

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

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



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

1. INTRODUCTION CONCERNANT L'APPROCHE BASEE SUR LES COMPÉTENCES

Selon le document stratégique de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) intitulé «La douane au 21^{ème} siècle» :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

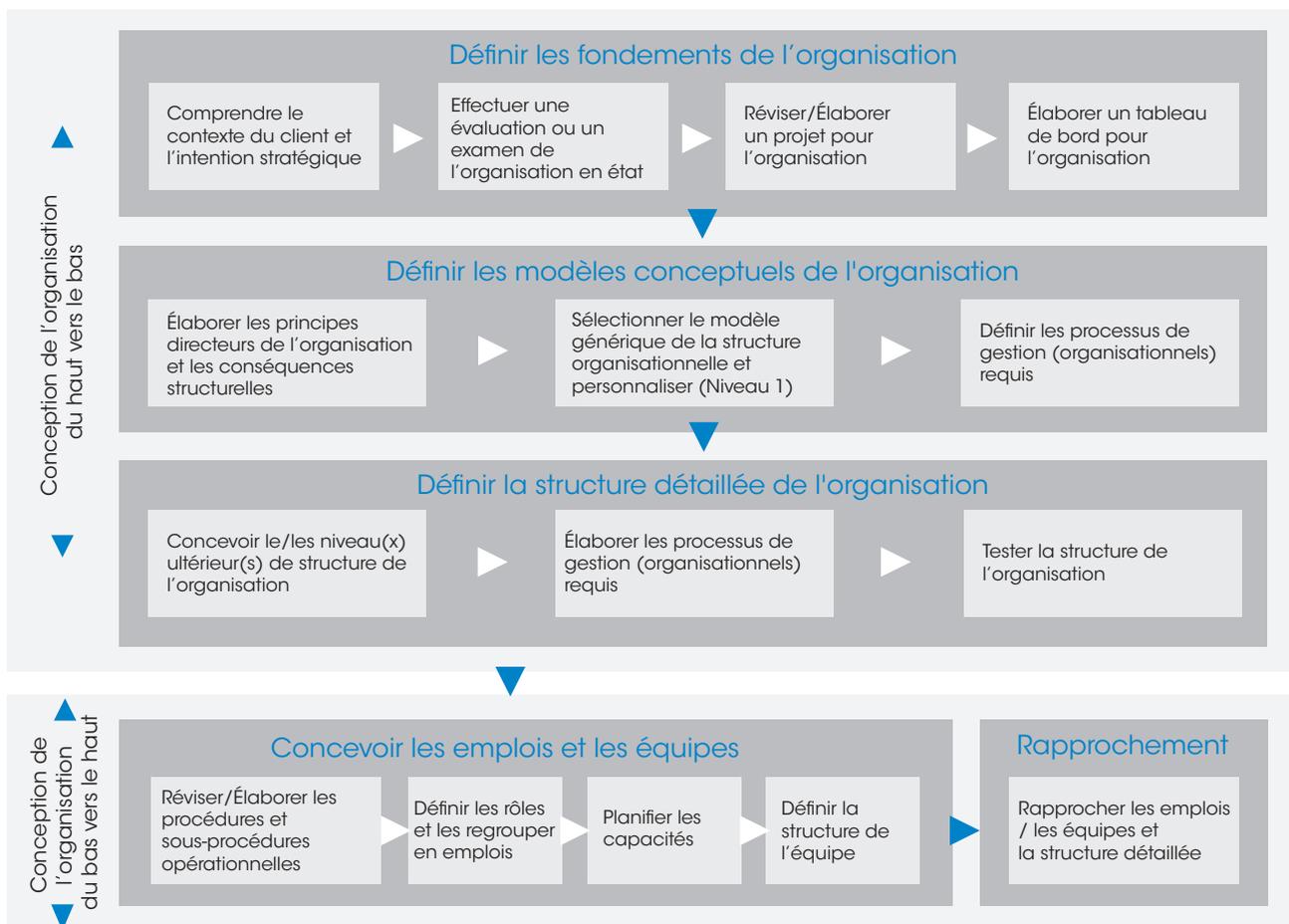
L'Administration des douanes du Burkina Faso procède depuis 2013 à une révision totale de sa stratégie de RH. Elle a adopté une méthode progressive pour mettre en œuvre avec succès une approche basée sur les compétences, s'alignant sur le Cadre de l'OMD sur le professionnalisme en douane. Il s'agit d'un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

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

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



Figure 1 - Modèle de conception de l'organisation



Source : South Africa Revenue Service

2. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE, PROCESSUS ET COMPÉTENCES CLÉS

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

2.1. Définir les fondements de l'organisation

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

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

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

Étape 1 : comprendre l'intention stratégique

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

Comme l'indique le document stratégique sur la Douane au 21^{ème} siècle, une administration des douanes moderne et réactive nécessite également :

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

Éléments constitutifs de la Douane au 21^{ème} siècle



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

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

Étape 3 : concevoir le projet de l'organisation

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

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

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

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

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

Tableau 1 - Exemple de processus et de compétences de base

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

Processus douanier de base : gestion coordonnée des frontières

Compétences de base

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

Capacité à effectuer des inspections intrusives et non intrusives

Capacité à effectuer des inspections

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

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

2.2. Définir les modèles conceptuels de l'organisation

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

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

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

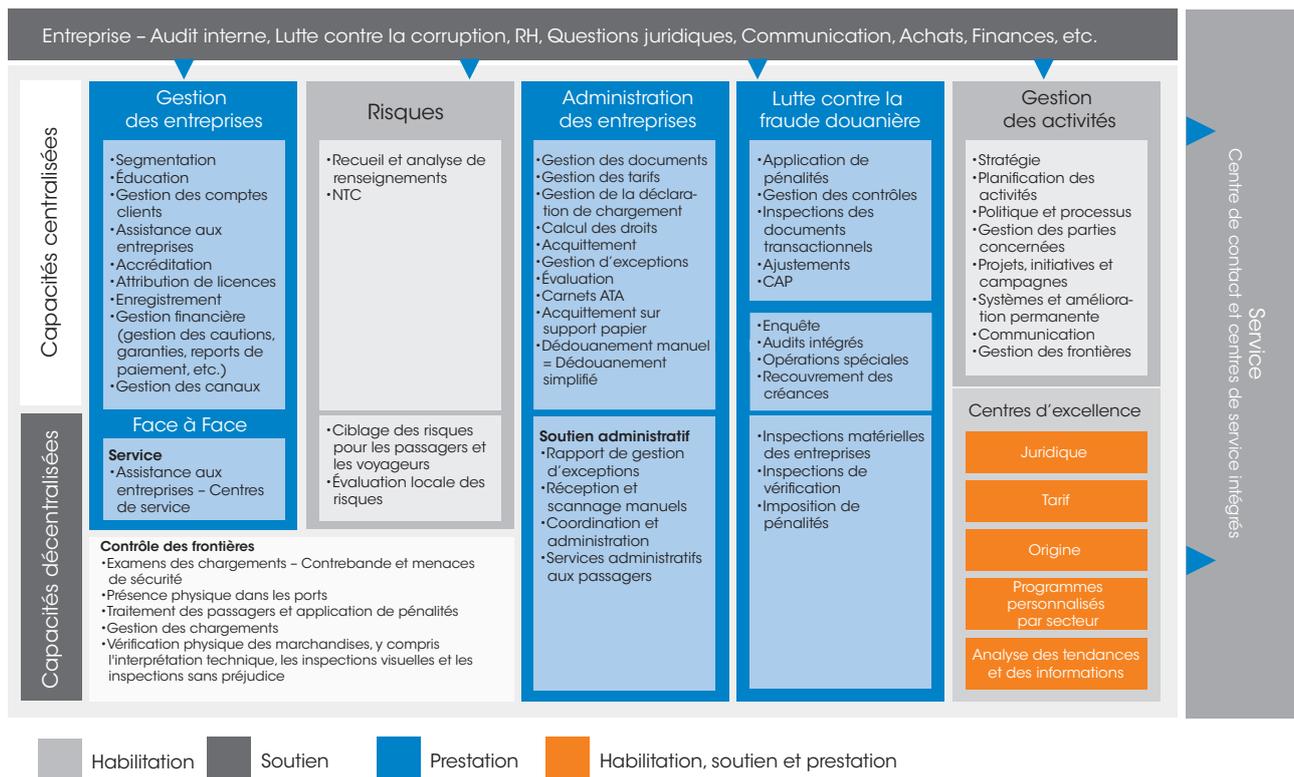
Tableau 2 - Exemples de principes directeurs

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

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

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

Figure 3 - Exemple de modèle de fonctionnement douanier



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

Une fois que les principes directeurs ont été élaborés et arrêtés, une structure générique d'organisation est conçue sur la base du modèle de fonctionnement le plus adapté aux besoins de l'organisation. On trouvera ci-dessous un exemple de modèle de fonctionnement douanier dans lequel les fonctions de base sont centralisées, alors que les fonctions dites «de contact avec les usagers» sont décentralisées¹.

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

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

2.3. Définir la structure détaillée de l'organisation

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

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

Étape 3 : tester la structure de l'organisation

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

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

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

¹ Voir Figure 3 - Exemple de modèle de fonctionnement douanier

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

3. GESTION DES COMPÉTENCES

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



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

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



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

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

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

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

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

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

3.1. Référentiel des compétences douanières

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

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

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



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

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

Basé sur le Code des douanes de l'Union, le Référentiel européen des compétences des métiers de la douane s'applique donc à toutes les fonctions et à toutes les tâches de la douane en Europe et à tous les niveaux de personnel, des stagiaires aux cadres supérieurs¹.

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

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

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

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

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

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

4. ÉTABLISSEMENT DE DESCRIPTIFS DE POSTES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tableau 3 – Lien entre les processus et compétences de base

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

Procédure douanière de base : partenariat douane-entreprises

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Solutions autres que la création d'un nouveau poste

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

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

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

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

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

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

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

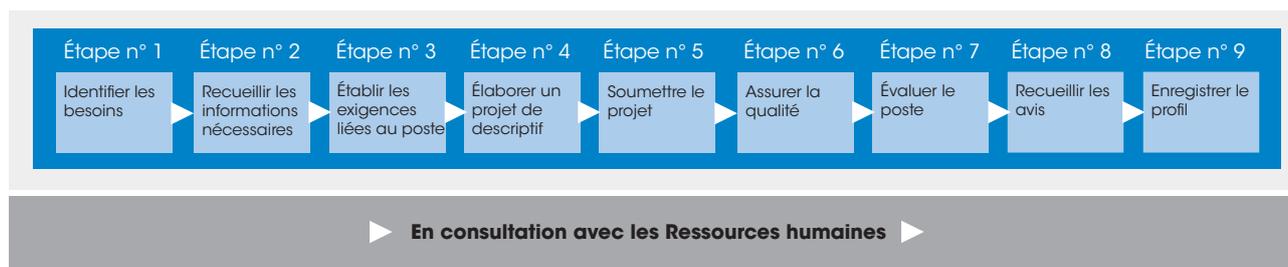
4.4. Processus d'établissement de descriptifs de postes/Méthodologie/Chaîne de valeur

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

Étape n° 1: identifier les besoins

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

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



Étape n° 2 : recueillir les informations nécessaires

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

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

Étape n° 3 : établir les exigences liées au poste

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

Étape n° 4 : élaborer un projet de descriptif

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

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

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

Étape n° 5 : soumettre le projet

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

Étape n° 6 : assurer la qualité

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

Étape n° 7 : évaluer le poste

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

Étape n° 8 : recueillir les avis

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

Étape n° 9 : enregistrer le descriptif

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

4.5. Référentiel des postes et classification des postes

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

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

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

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

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



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

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

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

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

5. CONCLUSION

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

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

- qualité, facilité d'accès et suivi du référentiel des compétences et des outils correspondants (éléments précis, transparents et à jour, sources de hautes performances) ;
- modalités de mise en œuvre opérationnelle entre les responsables hiérarchiques et les employés (évaluation des compétences et appréciation des performances en commun) ;
- cohérence de tous les processus de RH nécessaires au modèle basé sur les compétences (classification, rémunérations, mobilité, évolution, etc.).

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

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

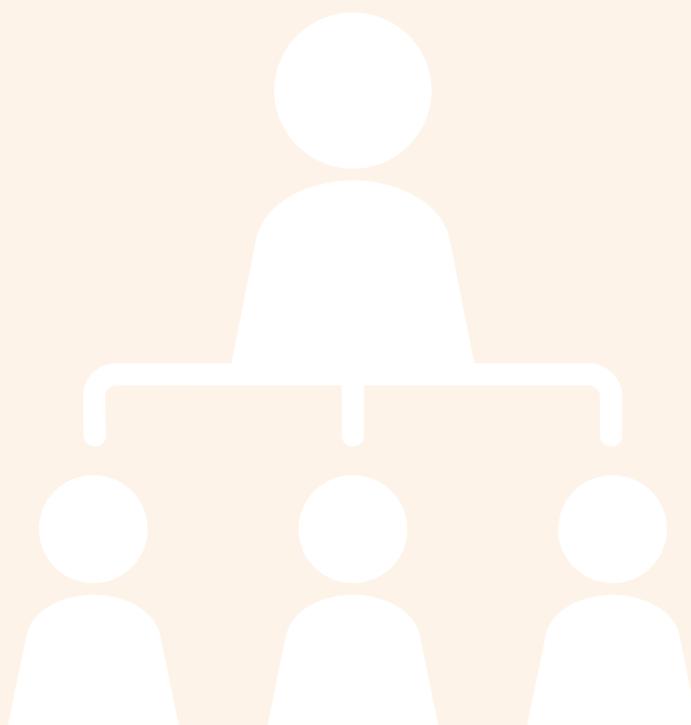
L'établissement de descriptifs de postes basés sur les compétences contribue de manière essentielle à définir les cours ou formations nécessaires et les besoins de l'ensemble du personnel, à établir des définitions cohérentes et les attentes à l'égard des postes, à préciser les capacités de l'organisation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



¹ Meilleure pratique nationale de la Douane des Pays-Bas en termes de regroupement des postes

² Meilleure pratique nationale au Service des douanes de Finlande

ANNEXES



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

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

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

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

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

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

Modèle de descriptif de poste

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



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

ANNEXE 2 : Ensemble des qualités requises

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

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

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

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

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