

4 Directives relatives à la formation douanière basée sur les compétences

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

4 Directives relatives à la formation douanière basée sur les compétences

INTRODUCTION

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

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

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

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

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

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

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

sans cesse changeant dans lequel elles opèrent. La formation doit toujours être considérée comme prioritaire et exige de la part des cadres supérieurs des administrations des douanes un engagement stratégique¹.

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

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

1.1. Objectifs des Directives

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

Ces Directives sont intégrées aux Cadre de pratiques et de principes sur le professionnalisme en douane. La création de ce document répond à l'une des missions confiées au Secrétariat de l'OMD lors de la 3^e session du Comité du renforcement des capacités en vue de favoriser le développement du personnel au sein de la douane².

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

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

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

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

Les Directives ont quatre objectifs généraux :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Principe 1 : volonté politique

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Principe 4: Innovation

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

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

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

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

2. INGÉNIERIE DE GESTION DE LA FORMATION DOUANIÈRE

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

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

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

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

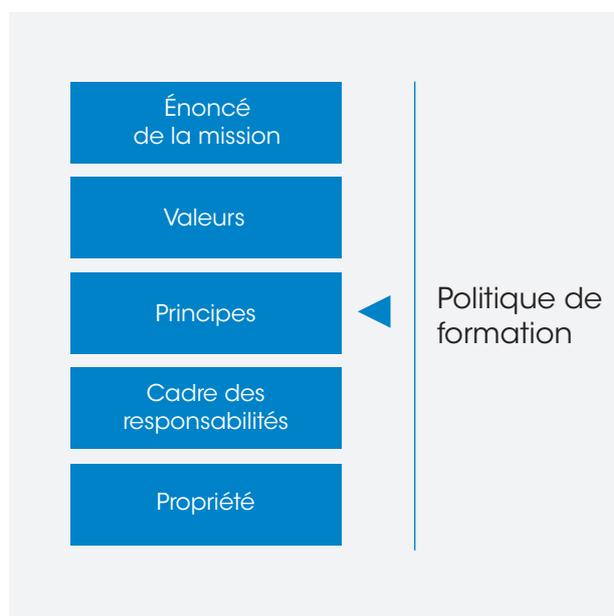
L'ingénierie pédagogique ou conception de l'apprentissage est axée sur les outils et les méthodes visant à concevoir, à mettre en œuvre et à suivre les cadres ou normes de formation liés à chaque poste, les programmes de formation et les guides d'enseignement facilitant leur mise en œuvre. Le processus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

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

2.1. Établir une politique de formation douanière

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

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



Énoncé de la mission

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

Valeurs

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

Principes

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

Cadre des responsabilités

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

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

Propriété de la formation

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

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



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

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

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

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

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

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

Les responsables de la formation

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

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

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

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



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

Il est essentiel que les relations stratégiques avec les parties prenantes en matière de formation soient clairement établies et connues afin d'avoir une vision précise du statut de la formation dans l'administration et de pouvoir déterminer les défis à relever et les priorités en matière de développement¹.

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

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

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

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

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

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

¹ Voir Annexe 3: Identification de la relation stratégique avec les principales parties concernées

La sélection des stagiaires doit reposer sur l'examen de leurs profils, leurs motivations personnelles, leur performance actuelle et attendue, leur nomination par leur supérieur hiérarchique ou encore sur une combinaison de ces différents critères².

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

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

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

Les formateurs : un des moteurs essentiels de la performance

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

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

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

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

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



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

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

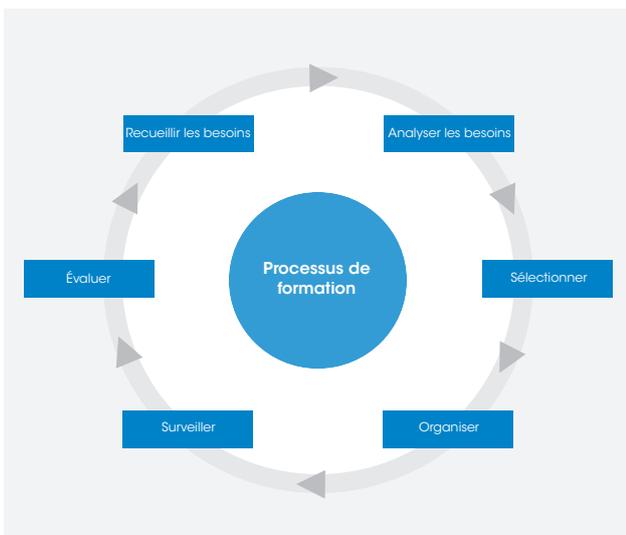
Les administrations doivent soutenir leurs formateurs, et les formateurs choisis sont tenus :

- de montrer en permanence qu'ils sont en mesure d'assurer par eux-mêmes la mise à jour de leurs connaissances et de leurs compétences, en fonction de la situation réelle ;
- de participer à des cours pour instructeurs au niveau local ou à l'étranger pour renforcer leurs compétences de formateurs ; et
- s'ils sont membres du personnel permanent, de prendre part à des programmes d'affectation de courte durée dans des unités pertinentes, ou de participer à des sessions universitaires, des conférences, etc. afin de se tenir informés des dernières connaissances et compétences opérationnelles ainsi que des progrès sur le terrain¹.



En outre, les profils des formateurs ou des intervenants invités à faire part de leurs connaissances et de leur expérience peuvent être très variés, puisqu'il peut s'agir de cadres opérationnels supérieurs ou moyens des douanes, d'universitaires et/ou d'experts d'autres organismes gouvernementaux et d'organisations privées, qui contribuent à mieux faire connaître aux stagiaires les points de vue des partenaires de la douane dans des domaines d'expertise spécifiques comme l'audit, la comptabilité, le commerce international, etc².

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



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

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

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

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

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

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

Principes généraux

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

Planification stratégique et opérationnelle

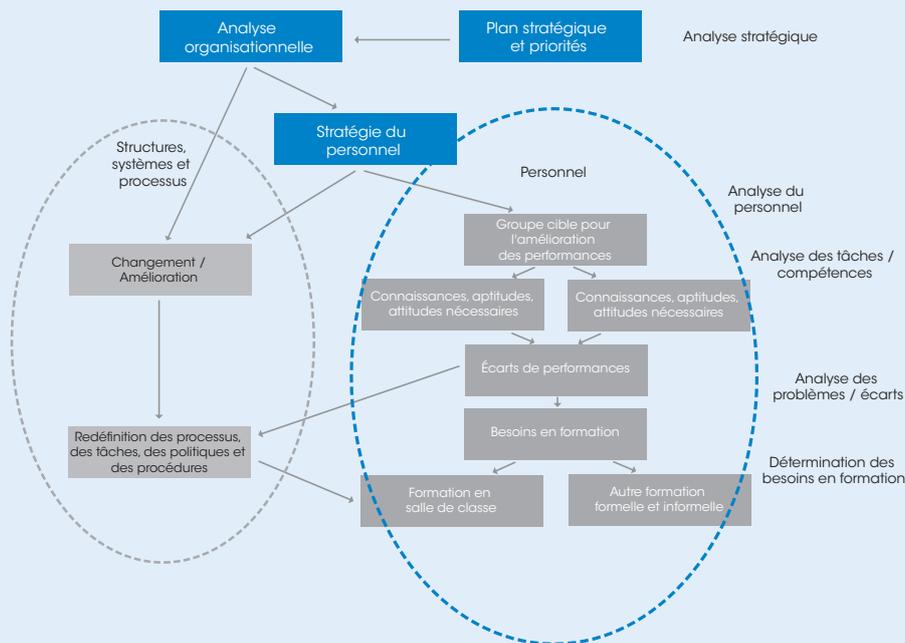
La planification stratégique de la formation douanière doit permettre d'identifier :

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





Système d'analyse des besoins en formation de la Malaisie



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

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

Les plans opérationnels¹ doivent permettre de déterminer, pour chaque programme :

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

Écarts de performances et besoins en matière de compétences

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

Les besoins en matière de formation sont d'ordinaire déterminés par une analyse²:

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

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

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

Analyse stratégique

L'analyse stratégique porte sur le rôle du service douanier, les priorités de l'organisation, les attentes des parties prenantes³, et la structure de l'organisation. Il convient de prendre en compte avec la plus grande attention des éléments comme les modèles stratégiques de la politique de recrutement de l'organisation, les processus en évolution ou émergents, les technologies donnant lieu à des rôles nouveaux ou étendus au sein des organisations,

¹ Voir Annexe 4: Liste de contrôle des plans opérationnels.

² Voir Annexe 5: Modèles d'analyse des besoins en formation.

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

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

Analyse des tâches

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

Points clés et astuces

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

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

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

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

Méthodologie et processus : le référentiel de formation, outil fondamental

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

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

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

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

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

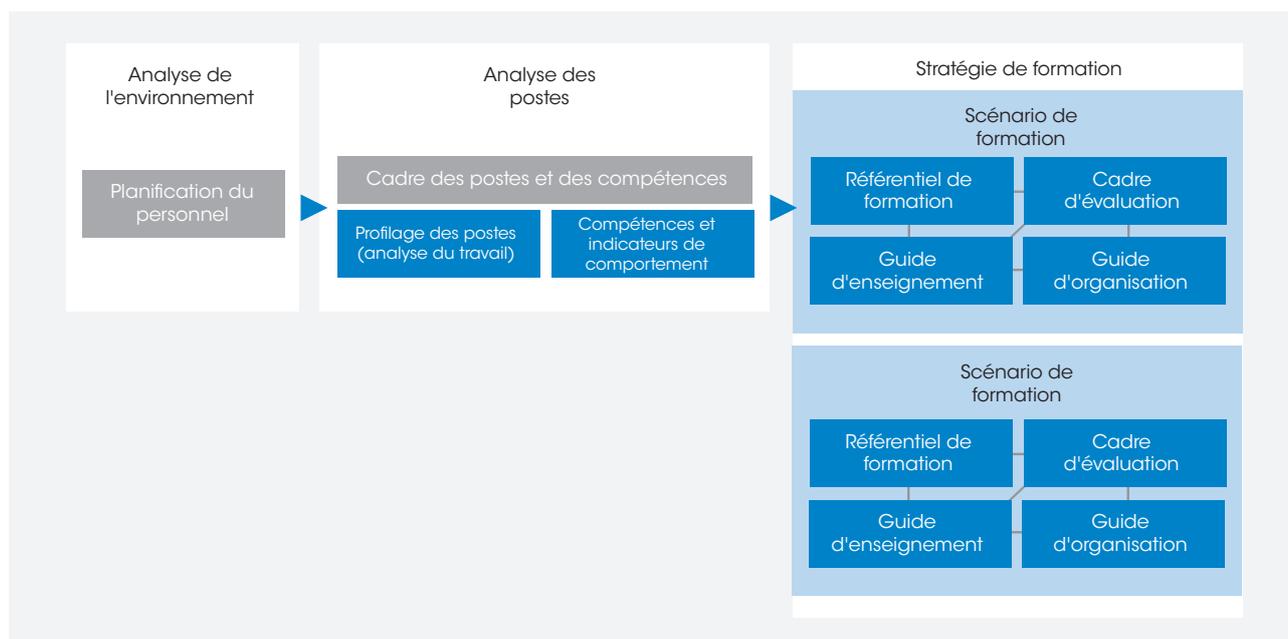
- planification du personnel de l'organisation (en leur expliquant le macro-contexte et en leur en fournissant une analyse) ;
- référentiel des postes et des compétences, y compris le dictionnaire des compétences (avec les indicateurs de comportement) et les niveaux de compétences pour chaque poste ;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

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

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

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

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



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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

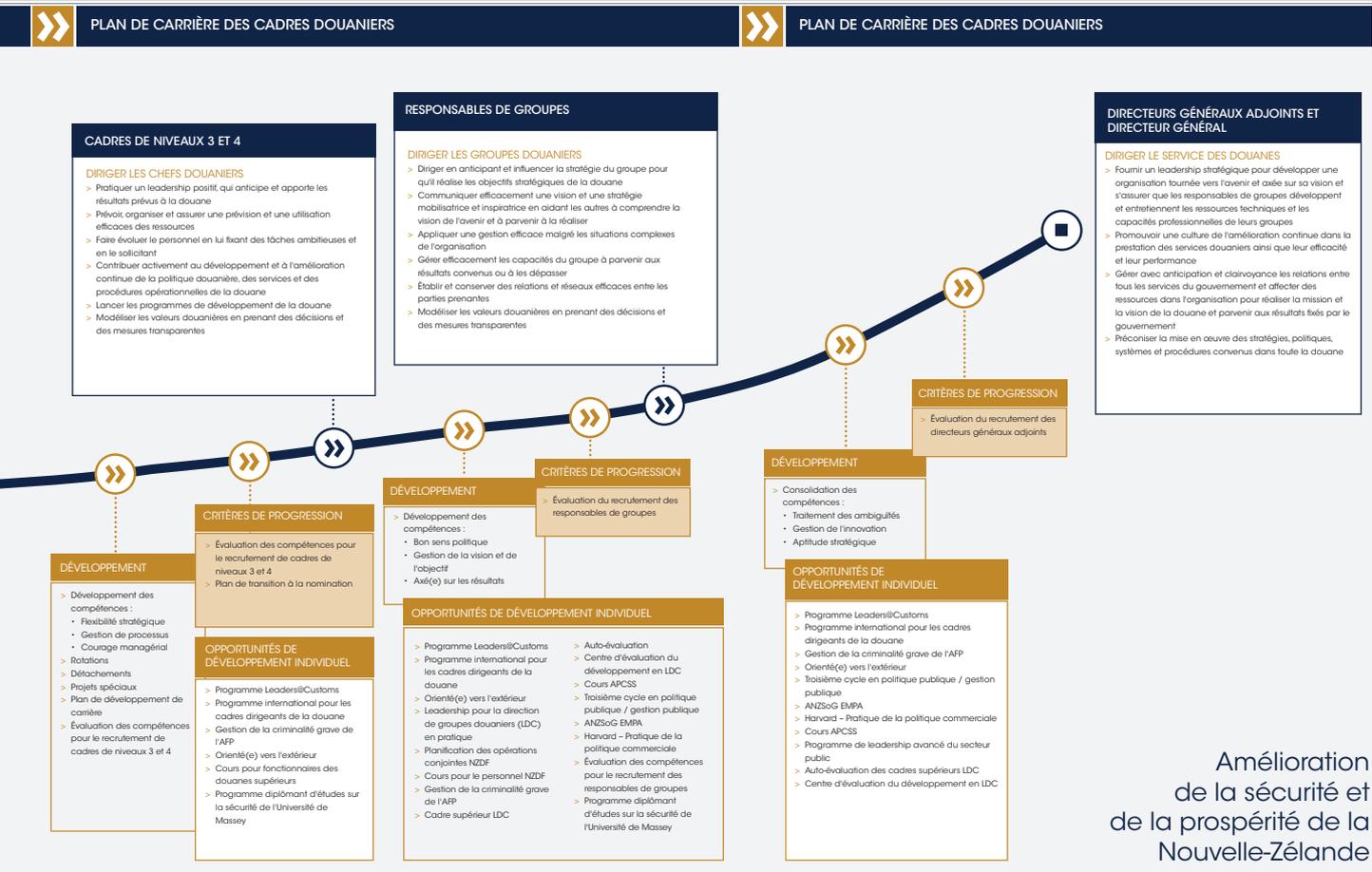
Tandis que le référentiel de formation est de nature normative et largement accessible dans toute l'organisation, les autres cadres et guides ont un usage plus spécifique. Ces documents représentent les principaux outils d'aide au personnel et aux cadres chargés de la formation, dans la mesure où ils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

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

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

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

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



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

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

Le document comporte plusieurs éléments :

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

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

Exemple de structure d'un guide d'enseignement

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Trois éléments déterminants sont abordés dans cette partie :

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

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

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

3.1. Modèles d'organisation de la formation

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

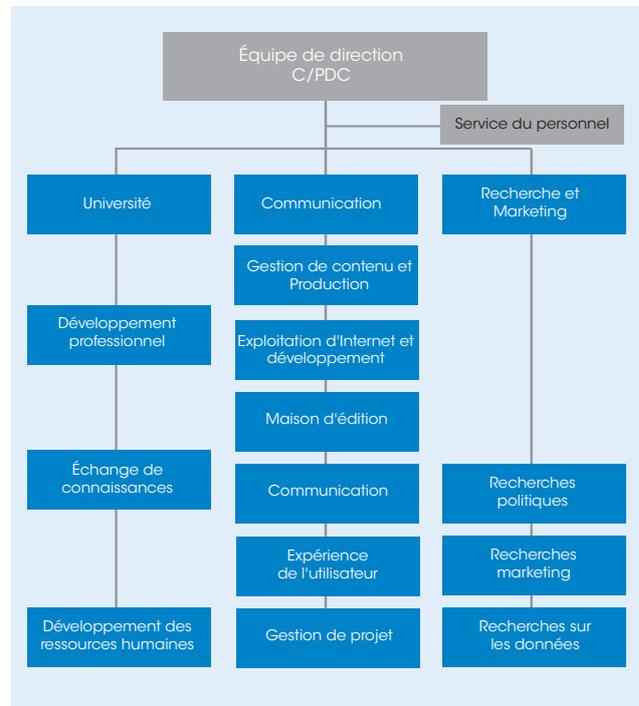


Il convient de noter que des modèles et tendances différents ont également contribué à modifier ces dernières années certains modèles de structures de formation dans les administrations douanières. L'avènement de méthodes d'apprentissage novatrices et collaboratives ainsi que l'accroissement des capacités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

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



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



3.2. Ressources physiques et matérielles de la formation

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

Structures de formation

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

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



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

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



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

Décentralisation et spécialisation

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

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

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

Processus de mise en œuvre du Centre de formation

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

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

Étape 1 : Création d'un comité directeur

Composition

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

Mandat

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

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

Facteurs affectant la demande de formation

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

Étape 3 : Détermination des installations nécessaires

Détermination du niveau d'utilisation des installations

Un niveau d'utilisation initial (nombre annuel de stagiaires suivant les cours exprimé sous forme d'un pourcentage de la capacité annuelle totale d'accueil des installations) de 60-80% est d'ordinaire recommandé mais dépend des prévisions des responsables des ressources humaines.

Détermination des exigences spécifiques

Une évaluation des installations qui existent déjà doit d'abord être faite : analyse SWOT (simulation du travail ou des tâches), caractéristiques et capacités. Ensuite, il sera possible de déterminer précisément les besoins supplémentaires.

À ce stade, il convient de procéder à une répartition détaillée de l'espace nécessaire comme suit :

- Espace pour la formation :

Amphithéâtres, salles de conférence, salles de classe polyvalentes, entièrement connectées et multimédias	Salles à usage spécial (salle de réunion des formateurs/ salles de repos /de relaxation /d'étude/ de réunion/ de prière, etc.)	Laboratoires
Environnements de simulation (enceintes pour visites, fouilles, etc.;)	Centre de documentation (bibliothèque, recherche)	Auditorium/service de conférences
Pas de tir intérieur/installations sportives	Salle de rangement des échantillons pour la formation au classement dans le Système harmonisé	Salles TI et informatique

- Espace de vie : service médical, espaces de rangement, parking, cuisine, petites salles de travail, salles pour les formateurs (y compris les formateurs invités), les concepteurs de cours, les administrateurs, le personnel de soutien, les services sous contrat, etc.
- Autre espace requis pour : l'entreposage, le montage et l'expédition du matériel pédagogique, du matériel d'impression et de reproduction, des ordinateurs, studio multimédia, espace d'enregistrement des stagiaires, espace de stockage du matériel d'entretien, espace de réception, fichier central, installations transformables pour le sport, les loisirs, installations de sécurité, etc.

Étape 4 : Élaboration des options

Examen des options

La mise en place des installations de formation nécessite la mise en œuvre de nombreux moyens et ressources. Étant donné qu'une fois prises, les décisions sont difficiles et ou coûteuses à modifier, il convient de prendre les décisions les plus appropriées dès le début de l'opération. Pour ce faire, le Comité directeur doit faire en sorte d'examiner le plus d'options possibles avant que l'administration n'en choisisse une et décide de commencer les travaux.

Lorsque d'autres stratégies possibles sont envisagées, il convient de tenir compte des options/considérations suivantes :

Considérations internes à l'administration	Occupation des installations unique ou partagée	Possibilités d'extension	Nouvelle construction ou rénovation des installations existantes	Installations en mauvais état
	Installations de loisirs	Disponibilité du personnel de soutien, densité d'occupation et moyens de transport disponibles	Proximité des hôtels	Environnement propice à l'étude (bruits ambiants, etc.)
Considérations extérieures à l'administration	Disponibilité et conditions d'accès	Règlement concernant la zone où seront édifiées les installations	Acceptation de la communauté habitant le secteur	Proximité d'autres services importants

Étape 5 : Spécifications des caractéristiques fonctionnelles des espaces

Les spécifications fonctionnelles d'un bâtiment déterminent ses caractéristiques fonctionnelles: les spécifications fonctionnelles de chaque espace doivent être définies de manière détaillée.

Une liste complète des activités qui se dérouleront dans chaque espace doit être établie avant que les plans des installations soient réalisés. Pour ce faire, les caractéristiques de chaque activité (jeux de rôle dans un environnement simulé, séances de formation à distance, recherches, etc.) doivent être parfaitement connues.

Étape 6 : Conception des espaces consacrés à la formation

La conception de l'espace est une question technique qui nécessite des compétences professionnelles. Toutefois, le Comité directeur doit se familiariser avec certaines notions :

- Pertinence opérationnelle
- Souplesse et adaptabilité
- Configuration de l'espace d'activité
- Détermination des exigences en matière d'espace et de la taille des pièces.

En outre, certains éléments spécifiques tels que les questions touchant à la sécurité et à la diversité dépendent de la politique de l'administration.

Étape 7 : Estimation du coût de l'espace et de son aménagement

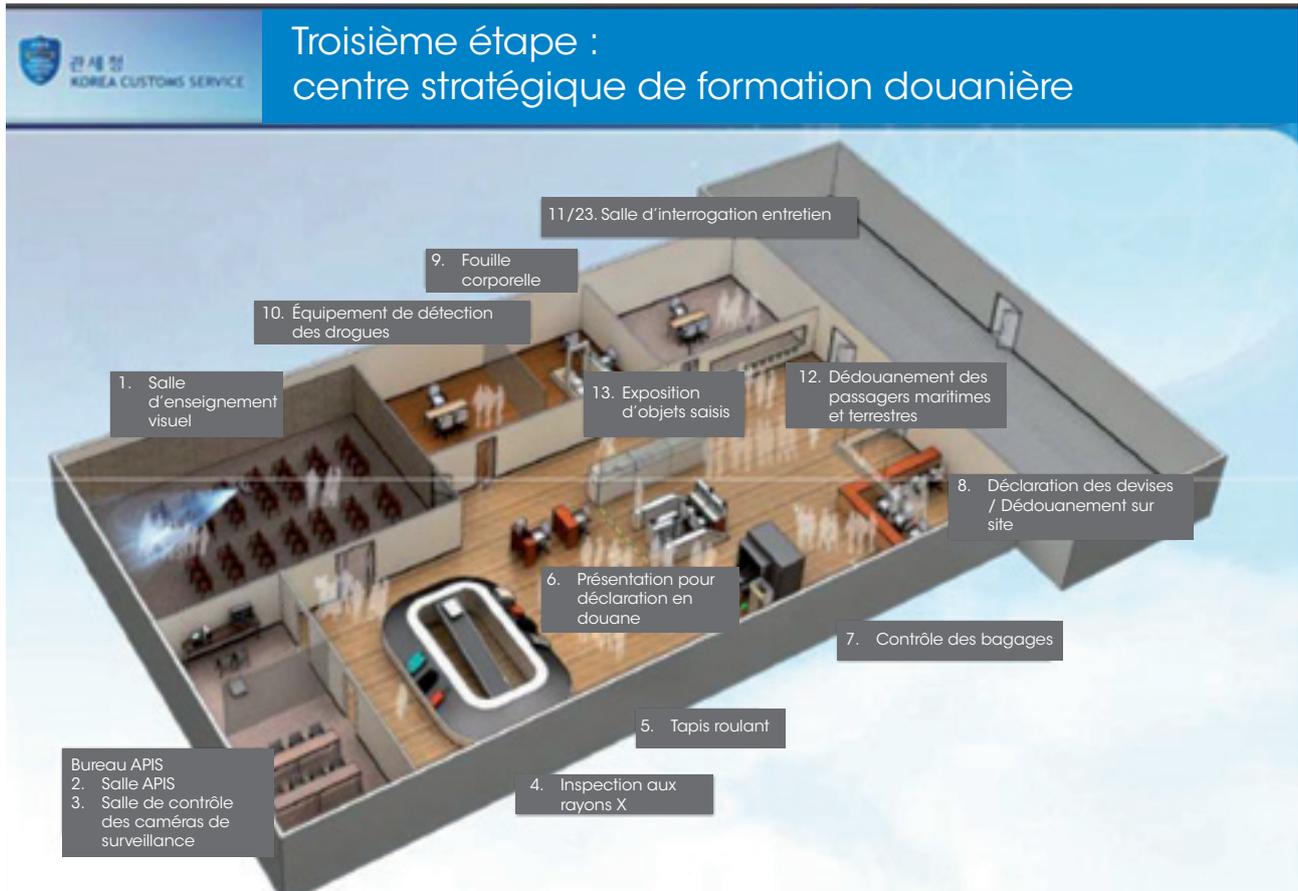
Le coût par unité de surface de l'espace consacré à la formation dépend de plusieurs facteurs. De même, le coût du mobilier et des accessoires dépend de plusieurs variables, notamment du type et du niveau de qualité. Ces facteurs font l'objet d'un choix dépendant de la politique qui a été arrêtée, du budget disponible et de la durée de vie prévue des installations.

Ici encore, un architecte ou autre expert doit être consulté lorsque le coût de l'opération est estimé car c'est sur la base de cette estimation que les propositions finales seront présentées aux gestionnaires de l'administration.

Étape 8 : Resserrement des choix et formulation de propositions détaillées

Le Comité directeur doit alors présenter une proposition concise mais détaillée afin que les responsables de la décision finale soient informés utilement. Il est important que cette proposition soit établie soigneusement afin que les options offrant le plus d'avantages soient effectivement retenues.

Après cette analyse approfondie, il appartient au Comité directeur de défendre la proposition et de la justifier devant les responsables de la gestion de l'administration.

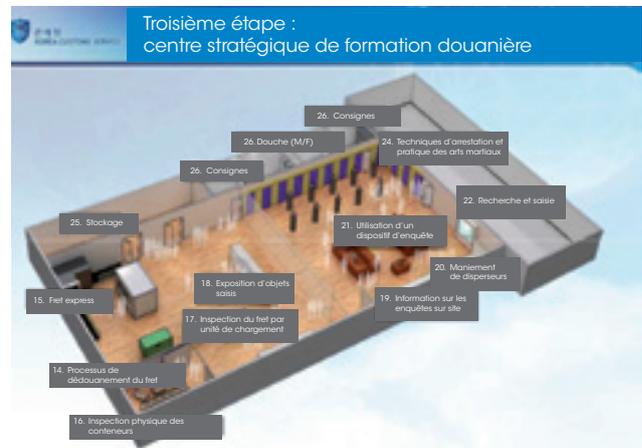


Le Service des douanes de Corée applique une nouvelle stratégie de formation en trois étapes qui consiste à redéfinir son Centre de formation douanière en matière de contrôles aux frontières (CBCTC), devenant ainsi le Centre de formation basée sur l'expérience et assumant les fonctions suivantes :

- améliorer la productivité de l'organisation ;
- favoriser les capacités d'adaptation au terrain des fonctionnaires ;
- montrer directement le fonctionnement de la douane aux usagers ;
- utiliser des douaniers étrangers pour la formation, par exemple via le CRF de l'OMD ;
- contribuer à la modernisation douanière des pays en développement.

La mise en place d'un Centre stratégique de formation permettra de reproduire des scènes d'arrivée / de départ, de dédouanement à l'arrivée, à l'exportation, etc. grâce à un apprentissage basé sur l'expérience et de simulations.

Les plans ci-dessous montrent quelles sont les configurations spécifiques prévues pour le nouveau complexe de simulation du CBCTC.

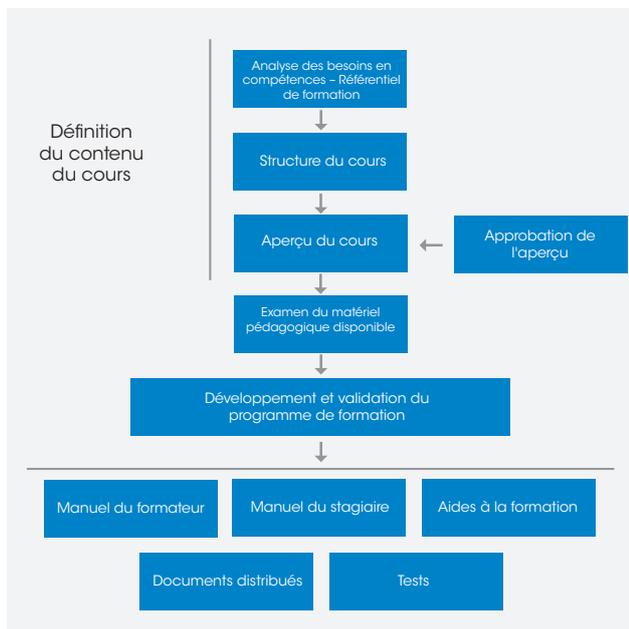


3.3. Élaboration de programmes de formation de qualité

La conception d'un programme ou scénario de formation consiste à définir un ordre de succession aussi efficace que possible des éléments qui composent la formation afin de développer les compétences du public et de dispenser le programme, puis à élaborer l'ensemble du matériel de formation nécessaire pour mener à bien la formation.

Ce processus est réparti en plusieurs étapes qui sont décrites dans le présent chapitre¹.

Dans cette partie, un cours ou un programme ne désigne pas une méthode d'enseignement (par exemple, une session en salle de classe), mais une succession d'actions pédagogiques conçues pour remplir les objectifs d'enseignement définis.



3.3.1. Élaboration du matériel pédagogique

Processus d'élaboration étape par étape

Étape 1 - Examen du rapport d'analyse des besoins en compétences

Le rapport d'analyse des besoins en compétences donne une indication de la nature et de l'ampleur de la formation requise. Les éléments les plus importants de ce rapport sont les suivants :

- données relatives à l'analyse des tâches ;
- profil des personnes visées ;
- compétences requises ;
- objectifs de la formation ; et
- recommandations concernant la nature et l'ampleur de la formation requise.

Tous ces éléments sont utilisés dans le référentiel de formation et donc par le concepteur de la formation, afin d'élaborer un cours qui répondra aux besoins déterminés.

¹ Il est fait référence ici aux Normes de procédures opérationnelles de l'OMD sur le développement de la formation et aux Modèles de programmes de formation de l'OMD (disponibles sur demande).

Il est possible, à partir de ces objectifs en matière de formation, de décider des méthodes à mettre en œuvre, d'élaborer la structure des sessions de formation, et d'organiser le plan de formation. Il s'agit d'un outil déterminant pour créer une stratégie de formation.

Étape 2 - Élaboration de la structure du cours

Une fois les objectifs de la formation déterminés, il convient de les ranger dans l'ordre le plus logique, c'est-à-dire celui qui est le plus significatif pour les stagiaires et qui est susceptible de permettre d'accumuler le plus de connaissances dans la période la plus courte. Le produit qui en résulte est la «Structure du cours» figurant dans le référentiel de formation. Une fois que le choix du type de cours a été décidé, il convient de choisir le cadre le plus approprié pour structurer le cours. Chaque cours, lorsqu'il est envisagé dans son intégralité, présente une combinaison caractéristique de diverses conditions fonctionnelles, environnementales ou concernant l'équipement.

On trouvera dans le tableau ci-après les diverses solutions et structures possibles avec des exemples du type de cours.

Solution	Exemples
Matériel	a. Maniement des armes à feu b. Fonctionnement du matériel de surveillance c. Radio communications
Tâches	a. Conduite des fouilles de bagages b. Etablissement du rapport de saisie c. Traitement du fret maritime d. Relevé d'empreintes
Fonctions	a. Logistique et approvisionnement b. Administration c. Recherches et développement
Environnement	a. Bureau maritime de dépôt des manifestes b. Halls de départ dans les aéroports c. Poste de contrôle aux frontières terrestres
Niveaux d'aptitude	a. Formation de base b. Formation avancée
Domaines de connaissances	a. Législation relatives aux importations / exportations b. Lutte contre la contrebande de drogue c. Opérations maritimes
Zones de service	a. Aéroport international b. Port maritime international c. Frontière internationale
Systèmes	a. Opération maritime d'appui b. Opération aérienne d'appui c. Bureau maritime

Lorsque la structure du cours a été déterminée, la tâche suivante consiste à répartir les objectifs de la formation en groupes liés entre eux, à associer les objectifs à chacun des groupes et enfin à ordonner ces groupes dans une structure générale de cours.

Étape 3 - Préparation de l'aperçu du cours

Un aperçu de cours est un aperçu général qui énumère brièvement, mais de façon claire et précise, les principales étapes et activités dont se compose le cours. Cet aperçu général qui peut être utilisé pour réunir les ressources et les moyens nécessaires et pour élaborer les plans de travail pour l'équipe chargée de la conception du cours, doit comprendre les éléments suivants :

- justification du cours (brève description du problème ou des besoins ayant amené à élaborer le cours, le cadre général dans lequel il sera organisé, son but et les avantages pour l'organisation) ;
- durée du cours ;
- description des personnes visées et nombre minimum et/ou maximum de participants ;
- liste des séances de formation ou des leçons et principaux objectifs devant être atteints à l'issue de chacune d'elles ;
- liste et ordre des méthodes d'enseignement appropriées utilisées et des activités spéciales de formation prévues au programme de formation : visites sur le terrain, démonstrations, simulations, intervenants invités, etc. ;
- calendrier des évaluations importantes qui seront effectuées pendant le cours pour mesurer les progrès accomplis par les stagiaires ; et
- estimations des ressources humaines et autres requises pour ce cours (nombre de formateurs et autres personnes, nombre et type de classes et autres salles, matériel et équipement, documents, publications et autres matériels pédagogiques, par exemple).

Étape 4 - Approbation de l'aperçu du cours

Le cours doit être examiné de manière critique par des experts. Il est également crucial à ce stade d'obtenir l'approbation du client avant de procéder à la conception du cours proprement dite. Il s'ensuit que l'aperçu du cours, même s'il ne s'agit que du squelette du programme de formation prévu, doit être suffisamment détaillé pour que les tiers soient en mesure de déterminer si le cours, sous sa forme achevée, pourra répondre aux besoins qui ont été déterminés.

Étape 5 - Examen du matériel existant

Le matériel pédagogique déjà disponible tant dans l'organisation qu'à l'extérieur de celle-ci doit être examiné et contrôlé avant que des crédits ne soient affectés pour l'élaboration de nouveaux matériels. L'élaboration de matériels pédagogiques peut se révéler très onéreuse et prendre beaucoup de temps et il convient d'éviter les doubles emplois.

Étape 6 - Elaboration du manuel destiné aux formateurs

Le manuel destiné aux formateurs propose un mécanisme permettant à l'équipe chargée de la conception du cours de faire connaître aux formateurs l'objectif de ce cours et la manière dont il doit être dispensé. Ce document de référence comprend notamment :

- un aperçu de la portée et des limites du programme de formation ;
- des plans de leçon ;
- des directives concernant l'utilisation du matériel pédagogique inclus dans la documentation fournie pour le programme ou recommandé ;
- des renseignements complémentaires susceptibles d'aider le formateur dans son travail tels qu'un glossaire des termes techniques, des abréviations, des acronymes, etc. relatifs au sujet traité et/ou au contexte de travail ; et
- une liste des participants, mentionnant leur expérience et autres renseignements utiles à leur sujet.

Étape 7 - Elaboration du manuel destiné aux participants

Le manuel destiné aux stagiaires contient d'ordinaire l'aperçu du cours (y compris les objectifs du cours), la liste des participants, la liste des formateurs ainsi que d'autres renseignements d'ordre administratif dont les participants ont besoin pendant leur séjour dans le lieu où se déroule la formation. Les notes destinées aux formateurs ne figurent pas dans ce manuel.

Étape 8 - Elaboration des documents de travail et autres documents de référence remis aux stagiaires

Les documents de travail et les documents de référence sont des documents techniques ou des instructions qui n'ont pas leur place dans le manuel destiné aux stagiaires. Ils sont remis séparément à ces derniers avant ou après les séances de formation. Ce type de documents ne sera pas distribué aux stagiaires s'ils ne contribuent pas à atteindre les objectifs visés par la formation.

Étape 9 - Production d'aides à la formation

Les aides à la formation sont tous les articles, objets y compris les documents imprimés, les matériels et la technologie qui sont utilisés pour faciliter la communication des idées, principes, concepts, notions, faits, observations et autres renseignements et données nécessaires pour atteindre les objectifs de formation fixés. Dans cette catégorie d'aides on trouve des tableaux à feuilles mobiles, des échantillons, des aides multimédias, etc.

Étape 10 - Conception des tests

La conception et l'élaboration des tests comportent les étapes suivantes :

- préparation des questions du test ;
- établissement des directives concernant les modalités d'administration du test et des instructions aux participants ; et
- préparation des directives concernant la notation.

Les tests doivent toujours être conçus en fonction des objectifs de la formation qui ont été définis. Le plan de leçon doit également être consulté afin de déterminer les points qui seront à évaluer par un ou plusieurs tests pendant le cours.

Étape 11 - Validation et approbation du programme de formation

Là encore, l'approbation du client est nécessaire à ce stade. Le programme complet peut être présenté pour examen et approbation. Lorsqu'il est approuvé, un cours pilote peut et doit

être organisé en vue de confirmer son efficacité. Un rapport de validation rédigé à l'issue du cours pilote indiquera les modifications qu'il sera nécessaire d'apporter pour compléter la phase de conception avant que le programme ne soit finalement validé. Le Secrétariat de l'OMD a développé quelques modèles de matériel de cours, disponibles sur demande.¹

Gestion de l'élaboration du cours de formation

Portée de l'élaboration du cours de formation

Le processus évoqué dans le chapitre précédent décrit les étapes de l'élaboration du cours de formation, l'analyse des exigences concernant le niveau d'exécution des tâches, l'identification des problèmes liés à l'exécution des tâches, la détermination des objectifs de formation à atteindre, l'élaboration des stratégies d'évaluation et la mise en place de tous ces éléments sous forme d'un plan de leçon. Ce processus peut également être mis en œuvre lorsque des programmes de formation sont déjà en place. Dans ce cas, l'objectif recherché sera d'améliorer les cours existants ou d'adapter ceux qui ont été élaborés ailleurs de manière qu'ils correspondent aux conditions rencontrées localement. Les personnes qui élaborent des cours de formation (concepteurs de cours) sont souvent différentes de celles qui les dispensent. Toutefois, il est conseillé aux concepteurs de cours de diriger la première séance d'un cours qu'ils ont mis au point eux-mêmes avant d'en confier la direction aux formateurs.

Planification des projets d'élaboration de cours

Les plans d'élaboration de cours de formation peuvent reposer sur des estimations du nombre de jours ou de semaines d'apprentissage requises par chaque programme de formation. Il est préférable d'élaborer un cours de formation sous forme de projet dont la durée peut varier de quelques semaines jusqu'à un an, suivant l'ampleur du cours considéré. A des fins de contrôle de la qualité, il est préférable d'éviter de prévoir un projet dépassant cette durée et de diviser une formation de longue durée en plusieurs étapes ou programmes.

Prévision de la durée des projets d'élaboration de cours

Le temps qu'il faudra pour élaborer un cours de formation peut être évalué approximativement en fonction de la durée prévue pour dispenser le cours proprement dit. Cette durée indique approximativement le volume de travail à consacrer à l'élaboration elle-même. La durée nécessaire pour élaborer des cours d'un type et d'une longueur donnée peut être estimée en appliquant un ratio de 3 à 5 heures d'élaboration pour une heure de cours dispensée.

L'organisation de la fonction d'élaboration des cours

L'équipe chargée de l'élaboration des cours devrait être composée principalement de concepteurs de cours, lesquels devraient de leur côté se tenir en liaison étroite avec les formateurs avec lesquels ils collaborent. La taille de cette équipe dépend de l'engagement pris par l'administration douanière. Elle peut être constituée de plusieurs experts ou de un ou deux



formateurs expérimentés qui devraient être déchargés de la responsabilité de dispenser matériellement les cours afin de pouvoir se consacrer essentiellement à leur élaboration.

Certaines administrations des douanes, comme celle des Pays-Bas, ont adopté, pour l'élaboration des cours, une approche reposant sur la notion d'équipe. L'équipe est composée comme suit :

- un chef ou responsable d'équipe / responsable de l'élaboration ;
- une à trois personnes supplémentaires chargées de l'élaboration des cours ;
- experts de la matière à enseigner ; et
- spécialistes techniques si nécessaire (graphiste, expert en production multimédia, programmeur).

Le responsable de l'équipe devrait être un membre actif de l'équipe et non pas uniquement un cadre administratif. Il/elle devrait imprimer l'orientation technique des travaux et s'impliquer dans ceux-ci. Plus important encore, il/elle devrait assumer l'entière responsabilité du projet d'élaboration depuis le début.

Les experts de la matière à enseigner devraient :

- contribuer à l'analyse des postes ;
- aider les concepteurs des cours en leur permettant d'interroger le personnel opérationnel ;
- examiner les rapports d'analyse des besoins en matière de formation afin de déterminer s'ils sont complets et traduisent bien la réalité ; et
- examiner les éléments du cours devant être enseignés.



¹ Financés par l'Agence suédoise pour le développement international (SIDA) dans le cadre de la Phase II Afrique subsaharienne du Programme Columbus OMD-SIDA.

Relations entre les concepteurs des cours et les opérations

Bien que des dispositions puissent être prises pour que les concepteurs des cours soient assistés d'experts des matières enseignées, il convient de créer un comité officiel composé de personnes concernées par les problèmes d'exécution des tâches à divers niveaux de l'organisation. Ce comité serait chargé des tâches suivantes :

- avertir les concepteurs des cours des problèmes prévus en ce qui concerne l'exécution des tâches et de leur incidence sur la formation ;
- fournir aux concepteurs des cours des sources de données pour étude ;
- participer à l'analyse des problèmes ;
- participer à la prise de décisions au sujet de la marche à suivre en fonction des conclusions de l'étude ;
- examiner les plans concernant les projets futurs d'élaboration de cours ;
- examiner l'évolution des projets d'élaboration de cours de formation et tenter d'éliminer les obstacles qui entravent cette évolution ; et
- examiner les conclusions de l'évaluation, à savoir : évaluation de l'attitude des stagiaires, mesure dans laquelle les objectifs du cours et les normes en matière d'exécution des tâches ont été atteints; et prendre des décisions sur la suite à donner.

Ce comité présente plusieurs avantages. Il aide à s'assurer que la formation répond aux besoins de la hiérarchie sur le terrain et qu'elle est pleinement conforme aux conclusions de l'évaluation qui en a été faite ainsi qu'aux exigences concernant le développement de l'organisation. Elle aide également à s'assurer que les solutions recommandées dans le rapport d'étude qui ne font pas appel à une formation sont mises en œuvre. Ce comité établit une relation harmonieuse entre les responsables de la formation et le reste de l'organisation.

Qualités d'un concepteur de cours

Le travail du concepteur de cours de formation n'est pas seulement extrêmement exigeant mais requiert également des compétences diverses et parfois contradictoires. Lors des premières étapes de l'élaboration d'un cours, les concepteurs doivent effectuer des tâches qui exigent essentiellement des analyses, comme par exemple lorsqu'ils procèdent à une analyse des besoins en matière de formation. Pour que ce travail soit efficace, ils doivent s'interdire tout jugement avant d'avoir réuni suffisamment de données pour parvenir à des conclusions valables. Ils doivent posséder un esprit d'analyse et être tolérants à l'égard des ambiguïtés présentes lors des premiers stades d'une analyse.

En revanche, les dernières étapes de l'élaboration d'un cours de formation, telles que celles de la détermination des objectifs de la formation, de la mise au point des instruments d'évaluation, des méthodes de formation, etc., nécessitent une tournure d'esprit différente qui n'est pas sans rappeler celle d'un artiste. Souvent, les concepteurs de cours sont obligés de trouver des solutions en l'absence de données ou de renseignements adéquats.

Il s'ensuit qu'un bon concepteur de cours doit posséder des compétences d'analyse, avoir une démarche analytique, faire preuve de créativité pour ce qui est de la conception de la formation, toutes ces qualités ne se manifestant pleinement qu'avec l'expérience et la confiance en soi. Certaines des qualités générales à rechercher sont les suivantes :

- aptitude d'analyse ;
- aptitude à trouver des solutions novatrices ;
- aptitude de communication orale et écrite ;
- inventivité et ténacité pour surmonter les obstacles ;
- aptitude à nouer des liens et obtenir une coopération ;
- souplesse et adaptabilité ;
- ouverture d'esprit, réceptivité aux nouvelles informations et aux nouvelles idées même lorsqu'elles sont en contradiction avec des certitudes profondément enracinées.

Grâce aux nouvelles méthodes d'apprentissage et aux outils automatisés, certaines organisations sont en mesure de confier l'élaboration d'un cours à des experts spécialistes d'un sujet.

L'Administration des douanes de la Finlande a adopté un dispositif horizontal de production des formations, car son programme d'e-learning permet aux cadres dirigeants d'élaborer directement des cours électroniques sur le Système de gestion des apprentissages de l'organisation (hébergé sur sa plate-forme intranet) et d'assurer le suivi ainsi que le tutorat des stagiaires lors du processus de formation ultérieur.

Avec ce modèle, l'élaboration de la formation est davantage réactive (moins de ressources, moins de temps) et plus pertinente (lien direct entre la réalité opérationnelle et les scénarios de formation).



Contrôle du processus d'élaboration des cours

Un contrôle des travaux du groupe chargé de l'élaboration des cours peut être effectué au moyen de rapports réguliers, mais il appartient au responsable de la formation de rencontrer régulièrement les chefs d'équipes afin de vérifier l'état d'avancement des travaux. Le responsable doit être conscient de certains écueils dans lesquels le groupe doit éviter de tomber, à savoir :

- la tendance à prolonger sans raison les travaux relatifs à une étape particulière du processus ; les concepteurs de cours peuvent perdre toute notion de la réalité lorsqu'ils réunissent des données, et ne pas évaluer véritablement leur utilité, notamment lorsqu'ils procèdent à l'analyse des tâches ;
- la tendance à ne pas suivre les procédures prescrites ;
- le remplacement de conclusions reposant sur des données fiables par des opinions et des jugements personnels de nature subjective, même lorsque ces données sont connues.

3.3.2. Association d'approches novatrices et sociales en matière d'apprentissage

Cette partie fournit quelques indications sur la façon de choisir les méthodes de formation et les techniques d'enseignement les plus appropriées.

Le choix des méthodes et technique d'enseignement les plus efficaces en vue d'atteindre les objectifs du cours fait partie du processus de conception des cours que nous vu dans la partie précédente du chapitre.

Diverses méthodes et techniques d'enseignement doivent être combinées dans le cadre de l'ensemble de la séquence de formation en fonction des objectifs spécifiques que l'on veut atteindre :

- acquisition de connaissances,
- développement de compétences,
- amélioration du comportement,
- application des connaissances acquises par identification,
- application des connaissances acquises par simulation,
- adaptation aux nouvelles situations et aux changements,
- application des connaissances acquises au poste de travail.



Les formateurs utilisent traditionnellement une large gamme de méthodes mises au point par les concepteurs de cours dont l'application n'est pas liée à une situation d'enseignement particulière et qui peuvent être utilisées sur le lieu de travail ou en dehors : conférences, débats, travail en groupe, études de cas, jeux de rôle, voyages d'étude, internat, simulations et sessions expérimentales d'apprentissage, activités de remise en forme et de restauration de la confiance, etc.

Au cours des dernières décennies, la rentabilité constituait une motivation puissante pour la mise au point de méthodes d'enseignement combinées. En outre, les solutions recourant à la formation en cours d'emploi ont rencontré un grand succès du fait qu'une administration axée sur la performance telle que la douane doit donner la priorité à ce qui est applicable et pratique.

Nomenclature des activités d'apprentissage et de développement (liste non exhaustive)

- Formation sur le lieu de travail
- Formation en salle de classe et enseignement officiel
- Apprentissage en ligne, auto-apprentissage et études indépendantes
- Tutorat, mentorat et accompagnement personnalisé
- Partenariats, liens horizontaux et réseaux
- Participation à des conférences
- Groupe d'action pour l'apprentissage / Cercles d'apprentissage
- Enseignement réciproque, apprentissage cognitif et apprentissage coopératif
- Réunions d'équipes/unités, apprentissage par des pairs, enseignement par des tiers

- Travail des groupes de discussion et des comités
- Amélioration du poste de travail, observation au poste de travail et échange de postes
- Nomination par intérim
- Affectation/Détachement (mouvements latéraux temporaires)
- Consultation
- Organisation de la formation / de l'apprentissage
- Visite sur le terrain / sur site
- Compte rendu du projet / Retours d'information
- Revue postérieure
- Retraites
- Essai / Test pilote d'un projet
- Enquête de satisfaction
- Transfert de connaissances
- Association professionnelle
- Accréditation
- Apprentissage basé sur le problème
- Lecture et résumé
- Volontariat

Le développement des technologies de la communication et les modifications structurelles et culturelles que connaît le milieu du travail ont accompagné l'apparition de nouvelles méthodes et techniques de formation et d'enseignement dont les principales sont :

- l'enseignement ou la formation en ligne ou à distance (e-learning),
- le tutorat,
- le mentorat ou jumelage,
- l'accompagnement personnalisé (coaching),
- l'apprentissage participatif.

L'association de différentes méthodes a pour but de renforcer les effets de la formation afin de mieux répondre aux besoins spécifiques des apprenants. Cette approche est souvent appelée enseignement mixte ou b-learning.

E-learning et b-learning

La solution de l'enseignement ou formation à distance (e-learning) offre le choix d'une grande variété de méthodes pédagogiques novatrices dont certaines constituent des alternatives idéales aux méthodes traditionnelles. Appliquées ensemble, elles permettent d'optimiser très rapidement l'efficacité de la formation. L'interactivité du contenu de la formation à distance améliore l'acquisition des connaissances en faisant participer les étudiants au processus. L'enseignement à distance offre aux responsables de la formation et aux concepteurs de cours de formation différents types de possibilités. Un recours adapté à cette méthode complémentaire de formation permettra aux responsables de la formation de créer certaines opportunités de renforcer l'ensemble de la stratégie de formation en cours d'emploi. Des résultats tangibles pourront être obtenus, lesquels permettront d'étendre à toute l'administration une formation uniforme, indépendamment des contraintes géographiques, économiques ou structurelles.

Les enjeux de la formation à distance

La formation à distance rend la formation plus accessible aux stagiaires. Elle a une incidence sur la longévité et la pertinence

du matériel pédagogique, qui est facilement mis à jour et amélioré. C'est ce qui rend la forme sous laquelle se présente la formation à distance très pratique pour dispenser un contenu pédagogique qui, de par sa nature même, est susceptible d'être modifié. Les stagiaires reçoivent plus rapidement les mises à jour et celles-ci sont moins coûteuses pour l'organisation concernée.

En outre, la formation à distance constitue, pour l'administration ou l'organisation concernée, un outil très souple qui présente la possibilité d'être diffusé sans limite, d'être mis en œuvre instantanément en échange d'un investissement unique et transparent. Il est établi que la rentabilité de la formation à distance est maximale lorsque :

- l'administration doit former très rapidement un grand nombre de personnes réparties sur tout le territoire (par exemple, lorsque des changements majeurs ont été apportés dans l'organisation ou les procédures de l'administration) ou lorsque ;
- l'administration a besoin que son personnel puisse accéder en permanence et à la demande aux cours de formation.

Ce type de formation est disponible chaque fois que le stagiaire en a besoin, sans que l'organisation ou l'administration soit obligée d'imposer au personnel un horaire particulier de cours. Cette facilité d'accès favorise les « occasions d'apprendre ». En effet, un membre du personnel peut avoir besoin pour son travail d'une « micro formation » dans une matière ou un sujet spécifique sans être nécessairement en mesure d'attendre qu'une session complète de formation soit organisée ou sans avoir à recourir à une formation prolongée. L'accès facile et rapide aux modules de e-learning, qui peuvent en outre être adaptés en fonction des besoins, permet aux membres du personnel de réunir les éléments d'un mini cours sur le sujet qui les intéresse.

Exemples:

Période	1er exemple (e-learning en amont)	2ème exemple (e-learning en aval)
Avant le cours en salle de classe	Enseignement à distance pour le groupe de stagiaires, avec l'aide d'un tuteur (avant la session de formation).	
Pendant le cours en salle de classe	Réunion en salle de classe avec le formateur : <ul style="list-style-type: none"> • compte-rendu sur la formation à distance et précisions apportées sur les points abordés (Q/R à partir des travaux effectués par le groupe lors de la formation à distance). • Travaux pratiques autour d'études de cas/ de simulations : le niveau du cours en salle de classe est amélioré. 	Les stagiaires suivent un cours donné en salle de classe.
Après le cours en salle de classe		Les stagiaires disposent de deux semaines pour s'inscrire (s'ils le souhaitent) aux modules de formation à distance couvrant le même sujet mais sous un angle différent. Organisation d'un test relatif au cours dans son ensemble (formation en classe et à distance).

Enfin, le fait que les stagiaires soient suivis pendant tout le processus de formation constitue une aide personnalisée qui permet d'assurer le succès de la formation.

Combinaison de la formation à distance avec les méthodes d'enseignement traditionnelles

Le couplage de la formation à distance avec l'enseignement traditionnel constitue l'une des utilisations les plus efficaces des méthodes d'enseignement mixtes. La mise en œuvre de cette approche supplémentaire peut avoir une incidence très importante sur la structure générale de l'administration car elle multiplie les possibilités de formation en cours d'emploi et donne naissance à un processus d'enseignement continu permettant de mettre en place une administration fondée sur les connaissances¹.

L'objectif est de retirer du programme qui est habituellement enseigné en salle de classe tout ce que les stagiaires sont capables d'apprendre et d'assimiler par eux-mêmes au moyen de l'enseignement à distance de façon que les formateurs puissent réellement apporter de la valeur ajoutée à ce qu'ils enseignent aux stagiaires lorsqu'ils sont réunis pendant les cours organisés en salle. Cette méthode exige des stagiaires, avant qu'ils ne suivent des cours en salle, d'avoir adopté une attitude véritablement dynamique, attitude que favorise largement le passage culturel à une organisation de l'apprentissage.

¹ Voir Annexe 12 : Meilleures pratiques d'un Membre mettant en œuvre une plate-forme e-learning



L'offre de formation et les méthodes d'apprentissage sont davantage orientées vers le service au sens commercial du terme, avec des formateurs qui apportent souplesse et disponibilité (tutorat e-learning et approche hotline) aux stagiaires, lesquels deviennent de plus en plus exigeants et sont chargés de définir eux-mêmes leurs besoins de formation. La formation à distance peut être combinée avec les cours traditionnels en classe suivant différentes périodes. Chaque cours peut être précédé d'une séance destinée à évaluer le niveau des connaissances du stagiaire.

Cette option permet de déterminer le programme qui est le plus adapté à chaque stagiaire et ainsi d'en accroître l'efficacité en identifiant préalablement ceux qui ne possèdent pas le niveau nécessaire pour commencer la formation et offre également l'occasion de combler les lacunes constatées avant de recourir éventuellement à une formation complémentaire. La formation à distance peut également être utilisée après une session de cours afin d'aider à surmonter l'une des difficultés de la formation que sont les évaluations à long terme ou afin de permettre aux stagiaires de continuer à bénéficier d'une « plate-forme » de formation grâce à laquelle ils pourront rafraîchir leurs connaissances avant de passer au niveau suivant du programme de formation. Le formateur peut également se servir d'un module de formation à distance pour une démonstration pendant un cours.

L'Administration des douanes de la Finlande a systématiquement intégré la formation à distance et les combinaisons de méthodes d'apprentissage dans ses modèles de formation et ce, pour toutes les formations destinées aux fonctionnaires des douanes qui sont chargés de tâches opérationnelles et n'ont pas suivi au préalable la formation professionnelle de base.

Chaque cours débute par des études indépendantes guidées en ligne, suivies d'un enseignement au contact d'un formateur. Cet enseignement porte sur les principaux thèmes présents dans les documents pédagogiques en ligne ainsi que sur l'examen des principaux sujets abordés et il permet d'approfondir les éléments déjà acquis. En fonction du cours considéré, l'enseignement au contact d'un formateur est suivi soit par un apprentissage en cours d'emploi soit par d'autres études indépendantes en ligne. À l'exception du cours intitulé « Classement des marchandises », chaque cours se termine par un apprentissage en cours d'emploi qui doit permettre aux étudiants d'approfondir et de mettre en pratique leurs connaissances et leurs compétences théoriques.

Les apprentissages contenus dans les cours sont déterminés en fonction des éléments que les stagiaires doivent connaître à la fin du cours en question. Par exemple, les données apprises lors des leçons découlent des objectifs fixés lors des enseignements au contact d'un formateur. Les cours sont créés de manière à former un tout cohérent et une entité pédagogique logique.



Le Service des recettes fiscales d'Afrique du Sud a mis en œuvre un cours visant à développer les compétences de ses cadres opérationnels. Ce cours se compose de plusieurs modules conduits sur une année et utilise différentes méthodes de formation, la formation en classe représentant seulement 22% de la durée totale du cours. Les autres méthodes utilisées sont l'e-learning, la formation au poste de travail et le tutorat.

Programme	Méthode	Durée
Fiscalité	Formation en classe / à distance	49,5 jours / 47 jours
Douane	Formation en classe / à distance	34 jours / 100 jours
Comportement	Classe	15 jours
SGD - Techniques opérationnelles	Classe	9 jours
Systèmes - Fiscalité	Classe	7 jours
Intégration sur le lieu de travail - Fiscalité	Au poste de travail	70 jours
Intégration sur le lieu de travail - Douane	Au poste de travail	60 jours

Apprentissage social et autres méthodes d'apprentissage

Mentorat – Jumelage – Coaching

Ces trois méthodes d'enseignement, qui sont apparues pour la première fois dans les écoles secondaires et les universités anglo-saxonnes, visent à aider les apprenants à acquérir les connaissances et les compétences nécessaires en les accompagnant dans leurs études. Elles supposent l'établissement d'un lien entre deux personnes.

Plutôt que de donner simplement les réponses, le formateur a pour rôle d'aider l'apprenant à découvrir lui-même les bonnes réponses. Dans le cadre de ce type de formation, les formateurs doivent s'efforcer de faciliter aux apprenants l'expérience de la découverte et de l'art d'apprendre. Le rôle du formateur est d'aider l'apprenant à découvrir sa véritable nature et de faire l'expérience de ses propres tentatives, échecs et succès et, ce faisant, de développer les forces qu'il a en lui et son potentiel naturel.

La différence entre ces méthodes réside dans la personne qui accompagnera l'apprenant dans ses études, comme le montre le tableau ci-après :

Type de relation	Profil du « partenaire d'apprentissage »
Mentorat	Le mentor est plus expérimenté professionnellement que l'apprenant dans le domaine qu'il doit « enseigner ».
Coaching	Le coach n'a pas nécessairement de l'expérience dans le domaine professionnel étudié par l'apprenant mais l'aide à s'améliorer dans son travail.
Jumelage	Le « jumeau » est généralement une personne qui possède le même niveau de connaissances que l'apprenant mais qui travaille dans une autre organisation. Ce peut être, par exemple, quelqu'un travaillant dans une organisation parallèle dans un autre pays ou quelqu'un qui fait le même travail dans une organisation différente.

En tout état de cause, il est important, comme c'est le cas pour les autres types d'actions de formation, d'établir les objectifs de la formation, d'établir des plans de formation et de procéder à des évaluations régulières afin de tirer le parti maximum de ce type de programmes.

Tutorat

Le tutorat peut comporter le même type de relations que celles mentionnées dans le paragraphe précédent mais dans le cadre d'un environnement pédagogique en ligne (connecté). Le tuteur a un rôle pédagogique (éducatif), un rôle d'appui social /de développement de groupe, un rôle de gestionnaire et d'ordinaire dans une moindre mesure, un rôle de support technique.

Le tutorat en ligne suppose que l'apprenant soit une personne indépendante, motivée pour acquérir des connaissances par elle-même. L'acte d'apprendre est au cœur du processus, par opposition à l'acte d'enseigner. La technique du « e-moderating » consiste généralement à apprendre en étant connecté en ligne avec un groupe ou par l'intermédiaire du web. Cette technique :

- repose sur les principes du constructivisme et du constructivisme social ;
- utilise essentiellement le dialogue en ligne et l'apprentissage avec des pairs afin d'enrichir les connaissances acquises dans l'environnement en ligne ; et
- a pour objectif de permettre d'apprendre de manière individuelle et autonome, en ayant recours à certaines techniques telles que la réflexion personnelle, les dialogues en ligne, l'accumulation de connaissances obtenues dans le cadre d'une collaboration, d'un groupe, d'une communauté, par opposition à un enseignement dont le contenu est dispensé en ligne par l'intermédiaire d'un système de transmission.

Dans un environnement de formation en ligne, le rôle du tuteur est crucial car c'est cette personne qui guide le stagiaire ou l'apprenant pendant tout le processus d'acquisition des connaissances constitue sa seule référence.

Apprentissage participatif et social

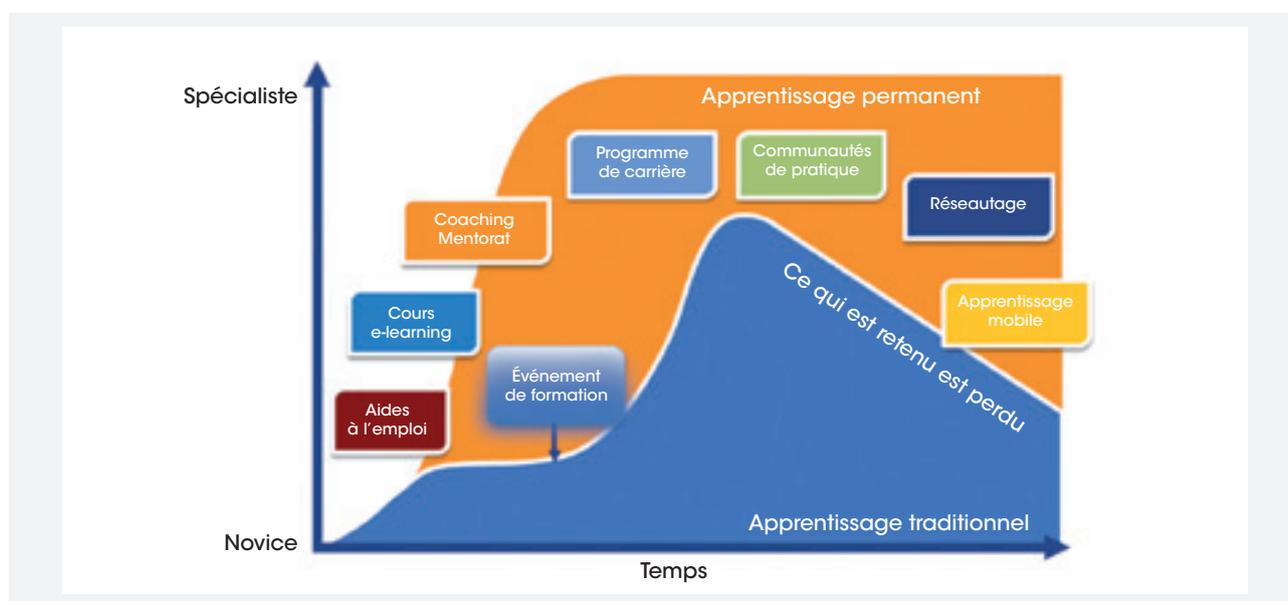
La notion d'apprentissage participatif n'est pas nouvelle et elle est utilisée souvent par les concepteurs de cours de formation et les formateurs. Elle repose sur l'idée que les stagiaires peuvent acquérir des connaissances non seulement à partir de ce que leur enseigne le formateur mais peuvent également apprendre les uns des autres en partageant leurs expériences et en enrichissant leurs connaissances grâce aux expériences des autres. Cependant, l'intégration de nouvelles technologies dans le processus d'apprentissage a considérablement renforcé l'impact de la collaboration en matière d'apprentissage au sein des communautés de professionnels.

Les méthodes souvent utilisées dans le cadre de l'apprentissage participatif en salle de cours sont les discussions en groupe, les études de cas, les exercices en groupe, etc.

Toutefois, le développement du Web 2.0 et l'expansion de la formation à distance (e-learning) ont créé de nouveaux outils qui sont utilisés dans le cadre de l'application de cette méthode dans un environnement de formation en ligne. Lorsqu'ils sont installés sur une plate-forme d'e-learning, ces outils peuvent compléter très efficacement les cours à distance en offrant un mélange de méthodes qui aident les stagiaires à approfondir leurs connaissances et à parfaire leurs compétences.

Parmi ces outils, il convient notamment de mentionner :

- les Wikis : ces outils peuvent être définis comme étant des encyclopédies ouvertes en ligne auxquelles chaque participant peut contribuer en diffusant des articles qu'il a lui-même rédigés en se servant de sa propre expérience et de ses compétences ;
- les Forums : ce sont des réunions en ligne pendant lesquelles les participants échangent des messages, partagent leurs vues sur différents sujets ou demandent que des suggestions leur soient présentées lorsqu'ils ont rencontré un problème ; il est recommandé qu'un animateur (le tuteur ou le formateur) dirige les débats afin d'orienter les échanges de vues et de



Source : Bersin by Deloitte, 2013

donner une réponse aux problèmes les plus difficiles qui sont exposés ;

- les Blogs : ce sont des journaux en ligne où les participants peuvent s'exprimer, individuellement ou collectivement ; ces « blogs » peuvent traduire l'évolution des participants, leurs doutes éventuels et les progrès accomplis dans l'acquisition des connaissances au cours de la formation.

Lors de la dernière session, chaque stagiaire rend compte brièvement de son projet final, de ses objectifs, de son point de départ et de toute suggestion de mesures à venir. À cette occasion, les stagiaires et les représentants des différents services du district douanier évoquent les sujets qui ont été mentionnés.

Le schéma ci-dessus montre comment les différentes formes et méthodes de formation peuvent contribuer effectivement à établir un environnement d'apprentissage continu.

L'apprentissage social vise à créer des communautés de pratiques reposant sur des débats, sur des partages de fichiers et sur des activités wikis. Il permet aux organisations de mener à bien des stratégies reposant sur la « sagesse populaire », à travers, par exemple, des systèmes de classement et d'examen de processus et de procédures. Les organisations créent à cet effet des portails pour l'apprentissage et la connaissance, associant des cours formels, des contenus apportés par les utilisateurs et des moyens de communication proposant au personnel un point de contact unique pour la formation. Les nouveaux processus peuvent favoriser la collaboration et la mise en relation avec les partenaires, les usagers et les élèves, à travers les réseaux sociaux et les outils virtuels intégrés de collaboration/communication tels que les conférences sur le Web, les webinaires, etc.

3.4. Évaluer la formation

Les investissements consentis pour la formation visent généralement à développer les savoir-faire requis, à accroître les niveaux de compétence et à garantir le respect de la loi. Toutefois, de trop nombreux projets de formation ne remplissent pas ces objectifs et ce, pour deux raisons principales :

1. il n'existe aucun outil de mesure permettant d'établir que le bénéficiaire a réellement appris et retenu les informations nouvelles ;
2. le lien entre la formation dispensée et l'amélioration durable de la performance au niveau de la personne, de l'équipe ou de l'entreprise n'est pas établi ou mesuré.

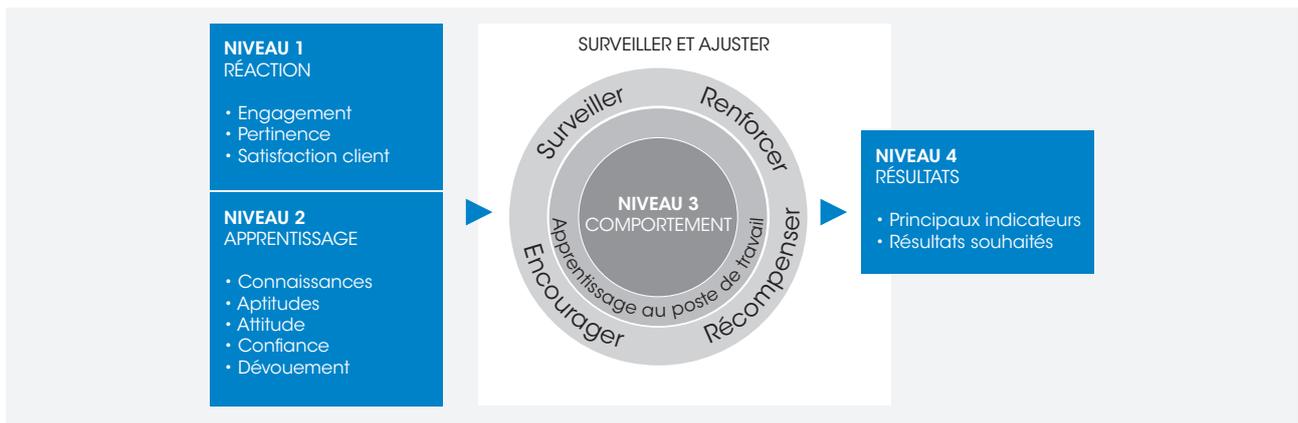
Trop souvent, les services ou les centres chargés de la formation doivent répondre à des objectifs immédiats et urgents dans un souci de conformité ou d'intégration, et ils ne sont dès lors plus en mesure d'envisager leur contribution à l'amélioration des performances ou à une stratégie à plus long terme qui pourrait nécessiter une main d'œuvre disposant de capacités et de compétences différentes. Il est donc essentiel que les services chargés de la formation intègrent à leur stratégie et à chacune de leurs initiatives une méthode d'évaluation systématique et permanente.

Des objectifs clairement ciblés doivent être établis avant la mise en œuvre de la stratégie, des plans et des événements de formation. La mise en place du processus d'évaluation constitue



Un nombre croissant d'organisations encouragent activement leurs employés à adopter un mode de réflexion novateur et participatif, que ce soit pour la conception des programmes, pour les travaux d'analyse systématique et pour les rapports communiqués aux supérieurs hiérarchiques.

Dans tous les programmes de formation destinés au personnel opérationnel de la douane finlandaise, le stagiaire est tenu d'élaborer un projet final. L'objectif de ce projet final est de contribuer à l'apprentissage des stagiaires, de leur permettre de développer leurs propres travaux ainsi que les procédures professionnelles de leur communauté et d'améliorer leurs compétences en communication écrite. L'un des objectifs importants du projet est d'encourager l'innovation ainsi que les débats concernant les moyens d'améliorer le travail au sein de la douane finlandaise, afin de prendre position sur les suggestions de développement qui ont été formulées et d'établir des plans d'action concernant d'éventuelles nouvelles mesures.



Source : Kirkpatrick Partners, LLC, 2010

une étape fondamentale car elle permet d'intégrer les repères nécessaires dans les projets de mise en œuvre de la stratégie de formation, et elle contribue ainsi efficacement à la gestion du développement et du changement de l'administration.

3.4.1. Éléments de base d'une évaluation de la formation

Qu'est-ce que l'évaluation ?

L'évaluation de la formation est le processus permettant de déterminer la mesure dans laquelle une action de formation est réussie. Pour ce faire, il convient de recueillir et d'analyser des informations en vue de déterminer si les objectifs des mesures de formation entreprises ont été atteints et de prendre des décisions pour l'avenir.

Pourquoi évaluer ?

L'évaluation est importante pour les raisons suivantes :

- Elle donne l'occasion de démontrer que la formation a été utile et que les objectifs fixés ont été atteints.
- Elle fournit aux administrations des renseignements sur la rentabilité des investissements consentis pour la formation.
- Elle fournit des renseignements qui aideront à améliorer la formation future.
- Elle peut encourager les supérieurs hiérarchiques à s'intéresser aux questions concernant la formation et le perfectionnement du personnel.
- Elle offre aux stagiaires un cadre leur permettant de mesurer leur degré de compétence.
- Elle permet à la formation de répondre directement aux besoins prioritaires de l'administration.
- Elle peut servir à comparer en interne et en externe la formation proposée au personnel.
- Elle peut s'inscrire dans une enquête plus générale sur l'efficacité opérationnelle de l'administration.

Qui évalue ?

Toutes les personnes intervenant dans la chaîne de formation ont des responsabilités en ce qui concerne le processus d'évaluation. Il s'agit notamment :

- des cadres supérieurs,
- des formateurs,
- des supérieurs hiérarchiques,
- du responsable de la formation,
- des stagiaires.

Comment évaluer ?

Avant de se lancer dans l'application d'une méthode systématique et permanente d'évaluation de l'apprentissage, quelques éléments sont à prendre en compte :

- Il est fondamental de s'assurer de l'implication des parties prenantes concernées. L'organisation doit exprimer collectivement son accord et se montrer fermement résolue à mettre en œuvre un dispositif d'évaluation adapté et un plan reposant sur ses besoins spécifiques.
- Prendre conscience de la valeur. Le passage d'une planification tenant compte des coûts à une planification tenant compte de la valeur permettra de déterminer les avantages qualitatifs organisationnels de l'apprentissage et de la formation au sein des administrations douanières. Toute la valeur générée par l'apprentissage douanier – sous toutes ses formes, et pas seulement économique ou financière – doit être définie au regard de la mission de l'organisation et du programme gouvernemental. Il sera alors possible de déterminer si cette valeur doit être mesurée et comment elle doit l'être : selon la situation, les techniques d'évaluation pertinentes pourraient être choisies en fonction des besoins stratégiques et des besoins opérationnels de la douane.

3.4.2. Efficacité de la formation et évaluation des performances

Le modèle d'évaluation de Kirkpatrick à quatre niveaux est le modèle d'évaluation le plus courant (voir graphique ci-dessus).¹

Niveau 3 déterminant par nature : comment mesurer l'efficacité de la formation ?

Si les participants la formation n'appliquent pas ce qu'ils ont appris dans leur travail, en adoptant durablement des attitudes de base, les résultats attendus ne sont pas atteints et les objectifs stratégiques ne sont pas remplis. Le travail de la douane s'effectue réellement avec la mise en pratique de l'apprentissage, des politiques, des processus et des procédures.

Un certain nombre d'administrations des douanes jugent difficile et/ou coûteuse la mise en œuvre de ce niveau, mais l'absence d'évaluation de niveau 3 revient souvent à s'en tenir à une

¹ Annexe 13 : Description des quatre niveaux du modèle d'évaluation de Kirkpatrick (qui comprend des exemples d'outils et de méthodes d'évaluation, ainsi qu'une description de sa pertinence et de sa faisabilité).

évaluation de la satisfaction (niveau 1), et à des tests réalisés avant et après les formations (niveau 2), sans aller réellement jusqu'aux niveaux 3 et 4.

Cette situation peut être due à une différence de conception quant à la finalité de l'apprentissage et de la formation : on peut ainsi penser que le but final est de dispenser une «formation efficace» (une formation qui confère aux participants les connaissances, les compétences et/ou les attitudes souhaitées pour pouvoir adopter les comportements fondamentaux requis dans l'exercice de leurs fonctions), et non qu'il s'agit de générer et de montrer « l'efficacité de la formation » (la formation et l'amélioration / la surveillance ultérieures permettent ensemble d'obtenir les résultats souhaités pour l'organisation).

Une acception plus large du niveau 3 peut ainsi constituer pour les Centres nationaux de formation douanière le chaînon manquant parmi les preuves attestant de la valeur de la formation et elle peut accroître la contribution de la formation aux résultats de la douane.

On peut ainsi établir un plan simple de mise en œuvre par étapes successives du niveau 3 pour les mesures de formation de la douane :

Étape 1 : définir les comportements fondamentaux

La première étape consiste à déterminer précisément quels sont les comportements qui sont le plus susceptibles de permettre la réalisation des résultats attendus pour le niveau 4. Pour ce faire, il est possible de s'adresser aux responsables et aux supérieurs des personnes qui seront formées.

Exemple : si le résultat souhaité est une augmentation de 10 % de la satisfaction des usagers, les responsables de la douane pourront par exemple définir comme fondamentaux les comportements suivants :

- c'est le même gestionnaire de compte qui répond de tout problème rencontré pour un OEA donné jusqu'à ce qu'il soit établi que tous les problèmes ont été résolus de manière satisfaisante ;
- un superviseur en service est immédiatement disponible pour écouter toute réclamation des voyageurs ;
- les suggestions déposées dans la boîte à idées afin d'améliorer les services dispensés à tous les usagers sont consultées tous les deux jours ouvrés ; et
- les fonctionnaires de la douane saluent tous les voyageurs au moment de contrôler les documents de voyage.

Étape 2 : mise en place d'éléments incitatifs

La mise en place du niveau 3 passe par des éléments incitatifs (processus et systèmes pour surveiller, améliorer, renforcer, encourager ou récompenser l'adoption de comportements fondamentaux durant le travail) qui sont essentiels pour à la fois soutenir et responsabiliser les bénéficiaires de la formation en vue d'adopter les comportements fondamentaux durant l'exercice de leurs fonctions.

Exemple:

- mesures incitatives de soutien : aides durant l'emploi, entraînement pour tenir un bureau de renseignements, mentorat, mesures de reconnaissance et incitations diverses, cours de perfectionnement ;

- mesures incitatives de responsabilisation : surveillance des plans d'action, suivi des indicateurs de performances individuelles, transmission aux collègues des acquis de la formation.

La responsabilité et la motivation individuelles doivent être considérablement encouragées durant tout ce processus.

Étape 3 : enseigner les comportements fondamentaux lors de la formation

La formation doit être dispensée en gardant tout particulièrement à l'esprit l'objectif final qui consiste à faire adopter aux participants les comportements fondamentaux durant l'exercice de leurs fonctions, de manière à obtenir un niveau optimal de résultats pour l'organisation.

Des exercices de pratique et de simulation des compétences doivent être organisés afin de s'assurer que non seulement les employés savent ce qu'ils sont censés faire mais aussi qu'ils disposent d'une certaine pratique à cet égard.

Étape 4 : surveiller et mesurer l'adoption des comportements fondamentaux durant l'exercice des fonctions

La surveillance et la mesure des comportements du niveau 3 ne doivent pas être difficiles ou coûteuses. Plusieurs méthodes peuvent être envisagées, selon l'organisation et le budget concernés :

- observer les participants à la formation ;
- procéder à des enquêtes sur les participants, les superviseurs, les rapports transmis au supérieur direct, les pairs et/ou les usagers ;
- examiner la production réelle de travail ; et
- mener à bien des entretiens et constituer des groupes sur un thème donné.

Étape 5 : procéder à des ajustements sur la base des données recueillies

La surveillance et la mesure permanentes des comportements et des mesures incitatives du niveau 3 vous permettront d'opérer des ajustements tactiques afin de s'assurer que les comportements sont bien adoptés pendant les périodes d'emploi des employés concernés.

Grâce à cette surveillance de l'adoption des comportements souhaités, on disposera en outre de données montrant si la formation a été efficace. Si les participants à la formation sont capables de reproduire les comportements fondamentaux mais ne les ont pas réellement adoptés durant l'exercice de leurs fonctions, le problème ne réside pas dans la formation mais peut être lié à l'environnement de travail.

L'Agence des services frontaliers du Canada a conçu son Programme révisé de formation à la prise de fonction des agents autour d'une approche de mesure des performances.

L'évaluation des performances du programme permanent de formation à la prise de fonction repose sur des normes professionnelles et sur la mesure de la qualité et la pertinence des éléments qui le composent. La surveillance porte essentiellement sur :





- 1- Les performances des candidats :
 - lors du processus de recrutement,
 - pendant la partie à effectuer en résidence,
 - lors de la période d'essai.
- 2- La souplesse et la possibilité d'adapter rapidement le programme en fonction de l'évolution des rôles et des responsabilités des agents de l'ASFC.
- 3- L'efficacité de la méthode employée pour dispenser le programme et sa conformité vis-à-vis des normes du secteur.

Mise en œuvre de méthodes d'évaluation complètes : parvenir à une évaluation des performances

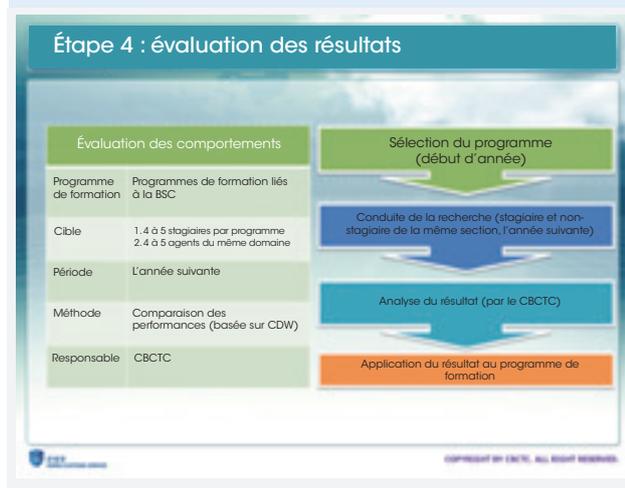
Les nouvelles méthodes d'évaluation sont de plus en plus utilisées pour les politiques publiques, et notamment les politiques douanières, en raison de leur efficacité et de la rentabilité. C'est notamment le cas des essais contrôlés randomisés (ECR). Cette méthode, qui a été progressivement introduite pour éprouver l'efficacité des politiques publiques, offre de nombreux outils permettant de tester l'efficacité des formations, qu'elles soient en ligne, en salle de classe, virtuelles ou autres.

Les bénéficiaires de la formation demandent de plus en plus des formations efficaces centrées sur leurs besoins et des formations leur permettant d'améliorer leurs performances. Les clients des structures et des programmes de formation (responsables d'organisations, gouvernements, donateurs) exigent des preuves rigoureuses et vérifiables de l'efficacité des formations. Les structures d'apprentissage et de formation doivent à présent fournir une mesure vérifiable et stimulante d'amélioration de la performance ou de retour sur investissement.

Les ECR vous permettent d'évaluer par randomisation l'efficacité d'une intervention au regard de la situation qui aurait prévalu si aucune formation n'avait été organisée. C'est une méthode rentable du point de vue du coût comme du point de vue des ressources, dès lors qu'une approche systématique est adoptée concernant la contextualisation de l'évaluation, l'établissement du profil des participants et la mise en place de critères.



L'Administration des douanes de la Corée a mis en œuvre des ECR sur des programmes choisis de formation et sur une sélection de stagiaires. Le Centre de formation de l'administration (CBCTC) a ainsi pu appliquer à sa politique de formation une approche de gestion basée sur les résultats et évaluer les changements de comportement parmi les employés.



4. PROGRAMMES DE FORMATION NATIONAUX DES DOUANES

L'un des éléments essentiels pour les Centres nationaux de formation consiste à concevoir des programmes nationaux efficaces de formation tout au long de la carrière. Les programmes nationaux montrent quels sont les éléments de base et les approches adoptées en matière de formation douanière reposant sur les compétences.

Il existe différentes approches permettant de concevoir des programmes nationaux de formation en fonction de la définition du programme, de la méthode employée, du profil des stagiaires et de la durée des cours.

Par exemple, on peut comparer les profils des stagiaires pour les programmes de formation à la prise de fonction dans trois pays :

- La douane de la Chine a mis en place une école des douanes où les titulaires d'un diplôme de fin d'études secondaires suivent un cursus de trois ans afin d'obtenir un diplôme universitaire.
- La douane de l'Inde a mis en place un cours de deux ans destiné aux diplômés de l'université, cours qui comprend une part de formation en cours d'emploi.
- La douane du Japon offre une formation de six mois pour les titulaires d'un diplôme de fin d'études secondaires et de trois mois pour les diplômés de l'université.



4.1. Les composantes d'une formation tout au long de la carrière

À partir des pratiques recueillies¹, les composantes suivantes des programmes de formation douanière ont pu être identifiées.

Pour améliorer les compétences liées au poste et mettre en œuvre une approche d'apprentissage tout au long de la carrière, les administrations douanières ont appliqué des programmes de formation créant des scénarios de formation plus efficaces et dynamiques selon le stade de la carrière, suivant les principes fondamentaux concernant l'établissement de feuilles de route de formation, appliqués à l'évolution de carrière : exploration, formation de base, mise en œuvre, transfert, enrichissement, relations entre formation et évolution de carrière.

Programme de formation à la prise de fonctions

L'objectif principal de ces cours est de présenter à des agents nouvellement recrutés les procédures douanières de base qu'ils auront à accomplir pour la première fois à leur entrée au sein de l'administration des douanes. Les éléments centraux de ces cours sont généralement les suivants :

¹ Annexe 14: Composantes du programme de formation douanière : conclusions du groupe de travail régional chargé du développement des ressources humaines pour la région AOC et typologie de la Finlande.

- les structures, le rôle, les valeurs, l'éthique et les fonctions de l'administration ; et
- les informations de base concernant les lois, procédures et pratiques douanières ainsi que les accords internationaux et les conventions en la matière, l'environnement douanier, etc.

En dépit de divergences constatées concernant la longueur et le niveau d'approfondissement des programmes, les pratiques recueillies semblent indiquer que les programmes de prise de fonctions visent essentiellement à doter les nouveaux agents d'un ensemble minimum de compétences leur permettant d'assumer l'ensemble des tâches qui leur incombent et d'adapter leur propre comportement aux circonstances :

- connaissance des principes essentiels de l'environnement douanier et des réglementations douanières (faits, principes, processus et concepts généraux, dans les procédures et les régimes douaniers) et systèmes informatiques ;
- compétences cognitives et pratiques requises pour accomplir les tâches et résoudre les problèmes à travers la sélection et l'application de méthodes de base, d'outils et d'informations ;
- assumer ses fonctions douanières avec un certain degré d'autonomie.

Certaines personnes recrutées sur la base de compétences spécifiques requises à un niveau technique ou d'encadrement, peuvent être amenées à ne pas suivre le même programme de formation et à bénéficier d'une prise de fonctions adaptée.

Le programme de formation à la prise de fonctions est souvent suivi d'une période d'essai sur le terrain.

Il convient d'adopter une approche cohérente et normalisée de la période d'essai en soutenant les nouveaux employés lors de leurs débuts dans leurs fonctions et en les aidant à employer dans l'exercice de leurs fonctions les compétences et les aptitudes acquises en résidence en tant que stagiaires.



Au sein de l'Agence des services frontaliers du Canada, les nouveaux employés sont affectés dans des régions jusqu'à la fin du programme de développement (en relation avec la période d'essai).

La période d'essai est conçue :

- pour suivre les agents et leur donner un retour cohérent et continu, avec des activités spécifiques de formation et des évaluations formelles à intervalles réguliers ; et
- sur la base des normes de performance révisées pour les agents.

Formation spécialisée et formation d'experts

Ces cours concernent les fonctionnaires des douanes qui ont besoin d'acquérir de nouvelles compétences ou de renforcer leurs compétences afin de contribuer aux performances de l'organisation et à leur propre niveau de performance. Ils s'inscrivent dans un processus d'apprentissage tout au long de la vie et peuvent être dispensés à différents moments de la carrière d'un fonctionnaire des douanes : au moment de la nomination à un nouveau poste, pour faire face à des changements de procédure, de législation, etc., suite à une demande ou à une obligation, etc.



Ces cours se différencient en fonction du domaine technique concerné, de leur fonction du cours ou de leur mode opérationnel, ou encore du niveau d'expertise concernée (niveau de base, niveau intermédiaire, niveau avancé). Les cours de perfectionnement destinés à compléter la formation à la prise de fonctions ou une formation spécialisée antérieure relèvent aussi de cette catégorie.

Les programmes de formation spécialisée ou professionnelle sont essentiellement destinés à permettre aux fonctionnaires d'effectuer les tâches liées à une fonction ou à un mode opérationnel spécifique. Ils peuvent porter sur :

- des connaissances sur les processus, les procédures et les régimes douaniers qui peuvent être complètes, spécialisées, factuelles et théoriques (un niveau inférieur) et aller jusqu'à un niveau d'experts (niveau avancé), et une conscience des limites de ces connaissances ;
- un éventail complet des compétences cognitives et pratiques nécessaires pour élaborer des solutions à des problèmes abstraits, pouvant aller jusqu'à des compétences avancées qui requièrent une certaine maîtrise et de l'innovation et permettent de résoudre des problèmes complexes et imprévisibles dans un domaine de travail ou d'études spécialisé ; compétences en mentorat, coaching et formation ; et
- la capacité à entreprendre un travail complexe, à évaluer les implications au sens large de ce travail, à interagir avec les parties prenantes au plus haut niveau et à mener à bien des audits de systèmes.

Certains cours très spécifiques, non liés à la douane, peuvent être dispensés par des intervenants extérieurs dans des domaines comme les langues, la comptabilité, les audits, etc.

Formation sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement

Le programme sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement vise à atteindre les objectifs suivants :

- contribuer à créer des organisations qui se développent de manière plus autonome, qui peuvent mieux anticiper les



fluctuations de l'environnement et y répondre, et qui peuvent mieux remplir les objectifs fixés par leurs gouvernements respectifs ;

- trouver et former des dirigeants capables de définir une vision pour le futur et de guider les organisations à travers toutes les étapes de sa mise en œuvre ;
- former des responsables qui comprennent l'environnement douanier, les difficultés qu'il pose, et qui peuvent conduire à l'élaboration et à la mise en œuvre de solutions ;
- former des responsables capables de prendre leurs responsabilités dans leur domaine, qui rendent compte des résultats obtenus, qui comprennent comment ils contribuent à la mission et à la vision de l'organisation et qui font preuve de dynamisme pour atteindre les objectifs fixés ;
- former des responsables qui assument leurs responsabilités quant aux employés placés sous leur autorité et qui sont capables de préparer ces employés à améliorer leurs performances, à fournir un travail plus satisfaisant et à faire preuve de davantage de professionnalisme ;
- donner aux responsables la possibilité d'élaborer des réseaux et de tisser des relations en interne, mais aussi d'acquérir les compétences nécessaires pour mettre en place des partenariats avec d'autres parties concernées.

Afin de renforcer les capacités de leadership et d'encadrement de l'organisation, une administration doit adopter une approche à plusieurs niveaux, ayant une incidence durable et globale sur ses responsables. Une telle approche comporterait notamment les éléments suivants :

Programmes pour le perfectionnement des dirigeants de haut rang

Ces programmes doivent s'attacher en particulier à développer les capacités de leadership des dirigeants de haut niveau. Ils peuvent combiner les éléments suivants :

- des sessions formelles structurées durant lesquelles les cadres dirigeants sont conseillés par des coachs professionnels en vue de renforcer un aspect particulier du leadership et ce, sur

la base d'une évaluation antérieure qui a permis d'identifier leurs faiblesses ; le développement de la confiance en soi fait ici l'objet d'une attention particulière ;

- des réaffectations régulières (par exemple, tous les 24 mois) afin d'occuper différents postes qui permettent aux cadres dirigeants d'acquérir de nouvelles expériences et de développer leur capacité de leadership ;
- des occasions d'échanger avec d'autres dirigeants douaniers sur de grandes questions stratégiques douanières, ce qui contribuera à développer la vision au niveau des directions ; et
- l'affectation, auprès des dirigeants concernés, d'un conseiller dispensant des conseils professionnels et personnels afin de répondre à des problèmes spécifiques rencontrés par le dirigeant.

Perfectionnement des cadres supérieurs et moyens

Il peut s'agir :

- d'ateliers officiels de formation, durant lesquels les cadres prennent connaissance des pratiques modernes de gestion et découvrent de nouveaux outils qui leur permettent d'améliorer leurs propres capacités de leadership ; le développement de la confiance en soi fait ici l'objet d'une attention particulière ;
- d'ateliers officiels de formation visant à expliquer quels sont les responsabilités des cadres en termes de gestion et de développement du personnel et permettant aux cadres d'acquérir de nouvelles compétences à cet égard ;
- de services de coaching destinés à renforcer un aspect particulier du leadership sur la base d'une évaluation des faiblesses ;
- de politiques de changement d'affectation, permettant aux cadres d'assumer des responsabilités s'ils le souhaitent ; et
- d'un coach ou d'un mentor pour les cadres très prometteurs, appelés à devenir des cadres supérieurs ou dirigeants.

Perfectionnement des personnes présentant un potentiel élevé

L'approche suivante peut être adoptée :

- l'administration doit tout d'abord disposer de mécanismes qui lui permettent d'identifier les membres de son personnel qui présentent un potentiel élevé ;
- ces personnes, une fois identifiées, doivent bénéficier d'une formation et de possibilités d'affectation afin de développer leurs compétences en matière de gestion et leurs capacités de leadership ;
- les administrations peuvent également identifier les personnes qui possèdent un talent particulier en vue de les intégrer dans des programmes dits « rapides », durant lesquels des possibilités stimulantes d'apprentissage sont proposés aux participants, par le biais d'affectations progressives à des postes à responsabilité et à des fonctions d'encadrement.

Formation des superviseurs en première ligne

Cette formation doit faire partie des pratiques habituelles des administrations et enseigner aux superviseurs en première ligne des techniques de base en matière de gestion et de supervision. Les questions abordées portent sur la gestion du temps, l'organisation de réunions, la délégation, la compréhension du rôle de superviseur et d'autres questions spécifiques relatives aux RH et aux politiques administratives.

Formation des formateurs

L'amélioration des compétences des formateurs est essentielle pour que les Centres nationaux de formation assurent des activités de formation de qualité ainsi qu'une mise en œuvre efficace et uniforme du programme national de formation. Il convient d'élaborer des normes relatives aux formateurs, de développer leur motivation et de mettre en place des programmes pour le développement des formateurs et ce, dans le but :

- d'améliorer les capacités d'enseignement et de conception;
- de mettre en œuvre des méthodes et des outils d'enseignement novateurs; et
- de partager les théories modernes sur la formation, les innovations en la matière, etc.

Programmes internationaux de formation

Les programmes internationaux de formation reposent essentiellement sur des programmes de coopération technique visant à améliorer les performances des administrations douanières et à unifier le système douanier mondial.



Tandis que différentes organisations internationales, comme l'OMD et son réseau de Centres régionaux de formation, et des communautés régionales dispensent des cours à l'échelon international, plusieurs administrations des douanes ouvrent leur Centres nationaux de formation à des fonctionnaires des douanes d'autres administrations : Burkina Faso, Chine, France, Japon, Malaisie, Maroc, etc. (liste non exhaustive).

4.2. Programme de formation de la douane : pratiques nationales

Le format multimédia de ce Cadre permet d'accéder aux toutes dernières pratiques et à quelques programmes complets des Administrations Membres de l'OMD. Il révèle à fois une compréhension commune des compétences de base de la profession douanière et les différentes approches stratégiques en matière de formation en fonction de l'histoire de l'administration, de ses valeurs, de son statut juridique et de sa mission.

Restez connectés à la Carte interactive - Développement du personnel et accédez à une vaste base de données sur les programmes de formation douanière, notamment sur les programmes nationaux de formation à la prise de fonctions et les programmes de formation professionnelle de base des administrations douanières suivantes : Finlande, Japon, Canada, Côte d'Ivoire, Nouvelle-Zélande, etc.



CONCLUSION

Les orientations et les recommandations à venir pour surmonter les difficultés et les faiblesses ont été formulées par des administrations ou découlent de l'expérience d'autres organisations ou du secteur privé.

L'environnement de la douane étant en perpétuelle évolution, il semble essentiel de favoriser en permanence l'innovation afin d'améliorer les performances de la formation et de trouver des solutions rentables. Aux niveaux politique et opérationnel, des approches, des outils et des méthodes spécifiques sont à envisager à cet égard.

Au niveau politique :

- Renforcer de la coopération internationale avec les Centres nationaux de formation d'autres administrations, avec les Centres régionaux de formation et avec l'OMD ;
- améliorer la coopération avec d'autres services aux frontières afin de renforcer la gestion coordonnée des frontières et établir un langage commun et une compréhension commune ;
- accroître les échanges et la coopération avec les universités ainsi qu'avec d'autres instituts d'enseignement, comme l'encourage la plate-forme PICARD de l'OMD (les relations stratégiques entre les universités et la douane étant soulignées au niveau national comme au niveau international en vue de favoriser l'enseignement et la recherche sur les questions douanières) ;
- promouvoir l'accréditation et la reconnaissance universitaire de la formation professionnelle douanière.¹

¹ L'accréditation de la formation peut être décrite comme le mécanisme assurant la qualité globale de la formation à haut niveau. Il s'agit d'une forme de garantie pour tous les utilisateurs d'un prestataire de formation agréé, selon laquelle l'établissement répond aux normes définies pour l'apprentissage et l'évaluation. L'accréditation indique au grand public qu'un établissement ou un programme de formation répond aux critères fixés par un organisme local/régional/national/international d'accréditation reconnu. Elle consiste également en une évaluation et une amélioration permanentes des programmes.

Certaines administrations des douanes se sont déjà demandé comment intégrer leurs activités et programmes permanents de formation aux formations reconnues par le Conseil national de l'enseignement ou par toute autre institution similaire. Cette démarche leur permet d'améliorer l'image de leurs administrations en tirant profit de la transférabilité et de la mobilité des talents.

Au niveau opérationnel :

- amélioration des normes de qualité de la formation douanière à travers la pérennisation des programmes de formation des formateurs et l'élaboration de partenariats avec des intervenants et des formateurs professionnels extérieurs ;
- poursuite du développement de formations de simulation, de formations sur les opérations sur le terrain dans un environnement sécurisé et réflexion sur le processus d'apprentissage comme étant un processus continu tout au long de la carrière ;
- formation axée sur la compétence de résolution de problèmes afin de maximiser les capacités opérationnelles et les capacités d'adaptation du personnel ;
- utilisation accrue des technologies novatrices d'enseignement et rapprochement du terrain des opérations : extension de l'utilisation du e-learning et adoption du m-learning (dispositifs mobiles) afin de mieux accompagner les fonctionnaires de la douane sur le terrain des opérations ; et
- intégration plus poussée des plates-formes d'apprentissage social et des outils communautaires sur les réseaux intranet respectifs de la douane afin de promouvoir l'apprentissage collaboratif et de rendre opérationnels les processus de développement et de gestion des connaissances.

La formation douanière vise à augmenter les performances d'une organisation via le développement professionnel et personnel. Elle doit suivre une approche basée sur les compétences et sur les résultats.

Les activités de formation, axées sur la mise en œuvre, visent à combler les écarts de performance (à la fois au niveau individuel et au niveau de l'organisation) et à promouvoir une responsabilisation des apprenants afin qu'ils appliquent des changements dans leur environnement de travail. La formation et le développement doivent être considérés par les décideurs d'une administration douanière comme une stratégie en vue du changement.

Pour adapter et développer une formation basée sur les compétences, certains éléments sont essentiels : l'alignement stratégique de la formation et des RH, l'adoption d'un référentiel de compétences, l'analyse constante et l'évaluation des écarts de performance.



ANNEXES



ANNEXE 1 : Identification des relations stratégiques avec les principales parties prenantes

FICHE PRATIQUE

IDENTIFICATION DES RELATIONS STRATÉGIQUES

Le responsable de la formation doit sérieusement examiner ses relations avec un certain nombre de parties prenantes. Cela lui permettra :

- de définir et de comprendre le rôle que la formation doit jouer dans son administration, et
- d'élaborer des stratégies visant à faire que la formation joue un rôle est central et d'en rehausser l'image.

Il pourrait être utile de se reporter au Chapitre concernant la gestion de projets pour en apprendre davantage sur les généralités, les méthodes et les implications générales de l'analyse des parties prenantes.

L'application d'une simple méthode d'audit en vue d'examiner l'environnement dans lequel opère le responsable de la formation constitue un point de départ fondamental.

ACTEURS PRINCIPAUX

PARTIES PRENANTES PRINCIPALES/QUESTIONS CLÉS

Cadres supérieurs/
Responsables des politiques/
Décideurs

- Identification des acteurs et des responsabilités
- Définition de la vision de l'administration
- Valeurs et convictions à promouvoir
- Degré de compréhension du rôle central de la formation au sein de l'administration des douanes

Gestion des ressources humaines

- Tendances en matière de recrutement et normes appliquées par l'administration
- Elaboration de la Stratégie de développement des ressources humaines
- Degré d'intégration de la formation dans le développement des ressources humaines et l'évolution de carrière

Organismes extérieurs

- Degré de coopération avec les autres organismes gouvernementaux tels que la police, l'armée, les services de l'agriculture, etc.
- Occasions d'organiser des programmes communs/de mettre en commun les ressources

Organisations professionnelles

- Façon dont l'administration est perçue

ANNEXE 2 : Liste de contrôle des plans opérationnels

Les plans opérationnels de formation doivent comprendre les éléments suivants :

Composantes des plans opérationnels de formation	Éléments à indiquer
Les objectifs spécifiques de la formation	À définir aussi clairement que possible afin de soutenir les processus d'évaluation et de développement de la formation
Le public ciblé	Le nombre des personnes à former, réparties en groupes cibles, tels qu'identifiés dans le plan stratégique
La méthode de formation	Les méthodes d'enseignement employées pour chacun des groupes ciblés et les composantes de chacune des séquences de cours
La durée pertinente requise pour la formation	Calendrier par séquence de formation
Les documents de référence	Questions relatives à l'identification, à l'élaboration, au délai de diffusion et aux responsabilités concernant les documents nécessaires à la formation
Les responsabilités pour la formation	Affectation des formateurs pour chaque session/séquence de formation, et notamment les accords visant à attribuer certaines responsabilités de la formation à des parties tierces
L'environnement de la formation	L'endroit où se dérouleront les sessions de formation, les dispositions à prendre pour la location des salles de classe ou du matériel, le cas échéant, et le nombre des personnes prévues dans chacun des lieux de formation
Dispositions à prendre pour les formateurs et pour les stagiaires	Voyages et logements (le cas échéant), et moyens de communication pour les formateurs et pour les stagiaires, dispositions logistiques pour la distribution du matériel et des équipements de formation, etc.
Test des connaissances	Les méthodes et les ressources requises pour tester l'acquisition des connaissances; évaluation de la formation : méthodes, durée et ressources requises pour évaluer l'uniformité et la qualité de la formation
Évaluation de la formation	Évaluation du succès de la formation, plans prévus pour répondre aux urgences/ risques identifiés et plans pour pouvoir répondre à un besoin de formation complémentaire
Ressources nécessaires pour les plans opérationnels de formation	Les ressources financières et en personnel requises pour dispenser la formation

FICHE PRATIQUE

Analyse des besoins en matière de formation (ABF) pour le poste de : _____

Etape	Nom	Description	Statut
1	Elaborer et obtenir l'approbation pour le projet d'ABF		
		Définir la stratégie.	
		Déterminer les personnes qu'il est proposé d'interroger.	
		Déterminer les méthodes permettant d'obtenir des renseignements.	
		Concevoir les outils nécessaires tels que questionnaires, directives concernant les entrevues, etc.	
		Obtenir des responsables de l'administration qu'ils s'engagent à appuyer la réalisation de l'analyse des besoins en matière de formation.	
2	Déterminer les tâches liés au poste		
2.1	Analyse du poste	Etablir la liste des tâches actuelles du poste.	
	NB. La feuille d'entrevue peut être utilisée à cet effet	Etablir la liste des tâches ou des activités qui peuvent être effectuées de manière régulière ou ponctuelle.	
		Déterminer les priorités ou les tâches et les activités importantes (par activités on entend les réunions, les entrevues à des fins consultatives, etc.)	
		Déterminer les aspects les plus difficiles du travail et la raison de ces difficultés.	
		Déterminer les modifications qui seront bientôt apportées à la nature des tâches du poste considéré.	
		Déterminer les connaissances (ou informations) de nature technique nécessaires pour accomplir les tâches du poste de manière satisfaisante et le niveau de ces connaissances.	
		Déterminer les connaissances autres que de nature technique qui aident à accomplir les tâches du poste.	
		Définir la meilleure façon d'obtenir toutes les connaissances nécessaires.	
		Déterminer les compétences techniques (ou habiletés) nécessaires pour accomplir les tâches de manière satisfaisante.	
		Définir la meilleure façon d'obtenir toutes ces compétences.	
		Déterminer les compétences de nature non technique (d'ordre administratif ou social) qui sont nécessaires pour maîtriser les divers aspects du travail lié au poste.	
		Déterminer si le poste exige un travail en équipe .	
		Déterminer ce que le poste apporte à l'équipe.	
		Déterminer les connaissances ou les compétences qui sont nécessaires pour aider les autres membres de l'équipe.	
		Définir le meilleur moyen d'obtenir toutes ces connaissances et compétences.	
		Déterminer si le poste comporte des tâches ou activités d'un niveau plus élevé.	
		Déterminer les connaissances et les compétences nécessaires pour effectuer ces tâches.	
2.2	Analyse des tâches	Décomposer le poste en domaines clés.	
		Décomposer chaque domaine clé en tâches.	
		Décomposer chaque tâche en sous-tâches.	
3	Validation des tâches par niveau de priorité		
		Valider l'analyse des tâches avec l'expert du sujet ou avec des fonctionnaires expérimentés.	
		Déterminer les tâches les plus importantes.	

		Déterminer les tâches les plus fréquentes .	
		Déterminer les tâches prioritaires.	
4	Recueillir des informations/données sur l'exécution		
		Examen du matériel pédagogique existant.	
		Examen des réactions éventuelles suscitées par ce matériel.	
		Examen des descriptions de fonction, des manuels, des déclarations de politique générale, ou autres documents ayant trait aux tâches à effectuer.	
		Entrevues avec les fonctionnaires cibles, leurs superviseurs, les experts des tâches qui ont été déterminées et avec les membres du domaine fonctionnel opérationnel du QG.	
		Enquêtes auprès des fonctionnaires visés, de leurs superviseurs et des experts des tâches déterminées (par écrit ou par téléphone).	
		Sessions de réflexion où des experts et/ou les fonctionnaires visés peuvent échanger connaissances et expériences.	
		Evaluation du niveau de connaissances et de compétences actuel des fonctionnaires visés par rapport aux tâches qui ont été déterminées.	
5	Sélection/Analyse des tâches choisies pour faire l'objet d'une formation		
5.1	Sélection des tâches aux fins de la formation	Déterminer les tâches à inclure dans les programmes de formation. Les tâches sélectionnées pour être incluses dans les programmes de formation l'ont été pour les raisons suivantes: <ul style="list-style-type: none"> • La tâche est critique • La tâche est essentielle pour l'exécution d'une autre tâche. • L'exécution de la tâche est indispensable dès l'entrée en fonctions. • L'apprentissage de la tâche est difficile et /ou ne peut pratiquement pas être entrepris dans le cadre d'une formation sur le tas (en cours d'emploi). • La tâche est répétitive. 	
		Déterminer les tâches à exclure des programmes de formation. Ces tâches peuvent être exclues des programmes de formation pour les raisons suivantes: <ul style="list-style-type: none"> • La tâche est analogue à une autre tâche sélectionnée à des fins de formation. • L'exécution de la tâche est une condition préalable à l'exécution des autres tâches. • Il est préférable que l'exécution de la tâche soit apprise sur le tas. • La tâche n'est exécutée que par un faible pourcentage des titulaires du poste. 	
		Sélection des tâches aux fins de la formation.	
5.2	Analyse des tâches sélectionnées aux fins de la formation	Déterminer les connaissances et les compétences nécessaires pour exécuter chacune des sous-tâches des tâches sélectionnées.	
6	Description du personnel visé		
		Décrire les caractéristiques du personnel visé.	
		Décrire les caractéristiques du milieu de travail.	
		Déterminer les besoins de modification autres que ceux ayant trait à la formation.	
7	Formulation des objectifs de la formation		
		Etablir les objectifs de formation à atteindre pour chaque domaine de connaissances et de compétences nécessaires.	
8	Rédaction du rapport d'analyse des besoins en matière de formation		
		Communiquer le rapport à l'administration.	
		Proposer des options de formation qui permettraient d'atteindre les objectifs fixés.	

FICHE PRATIQUE

Directives concernant l'entrevue aux fins de l'analyse des postes

Les directives ci-après concernant l'entrevue aux fins de l'analyse des postes peuvent être utilisées pour recueillir des renseignements au sujet de certains postes ou groupes de tâches spécifiques dont une seule personne est en charge. Les personnes visées par ce questionnaire peuvent être des fonctionnaires qui sont soit expérimentés et qui connaissent parfaitement les tâches liées au poste, soit des fonctionnaires qui souhaitent faire état de leurs propres besoins en matière de formation. Dans tous les cas, les renseignements recueillis seront utiles à l'équipe chargée de l'analyse des besoins de formation.

Questions	Réponses
Quelles sont vos tâches actuelles ?
Pouvez-vous citer des tâches ou autres activités (autres que des tâches d'un niveau plus élevé) qui ne sont pas mentionnées dans votre description de fonctions mais que vous effectuez régulièrement ou occasionnellement ?
Quelles sont les tâches auxquelles vous accordez la priorité la plus élevée et/ou que vous considérez comme les plus importantes ?
Quel est, selon vous, l'aspect le plus difficile de votre travail ? (Explicitez votre réponse)
Votre travail est-il appelé à subir des modifications ? (dans l'affirmative, veuillez préciser)
Quelles sont, en ce qui concerne les tâches que vous effectuez, les connaissances et/ou les informations de nature technique que vous estimez indispensables pour mener à bien votre travail ?
Quelles sont les connaissances et /ou informations autres que de nature technique qui vous aident à bien exécuter votre travail ?
Quelle est la meilleure façon d'obtenir toutes ces connaissances et/ou informations ?

<p>Quelles sont les compétences ou savoir-faire techniques indispensables pour exécuter votre travail de manière satisfaisante ?</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Où et/ou comment pouvez-vous acquérir ces compétences ou savoir-faire ?</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Quelles sont les compétences de nature non technique (à savoir, d'ordre administratif ou relationnel) que vous estimez utiles pour vous aider à effectuer les divers aspects de votre travail ?</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Travaillez-vous en équipe et, dans l'affirmative, de quelle façon estimez-vous que votre travail contribue au travail de l'équipe ?</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Quelles sont les compétences ou savoir-faire que vous possédez qui pourraient être utiles aux autres membres de l'équipe ? Comment avez-vous obtenu ces compétences et ces savoir-faire ?</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Exécutez-vous des tâches d'un niveau plus élevé et, dans l'affirmative, quelles sont les connaissances ou savoir-faire qui vous aident à effectuer ces tâches ?</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Quel est, selon vous, le type de formation ou de développement le plus important dont aurait besoin une personne dans votre position ?</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Si quelqu'un devait être promu ou transféré à votre poste, quelles est la formation qui devrait lui être dispensée immédiatement et quel programme de perfectionnement pourrait lui être proposé ultérieurement ?</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Avez-vous d'autres renseignements qui seraient utiles à cette analyse ?</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>



ANNEXE 4 : Mise en œuvre des meilleures pratiques des Membres de l'OMD en matière de E-learning

Mise en œuvre d'une plateforme de formation à distance (E-learning)

MEILLEURE PRATIQUE PARTAGÉE PAR L'ANCIENNE RÉPUBLIQUE YOUGOSLAVE DE MACÉDOINE

THÈMES ET SUJETS (IDENTIFIER LE OU LES SUJETS DANS LE RECUEIL)

Programmes de formation

RAPPORT CONCERNANT LES MEILLEURES PRATIQUES

L'administration des douanes joue un rôle important dans la mise en œuvre des politiques du Gouvernement ainsi que dans la réalisation des objectifs nationaux en matière de développement. La douane est souvent la première fenêtre à travers laquelle le monde extérieur perçoit notre pays. La douane fournit des estimations et des statistiques aux personnes et organisations clés responsables des décisions à prendre en matière d'investissement et de commerce extérieur.

S'il ne dispose pas d'une administration des douanes efficace dont le personnel est parfaitement formé, le gouvernement ne peut mettre en œuvre intégralement ses politiques en matière de prélèvement des recettes, de facilitation des échanges et d'établissement des statistiques commerciales ou de protection de la société contre un grand nombre de menaces qui mettent en péril la sécurité nationale.

Aux termes des dispositions de l'Article 10 de la législation douanière, l'administration des douanes est chargée de l'organisation de la formation, d'assurer l'enseignement, d'évaluer les connaissances et les capacités professionnelles de son personnel ainsi que de la mise en œuvre des politiques et des systèmes de gestion des ressources humaines.

Pour atteindre ces objectifs, le facteur clé est de disposer d'une stratégie de formation durable, d'un plan annuel de formation et d'un programme de formation à distance. La plateforme de e-learning de l'OMD est la plus adaptée à ces fins

DESCRIPTION DE LA MEILLEURE PRATIQUE

■ (A) Bref rappel historique des questions et des problèmes

La formation suivie par les fonctionnaires des douanes ces dernières années peut généralement être qualifiée de désorganisée, mal planifiée et trop théorique en raison principalement :

- de l'absence d'une politique et d'un système de formation bien définis;
- d'une absence de coordination entre les personnes dans la gestion de la formation
- des services chargés de l'organisation;
- de la méconnaissance des besoins des entreprises et
- des limitations budgétaires

Dans certains cas également, l'amélioration de la qualité de l'exécution des tâches a été moins prioritaire que celle du développement personnel. Aucun critère n'a été fixé en ce qui concerne les possibilités d'accès à la formation et, dans certains cas, les critères partiellement établis n'ont pas été respectés. Des décisions subjectives ont été prises qui ne reposaient pas toujours sur des besoins réels et déterminés.

En outre, la notion selon laquelle tous les fonctionnaires des douanes doivent pouvoir accéder à la formation s'est révélée irréaliste en raison des limitations budgétaires. La majeure partie de la formation a été et est toujours financée par des sources étrangères. La formation repose donc sur l'offre plutôt que sur une demande formulée en fonction de besoins en matière de formation dûment établis et vérifiés.

La formation, en tant qu'élément essentiel de la modernisation et du développement permanents de l'administration trouve sa justification la plus importante dans l'intégration de la République de Macédoine à l'Union européenne. Le Partenariat Macédoine-Union européenne ainsi que les rapports de situation concernant le processus d'adhésion de la République de Macédoine à l'UE ont fixé des priorités à court et à moyen terme dans nombre de domaines et, notamment, dans celui de l'administration publique. Pour tous les domaines relevant de l'administration publique, il est explicitement indiqué qu'il est nécessaire de prendre des mesures en vue de renforcer la capacité de l'administration tant à l'échelon local que national et d'organiser la formation afin d'atteindre les objectifs fixés

■ (B) Mesures prises pour améliorer la situation et pour régler les problèmes, y compris la question de savoir qui doit participer et comment fonctionne le processus, etc

Lorsqu'une nouvelle démarche en matière de formation est élaborée, il convient d'étudier le mandat des acteurs principaux du projet et de déterminer comment ce mandat pourra être exercé dans la pratique. Il est évident que des efforts importants ont été consentis en matière de formation, tant par des acteurs étrangers que nationaux. Les responsables de la tenue des dossiers concernant la gestion des ressources humaines peuvent fournir des renseignements précis au sujet du type de formation dispensée et des personnes qui l'ont dispensée, des sujets abordés, des bénéficiaires de cette formation et de leur nombre. Toutefois, ils ne peuvent pas donner une idée précise de l'efficacité de cette formation.

Dans certains cas, les décisions concernant la formation et les voyages d'étude à l'étranger ont été prises sans concertation préalable, cette formation étant considérée comme un privilège plutôt que comme un instrument à long terme indispensable au personnel et à l'administration pour mener à bien leurs travaux et qui répondrait aux besoins de l'administration ou à ceux du personnel. Dans certains autres cas, des participants ont suivi une formation qui n'avait pas de rapport avec la fonction qu'ils occupaient et aucune évaluation n'a été faite de l'efficacité ou des résultats de cette formation et de son utilité pour l'administration.

La raison de ces erreurs est que des personnes qui n'avaient jamais géré les dossiers mentionnés ci-dessus et qui ne les avaient jamais consultés étaient investies du pouvoir de décider des mesures à prendre. Les procédures de sélection en matière de formation tendaient donc à être subjectives et, dans certains cas, des personnes qui avaient suivi plusieurs cycles de formation ont été remplacées.

En conclusion, il est indispensable que la formation soit coordonnée plus efficacement et que l'accent continue d'être mis sur le développement personnel et les priorités.

La stratégie de l'administration des douanes en matière de formation répond de manière efficace et opportune aux besoins de la société. Les fonctionnaires des douanes doivent acquérir les compétences et les connaissances nouvelles nécessaires telles que des compétences en matière consultative (création de politiques et de procédures) et en matière d'exécution des tâches (façon d'appliquer les politiques et les procédures). Les supérieurs doivent jouer un rôle important s'agissant de :

- concevoir des politiques reposant sur l'analyse;
- coordonner avec cohérence politiques et procédures;
- recueillir et gérer les informations;
- gérer le service de manière stratégique;
- mettre en place des services à l'intention des usagers – orientation stratégique;
- créer des partenariats et développer le travail en équipe;
- insister sur certaines normes telles que celles concernant l'éthique des fonctionnaires des douanes ;
- prévenir et lutter contre la corruption;
- d'agir avec responsabilité et transparence;
- gérer les relations publiques.

En 2006, l'administration des douanes a adopté un programme de formation à distance reposant sur la Stratégie de formation et de perfectionnement professionnel des fonctionnaires des douanes. La raison en était le besoin de disposer d'une formation mieux adaptée, la nécessité de former davantage de personnes à l'utilisation des technologies modernes et interactives et de mieux affecter les ressources et les économies réalisées.

La meilleure solution à ce problème était d'installer des modules de formation à distance sur une plateforme nationale qui serait hébergée par un serveur d'une administration des douanes afin d'améliorer les possibilités d'accès et de modifier les modules. Après consultations, nous avons reçu une réponse très positive du Secrétariat de l'OMD et la mission d'essai a eu lieu en juin 2008. Les modules de formation à distance de l'OMD sont très utiles, d'accès facile et très interactifs. Le défi le plus important pour l'administration des douanes macédoniennes a été de traduire ces modules dans la langue parlée en Macédoine. A ce jour, plusieurs modules ont déjà été traduits en macédonien, d'autres, qui sont rédigés en anglais, sont en cours de traduction.

■ (C) Résultats – Avantages

Les résultats initiaux sont très positifs. Les modules de formation à distance de l'OMD sont largement acceptés par les fonctionnaires des douanes. Ils disposent de davantage de temps pour y accéder individuellement et la possibilité existe également d'organiser des cours de formation spéciaux en fonction des besoins et des évaluations auxquelles a procédé l'administration centrale. Le Manuel a été traduit en macédonien et chaque fonctionnaire peut accéder à la plateforme de e-learning de l'OMD par l'intermédiaire de la page Intranet de l'administration.

Les tuteurs et administrateurs peuvent contrôler les progrès des participants en vérifiant le temps moyen passé à étudier et les résultats obtenus. Nous pensons que les modules de formation à distance de l'OMD fournissent des possibilités intéressantes de permettre d'améliorer les capacités des administrations des douanes sur le plan administratif.

■ (D) Enseignement tiré – Critères de succès/ Contraintes/Problèmes

Au cours de 2008, l'administration des douanes a accru de manière importante sa capacité administrative, organisant en moyenne quatre jours de formation par fonctionnaire. L'extension de la mise en œuvre des modules de formation de l'OMD en 2009 permettra d'augmenter ce nombre. L'introduction des modules de formation à distance a valu à l'administration des douanes de la République de Macédoine, entre toutes les autres administrations publiques, de recevoir la récompense de "Meilleure gouvernance".

■ (E) Mesures actuelles et futures – Projets et Plans éventuels

L'administration des douanes joue un rôle important dans la mise en œuvre de politiques décidées par le gouvernement et dans la réalisation des objectifs nationaux de développement. S'il ne dispose pas d'une administration des douanes efficace dont le personnel est parfaitement formé, le gouvernement ne peut mettre en œuvre intégralement ses politiques en matière de prélèvement des recettes, de facilitation des échanges et d'établissement des statistiques commerciales ou de protection de la société contre un grand nombre de menaces qui mettent en péril la sécurité nationale.

La stratégie de formation et de développement constitue une réponse pratique qui identifie et détecte les besoins en matière de formation des fonctionnaires des douanes et de l'ensemble des entreprises. Les efforts futurs de l'administration des douanes de la République de Macédoine porteront sur la façon la meilleure de dispenser la formation. Le succès de cette initiative dépendra de la conviction avec laquelle l'ensemble des fonctionnaires des douanes s'engageront à mettre en pratique les principes et mesures proposées dans le Programme et dans les modules de formation à distance de l'OMD.

ANNEXE 5 : Tableau à quatre niveaux de Kirkpatrick

Niveau	Type d'évaluation	Description et caractéristiques de l'évaluation	Exemples d'outils et de méthodes d'évaluation	Pertinence et caractère pratique
1	RÉACTION	<p>Impressions et réactions des stagiaires à la formation dispensée, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • intérêt/pertinence • bonne utilisation de leur temps/ niveau d'effort requis • appréciation du lieu où s'est déroulée la formation, de son style, de l'emploi du temps, des installations, etc. • niveau de participation • caractère pratique perçu et potentiel pour appliquer les connaissances acquises 	<ul style="list-style-type: none"> • «Formulaires de satisfaction» • Formulaires sur lesquels les stagiaires notent leurs réactions subjectives personnelles au sujet de la formation reçue • Réactions verbales qui peuvent être notées et analysées • Enquêtes ou questionnaires postérieurs à la formation • Evaluation ou notation réalisable en ligne • Rapports oraux ou écrits établis par les stagiaires à l'issue de la formation et présentés à leurs supérieurs lorsqu'ils reprennent leur travail habituel 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation pouvant être réalisée immédiatement à l'issue de la formation • Réactions des groupes très faciles à recueillir ou à analyser • Important de savoir que les intéressés n'ont pas été perturbés ou déçus • Important que les intéressés puissent témoigner d'avoir vécu une expérience favorable devant d'autres personnes qui pourraient envisager de faire de même.
2	ACQUISITION DES CONNAISSANCES	<p>Mesure de l'accroissement du niveau des connaissances ou des capacités intellectuelles après la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • objectifs pédagogiques atteints • pertinence • mesure du perfectionnement ou des changements constatés chez les stagiaires dans le sens ou domaine prévu ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Habituellement, évaluations ou tests avant et après la formation • Entrevue ou observation avant ou après la formation (prend toutefois beaucoup de temps et peut donner des résultats manquant de cohérence) • Méthodes d'évaluation étroitement liées aux objectifs pédagogiques • Mesures et analyses faciles à réaliser sur un groupe • fiable, mesures et notations faciles • Evaluations réalisables à partir de documents sur papier, électroniques, en ligne ou à l'occasion d'entretiens 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativement simple à mettre en œuvre • Pertinence élevée et sans difficulté pour certaines formations telles que l'acquisition de compétences techniques ou quantifiables • Moins facile pour des formations plus complexes telles que l'acquisition de techniques comportementales • Les coûts augmentent si les systèmes sont mal conçus, ce qui nécessite des mesures et des analyses supplémentaires

3	COMPORTEMENT	<p>Mise en œuvre des connaissances acquises et changement de comportement (immédiatement et /ou plusieurs mois après la formation) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Changement perceptible et mesurable de l'activité et de la façon de travailler • Modification du comportement et conservation du nouveau degré de connaissances acquises • Transfert de connaissances à une autre personne 	<ul style="list-style-type: none"> • Observations et entretiens au fil de la formation afin d'évaluer les changements intervenus et la permanence de ces changements • Pas d'évaluations "au coup par coup" • Evaluations subtiles et permanentes à analyser ensuite grâce à un outil approprié • Cohérence entre le processus de conception, les critères appliqués et les mesures • Scénarios d'exécution pertinents et indicateurs d'exécution spécifiques • Le "Feedback" à 360-degrés (tour d'horizon général des connaissances acquises) est une méthode utile après la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mesure des changements de comportement, l'évaluation de la mise en œuvre et de l'application des connaissances sont difficiles à quantifier et à interpréter mais essentielles pour l'organisation • Nécessité d'un système bien conçu • Les supérieurs hiérarchiques et les stagiaires doivent participer au processus et l'appuyer.
4	RÉSULTATS	<p>L'incidence sur l'organisation ou l'environnement résultant de l'amélioration de la façon dont le stagiaire exécute ses tâches. Les mesures sont notamment des indicateurs de performance ou d'exécution tels que volumes, valeurs, pourcentages, délais, rentabilité, RSI et autres aspects quantifiables de la façon dont l'organisation s'acquitte de ses tâches (nombres de réclamations, rotation du personnel, niveau d'absences pour maladie, défaillances, rebuts, gaspillage, non-respect des normes de qualité, respect des normes en général et accréditations, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de ces mesures ont déjà été mises en place par l'intermédiaire des systèmes de gestion et d'établissement de rapports • Difficulté pour déterminer ce qui est attribuable à l'apport et à l'influence des stagiaires • Détermination et approbation au début de la formation des responsabilités et des éléments pertinents de manière que les stagiaires comprennent parfaitement ce qui doit être mesuré • Le fait de ne pas lier à la formation le type d'apport et le moment où il est apporté rend beaucoup plus difficile la possibilité d'attribuer les résultats obtenus à la formation dispensée • Mesure des résultats issus de la formation par des appréciations annuelles et des réaffirmations des objectifs principaux de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés rencontrées pour évaluer les résultats pour l'ensemble d'une administration : nécessité de faire confiance au jugement des supérieurs hiérarchiques, fréquence et ampleur des changements structurels, des modifications de responsabilités et de rôles, etc. Processus complexe pour attribuer clairement les responsabilités • Exécution des tâches affectée par des facteurs extérieurs qui masquent le rapport avec la formation.

Le développement des ressources humaines et la formation sont essentielles pour élever le niveau des performances douanières.