères de sélection : formation, expérience, qualités personnelles.
- Qu'est-ce que l'organisation a à offrir ?
- Salaire / Conditions d'engagement.
- Contrat de travail à durée déterminée ou indéterminée.
- Possibilités de formation.
- Autres informations (exemple : travail en dehors des heures habituelles).
- Coordonnées de la personne à contacter pour avoir plus d'informations sur le poste.
- Comment poser sa candidature (courrier, téléphone ou formulaire de candidature). Voir aussi le Formulaire de candidature externe (Annexe 9).
- Date limite de dépôt des candidatures.
- Nom et coordonnées de la personne à qui les candidats doivent adresser leur candidature.
- Autres informations.

Conseil

Si vous passez fréquemment des annonces, conservez les réponses. Elles vous seront utiles pour les prochaines annonces..

Annexe 9

Formulaire de candidature externe

Données personnelles

Nom :	Adresse :
Prénom(s) :	Code postal et ville :
Date de naissance	Téléphone :
	Adresse électronique :

Vos aptitudes et capacités

--

A quel(s) poste(s) êtes-vous candidat(e) ?

--

Combien d'heures par semaine souhaiteriez-vous travailler ?

<input type="checkbox"/> Temps plein	<input type="checkbox"/> Temps partiel, ___ heures par semaine
--------------------------------------	--

Êtes-vous prêt(e) à travailler en dehors des heures habituelles pour ___ ?

<input type="checkbox"/> oui	<input type="checkbox"/> non
------------------------------	------------------------------

Quelles sont vos prétentions de salaire (brut mensuel) ?

.....USD

Formation (après l'école primaire)

Type d'enseignement suivi	Période	Diplôme
.....
.....
.....
.....

Suivez-vous actuellement une formation ?

<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Si oui, laquelle ?	
Quand aurez-vous terminé ?	

Expérience professionnelle

Postes précédents :	Fonctions	Période
Nom de l'organisation
.....
.....
.....
.....

Quel type de tâches ou de fonctions êtes-vous en mesure de réaliser ?

--

Quel type d'équipement ou de logiciel maîtrisez-vous ?

--

Occupez-vous d'autres fonctions complémentaires ?

<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Si oui, lesquelles et dans quelle organisation ?

Motivation

Qu'est-ce qui vous intéresse dans l'emploi proposé ?
Pourquoi souhaitez-vous rejoindre notre organisation ?

Autres informations

Comment avez-vous eu connaissance de cet emploi ?	<input type="checkbox"/> Annonce dans
	<input type="checkbox"/> Amis/Famille
	<input type="checkbox"/> Bureau de recrutement
	<input type="checkbox"/> Autres

Quel est le préavis dans le poste que vous occupez actuellement ?

Autres remarques

--

Signature

Lieu :	Date :	Signature :

Annexe 10

Formulaire de sélection des lettres de candidature

Informations concernant la lettre de candidature

La lettre de candidature concerne le poste de : [intitulé du poste]

Référence : [Référence de la lettre]

Nom du(de la) candidat(e) : _____

Nom du membre du comité de sélection : _____

Détail de l'évaluation

Le(La) candidat(e) fait l'objet d'une évaluation détaillée d'après ses compétences et d'autres qualités requises pour le poste :

Procéder à l'évaluation en attribuant les notes suivantes : excellent=5, très bien=4, bien=3, passable=2, insuffisant=1

Critères/Compétences :

	score
1.....	[]
2.....	[]
3.....	[]
4.....	[]
5.....	[]
6.....	[]
7.....	[]
8.....	[]
9.....	[]

Note globale []

Remarques

Motivation / Compétences spécifiques

La lettre de candidature indique-t-elle un niveau suffisant de motivation et de compétences spécifiques pour le poste ?

- Motivation [] suffisant [] insuffisant

- Compétences spécifiques [] suffisant [] insuffisant

Description du risque, le cas échéant :

Conclusion quant à la présélection du(de la) candidat(e) pour un entretien :

Le(La) candidat(e) [] sera [] ne sera pas convoqué(e) à un entretien.

Motifs du refus : _____

Annexe 11

Grille d'évaluation des lettres de candidature

Poste vacant (intitulé exact)												
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
Nom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Classement	Compétences spécifiques
1											0	
2											0	
3											0	
4											0	
5											0	
6											0	
7											0	
8											0	
9											0	
10											0	
11											0	

Annexe 12

Aide-mémoire sur l'entretien d'embauche

Le recrutement de nouveaux employés revient cher. Il convient donc de bien le préparer et de veiller à son bon déroulement pour éviter toute erreur ayant des conséquences financières.

Le premier entretien sera suivi d'un second entretien, ceci pour plusieurs raisons : pour vérifier les premières impressions, aborder des points plus spécifiques, présenter le(la) candidat(e) à ses futurs collègues ou discuter des conditions d'engagement.

Procédures

- Envoyer la convocation à l'entretien bien à l'avance, en indiquant clairement :
 - l'endroit où se déroulera l'entretien (avec éventuellement un plan d'accès), et
 - la date et l'heure.
- Prévoir un nombre limité d'entretiens par jour (ex : 4 au maximum).
- Prévoir suffisamment de temps pour l'entretien, prévoir au moins une heure et demie entre deux rendez-vous.
- Informer préalablement l'accueil de l'arrivée de candidats.
- Prévoir une salle au calme.
- Éviter d'être interrompu(e) par le téléphone ou par des collègues.
- Ne pas faire attendre les candidats trop longtemps après leur arrivée. S'assurer qu'ils puissent attendre dans un espace calme.
- En présence d'un jury, veiller à ce que les membres du jury ne soient pas assis en ligne, mais essayer plutôt de créer une atmosphère conviviale, chacun étant assis au même niveau. Toutes les personnes présentes doivent pouvoir se voir.
- Faire en sorte que la personne chargée de l'entretien aille chercher le(la) candidat(e) dans la salle d'attente. En se dirigeant vers la salle d'entretien, poser quelques questions d'ordre général pour mettre le(la) candidat(e) à l'aise, ex : Avez-vous fait bon voyage ? Avez-vous bien trouvé (le lieu de rendez-vous) ?

Préparation de l'entretien

- S'assurer d'avoir lu avec attention les lettres des candidats.
- Lire le profil de poste de manière approfondie.
- Réfléchir à un certain nombre de points à aborder et dresser une liste de questions. Cette liste évitera d'oublier des points et permettra de comparer les candidats.
- Définir le plan de l'entretien, par exemple :
 - présenter les personnes présentes ;
 - passer en revue le CV ;
 - chercher à connaître la motivation du(de la) candidat(e) ;
 - expliquer les capacités requises pour le poste ;
 - exposer les prochaines étapes de l'entretien.
- Formuler les questions de la même manière pour tous les candidats.
- Alternier entre des questions ouvertes, fermées et directes.
- Constituer un comité de sélection (2-3 recruteurs ; superviseur, responsable du personnel, futur(e) collègue)
- Expliquer le rôle des recruteurs (président, superviseur de la procédure).
- Ne pas entrer trop dans le détail pendant un premier entretien. Garder peut-être les détails pour un second entretien.
- S'assurer d'avoir du papier et un stylo sous la main, ainsi que la lettre du(de la) candidat(e) et la liste de questions établie précédemment.

L'entretien

- Proposer une boisson au(à la) candidat(e). Ne pas commencer à lui poser des questions tant que les boissons ne sont pas versées et posées sur la table.
- Avoir sous la main la lettre de candidature, le curriculum vitae et la liste de questions.
- Utiliser le formulaire d'entretien.
- Montrer une certaine autorité tout en restant aimable et poli(e).
- Laisser le(la) candidat(e) dire ce qu'il(elle) a à dire, mais garder le contrôle de la conversation.
- Toujours résumer ce qu'a dit le(la) candidat(e) afin de s'assurer d'avoir bien tout compris correctement.
- Une pointe d'humour n'est pas exclue mais sans exagérer.
- Ne pas se faire d'opinion trop rapidement.
- Ne pas se concentrer uniquement sur les connaissances et les compétences du (de la) candidat(e), ne pas oublier qu'il(elle) doit aussi s'intégrer dans l'équipe.

Annexe 13

Formulaire d'entretien

Poste		Date	
Examineur		Candidat(e)	

Stratégie
Introduction
Présentation des autres examinateurs
Exposé du déroulement de l'entretien

■ Présentation de l'Administration douanière / du poste vacant

Poste
Tâches
Méthodes de travail
Déplacement, durée de travail sur place / horaires souples, etc.

■ Présentation du(de la) candidat(e)

Qualifications
Formation
Expérience professionnelle
Vie privée
Loisirs

- Poser des questions en se référant à la présentation du(de la) candidat(e)
- Conclusion

Annexe 14

Fiche d'évaluation individuelle pendant l'entretien

1) Comportement et présentation (1-5 points)

Aisance ?	
Expression et présentation	

a) Comportement du (de la) candidat(e) pendant l'entretien

Actif(ive) ?		
Passif(ive)?		
Impliqué(e) ?		
Bien préparé(e) et compétent(e) ?		
Contact visuel ?		
Langage corporel ?		
Voix ?		
Attitude ?		

2) Motivation

Enthousiasme / Intérêt du (de la) candidat(e)			Questions concernant l'aptitude du (de la) candidat(e) à occuper le poste
Pourquoi postulez-vous à cet emploi ?			Ex : Moyen d'action (Bien structuré(e)) Contact client (Qualités sociales) Qualités d'analyse Capacité à innover (comment, pourquoi) Résultats (quoi) Expérience de différents outils Connaissances
Pourquoi souhaitez-vous travailler à l'Administration douanière ?			
Qu'est-ce qui vous attire dans ces domaines en particulier ?			
Avez-vous postulé à d'autres emplois ? Si oui, dans quel(s) domaine(s) ?			

3) Expérience professionnelle

Quelle est votre expérience professionnelle précédente ?		
Quelles étaient vos responsabilités / tâches ?		

4) Situation de famille

Quelle est actuellement votre situation familiale ?		
Comment parvenez-vous à concilier travail et vie privée ?		
Comment parvenez-vous à gérer les déplacements professionnels, le travail à des heures tardives, le fait de ne pas rentrer chez vous le soir ?		
Si nécessaire, comment envisageriez-vous un (éventuel) changement de domicile ?		

5) Loisirs

Que faites-vous pendant votre temps libre ?		
Activités de loisirs ?		
Autres intérêts ?		
Bénévolat dans des associations ?		
Autres emplois ?		
Sports – santé – attitude vis-à-vis de l'alcool et de la drogue ?		

6) Questions diverses

Dans cette partie de l'entretien, il est possible d'inclure des questions relatives à des connaissances qui ne sont pas spécifiques au poste.

Pour vous, qu'est-ce qu'une bonne journée de travail ?		
Quand êtes-vous au maximum de vos performances ?		
Pour vous, qu'est-ce qu'une mauvaise journée de travail ?		
Quand êtes-vous au minimum de vos performances ?		
Préférez-vous travailler seul(e) ou avec d'autres ?		
Que pensent vos collègues de vous ?		
Donner un exemple de situation où vous avez été félicité(e).		
Donner un exemple de situation où vous avez été critiqué(e).		
Comment prenez-vous les critiques ?		
Avez-vous déjà connu des conflits ?		
Quelles sont vos ambitions dans votre travail ?		
Que vous voyez-vous faire dans environ 5 ans ?		
Pour vous, qu'est-ce qu'un bon lieu de travail ?		
Qu'est-ce qui contribue à un bon environnement de travail ?		
Qu'est-ce qui amène les gens à bien travailler et obtenir des résultats ?		
Que signifie pour vous le concept de diversité ?		

Conclusion

Souhaitez-vous ajouter quelque chose ? Avons-nous oublié des points que vous considérez importants ?
Si vous étiez sélectionné(e) pour le poste, quand pourriez-vous commencer ?
Plage de rémunération, prétentions de salaire
Ête.s-vous toujours intéressé(e) par le poste ? Si ce n'est pas le cas, merci de nous le faire savoir le plus rapidement possible
Frais de voyage pour venir à l'entretien ?
Information sur la suite de la procédure
Conserver les références pour un deuxième entretien
Bref récapitulatif du premier entretien pour le poste de XXX

Candidat(e) :	
Premières impressions	
Opinion générale	
Points positifs	
Points négatifs	
Bref résumé / Recommandations	

Annexe 15

Formulaire de vérification des références

Nom du (de la) candidat(e)	Poste recherché
Personne citée comme référence	Numéro de téléphone
Adresse	
Lien avec le(la) candidat(e)	Sur quelle période ?

Questions relatives au travail

Durée d'engagement	Responsabilités
Tâches spécifiques	
Position dans l'organigramme	
Nombre de subordonnés	Promotion (le cas échéant)

Annexe 16

Questions sur le(la) candidat(e)

Quels sont les points forts les plus évidents du(de la) candidat(e) ? (Se baser sur ces points forts pour les questions « Comment » / « Quoi ».)
Quels sont les points faibles les plus évidents du(de la) candidat(e) ? (Se concentrer sur les questions « Comment ».)
Comment évaluez-vous les performances professionnelles du(de la) candidat(e) ?
Comment évaluez-vous l'implication du(de la) candidat(e) dans le travail ?
Comment le(la) candidat(e) a-t-il géré les tâches qui lui ont été attribuées ?
Comment le(a) candidat(e) s'intègre-t-il(elle) dans un groupe ?
Comment le(la) candidat(e) arrive-t-il(elle) à travailler de manière indépendante ?
Avez-vous le souvenir d'une situation quelconque (professionnelle ou privée) où le(la) candidat(e) n'aurait pas agi comme il convenait ?
Rapidité de travail
Aptitude à planifier
Initiative
Le(La) candidat(e) est-il(elle) intéressé(e) par les changements ou les évolutions ?
Quels ont été les progrès du(de la) candidat(e) pendant la période où il(elle) a travaillé avec vous ?
Dans quelles situations le(la) candidat(e) réussissait-il(elle) le mieux ?
Qualités personnelles (sens de l'humour, sens de l'ordre, sens des responsabilités, santé)

Evaluation globale du(de la) candidat(e) par la personne citée en référence

Motifs de son départ	Pourriez-vous envisager de réengager cette personne ?
Ses principales qualités	
Ses principaux défauts	
Pensez-vous que le poste en question est approprié pour le(la) candidat(e) ?	

Conclusions

Fiabilité de la personne citée en référence

Faible Moyenne Haute

Evaluation globale du(de la) candidat(e) par la personne citée en référence

--

Annexe 17

Aide-mémoire sur la prise de fonctions

Nom.....

Date de prise de fonctions

Préparation

- Fournir un programme de prise de fonctions.
- Préparer l'emplacement et le matériel de travail
- Préparer les tâches
- Constituer un dossier de documents d'information
- Faire participer d'autres collègues au programme de prise de fonctions
- Envoyer une lettre de bienvenue au(à la) nouveau(nouvelle) collègue avec, en pièces jointes, le programme de prise de fonctions et le dossier de documents d'information

L'employeur

Fournit des informations sur

- l'organisation : le cadre général et les objectifs fixés ;
- l'obligation de confidentialité, l'attitude à adopter face à la corruption, le travail supplémentaire ;
- les conditions d'emploi et les procédures administratives ;
- les codes d'accès et les badges ;
- les règles relatives à l'utilisation d'Internet et de l'information ;
- les conventions relatives au temps de travail, au paiement du salaire, à la rémunération des congés de maladie, des vacances, des congés spéciaux et des déplacements officiels ;
- le programme de soins médicaux ;
- les conventions relatives à la sécurité au travail, à la politique de l'environnement de travail, à la déclaration d'accidents et de blessures sur le lieu de travail ;
- les entretiens d'appréciation du personnel, la formation et le développement de compétences ;
- les primes, les tarifs réduits, le financement de travaux d'étude et les programmes de bourse.

Sur le lieu de travail

- Présenter le(la) nouvel(le) employé(e) à ses collègues et, le cas échéant, à son tuteur.

Décrire et expliquer :

- les tâches, responsabilités, priorités, équipements et matériel, plans projets, etc. ;
- le lien entre le travail ou l'unité du(de la) nouvel(le) employé(e) et celui ou celle de ses collègues ;
- les contacts externes
- les procédures de travail, sources d'information et de contact, formes de coopération, procédures des entretiens d'appréciation, réunions, etc. ;
- les pauses et l'organisation du temps de travail.

Donner des informations sur :

- les procédures de courrier interne et externe, les procédures relatives à l'utilisation des télécommunications ;
- les locaux, les interdictions de fumer, les panneaux d'affichage, le restaurant, les vestiaires, les installations de mise en forme, les toilettes ;
- les équipements de protection incendie, les itinéraires d'évacuation, les alarmes, les itinéraires de transport.
- les risques présents au travail, ex : déficiences et blessures dues à une exposition excessive à des dangers mécaniques, déficience auditive, exposition à des produits chimiques ou à certains types de machines ;
- les règles de sécurité pour les personnes qui travaillent seules ou avec de jeunes personnes ;
- les exigences spécifiques de formation, ex : formation pour chauffeurs de poids lourds, formation sur la manipulation de produits chimiques ;
- le port d'équipements de protection personnelle, l'utilisation de la trousse de secours et le lavage des yeux, les numéros de téléphone importants

Suivi

- Au bout de 6 mois : point sur la prise de fonctions, retour sur le travail effectué, planification de la suite de l'activité.

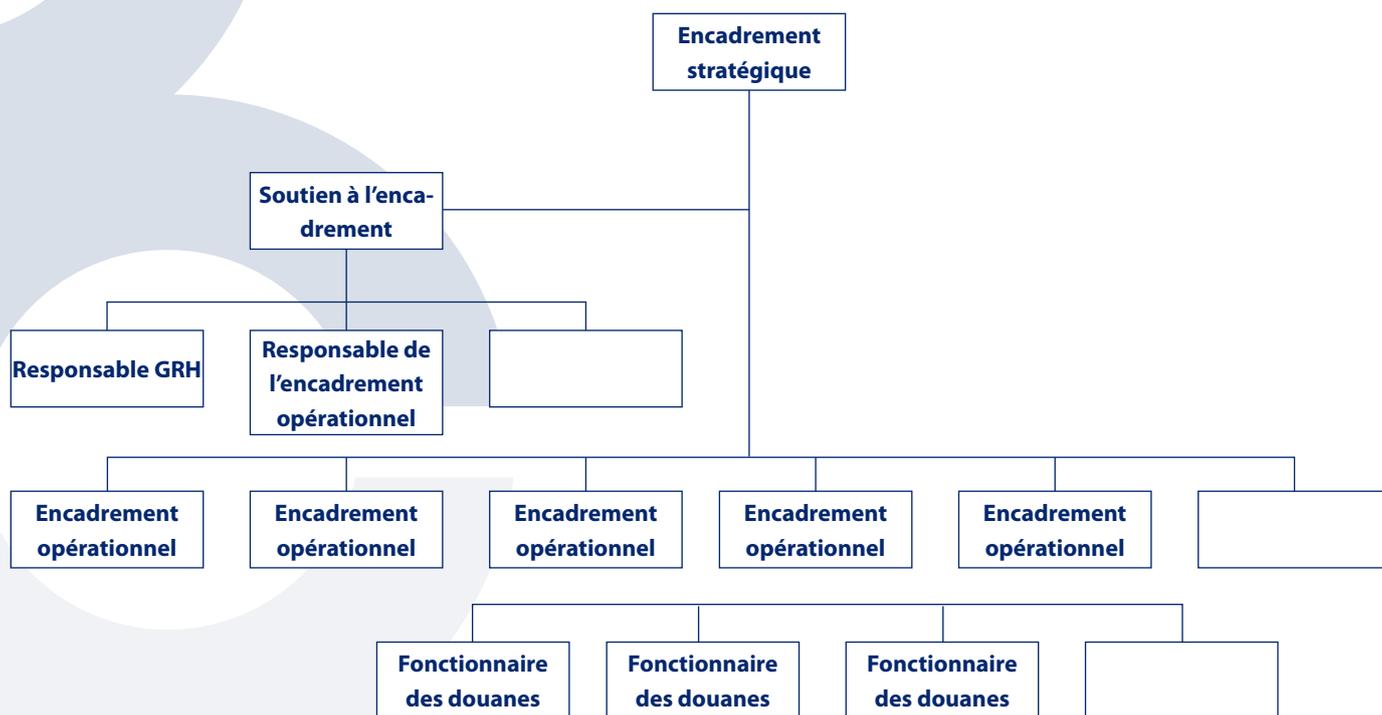
Annexe 18

Modèle d'organigramme

Le système de classement des fonctions et des effectifs distingue trois groupes principaux :

- Encadrement:
 - Encadrement stratégique
 - Encadrement opérationnel (chaque cadre étant responsable de 20 à 25 employés)
- Services du personnel (GRH)
- Services opérationnels

Ce système peut être représenté par l'organigramme suivant :



Cet exemple représente une organisation dotée d'une structure plutôt horizontale, avec deux niveaux d'encadrement : l'encadrement stratégique et l'encadrement opérationnel. Cette structure a pour principal avantage d'avoir très peu de niveaux intermédiaires entre le niveau opérationnel et le niveau stratégique : les cadres opérationnels sont dirigés directement par les cadres stratégiques, ce qui permet aux cadres stratégiques de communiquer directement avec le personnel opérationnel. Cela favorise également les remontées d'information, du niveau opérationnel vers le niveau stratégique.

Pour une structure de ce type, il est très important que l'encadrement opérationnel ait une autorité suffisante pour jouer un rôle clé.

Les cadres opérationnels qui ne sont que des intermédiaires agissant au nom des cadres stratégiques courent le risque d'être rejetés des deux côtés : par leurs propres responsables et par leurs subordonnés.

En revanche, s'ils parviennent à conserver leur position, ils peuvent rester en contact avec les deux groupes, en s'intégrant dans les discussions sans toutefois compromettre leur propre jugement et leur propre position.

Annexe 19

Exemple de description de fonctions

Description de fonctions	Conseiller en GRH, recrutement et sélection (grade xx)
Organisation	Douane
Titre	DIRECTEUR GRH / CONSEILLER EN GRH AUPRES DU DG, Spécialité : stratégies de recrutement, de sélection et d'établissement d'offres d'emploi (grade XX)

Position dans l'organisation

Encadrement stratégique, Douane

Soutien à l'encadrement

Conseiller en GRH

Généralités

Le conseiller en GRH travaille dans une équipe d'une trentaine de personnes dans l'Unité Gestion des ressources humaines.

L'équipe dépend de l'encadrement 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.

L'équipe a également pour tâche de conseiller sur le développement organisationnel de la douane.

Les domaines d'activité sont les suivants : conseils opérationnels ; gestion des congés de 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.

Rôle

Le conseiller en GRH conseille l'encadrement stratégique de la douane sur les politiques relatives aux stratégies de recrutement, de sélection et d'offres d'emploi. Il s'attache également à promouvoir de fructueuses opportunités de recrutement et de carrière.

Tâches

1. Etablissement et suivi du processus de recrutement (stratégie d'établissement d'offres d'emploi)
2. Elaboration des offres d'emploi et participation à l'élaboration de ces offres, etc.
3. Supervision de toutes les procédures de recrutement et de sélection
4. Contact avec les agences externes de recrutement et de sélection (ex : recrutement, contenu et publication des offres)
5. Relations avec l'agence nationale de bourses (choix des établissements d'enseignement, traitement des demandes émanant de ces établissements, coordination des attributions de bourses et projets d'études)
6. Développement et supervision de procédures standard liées à la stratégie de recrutement, de sélection et d'offres d'emploi

Qualification requise

Etudes supérieures ou niveau équivalent, validées par un diplôme.

Connaissances

Connaissances du domaine de la GRH dans son ensemble et de son rôle.

Connaissances approfondies du contenu et du rôle d'une stratégie de recrutement, de sélection et de recherche sur le marché de l'emploi

Compréhension du domaine d'action et de l'organisation des douanes

Compétences

Contact client

Créativité

Qualités relationnelles

Qualités d'organisation et de planification

Capacité à former une opinion

Pouvoir de persuasion

Annexe 20

Exemple de meilleures pratiques à l'échelon national – Douanes des Pays-Bas : regroupement de fonctions

Meilleures pratiques : LES GROUPES DE FONCTIONS

L'Administration des douanes des Pays-Bas a défini deux types de fonctions : les fonctions individuelles (postes d'encadrement et de direction) et les groupes de fonctions (postes opérationnels). La plupart des fonctions douanières sont des groupes de fonctions, et cette étude porte précisément sur ces groupes de fonctions. Toutes les tâches sont affectées au groupe dans son ensemble. Il s'agit, pour la plupart, de fonctions qui se distinguent par leur nature ou leur niveau, mais qui ne peuvent pas être réalisées séparément. On mélange donc des tâches n'ayant pas le même poids.

C'est pourquoi l'éventail de rémunération des fonctions groupées commence au niveau des tâches les plus faciles et se termine au niveau des tâches les plus difficiles.

Le regroupement de fonctions a pour avantage d'offrir une certaine flexibilité : à l'intérieur du groupe, les tâches affectées aux individus s'adaptent rapidement à la charge de travail. Autre avantage : cette flexibilité élargit les possibilités de développement individuel.

Chaque fonction est soumise à une évaluation afin de déterminer son niveau de salaire. Le niveau de salaire se compose d'un ensemble d'échelons comportant chacun un numéro. Les niveaux de salaire des groupes de fonctions sont indiqués par les lettres B, C, D, E, F et I. Les échelons d'un niveau de salaire d'un groupe de fonctions correspondent à deux ou trois niveaux de fonctions individuelles.

Grille des salaires

Les niveaux de salaire B à I sont des niveaux séparés. Les échelons correspondent aux niveaux 3 à 13..

Structure des niveaux de salaires des groupes de fonctions :

Groupe de fonctions	Niveaux de salaire correspondants
B	3, 4 et 5
C	5, 6 et 7
D	7 et 8
E	7, 8 et 9
F	9, 10 et 11
I	11, 12 et 13

Les niveaux de salaire correspondent au poids des tâches dans les groupes de fonctions (voir également le modèle de phases de groupes de fonctions et l'exemple du groupe de fonctions C).

Notes explicatives : la grille de salaire

Chaque niveau de salaire comportent un certain nombre d'échelons. Chacun de ces échelons correspond à un salaire brut.

Par exemple, à l'embauche, un(e) employé(e) peut obtenir le salaire correspondant au plus bas échelon (0) de l'échelle des salaires prévus pour le poste.

Un(e) employé(e) peut également obtenir un ou plusieurs niveaux de salaire en dessous du niveau prévu pour le poste. Ceci peut être le cas lorsque l'employé(e) ne réalise qu'une partie des tâches prévues pour le poste ou ne dispose pas du niveau de connaissances ou d'expérience requis. L'employé(e) conserve ce niveau de salaire tant qu'il(elle) ne s'acquitte pas entièrement ou de manière suffisante de ses fonctions. Le responsable hiérarchique évalue régulièrement la situation au cours de différents entretiens (entretiens de progrès, entretiens d'évaluation et entretiens de carrière), en s'aidant souvent d'un plan de carrière, qui indique quand et dans quelle mesure l'employé(e) peut prétendre à un niveau de salaire plus élevé.

Phases de classement des groupes de fonctions

Pour l'évaluation des employés, il peut être utile de classer les fonctions. Il convient alors de convenir avec l'individu des tâches qu'il doit réaliser pendant une période donnée. L'accord qui en découlera sur le travail, les résultats ou les contributions pourra servir de critère dans les entretiens de performances et les entretiens d'évaluation. Il indiquera le domaine et la structure qualitative (phases) du groupe de fonctions concerné.

On peut aussi affecter à l'employé(e) d'autres tâches qui ne sont pas indiquées comme exemples, dans la mesure où elles correspondent à la description du groupe de fonctions.

Pour classer les groupes de fonctions, on suit la même procédure, en trois phases :

Phase 1

La phase 1 se caractérise par le fait que les tâches sont liées à la disponibilité limitée du membre du groupe jusqu'à la date considérée. Cette disponibilité est limitée en raison de la nature et du contenu des tâches à l'intérieur du domaine d'activité affecté au groupe de fonctions, et compte tenu du cadre réglementaire, des procédures, des méthodes et techniques utilisées dans ce domaine spécifique. Ces limites apparaissent lorsque l'on réalise des tâches fondées sur des instructions relativement précises, lorsque l'on travaille sous le contrôle de collègues et de cadres plus expérimentés et lorsque la réalisation des tâches nécessite des techniques générales ou ne contient pas un facteur de risque élevé, etc.

Il est nécessaire de maîtriser les procédures concernées et d'avoir une connaissance suffisante de la structure d'un département et de l'organisation du travail dans ce département.

Phase 2

La phase 2 se caractérise par le fait que les tâches sont liées à la disponibilité illimitée du membre du groupe. Ce dernier n'a aucune limite quant à la nature et au contenu des tâches affectées au groupe de fonctions à l'intérieur du domaine d'activité ou quant au cadre réglementaire, aux procédures, méthodes et techniques utilisées dans ce domaine spécifique. Cette disponibilité illimitée s'exprime par la réalisation autonome de tâches et la prise de décisions autonome, l'employé(e) devant se former une opinion et faire des choix concernant l'approche, l'exécution et la planification des tâches. Les compétences et l'expérience que l'employé(e) accumule en réalisant les tâches permet à l'équipe d'optimiser son approche des problèmes découlant de son travail.

Il est nécessaire de maîtriser les procédures concernées et de connaître en plus la structure d'un département et l'organisation du travail dans ce département. Il faut également comprendre suffisamment l'environnement fonctionnel

Phase 3

La phase 3 se caractérise par le fait que, outre les performances de haute qualité décrites en phase 2, des travaux souvent très complexes sont réalisés à l'intérieur du domaine d'activité affecté au membre du groupe, et sur le cadre réglementaire, les procédures, méthodes et techniques utilisés dans ce domaine en particulier. Cette complexité se traduit par l'importance des problèmes soulevés, par le degré de sophistication, l'étendue des décisions, etc., ce qui implique des exigences maximales en termes de compétences, d'expérience, de compréhension, de consultation, etc. D'autre part, c'est généralement le membre du groupe qui a acquis des connaissances spécifiques dans le domaine d'activité qui lui est affecté et notamment en participant à des consultations techniques dans ce domaine, qui supervise ses collègues moins expérimentés et les représente.

Il est nécessaire d'avoir une connaissance approfondie des procédures concernées et de bien comprendre l'organisation et le fonctionnement des domaines de travail qui ont des liens fonctionnels. Il faut également comprendre suffisamment l'environnement fonctionnel

Exemple : groupe de fonctions C

Les tâches correspondent au groupe de fonctions C, avec les niveaux de salaire 5 à 7.

Nature et complexité des tâches :

Les tâches portent généralement sur la réalisation de parties de fonctions multiples ou sur l'exécution de fonctions simples et complètes. Le cadre détermine la nature des tâches à réaliser.

Etendue :

Les tâches doivent être réalisées sur la base d'un certain nombre de choix, clairement définis et bien délimités. Ces choix sont indiqués dans le cadre d'exécution et doivent être utilisés lors de l'exécution des tâches. Lorsque l'on détermine les choix, on doit prendre en compte, dans une certaine mesure, des possibilités basées sur les compétences acquises et l'expérience de situations similaires.

Connaissances et compétences :

Les compétences nécessaires sont principalement déterminées par une expérience suffisante et des connaissances applicables de la législation et de la réglementation des processus douaniers, des méthodes et/ou des moyens de l'unité de l'employé(e), ainsi qu'une compréhension générale du contexte théorique. En outre, les compétences sont déterminées par les connaissances pratiques et la compréhension des processus et des moyens, des règles, de la législation et de la réglementation liées au domaine de travail de l'employé(e) (ex : Système harmonisé, tarifs douaniers, valeur, origine), par certaines connaissances comptables, une compréhension globale de l'organisation et des finances d'une entreprise, ainsi qu'une connaissance générale de la situation en dehors de son propre domaine de travail.

Nature des contacts:

S'agissant de la réalisation des tâches liées aux processus, ces contacts sont liés principalement à la fourniture et au recueil d'informations ainsi qu'à l'échange de données. S'agissant de la réalisation des tâches de contrôle/test (physique), les contacts sont instructifs de par leur nature et, dans certains cas, ils portent sur l'offre ou la mise en œuvre de solutions définies sur le plan des procédures pour les contribuables.

Caractéristiques du domaine de travail

Les activités suivantes sont caractéristiques du groupe de fonctions de niveau C :

- traitement des contacts des opérateurs économiques : contact pour tous types d'entreprises sur les questions d'administration et de contrôle, de gestion de processus, de collecte de données et d'échange d'informations ; rassemblement et optimisation des informations recueillies auprès de ces contacts ; suivi des progrès, de l'état d'achèvement et de la qualité des contacts avec les opérateurs – cela implique souvent d'aider un(e) collègue qui coordonne le processus, etc. Ces tâches comprennent :
- les réponses aux questions sur l'exécution de la législation et des réglementations concernées ;
- la fourniture d'informations à des opérateurs sur les procédures relatives, par exemple, aux rendements fiscaux et aux procédures de recours ;
- des conseils et un rôle de premier interlocuteur concernant l'exécution de mesures fiscales douanières, de systèmes etc. ;
- la réalisation de contrôles et de suivis (physiques) : réalisation de tâches suivant les instructions et les réglementations, en liaison avec la procédure d'évaluation de l'employé(e) concernant les contrôles (physiques) établis et le suivi des personnes, des marchandises et des documents. Cela implique de proposer des solutions et de prendre des mesures vis-à-vis des contribuables/clients dans le cadre d'affaires qui peuvent aussi avoir été détectées par d'autres personnes.

Ces tâches comprennent par exemple :

- l'exécution et la coordination de contrôles physiques du trafic transfrontalier des personnes et des marchandises ;
- la vérification des documents requis pour voir s'ils sont remplis correctement et justes ;
- le calcul d'amendes pour les manquements constatés, d'après la législation et les réglementations ;
- la conduite d'enquêtes (partielles) sur le champ, si un tel ordre est donné ;
- la conduite de contrôles a posteriori, de contrôles préalables et d'autres vérifications administratives.

Grille de salaire

Fonctions	B			C			D		E			F		G			
Niveaux	3	4	5	5	6	7	7	8	7	8	9	9	10	11	11	12	13
Echelons	0																
	1																
	2																
	3	0															
	4	1															
	5	2	0	0													
	6	3	1	1													
	7	4	2	2													
	8	5	3	3	0												
	9	6	4	4	1												
	10	7	5	5	2												
	11	8	6	6	3												
	12	9	7	7	4	0	0		0								
	13	10	8	8	5	1	1		1								
		11	9	9	6	2	2		2								
		12	10	10	7	3	3	0	3	0							
			11	11	8	4	4	1	4	1							
			12	12	9	5	5	2	5	2							
					10	6	6	3	6	3	0	0					
					11	7	7	4	7	4	1	1					
						8	8	5	8	5	2	2					
						9	9	6	9	6	3	3	0				
						10	10	7	10	7	4	4	1				
								8		8	5	5	2	0	0		
								9		9	6	6	3	1	1		
								10		10	7	7	4	2	2		
										8	8	5	3	3	0		
										9	9	6	4	4	1		
										10	10	7	5	5	2		
												8	6	6	3	0	
												9	7	7	4	1	
												10	8	8	5	2	
													9	9	6	3	
													10	10	7	4	
															8	5	
															9	6	
															10	7	
																8	
																9	
																	10

Fin de l'exemple

Annexe 21

Fiche d'évaluation de fonctions

ENTRETIEN

Rapport

Date: _____

Participants _____

Thèmes de la discussion

Contenu du poste

Performances / Résultats

Evolution

Rémunération

Points décidés

Prochain entretien

Signature

Date	Cadre	Employé(e)

Annexe 22

AIDE-MEMOIRE SUR L'ENTRETIEN D'APPRECIATION

<ul style="list-style-type: none"> ■ Contenu du poste 	<p>On peut s'inspirer de la description de fonctions.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Quelles tâches ont été réalisées ? ■ En quoi consiste la tâche ? ■ Quels objectifs avaient été fixés et dans quelle mesure ont-ils été atteints ?
<ul style="list-style-type: none"> ■ Performances 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relations liées au poste : tous les contacts professionnels nécessaires pour une parfaite maîtrise du poste : <ul style="list-style-type: none"> - quelles sont les relations professionnelles ; - à l'intérieur / à l'extérieur de l'organisation ; - qualité des relations ; - exigences requises pour ce poste concernant ces relations ; - obstacles éventuels empêchant des performances optimales. ■ Relations de travail avec le supérieur hiérarchique : <ul style="list-style-type: none"> - manière de communiquer ; - échange d'informations ; - manière d'affecter des tâches ; - délégation de tâches ; - discussions préliminaires. ■ Conditions / Climat de travail : <ul style="list-style-type: none"> - les personnes ; - l'emplacement / les équipements ; - protection de l'information et éthique. ■ Charge de travail : <ul style="list-style-type: none"> - quantité : quantité de travail affectée en fonction des capacités personnelles et répartition des tâches au sein de l'unité ; - qualité : qualité du travail (niveau de complexité, défis). ■ Résultats : <ul style="list-style-type: none"> - quantité : quantité de travail produit ; - qualité : qualité du travail produit, connaissances et aptitudes requises pour réaliser les tâches. ■ Autres compétences : résultats liés à d'autres compétences.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Evolution 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formation ■ Soutien/Accompagnement ■ Opportunités de carrière
<ul style="list-style-type: none"> ■ Rémunération 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obtention ou non d'augmentations de salaire ■ Autres éléments de rémunération (les points décidés sur ce sujet doivent être confirmés pendant l'entretien d'appréciation).
<ul style="list-style-type: none"> ■ Points décidés 	<p>S'agissant des performances futures, on peut se mettre d'accord sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ formation/accompagnement ; ■ échange d'informations ; ■ changement dans la réalisation des tâches ; ■ répartition des tâches ; ■ ajustement des domaines de résultats ; ■ ajustement des compétences.
<ul style="list-style-type: none"> ■ • Suivi des points décidés 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prochain entretien

Annexe 23

Fiche d'appréciation (avec notes explicatives)

1. Personne examinée

Initiales et nom

Sexe H F

Date de naissance

Unité organisationnelle

Poste

Salaire

2. Appréciation

Période De _____ à _____

Date de l'entretien

3. Examineur

Initiales et nom

Poste

4. Poste occupé actuellement

Objectifs

Compétences

■ Coopération

■

■

Indiquer les compétences requises (en s'aidant de l'Annexe 25)

5. Appréciation des performances requises pour le poste occupé actuellement

Donner une appréciation de chacune des compétences. Expliquer le choix par des exemples.

Compétence "Coopération"

Ne pas écrire ici Excellent Très bien Bien
 Moyen Insuffisant

Compétence "Planification et organisation"

Excellent Très bien Bien
 Moyen Insuffisant

Compétence "Délégation"

Excellent Très bien Bien
 Moyen Insuffisant

Compétence :

Excellent Très bien Bien
 Moyen Insuffisant

6. Résumé de l'appréciation des performances requises pour le poste occupé actuellement

7. Evolution de carrière probable ou souhaitée

Expliquer le choix d'évolution de carrière, le plus précisément possible, en tenant compte des commentaires de l'employé(e) et de ses opportunités et/ou désirs de mobilité.

- Maintien au poste actuel
- Extension du poste
- Changement de poste dans les 12 mois à venir
- Promotion dans les 12 mois à venir - grade
- Autre possibilité de carrière

Expliquer le choix.

Compétences à développer

Indiquer quelles compétences.

Mesures d'accompagnement

Indiquer les mesures d'accompagnement nécessaires pour l'évolution de carrière choisie et les mesures à prendre par l'employé(e).

Formation pratique :

Formation théorique :

- Accompagnement par un tuteur
- Formation pratique (ex : apprentissage, travail intérimaire, participation à un groupe de travail)
- Autres, ex :
- Cours individuels
- Cours de formation interne ou cours de perfectionnement externe
- E-learning module

Explication

Indiquer, par exemple, la nature et le contenu, la date de démarrage et la durée des mesures d'accompagnement

8. Commentaires de la personne examinée

9. Signatures

(obligatoires)

Examineur	Date	Signature
Personne examinée	Date	Signature

10. Période suivante

Points décidés :

Objectifs Compétences

Notes explicatives sur la fiche d'appréciation

La fiche d'appréciation est modulaire. Utiliser uniquement les éléments nécessaires pour enregistrer correctement les sujets de l'entretien. Un ensemble spécifique de données est requis toutefois dans tous les cas, même s'il a été décidé de conduire une appréciation partielle. Les données obligatoires sont indiquées comme telles sur la fiche.

Explication de la fiche, étape par étape

1. Personne examinée

Indiquer ici des informations détaillées sur la personne examinée : nom, référence, unité/bureau et poste.

2. Appréciation

Période : il s'agit de la période sur laquelle porte l'appréciation. Elle peut varier entre six mois et deux ans. Elle doit être fixée à l'avance.

Date de l'entretien : date de l'entretien d'appréciation, à convenir avec l'employé(e). L'entretien d'appréciation est réalisé le plus rapidement possible après l'expiration de la période, de préférence dans les deux semaines qui suivent.

3. Examineur

Description détaillée de la tâche principale de la personne examinée (voir modèle Annexe 4).

4. Poste occupé actuellement

Résultats et contributions sur lesquels l'employé(e) est évalué(e).

5. Appréciation des performances requises pour le poste occupé actuellement

Appréciation de chacune des compétences sur une échelle comprise entre « insuffisant » et « excellent ». Etayer l'appréciation par des exemples de comportement. Donner un résumé du jugement porté sur les performances réalisées dans le poste actuel. Ne pas utiliser cette échelle d'appréciation s'il a été convenu avec la personne examinée de ne donner qu'une opinion générale sur ses performances, plutôt qu'une appréciation détaillée.

6. Résumé de l'appréciation des performances requises pour le poste occupé actuellement

Brève impression du déroulement de l'entretien d'appréciation.

7. Evolution de carrière probable ou souhaitée

L'examineur indique ici l'évolution de carrière qu'il envisage pour la personne examinée : maintien au poste actuel, extension de poste ou changement de poste. Les souhaits de l'employé(e) sont également pris en compte.

L'examineur indique également les compétences que l'employé(e) pourrait développer et les mesures d'accompagnement à prendre éventuellement.

8. Commentaires de la personne examinée

Cette section permet à la personne examinée de donner son avis. Elle peut s'exprimer sur n'importe quelle partie de l'appréciation. Tout peut être abordé ici.

9. Signatures

L'examineur et la personne examinée signent tous les deux le document.

10. Période suivante

Cette section indique les décisions prises quant à la prochaine période d'appréciation : quelle sera cette période ? S'agira-t-il d'une appréciation complète ou partielle ? L'employé(e) doit-il(elle) procéder à une auto-évaluation ? Contribution d'autres personnes ? Si oui, de qui ? Quels seront les domaines de résultats et compétences couverts ?

Annexe 24

Service des douanes de Nouvelle-Zélande : développement de l'encadrement

1. INTRODUCTION

Ce document résume l'approche adoptée par le Service des douanes de Nouvelle-Zélande sur le développement et l'amélioration de son encadrement. Depuis trois ans, les douanes néo-zélandaises mettent progressivement en œuvre une stratégie de développement de capacités, qui a pour slogan « Un seul et unique service pour toute la douane » (« Whole of customs, One service »). Les clés de la réussite : une approche visant à s'assurer que l'encadrement est une priorité à tous les niveaux de la douane, l'engagement du personnel et l'implication du Directeur général, une connectivité assurée entre toutes les initiatives mises en œuvre.

Ce document rappelle brièvement les principales initiatives prises en matière d'encadrement :

- Modèle national de stratégie de formation (Appendice A)
- Cadre d'évolution de carrière et de formation (extrait du plan de carrière – Appendice B)
- Plan de carrière de l'encadrement (extrait de document - Appendice C)
- Vue d'ensemble du processus de la Commission d'évolution de carrière et de son programme pour 2009 (Appendices D et E)
- Cadre de développement de compétences d'encadrement douanières (Appendice F)
- Ressources pour le développement du personnel douanier (Appendice G)
- Cadre de compétences douanières (Appendice H)
- Modèle d'encadrement douanier (Appendice I)
- Cadres et douane (extrait de document – Appendice J)
- Lien entre le modèle d'encadrement douanier et le programme des cadres douaniers (Appendice K)
- Bref aperçu des programmes de développement de l'encadrement
- Impact de l'introduction de deux nouvelles fonctions : fonctionnaire des douanes principal (Senior Customs Officer, SCO) et cadre douanier adjoint (Assistant Chief Customs Officer, ACCO)

2. CONTEXTE

Tout aspect de l'activité douanière, que ce soit la sécurité des frontières, la protection des populations, la perception des recettes ou le soutien aux milieux commerciaux, implique des défis qui lui sont propres ainsi qu'un niveau d'exigences toujours plus élevé en termes de capacités et de connaissances techniques. Le Service des douanes de Nouvelle-Zélande a reconnu la nécessité absolue de consolider les capacités actuelles d'encadrement au sein de la douane et de les étendre à l'avenir, afin de concrétiser sa stratégie « Encadrement et excellence dans la gestion des frontières pour garantir la sécurité et la prospérité de la Nouvelle Zélande ».

Une stratégie de formation nationale a été mise en place comme première étape de la politique « Whole of customs, One service ». Cette stratégie repose sur une base bien structurée et coordonnée pour le développement de l'encadrement à tous les niveaux, constituée des trois éléments fondamentaux suivants :

- compétences génériques - que l'ensemble du personnel douanier est censé posséder ;
- capacités et connaissances techniques - au niveau du poste et de la carrière – à la fois pour des services opérationnels et des services de soutien ;
- encadrement – des personnes et des techniques.

La stratégie de formation nationale est représentée à l'Appendice A, qui montre que plus l'on progresse dans la hiérarchie douanière, plus le niveau requis de capacités d'encadrement est élevé. Ce modèle permet donc à la douane de définir précisément des plans de carrière, en particulier pour le personnel opérationnel.

Un Cadre d'évolution de carrière et de formation a été conçu et publié pour que le personnel douanier visualise bien les plans de carrière possibles. L'Appendice B est un extrait de ce document, portant à la fois sur les fonctions opérationnelles et les fonctions organisationnelles, avec des détails sur les exigences techniques à chaque niveau. Ce schéma présente également le programme de développement et de formation technique interne à la douane et dégage des plans de carrière clairs et structurés, permettant aux individus de progresser entre des fonctions de base et des domaines plus spécialisés, voire des fonctions d'encadrement sur l'ensemble de la douane.

Mis à part les cours dispensés en interne et certains cours spécifiques à certaines fonctions, le programme de formation dans son ensemble s'adresse à tous les postes, à tous les niveaux. Deux niveaux supplémentaires, à savoir celui de fonctionnaire des douanes principal (Senior Customs Officer, SCO) et celui de cadre douanier adjoint (Assistant Chief Customs Officer, ACCO), ont été ajoutés dans le Cadre d'évolution de carrière et de formation. Ceci fournit au personnel deux nouvelles étapes d'évolution de carrière, davantage accessibles, et permet en même temps à la douane d'identifier de nouveaux chefs potentiels et de suivre leur développement à mesure qu'ils avancent dans la hiérarchie.

Le Cadre d'évolution de carrière et de formation a été particulièrement bien accueilli par le personnel et il est utilisé en permanence comme guide pour la planification de carrière et la formation. Il permet également de définir un ordre de priorité dans les formations. Pour prendre en compte les exigences futures en termes de compétences, ce Cadre est actuellement mis à jour et devrait être terminé début 2009.

Parallèlement au Cadre d'évolution de carrière et de formation, un document intitulé « Plan de carrière de l'encadrement douanier » a été présenté. Celui-ci :

- identifie les sept niveaux hiérarchiques de la douane ;
- indique les points forts de l'encadrement à chaque niveau ;
- décrit les conditions de réussite de l'encadrement à chaque niveau ;
- présente les compétences spécifiques d'encadrement pour chaque niveau ;
- identifie les expériences et compétences en matière de progrès ;
- définit les possibilités de développement de l'encadrement qu'offre la douane

L'Appendice C est un extrait du Plan de carrière de l'encadrement douanier. Le Cadre d'évolution de carrière et de formation, le Plan de carrière de l'encadrement douanier et la Commission d'évolution de carrière (voir chapitre 3 ci-dessous) constituent les bases utilisées pour la définition, la gestion et la mesure du développement de capacités d'encadrement et de gestion au sein du Service des douanes de Nouvelle-Zélande.

Il est important de préciser que le programme du Cadre d'évolution de carrière et de formation et celui du Plan de carrière de l'encadrement ont été appliqués principalement en interne, par l'intermédiaire de la Division des ressources humaines et du développement. Dans le cadre de notre stratégie de gestion des risques de formation, nous devons nous assurer qu'à l'exception du programme de développement de l'encadrement supérieur, la douane est détentrice de droits de propriété intellectuelle sur son matériel de formation. Ainsi, nous minimisons le risque d'un « point unique de défaillance » (« single point of failure ») en disposant de plusieurs formateurs compétents, capables d'assurer la continuité du programme à l'avenir.

3. COMMISSION D'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

Pour relier entre elles toutes les initiatives de développement de l'encadrement, une Commission d'évolution de carrière est chargée de coordonner les différents programmes de transition des cadres (à partir du niveau de cadre douanier et au-delà). Il existe une Commission à chaque niveau d'encadrement et cette Commission a pour objectif d'évaluer les capacités de chaque individu ainsi que son potentiel à occuper un poste de niveau supérieur. Dans le cadre de ce processus, la douane peut donner la priorité au développement de capacités actuelles et futures et sélectionner des candidats ou donner la priorité à des candidats pour des opportunités de carrière spécifiques.

Ce processus faisant appel à une Commission d'évolution de carrière vient d'entamer sa quatrième année de fonctionnement. La douane est ainsi assurée de disposer d'une solide cartographie des forces d'encadrement et du potentiel d'encadrement au sein de la douane. L'Appendice D donne une vue d'ensemble de ce processus et l'Appendice E le programme 2009 de la Commission. Ce processus est utilisé également pour recenser les personnes clés et les postes clés au sein de la douane. Il contribue à la gestion des talents et à la planification des successions.

Le chapitre suivant récapitule les initiatives entreprises ainsi que le processus adopté.

4. INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT – RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'ENCADREMENT

4.1 Développement du Cadre de compétences

La première étape du processus a consisté à définir précisément les compétences d'encadrement et les comportements requis

au sein de la douane. L'objectif étant de disposer de cadres à tous les niveaux impliqués de près dans le processus qui consiste à approuver les compétences de chaque niveau, deux schémas ont été réalisés et envoyés à l'ensemble des cadres. Le premier schéma (Appendice F) montre les domaines dans lesquels le cadre de compétences qui en résultera sera utilisé. Le second (Appendice G) indique les ressources mises à la disposition des cadres pour utiliser le cadre de compétences destiné au développement du personnel et à la gestion des performances sur le lieu de travail.

Sur cette base, les cadres de chaque niveau ont participé au développement d'un Cadre de compétences spécifiant les compétences de base pour chaque niveau d'encadrement. Ce travail a également permis de recenser les compétences spécifiques requises pour progresser via chacun des niveaux hiérarchiques. L'Appendice H représente le Cadre de compétences du Service des douanes de Nouvelle-Zélande, contenant une description de chaque compétence.

Au départ, beaucoup de cadres étaient réticents à participer à ce processus, considérant qu'il s'agissait du travail de l'équipe chargée des ressources humaines. Mais, avec l'aide du Directeur général, les cadres ont été invités à participer à la première série d'ateliers. Une fois qu'ils ont pris connaissance des avantages d'un cadre de compétences, les cadres se sont rapidement transformés en ardents défenseurs de ce processus et des résultats souhaités. Cet enthousiasme s'est poursuivi à tel point qu'aujourd'hui, les cadres ont adopté entre eux une langue commune de compétences et qu'ils se sont pleinement approprié le Cadre de compétences qu'ils appliquent pour un vaste éventail d'activités telles que les examens de performances et les centres d'évaluation.

Pour aider le personnel occupant des postes d'encadrement à comprendre comment appliquer sur le lieu de travail les facteurs recensés dans le Cadre de compétences, on a adopté un Modèle d'encadrement à orientation pratique¹ (voir Appendice I). Les trois éléments du Modèle : Besoins individuels, Gestion de l'équipe et Tâches ont été traduits par : Connaître son personnel – Savoir ce qui se passe pour lui – Diriger avec intégrité.

Des programmes de développement de l'encadrement ont été définis et mis en oeuvre d'après les compétences de base sélectionnées pour chaque niveau d'encadrement et d'après le Modèle d'encadrement douanier à orientation pratique.

4.2 Programme de développement de l'encadrement – Cadres supérieurs

Le premier programme s'adresse à des cadres supérieurs. Sur une période de 12 mois, plusieurs groupes de 12 cadres ont participé en même temps à un programme de formation intensif en interne, composé d'une première session de quatre jours, puis de deux sessions de trois jours chacune, entrecoupées d'une application, sur le lieu de travail, de ce qui avait été appris. Ces deux sessions étaient complétées par des sessions d'accompagnement individuel avec un conseiller professionnel externe.

Avant de démarrer le programme de développement de l'encadrement, les 10 cadres supérieurs les plus haut placés dans la hiérarchie ont participé à une étude de l'encadrement à 360°², liée aux compétences d'encadrement pour leur niveau. Ces cadres ont pu alors utiliser les domaines identifiés d'après les résultats de l'étude comme domaines à améliorer en priorité. Les résultats ont également donné une vue d'ensemble des forces d'encadrement et des domaines à développer par le groupe de cadres supérieurs. Ces domaines identifiés ont été intégrés dans le programme d'encadrement.

Le programme destiné aux cadres supérieurs a été conçu et réalisé par un organisme extérieur, avec la participation de la douane. Faire appel à des conseillers extérieurs a donné un plus grande crédibilité au programme. Les personnes concernées ont pu pleinement y participer, recevoir des retours d'information indépendants, envisager et appliquer de nouveaux comportements d'encadrement dans un environnement confidentiel.

Au total, 54 cadres ont participé à ce programme. Ces cadres ont également participé, pendant l'année, à un colloque sur l'encadrement, visant à élargir leurs connaissances et à réfléchir à toute une série de questions stratégiques, à l'échelon national et mondial, importantes pour la douane.

¹ Action-Centred Leadership, Adair, J., janvier 2006, source : <http://islab2.sci.ntu.edu.sg/h6635/adair.htm>. Ce modèle est appelé également Modèle d'encadrement fonctionnel (Functional Leadership Model).

² Une étude de l'encadrement à 360° réunit des retours d'information tirés d'un questionnaire rempli par une sélection de subordonnés directs, de collègues et par le responsable hiérarchique de la personne, sur ses comportements en matière d'encadrement, liés aux compétences nécessaires pour le niveau d'encadrement. Ces données sont rassemblées, analysées et les résultats et domaines de développement transmis en retour au cadre concerné.

Le premier retour sur investissement de ce programme se dégage de l'évaluation des résultats des études menées sur le lieu de travail en 2007 et 2008 : en effet, un nombre beaucoup plus élevé d'employés déclare avoir reçu un retour et bénéficié d'un accompagnement pour les aider à améliorer leurs performances et considère l'évaluation juste et objective. Les progrès seront mesurés une nouvelle fois par une évaluation des résultats de la prochaine étude sur le lieu de travail et pour chacun des dirigeants d'après les résultats de la prochaine étude à 360°.

La deuxième phase du programme de développement de l'encadrement destiné aux chefs de divisions (cadres supérieurs) est intégrée dans le Programme des dirigeants douaniers « Leaders @ Customs » (Appendice J). Pour ce groupe de cadres, le programme consiste en une série d'ateliers pratiques d'une journée sur des sujets basés sur ce qui a été appris jusqu'à présent, et axés sur les aspects stratégiques et les aspects d'encadrement liés aux fonctions de cadres supérieurs.

4.3 Programme de développement de l'encadrement – Programme initial pour cadres intervenant sur le terrain

Ce programme est destiné aux fonctionnaires des douanes principaux (CCO), qui sont nos intervenants sur le terrain. Il s'agit d'un programme intensif en interne de huit jours, réunissant des groupes de 12 personnes de différents services douaniers. Pendant le programme, les participants choisissent un résultat à atteindre une fois de retour sur le lieu de travail en utilisant ce qui a été appris pendant la formation.

Le contenu de ce programme est directement lié au Modèle d'encadrement douanier (voir Appendice I) et sa structure est modulaire. L'Appendice K est un aperçu du contenu du programme sous chacun des titres du Modèle d'encadrement douanier. Cet aperçu est basé sur le développement de compétences et de comportements d'encadrement qui ont été identifiés pour les cadres au sein de la douane. Ces compétences et comportements sont notamment les suivants : création d'équipes efficaces, évolution des subordonnés directs, qualités de commandement, gestion de conflits, éthique, intégrité et connaissance de soi.

Plus de 120 CCO ont participé à ce programme, qui est désormais mis en place selon les besoins, pour s'assurer que les personnes nouvellement recrutées comprennent toutes de la même façon ce qui est exigé par leur poste et bénéficient des mêmes possibilités d'évolution. Les CCO participent également, dans le cadre du développement annuel de l'encadrement, à un forum de deux jours au cours duquel ils améliorent encore leurs capacités d'encadrement et de gestion de personnel.

Le retour sur investissement de ce programme se mesure de plusieurs manières, tout d'abord sous la forme d'une évaluation du participant. Puis, trois mois plus tard, on évalue, en présence du participant et de son supérieur hiérarchique, si le participant a appliqué ce qu'il a appris. Une évaluation globale de l'impact continu de ce programme, à la fois sur les participants et sur leurs supérieurs hiérarchiques, a été réalisée et a indiqué qu'une importante majorité de participants avaient acquis des compétences utiles, les aidant à diriger plus efficacement leur personnel sur le lieu de travail, à planifier et gérer le travail et à avoir davantage confiance en eux. Ils ont pu également élargir considérablement leur réseau de collègues susceptibles de les aider.

Une fois de plus, d'après les deux enquêtes menées auprès du personnel, le personnel intervenant sur le terrain considère avoir reçu des retours et un accompagnement de meilleure qualité, avoir été encouragé à développer de nouvelles connaissances et capacités et pouvoir évoluer de manière positive dans leur carrière au sein de la douane. Une étude récente a montré également que pour les fonctionnaires douaniers ayant moins de cinq années d'expérience, ce soutien de leur supérieur hiérarchique direct peut les inciter à s'impliquer davantage et à faire davantage d'efforts pour leur travail et donc à conserver plus facilement leur poste.

Le retour sur investissement se mesure également par une amélioration du niveau de compétences des participants s'agissant du traitement des performances et de questions relatives au personnel sur le lieu de travail. Ceci s'est considérablement amélioré, de même que la rapidité à traiter ce genre de questions et l'efficacité des résultats obtenus.

Un des impacts visibles du programme de développement est la nette amélioration du niveau et de l'état de préparation des CCO qui se portent candidats à des postes internes et obtiennent des promotions internes. Les candidats qui réussissent savent parfaitement ce que l'on attend d'eux en matière d'encadrement et sont capables de mettre en évidence les mesures qu'ils ont prises pour obtenir l'expérience requise pour des postes d'encadrement.

4.4 Programme de développement de l'encadrement – « Leaders @ Customs »

La phase deux du programme de développement de l'encadrement pour les cadres de terrain et les deux niveaux supérieurs est appelée « Leaders @ Customs – Shaping the Future (Façonner l'avenir) – Making a Difference (Faire la différence) » (Appendice J).

Il s'agit d'un programme intensif pratique de 12 mois qui permet aux participants de se pencher sur les sujets suivants:

- Gestion des cadres
- Faire en sorte d'évoluer ensemble
- Renforcement des capacités des équipes
- Amélioration de la productivité
- Identification et partage de nouvelles idées
- Planification opérationnelle
- Retour sur investissement du développement
- L'encadrement en action.

Ce programme se déroule en interne et les sessions varient entre un jour et demi et trois jours, en fonction du contenu de chaque module. Des groupes solidaires de 12 participants chacun sont constitués pour l'ensemble du programme. Pendant le programme, les participants ont l'occasion de prendre part à un vaste éventail d'expériences pratiques : visite de lieux de travail externes, détachements et deux études : l'une axée sur le développement des capacités, l'autre sur l'amélioration de la productivité.

Entre les modules, les participants prennent part à des sessions d'accompagnement de groupe, animées par un intervenant extérieur. Ces sessions ont principalement pour objectif de permettre une transmission maximale des connaissances ainsi acquises sur le lieu de travail.

A l'issue du programme, les participants soumettront un compte-rendu à la Commission d'évolution de carrière (voir Chapitre 3) sur leur évolution et le retour sur investissement de ce programme pour la douane. En outre, les participants devront, en retour, donner au moins 25 heures de leur temps par an à la douane, en tant qu'accompagnateur, conseiller ou formateur, sur ce programme ou l'un des autres programmes de développement des capacités douanières.

Chaque groupe est affecté à un chef de division qui joue le rôle de guide et accompagne les participants tout au long du programme. Le chef de division assiste régulièrement aux sessions du programme et fait part de ses connaissances et expériences au groupe. Les modules du programme sont animés par plusieurs conseillers externes de haut niveau, experts reconnus dans leur domaine, et aussi par des formateurs spécialisés internes. Un conseiller externe en développement d'encadrement établit des liens entre les modules et présente certains des ateliers. Ces conseillers, avec l'un des intervenants extérieurs, organisent des sessions d'accompagnement individuel et en groupe pour les participants.

Le programme « Leaders @ Customs » et le programme destiné aux CCO ont pour effet une augmentation du nombre de cadres parmi les jurys d'évaluation, les responsables de programmes et/ou les intervenants spécialisés, à la fois dans le programme des CCO et dans celui destiné aux ACCO. De plus en plus de cadres sont présents également pour guider les fonctionnaires faisant preuve de capacités potentielles d'encadrement.

4.5 Capacités potentielles d'encadrement

En 2006, deux nouveaux postes ont été créés : celui de fonctionnaire des douanes principal (Senior Customs Officer, SCO) et celui de Cadre douanier adjoint (Assistant Chief Customs Officer, ACCO), dans l'objectif de fournir deux nouvelles étapes d'évolution de carrière permettant aux fonctionnaires des douanes travaillant sur le terrain d'acquérir progressivement des capacités d'encadrement et de combler l'écart qui existait entre l'auto-encadrement et l'encadrement d'autres personnes. La création de ces deux nouveaux niveaux hiérarchiques permet également à la douane de constituer un vivier de talents parmi lesquels elle peut identifier de futurs chefs potentiels et les faire évoluer dans ce sens. Le processus d'avancement à ces deux niveaux est décrit ci-après.

4.6 Programme de développement de l'encadrement – Capacités potentielles d'encadrement

Les capacités potentielles d'encadrement sont identifiées selon un processus d'évaluation mis en place pour sélectionner les fonctionnaires qui se destinent aux fonctions d'ACCO. Ce processus est généralement réalisé deux fois par an et se compose de deux journées d'évaluation complète du(de la) candidat(e) d'après les compétences en matière d'encadrement requises pour le poste. Les examinateurs sont des spécialistes externes et des cadres internes sélectionnés à cet effet. Avant le processus d'évaluation, une formation spécialisée est dispensée aux cadres examinateurs. Il s'est avéré très utile de faire participer les cadres au processus d'évaluation, ceci étant pour eux formateur et aussi une opportunité d'évolution. Cela leur apporte également une certaine crédibilité à leur niveau hiérarchique et leur permet de s'approprier ce processus d'évaluation et d'y valider leur rôle. Une fois le processus d'évaluation terminé, les candidats qui ont réussi participent à un programme interne spécifique de huit

jours, suivi d'un cours de trois jours sur la planification opérationnelle et l'analyse de missions, visant à développer les capacités d'encadrement et les qualités de commandement opérationnel.

Un programme a été conçu pour être mis en place cette année, dans l'objectif d'aider les candidats qui ne sont pas encore prêts à développer pleinement les compétences requises pour réussir au processus d'évaluation.

Un fonctionnaire des douanes est promu au rang de SCO s'il soumet au jury un travail qu'il a réalisé, prouvant qu'il dispose des expériences et des compétences requises pour ce poste. Pour assurer la synergie et l'intégration des connaissances acquises, entre les différents niveaux d'encadrement, les programmes de développement utilisent des aspects des modules conçus pour le programme s'adressant aux cadres douaniers. Il ne s'agit pas seulement d'une utilisation efficace des ressources, mais cela garantit que les connaissances acquises et les comportements de base requis pour l'encadrement s'adaptent à chacun des niveaux hiérarchiques de la douane.

4.7 Développement de l'encadrement – Programme diplômant

La douane a également conçu un programme de développement diplômant, qui sera mis en place en 2009. Ce programme s'attache surtout à recenser et à accompagner des personnes à fort potentiel afin qu'elles obtiennent des postes d'encadrement de type généraliste ou spécialiste. Ce programme sera ouvert au personnel opérationnel et non opérationnel. Aujourd'hui, on envisage de sélectionner jusqu'à quatre personnes par an, via un processus d'évaluation rigoureux, lesquelles participeront à un programme de développement aux multiples facettes, sur deux ans.

5. PRINCIPAUX CRITERES DE REUSSITE

De nombreux critères contribuent à renforcer les capacités d'encadrement au sein du Service des douanes de Nouvelle-Zélande. Les plus significatifs sont les suivants:

- soutien massif et actif de l'équipe dirigeante (qui se compose du Directeur général et de ses deux adjoints) ;
- cadre de compétences douanières et modèle d'encadrement définissant les attentes en matière de comportement à chaque niveau et indiquant les ressources et les outils qui permettent aux responsables d'acquérir de nouvelles compétences et de les appliquer sur leur lieu de travail ;
- présentation d'un document global sur l'évolution de carrière et la formation, qui fournit un langage commun et une transparence à tous les niveaux de la douane et définit des exigences et opportunités liées à la formation ;
- établissement d'un plan de carrière pour l'encadrement douanier, indiquant les points principaux et les exigences de chaque niveau hiérarchique ainsi que les opportunités de développement soutenues par la douane ;
- les programmes internes, même s'ils n'ont pas eu la faveur du personnel au début, sont désormais reconnus comme l'une des occasions de formation et de développement les plus utiles car ils permettent aux participants d'être complètement immergés et impliqués dans le cours sans distractions extérieures ; le fait de rassembler des personnes de différents domaines de travail a renforcé les réseaux, réduit l'isolement et permis de davantage partager les connaissances et les expériences ;
- implication et mise en relation des cadres de tous les niveaux : cadres supérieurs pour le parrainage de programmes et participation de cadres de niveau supérieur (ayant les qualités nécessaires) en tant qu'animateurs de sessions dans d'autres programmes de développement. : par exemple, un cadre opérationnel peut animer la session de résolution de problèmes et de prise de décisions du programme CCO, et un cadre douanier peut animer la session du programme ACCO.

6. CONCLUSION

Le Service des douanes de Nouvelle-Zélande continue de progresser et de tirer des avantages de son approche « Whole customs, One Service » pour le développement des capacités d'encadrement. Cette réussite est due essentiellement à une forte adhésion du personnel, grâce à une présentation de la stratégie et des initiatives sous forme schématique et écrite, faisant appel au maximum à des experts internes, en s'appropriant au maximum le contenu du programme, grâce à des liens solides entre les programmes et en mesurant l'efficacité de chacune des initiatives de développement.

Annexe 25

Groupe de compétences « PENSEE » : définitions et indicateurs de comportement

Capacité d'analyse : capacité à reconnaître la nature des données et des informations ainsi que les liens qui existent entre elles.

- Fait la distinction entre les points principaux et les détails.
- Capable de relier les données entre elles.
- Fait la distinction entre la cause et l'effet.
- Capable de structurer de manière logique une multitude d'informations et d'observations.

Créativité : lance des idées et approches nouvelles par rapport à des modes de pensée établis.

- Lance des réflexions nouvelles et originales.
- Utilise de nouvelles approches pour aborder les différents points.
- A plusieurs idées pour résoudre les problèmes.
- Propose de nouvelles pratiques.

Expression orale : sait communiquer clairement et correctement dans les discussions, réunions et présentations.

- Capable d'utiliser des mots et de construire des phrases correctement dans la langue nationale.
- Capable d'exprimer des idées clairement et avec aisance.
- Capable de parler de quelque chose de manière concise et bien structurée.
- Adapte son langage et sa présentation à son interlocuteur.

Conscience sociale : est au courant des évolutions politiques et sociales et capable d'utiliser ces informations au sein de l'organisation et du poste.

- Se tient au courant des évolutions et des tendances récentes.
- Capable d'évaluer l'importance d'évolutions externes pour les méthodes politiques et opérationnels de l'organisation
- Traduit les évolutions récentes en actions dans le domaine d'activité de l'employé(e).

Jugement : émet un jugement justifié, d'après les informations disponibles et après avoir envisagé d'autres solutions possibles.

- Utilise les résultats d'analyses pour exprimer une opinion.
- Envisage toutes les solutions possibles.
- Envisage d'autres opinions et perspectives.
- Justifie ses opinions avec des arguments.
- Intègre dans son jugement la faisabilité et les risques éventuels.

Planification et organisation : prend des décisions et les dispositions nécessaires sur les actions à mener, les délais, les ressources humaines et les moyens nécessaires pour réaliser les objectifs.

- Elabore un plan pour réaliser les objectifs visés.
- Estime la durée, le nombre de personnes et les moyens nécessaires pour mener à bien les tâches.
- Définit les activités qui doivent être réalisées ou avoir été réalisées.
- Définit des priorités pour les autres et pour lui(-elle-)même.
- Prévoit les personnes et les moyens nécessaires à la réalisation des tâches.

Expression écrite : capable d'écrire de manière compréhensible et correcte dans les langues du pays où il(elle) est affecté(e).

- Capable de communiquer correctement dans la(les) langue(s) utilisée(s).
- Capable d'exprimer des idées clairement et avec aisance.
- Capable de donner une structure logique à un texte.
- Adapte la langue et le style en fonction du destinataire.
- Utilise de manière efficace le formatage et la présentation.

Tactique et encadrement : supervise tous les processus et toutes les relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et utilise ces informations pour les décisions à prendre et les actions à mener.

- Connaît les règles de l'organisation et de l'environnement des cadres.
- Est conscient(e) de la sensibilité de certains sujets sur le plan politique et administratif.
- Supervise les relations administratives et politiques.
- Évalue l'influence de groupes d'intérêt.
- Examine la faisabilité de décisions et de mesures sur le plan politique et sur le plan de l'encadrement.

Connaissances spécialisées : dispose du savoir-faire nécessaire, développe et applique ce savoir-faire.

- Entretient ses connaissances professionnelles en se tenant au courant des évolutions récentes et en prenant des cours.
- Traite et évalue les problèmes en utilisant ses connaissances et compétences spécialisées.
- Capable de répondre à toutes sortes de questions posées par ses collègues.
- Transmet ses connaissances aux autres si nécessaire.

Opinion : a une vision claire de la situation actuelle et de l'avenir du domaine d'activité, du secteur ou de l'organisation.

- Capable de formuler clairement un avis sur la situation actuelle et son évolution future.
- Traduit les évolutions récentes en une ligne d'action bien définie.
- Capable de placer les questions d'aujourd'hui dans une perspective à long terme.
- Formule des scénarios d'évolution pour l'avenir.

Groupe de compétences « EMOTION » : définitions et indicateurs de comportement

Contact facile : établit facilement des contacts.

- Etablit des contacts professionnels avec des personnes à l'intérieur / à l'extérieur de la division.
- Abordable et réceptif(-ive).
- Ouvert(e) à de nouveaux contacts.
- A l'aise avec les autres, même dans des situations qui ne lui sont pas familières.

Empathie : respecte les avis des autres, leur ressenti et leur vécu dans des activités personnelles.

- Sensible à ce que ressentent les autres.
- Respecte les différences culturelles, l'orientation sexuelle, etc.
- Traite les autres avec tact et respect.
- Reconnaît les motivations des autres.
- Capable de discuter des besoins d'autres personnes et de besoins personnels.

Souci du client (interne et externe) : privilégie les souhaits et les besoins des clients (internes et externes) pour prendre une décision.

- Examine la question du client.
- Veille à ce que le client puisse recevoir une aide le plus rapidement possible.
- Recherche (avec le client) la meilleure solution à son problème.
- Se charge de veiller à ce que la solution soit correctement appliquée.
- Indique clairement au client les limites de ses possibilités.
- Demande au client un retour sur son niveau de satisfaction.

Ecoute : dégage des informations d'une communication orale, continue de poser des questions et dialogue avec l'autre personne.

- Capable de filtrer les informations nécessaires à partir d'une communication orale et non verbale.
- Capable de reconnaître le message sous-jacent dans une communication.
- Continue de poser des questions pour clarifier ou expliquer les suggestions.
- N'interrompt pas son interlocuteur inutilement.
- Montre qu'il(elle) a bien compris le message, par exemple en résumant les propos de son interlocuteur.
- Adapte la réponse en fonction des arguments de l'orateur.

Stimulation : agit pour augmenter la motivation des autres.

- Remercie les autres pour leur engagement et leurs performances.
- Invite les autres à donner des idées et des propositions d'actions à mener.
- Fait connaître les performances et les contributions des collègues.
- Récompense les employés pour leur contribution et leurs réalisations.
- Incite les employés à viser des objectifs ambitieux.

Réseau : développe et entretient des relations à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et utilise ces relations pour échanger des informations et obtenir une coopération.

- Capable d'engager et d'entretenir des contacts avec des personnes et des organisations importantes pour le poste.
- Capable de trouver les bonnes personnes pour obtenir des informations et leur coopération.
- Echange des informations avec des personnes de son réseau.

- Aide et travaille avec des personnes de son réseau (quand cela est nécessaire pour le poste et pour l'organisation).
- Capable d'utiliser le réseau au bon moment pour réaliser des objectifs.

Soutien d'équipe : stimule et soutient le développement de membres de l'équipe.

- Discute à intervalles réguliers du développement personnel et professionnel des membres de l'équipe.
- Soutient les membres de l'équipe en élaborant des activités relatives à leur développement.
- Facilite le développement personnel de membres de l'équipe.
- Affecte des tâches instructives à chaque membres de l'équipe.

Coopération : coopère avec les autres pour réaliser des objectifs communs.

- Recherche activement la coopération et la discussion.
- Oriente son travail personnel en fonction de celui des autres.
- Place les objectifs communs au-dessus des objectifs personnels quand cela est nécessaire.
- Partage connaissances et informations.
- Contribue de manière positive au climat et aux relations de travail.

Compétences d'encadrement

Encadrement de groupe : guide un groupe en vue d'une coopération et de la réalisation d'objectifs.

- Examine les possibilités de coopération et de synergie entre les membres de l'équipe.
- Met en avant, dans un groupe, l'importance de la coopération pour réaliser les objectifs.
- Organise la consultation et veille à une intégration harmonieuse des activités.
- Parle de coopération aux membres de l'équipe.
- Informe l'équipe de l'étendue des objectifs réalisés.
- Aborde des questions pouvant influé sur l'harmonie de l'équipe.

Encadrement individuel : guide les individus membres de l'équipe avec comportements et performances.

- Convient des résultats et des comportements avec les individus membres de l'équipe.
- Définit des tâches en fonction des capacités et des souhaits de l'individu (si possible).
- Adapte le style et l'approche à la situation et à l'individu.
- Donne un retour sur les performances et les résultats.
- Accepte que l'individu lui fournisse des retours sur l'encadrement.
- Aide l'individu à obtenir des résultats.

Groupe de compétences « FORCE » : définitions et indicateurs de comportement

Adaptation : s'adapte aux exigences de l'organisation.

- Capable d'abandonner les objectifs fixés initialement, si nécessaire.
- Adapte les objectifs si nécessaire.
- Suit l'évolution de l'organisation.
- Adapte les heures de travail si nécessaire.
- Passe à d'autres tâches ou démarches si nécessaire.

Décision : fait des choix clairs, est déterminé(e) et ne reporte pas inutilement les décisions à prendre.

- Prend des décisions basées sur des opinions.
- Prend clairement position.
- Est déterminé(e) à prendre des mesures même si l'information n'est pas encore disponible.
- Ne reporte pas inutilement les décisions à prendre.

Délégation : délègue des tâches et des responsabilités à d'autres personnes.

- Envisage de prendre des mesures lui-(elle-) même ou de déléguer.
- Délègue du travail et des responsabilités à d'autres.
- Fait en sorte que les autres réalisent de manière indépendante les tâches qui leur sont déléguées.

Persévérance : maintient les efforts pour atteindre les objectifs visés, même en cas de résistance ou d'obstacles.

- Ne cesse de travailler pour obtenir les objectifs souhaités, même si cela prend relativement beaucoup de temps.
- Surmonte les obstacles pour que le travail se poursuive.
- Lorsqu'il(elle) rencontre de l'opposition, des déceptions et des déconvenues, il(elle) persévère jusqu'à ce que l'objectif soit atteint ou ne puisse pas l'être de manière définitive.

Courage : n'a pas peur de prendre des risques.

- Prend des risques si cela est nécessaire ou souhaité.
- Prend des mesures même si ceci peut avoir des conséquences pour son propre poste.
- Passe outre les habitudes ou les procédures si nécessaire.
- Adopte une approche nouvelle ou à peine utilisée.
- N'évite pas les situations difficiles.

Flexibilité : adapte sa méthode si les circonstances l'exigent.

- Choisit une approche qui convienne à la situation.
- Adapte son comportement en fonction de la situation.
- Modifie son approche lorsqu'il(elle) rencontre de l'opposition ou des circonstances inattendues.
- Peut adapter ses opinions après réception de nouvelles informations ou arguments fiables.
- Change aisément de sujet.

Initiative : se motive lui-(elle-) même.

- Agit sans avoir à y être poussé.

- Anticipe et recherche les occasions et les possibilités.
- Génère de manière active idées et propositions.

Intégrité : agit selon les règles, normes et valeurs établies.

- Agit selon les règles, normes et valeurs établies.
- Traite avec d'autres personnes avec honnêteté, prudence et respect.
- Rend des comptes si nécessaire.
- Si nécessaire, présente des règles, normes et valeurs pour discussion.
- Partage certaines informations uniquement avec les autorités compétentes.
- Empêche les personnes non autorisées d'accéder à des informations confidentielles.
- Demeure intègre même sous la tentation ou sous pression.
- Évite les conflits d'intérêt.
- N'utilise pas le matériel ou les installations de l'organisation pour ses besoins personnels.

Motivation : travaille dur et avec passion.

- Travaille avec zèle et énergie.
- Recherche les défis dans son poste.
- Fait plus que ce qu'on lui demande.
- Travaille plus longtemps si nécessaire.

Indépendance : agit avec conviction.

- Agit sans avoir besoin de confirmation des autres.
- A son opinion propre, quelle que soit celle des autres.
- Exprime un point de vue individuel, même lorsqu'il(elle) sait que les autres désapprouvent.
- Dans des limites raisonnables, maintient son point de vue personnel lorsqu'il rencontre de l'opposition ou des critiques.

Persuasion : communique pour convaincre.

- Justifie son point de vue avec des arguments clairs et convaincants.
- Oriente les arguments ou les réponses à une réaction de l'autre ou des autres.
- Améliore les arguments en s'exprimant avec détermination et enthousiasme.
- Apporte des arguments au bon moment.

Qualité de travail : capable de faire preuve d'un haut niveau de qualité de travail.

- Travaille de manière précise et systématique.
- Travaille selon la norme de qualité convenue.
- Réalise un travail de haute qualité.
- Teste et évalue régulièrement la qualité du travail.

Quantité de travail : accomplit une grande quantité de travail.

- Produit une importante quantité de travail.
- Accomplit ses tâches rapidement.
- Fournit des résultats dans les délais convenus.
- Utilise efficacement ses heures de travail.

Résistance au stress : travaille efficacement même dans des conditions de stress.

- Agit efficacement avec maîtrise de soi, dans des conditions de stress, ex : pression en termes de travail et de délais, risques ou déconvenues.
- Répond aux critiques de manière constructive.
- Se fixe des limites personnelles quand la pression du travail augmente.
- Atténue la tension personnelle, par ex. en prenant du recul.

Suivi : contrôle et vérifie l'avancement des tâches et des activités, et les adapte si nécessaire.

- Décide au préalable de contrôles et de délais bien définis.
- Contrôle la qualité et l'avancement des tâches et des activités réalisées par les membres de son équipe, y compris celles qui lui reviennent personnellement.
- Vérifie si les points convenus ont été respectés.
- Donne un aperçu de l'avancement aux autres et pour sa propre utilisation.
- Fait observer en temps utile tout écart (actuel ou futur) par rapport à l'avancement prévu.
- Procède aux ajustements nécessaires lorsque les choses risquent de ne pas se passer comme prévu.

Compétences d'encadrement

Gestion axée sur l'organisation : guide et gère l'organisation.

- Traduit les objectifs et les visions de l'organisation en stratégies et en objectifs opérationnels.
- Adapte les stratégies et les objectifs si nécessaire pour l'évolution interne ou externe.
- Détermine les processus et structures organisationnelles nécessaires pour réaliser les objectifs.
- Diffuse les objectifs et les visions de l'organisation avec enthousiasme.
- Encourage l'encadrement et les employés à réaliser les objectifs stratégiques et opérationnels.

Groupe de compétences « PENSEE, EMOTION et FORCE » : définitions et indicateurs de comportement

Auto-développement : recherche activement des opportunités d'auto-développement.

- Recherche activement de nouvelles expériences (formation).
- Demande des retours.
- Utilise les retours et les suggestions pour son développement personnel.
- Investit dans l'auto-développement, par exemple en prenant des cours ou par des formations.

Annexe 26

FICHE D'ENTRETIEN DE FIN D'EMPLOI

Date de prise de fonctions (dans l'équipe/l'unité actuelle) :

Date de résiliation :

Départ VOLONTAIRE / NON VOLONTAIRE

Personne chargée de l'entretien :

Date de l'entretien :

Motifs généraux de départ

1. Motifs généraux du départ

- Retraite
- Incapacité de travail
- Fin de contrat de travail temporaire
- Fin de contrat de travail d'étudiant
- Fin de stage
- Mutation dans une autre unité
- Mobilité
- Nouvel employeur
- Autre :

Remarques :

Motifs personnels de départ

- Motifs personnels
- Evolution de carrière
- Rémunération principale
- Eléments annexes de rémunération (avantages)
- Nature des tâches
- Pas assez de variété
- Trop de variété
- Pas assez de responsabilités ou de pouvoir
- Trop de responsabilités ou de pouvoir
- Aucune possibilité de développement
- Aucune possibilité d'évolution de carrière
- Conditions de travail
- Relations de travail avec les collègues
- Relations de travail avec le supérieur
- Climat général au sein de l'unité
- Distance et temps de transport
- Changement de situation familiale
- Etudes
- Loisirs
- Autres :

Remarques :

Nouvel employeur

3. Avez-vous trouvé un nouvel emploi ?

- Non (Passer à la question 6)
- Oui

Auprès de quel employeur ?

.....

4. Quelles fonctions occuperez-vous ?

- Niveau plus élevé :
- Même niveau :
- Niveau moins élevé :

5. Quand avez-vous commencé à chercher un autre emploi ?

- Il y a moins de 2 mois.
- Il y a entre 2 et 4 mois.
- Il y a plus de 4 mois.

Opinion générale

6. Quelle est votre opinion générale sur l'Administration des douanes ?

- Positive, parce que.....
- Négative, parce que.....

Prise de fonctions

7. Quelle est votre opinion sur votre prise de fonctions, à votre arrivée ?

- Positive, parce que.....
- Neutre, parce que.....
- Négative, parce que.....

Contenu du poste

8. Quelle est votre opinion sur le poste que vous avez occupé ?

- Ce poste m'a satisfait.
- Il était trop exigeant.
- Il n'était pas assez exigeant.

Ambiance

9. Quelle est votre perception de l'ambiance au sein de l'équipe / de l'unité ?

- Positive, parce que.....
- Neutre, parce que.....
- Négative, parce que.....

10. Quelle est votre perception de l'ambiance au sein de l'Administration des douanes?

- Positive, parce que.....
- Neutre, parce que.....
- Négative, parce que.....

Relations de travail

11. Quelle est votre opinion de vos relations de travail avec votre supérieur hiérarchique ?

- Positive, parce que.....
- Neutre, parce que.....
- Négative, parce que.....

12. Quelle est votre opinion sur les qualités d'encadrement de votre supérieur hiérarchique ?

- Positive, parce que.....
- Neutre, parce que.....
- Négative, parce que.....

13. Quelle est votre opinion sur les relations de travail avec vos collègues immédiats ?

- Positive, parce que.....
- Neutre, parce que.....
- Négative, parce que.....

14. Quelle est votre opinion générale sur votre équipe/unité ?

- Opinion positive.....
- Opinion négative.....

Entretiens d'avancement

15. Quelle est votre opinion sur les entretiens d'avancement ?

- Positive, parce que.....
- Neutre, parce que.....
- Négative, parce que.....

Conditions d'emploi

16. Que pensez-vous de la rémunération principale ?

- Opinion positive
- Opinion négative

17. Que pensez-vous des éléments annexes de rémunération (avantages)?

- Opinion positive.....
- Opinion négative.....

Conditions de travail

18. Quelles sont les conditions qui, à votre avis, pourraient être améliorées ?

- Organisation du poste de travail
- Réglementations sur la sécurité
- Pression au travail
- Heures de travail
- Service de santé et de sécurité au travail
- Politique de gestion des congés de maladie (y compris la réintégration après le congé de maladie)
- Autres :

Carrière

19. Que pensez-vous du système d'appréciation ?

- Opinion positive, pas de remarques.
- Remarques :

20. Que pensez-vous des opportunités d'évolution de carrière ?

- Opinion positive.....
- Opinion négative.....

21. Avez-vous conclu des accords sur votre évolution de carrière?

- Oui. Lesquels ?.....
- Non

22. Si oui, ces accords ont-ils été tenus ?

- Oui
- Non, parce que

23. Quelle est votre opinion sur les opportunités de formation au sein de l'Administration des douanes ?

- Positive, parce que.....
- Neutre, parce que.....
- Négative, parce que.....

24. Quelles est votre opinion sur les opportunités de carrière au sein de l'Administration des douanes ?

- Positive, parce que.....
- Neutre, parce que.....
- Négative, parce que.....

25. Pensez-vous que vous auriez dû bénéficier d'une promotion ?

- Non.....
- Oui.....

Mobilité

26. Avez-vous bougé au sein de l'organisation?

- Non
- Oui
- Volontairement
- Involontairement

Quelle est votre opinion sur ce point ?

.....

Information

27. Avez-vous été suffisamment informé(e) des habitudes de l'unité ou de la section ?

- Oui, parce que
- Non, parce que
-

Autres remarques et suggestions

28. Avez-vous d'autres remarques ou suggestions ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Personne chargée de conduire l'entretien	Approbation de l'employé(e)	Visa du supérieur hiérarchique	
Date	Date	Date	

Annexe 27

Plan de développement personnel (PDP) (Exemple)

Compétence	Activités de développement	Résultat souhaité	Calendrier	Besoins en termes de soutien et d'installations
1. Souci du client	Six jeudis après-midis passés au Bureau Service client sous le contrôle du(de la) collègue X.	Observation : quelle approche permet de satisfaire le client ? Expérience : quel comportement adopter concrètement ?	Du 15 mars au 1er mai.	Contrôle de 24 heures de travail.
2. Compétences informatiques Excel	Cours sur le logiciel Excel	Maîtrise suffisante du logiciel pour être capable de réaliser des feuilles de calcul présentant des informations pertinentes.	Cours terminé au 31 décembre	Formation extérieure composée de 10 cours suivis pendant les heures de bureau.
3. Encadrement d'une équipe	Cours autodidacte sur l'encadrement pratique.	Connaissances de base et qualités élémentaires pour l'encadrement d'une équipe. Capacité à encadrer une équipe de 5 personnes pour aboutir aux résultats souhaités.	Cours autodidacte cette année. L'année suivante, expérience pratique et projet à court terme.	Cours autodidacte ; affectation de projet guidée par un conseiller (2 heures par semaine).
4.				
Signature Employé(e)		Signature Supérieur hiérarchique	Date	

Annex 28

Exemple de meilleures pratiques à l'échelon national – Service des douanes finlandaises : amélioration de l'encadrement et du système de rémunération

Introduction

L'environnement de travail des douanes finlandaises a considérablement changé ces dernières années.

Le travail des douanes s'est internationalisé principalement depuis l'adhésion de la Finlande à l'Union européenne et compte tenu de l'évolution de la Russie et des États baltes. Ces changements se sont répercutés sur les exigences requises pour élever le niveau de qualification du personnel douanier. On met davantage l'accent sur la nécessité d'un plus grand souci du client au travail et sur l'intégrité et la fiabilité requises pour une bonne administration.

Les douanes ont répondu à ces défis en restructurant leur organisation, leurs systèmes d'encadrement et de rémunération et leur formation professionnelle de base.

L'organisation s'est améliorée conformément au modèle présenté, avec une délégation des pouvoirs et des responsabilités. En parallèle, des procédures équitables et uniformes ont été renforcées pour les activités nécessitant absolument une uniformité, par exemple : les taxes automobiles.

L'organisation du Conseil national des douanes a été adaptée pour remplir les tâches principales des douanes : fluidité du commerce extérieur, protection de la société et fiscalité. La réforme a réduit le nombre de départements du Conseil national des douanes, ainsi que le nombre de zones douanières. Ces zones sont indépendantes sur le plan opérationnel et pratiquent notamment, parmi leurs activités, la responsabilité des profits. Ce principe consiste à déléguer les responsabilités et à octroyer une liberté d'action aux bureaux des douanes, en fonction des capacités de ces bureaux à les assumer.

Description du système de rémunération

Discussions sur les résultats et l'évolution

Conformément aux principes des douanes, le nouveau système de rémunération (NSS) est mis en oeuvre et suivi dans le cadre des discussions sur les résultats et l'évolution, qui se déroulent entre les cadres et leurs employés.

Les principaux objectifs de ces discussions sont les suivants :

- évaluation des résultats obtenus et estimation du salaire ;
- définition des résultats visés pour la période suivante ;
- définition des besoins individuels en développement ;
- développement d'une coopération entre les cadres et leurs employés ;
- amélioration de l'environnement général de travail et de l'ambiance de travail dans l'organisation, incitation à établir des relations ouvertes.

Objectifs et principes du système de rémunération

Le système de rémunération est basé sur les principes suivants :

- Plus le poste est exigeant, plus le salaire est élevé.
- Plus l'individu maîtrise ses fonctions / Plus il est performant, plus son salaire est élevé.
- Le système de rémunération est aussi simple que possible ; il est appliqué et suivi de manière aussi simple que possible.
- Les composantes du salaire doivent être telles que chacun connaisse leur contenu, et chacun doit avoir la possibilité d'influencer l'évolution de son propre salaire.
- Le système de rémunération remplit les exigences d'impartialité s'il est :
 - a. acceptable,
 - b. encourageant,
 - c. équitable.

Structure du système de rémunération

Le salaire mensuel se compose des éléments suivants :

- Élément « Exigence », basé sur le degré d'exigence de la tâche.

Les exigences sont évaluées à l'aide de l'échelle des salaires.

L'élément « Expérience » équivaut à 10% au maximum de l'élément « Exigence ». Il est rémunéré en plus de ce dernier. Après un an de service, l'élément « Expérience » passe à 5% ; après trois ans, à 10%.

Les critères d'évaluation des exigences sont les suivants :

- a. connaissances, qualités et expérience requises pour les tâches à effectuer ;
 - b. nature et étendue des tâches ;
 - c. préparation et points essentiels des tâches ;
 - d. contenu principal des tâches.
- Élément « Individuel », basé sur les performances individuelles :
 - a. élément Expérience ;
 - b. élément Garantie (si, dans l'ancien système de rémunération, le salaire était plus élevé qu'il ne l'est dans le nouveau système) ;
 - c. compensation des conditions de travail.

L'élément « Individuel » est égal à 34% au maximum de l'élément « Exigence ». Il est rémunéré en plus de ce dernier et en plus de l'élément « Expérience ».

La compensation des conditions de travail est égale à 4% au maximum de l'élément « Exigence ». Cette compensation est versée en raison de difficultés exceptionnelles liées à l'environnement ou au lieu de travail, qui ne peuvent pas être éliminées complètement par des mesures de sécurité au travail.

Mise en œuvre du système de rémunération

- Evaluation des exigences de travail
 - a. Le cadre et l'employé(e) analysent les tâches à évaluer, soit en utilisant le formulaire destiné à la discussion des résultats et de l'évolution, soit en décrivant séparément les tâches .
 - b. Les principes du système d'évaluation des exigences des ECHELLES DE SALAIRE sont utilisés pour déterminer quel est le degré d'exigence des tâches de l'employé(e). Ceci implique tout d'abord d'utiliser le « tableau des niveaux d'exigences » des douanes directement (solution A), ou d'évaluer les exigences des tâches en se référant aux tâches qui ressemblent le plus à celles figurant dans le tableau (solution B). S'il n'existe aucune tâche comparable dans le tableau des niveaux d'exigences, les points d'exigences des tâches sont donnés sur la base du système des ECHELLES DE SALAIRE (solution C).
 - c. Le supérieur hiérarchique du cadre valide l'évaluation des exigences réalisée par le cadre. Il le fait en principe séparément, pour chaque employé(e). Dans la pratique, sauf s'il apparaît une raison particulière de valider à différents moments les évaluations des employés d'un même groupe, le supérieur essaiera de valider en même temps les évaluations de tout un groupe d'employés dépendant hiérarchiquement de la même personne.
- Evaluation de l'élément « Individuel »
 - a. L'évaluation des performances de l'individu ont pour objectif de voir comment l'employé(e) a réussi à réaliser ses tâches et a abouti aux objectifs convenus ensemble. Les résultats ciblés par l'individu et ses objectifs de développement sont définis pendant la discussion sur les résultats et l'évolution, qui se tient au moins une fois par an entre l'employé(e) et son supérieur hiérarchique. Les résultats obtenus pendant la période précédente sont également consignés pendant cet entretien.
 - b. L'évaluation est réalisée au plus tard six mois après que l'employé(e) a pris ses nouvelles fonctions.
 - c. L'élément « Individuel » est égal à 34% au maximum de l'élément « Exigence ». Il est rémunéré en plus de ce dernier et en plus de l'élément « Expérience ».
 - d. Les performances professionnelles de l'individu sont évaluées par le cadre à l'aide d'une grille. Cette grille se compose des éléments suivants, chacun étant indépendant et doté d'une somme maximale que l'on ne peut pas dépasser :

1. maîtrise du travail, maximum 15 % de l'élément « Exigence » ;
 2. qualité du travail et achèvement des tâches, maximum 9% de l'élément « Exigence » ;
 3. coopération ou encadrement, maximum 6% de l'élément « Exigence ».
- e. Chaque élément principal est divisé en sous-éléments, lesquels constituent ensemble une évaluation globale de l'élément principal. L'évaluation de l'élément « Individuel » dans son ensemble se compose des évaluations données pour chacun des sous-éléments (échelle de 1 à 5). On peut également utiliser des nombres décimaux pour attribuer des points d'évaluation, ex : 2,50 ; 2,75 ; 3,25 ; 3,50.

■ Grille des salaires des douanes finlandaises

- a. Sur l'ensemble des douanes finlandaises, un niveau minimum et un niveau maximum ont été définis pour chaque exigence, en fonction de la grille des salaires. Pour un poste à un niveau d'exigence donné, le salaire correspond au niveau de base au moins.
- b. Les niveaux d'exigences des tâches correspondent aux niveaux 5 à 22 de la grille. S'agissant du niveau d'exigence spécifique, le salaire dit « salaire pour la tâche » est fixé en respectant une différence de salaire de 8%.

Recours

■ Groupe de travail sur les salaires et Equipes chargées de la gestion des salaires

- a. Le système de rémunération des douanes finlandaises fait appel à un Groupe de travail sur les salaires, qui travaille avec le Conseil national des douanes, lequel constitue par ailleurs des Equipes chargées de la gestion des salaires pour le Conseil, pour chaque zone douanière et pour le laboratoire des douanes.
- b. Les six Equipes chargées de la gestion des salaires ont pour tâche de promouvoir une application uniforme du nouveau système de rémunération auprès des douanes finlandaises, de gérer les conflits et les ambiguïtés issus du nouveau système et d'arbitrer en conséquence, d'agir en tant que forum ouvert à la discussion sur l'application et le développement du système de rémunération des douanes. Ces Equipes ont également pour tâche de donner des points aux différentes tâches et de déterminer les niveaux d'exigence en utilisant la GRILLE DES SALAIRES. Les Equipes chargées de la gestion des salaires sont également chargées de diffuser des informations sur les système de rémunération dans leur zone et de renforcer leurs propres compétences et connaissances du système de rémunération. Au niveau du Conseil national des douanes, le Directeur adjoint du Département Administration agit comme président de l'Equipe chargée de la gestion des salaires. Dans les zones douanières, c'est le responsable de zone et, au laboratoire des douanes, c'est le Directeur du laboratoire. Les organismes de représentation du personnel des douanes finlandaises sont également représentés dans chaque Equipe chargée de la gestion des salaires. Chacune de ces Equipes décide des changements à apporter à la composition de l'équipe, changements proposés par les parties représentées.
- c. Le Groupe de travail sur les salaires a également pour tâche de promouvoir une application uniforme du nouveau système de rémunération auprès des douanes finlandaises, de gérer les conflits et les ambiguïtés issus du nouveau système et d'arbitrer en conséquence, d'agir en tant que forum ouvert à la discussion sur l'application et le développement du système de rémunération des douanes. Ce Groupe de travail a également pour tâche de donner des points aux différentes tâches et de déterminer les niveaux d'exigence en utilisant la GRILLE DES SALAIRES. La procédure appropriée pour traiter les désaccords consiste à les présenter à l'Equipe chargée de la gestion des salaires avant de les exposer au Groupe de travail sur les salaires.
- d. Le Directeur du Département Administration est président du Groupe de travail sur les salaires. Les organismes de représentation du personnel des douanes finlandaises sont également représentés dans chaque Groupe de travail sur les salaires.

■ Procédure recommandée par les parties prenantes à la négociation

- a. Un(e) employé(e) qui n'est pas satisfait(e) de la décision d'un supérieur hiérarchique peut déposer un recours dans le mois qui suit la date de la décision relative à l'évaluation et au plus tard à la date de réception de sa fiche de paie. La demande de recours doit indiquer clairement la partie de la décision qui est remise en cause et quelles sont les modifications demandées, ainsi que les motifs du recours. La demande de recours est adressée à l'unité concernée (Conseil national des douanes, zone douanière, laboratoire des douanes).
- b. Dans un premier temps, les négociations se déroulent entre l'employé(e), son représentant et son supérieur hiérarchique, dans un délai d'un mois au maximum suivant le dépôt de la demande de recours.

- c. Si l'affaire ne peut pas être résolue à ce premier stade des négociations, elle peut être transférée au niveau de négociation local pour être traitée selon la procédure normale, c'est-à-dire que l'affaire peut faire l'objet de négociations entre l'employeur et l'organisme concerné de représentation du personnel. Cependant, les parties prenantes à la négociation qui ont approuvé le nouveau système de rémunération recommandent que l'affaire soit transférée à l'Equipe chargée de la gestion des salaires. En effet, il est important de bien connaître le fonctionnement du nouveau système de rémunération, et l'Equipe chargée de la gestion des salaires joue un rôle primordial dans l'application de ce système.
- d. La demande de recours adressée à l'Equipe chargée de la gestion des salaires doit être accompagnée d'une note sur les négociations, indiquant l'objet du litige et les points de vue des parties. L'affaire doit être reprise par l'Equipe chargée de la gestion des salaires dans le mois qui suit le début de la procédure.
- e. Si l'affaire ne peut pas être résolue par l'Equipe chargée de la gestion des salaires, elle peut être transférée au Groupe de travail sur les salaires, qui travaille en liaison avec le Conseil national des douanes. L'affaire sera reprise par le Groupe de travail sur les salaires, sur demande écrite du représentant de l'employeur, de l'employé(e) ou du représentant de l'employé(e). La demande écrite devra être accompagnée d'un dossier contenant le compte-rendu des négociations précédentes, les demandes de recours et tout autre pièce jugée utile par le requérant pour influencer la décision. L'affaire doit être reprise par le Groupe de travail sur les salaires dans le mois qui suit le début de la procédure.
- f. Les unités et les Equipes chargées de la gestion des salaires devront adresser leur documentations sur les litiges résolus et les dossiers de négociations correspondants au Groupe de travail sur les salaires pour information.
- g. Il se peut qu'une personne impliquée dans le traitement d'un recours au sein d'une Equipe chargée de la gestion des salaires ne participe pas au processus de prise de décision pour ce recours au sein du Groupe de travail sur les salaires.

Réalisation des objectifs d'encadrement et du système de rémunération

■ Points positifs

- a. Soutien pour la mise en œuvre et le développement d'autres stratégies
- b. Changement culturel parmi les cadres supérieurs
- c. Renforcement de la coopération et des relations à tous les niveaux
- d. Amélioration de l'encadrement et de la satisfaction au travail (enquête de satisfaction au travail de 2001)
- e. Incitation de l'organisation à peser et évaluer toutes les tâches
- f. Meilleures connaissances des différentes tâches et plus grande transparence
- g. Système de rémunération juste
- h. Amélioration de la motivation
- i. Flexibilité du système
- j. Meilleure compatibilité avec le marché de l'emploi dans le secteur privé
- k. Amélioration de la compétitivité des douanes à tous les niveaux, notamment pour les jeunes
- l. Rémunération en fonction de la difficulté réelle des tâches et des performances professionnelles

■ Problèmes liés à la mise en œuvre

- a. Changement culturel ; tendance à transformer les problèmes généraux d'encadrement en problèmes liés au nouveau système de rémunération
- b. Enorme quantité de travail, les avantages viennent plus tard
- c. Engagement des cadres supérieurs et des dirigeants dans la nouvelle approche
- d. Manque de courage chez des groupes à des positions clés
- e. Motivation des personnes qui reçoivent des « parts garanties »

■ Objectifs clés de développement

- a. Aucun système n'est suffisamment bon pour ne pas pouvoir être gâché par une mauvaise application.
- b. Un système n'est jamais prêt.
- c. Maintien de la confiance entre le personnel et l'encadrement à niveau constamment élevé
- d. Suivi et mise à jour du schéma d'exigences des tâches
- e. Evaluation des performances individuelles à développer
- f. Développement continu des capacités d'encadrement de cadres supérieurs
- g. Nouveauté du système : ce sont aux individus eux-mêmes de créer et de développer des pratiques opérationnelles.

Pour en savoir plus, contactez M. Eino Hämäläinen, Chef du personnel des douanes finlandaises (eino.hamalainen@tulli.fi) ou Mme Ulla-Mailja Larsen (ulla-maija.larsen@tulli.fi).