

ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES



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





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

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

Préface

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

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

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

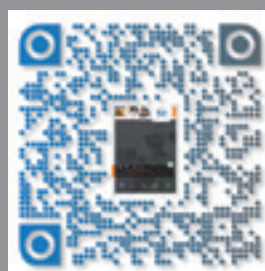
sur l'humain est indispensable au développement d'une administration douanière du XXI^e siècle. Il est donc naturel que le Cadre de principes et de pratiques sur le professionnalisme en douane ait été approuvé lors de cette session avant d'être présenté au Conseil pour adoption. Le travail sur ce Cadre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

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

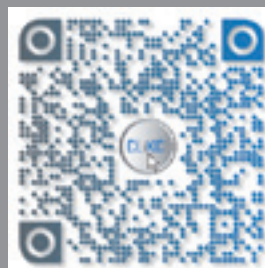
L'OMD continuera de travailler activement avec les administrations afin de développer des solutions pour attirer, développer et conserver les bonnes compétences et afin d'assurer une cohérence stratégique entre les besoins, les objectifs internes et l'affectation des ressources. Ce travail générera un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

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

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



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



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



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



Table des matières

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

Vue d'ensemble

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

1. Principes de la gestion stratégique des ressources humaines

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

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

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

3. Processus de recrutement

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

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

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

5. Développement de plans de carrière en douane

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