5 Développement de plans de carrière en douane

Page 130	INTRODUCTION
	1. STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DE PLANS DE CARRIÈRE ET DE
	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
Page 131	2. METTRE EN PRATIQUE LA PLANIFICATION DES CARRIÈRES EN DOUANE :
	DES RÉFÉRENTIELS INTÉGRÉS ET TRANSPARENTS
Page 132	2.1. Référentiel de compétences
	2.2. Système de classification des postes et de rémunération
	2.3. Cadre de développement et de formation
Page 133	3. MOBILITÉ DE CARRIÈRE EN DOUANE : ÉQUILIBRE ENTRE COHÉRENCE ET
	FLEXIBILITÉ
	3.1. Opportunités et progression de carrière
Page 134	3.2. Parcours d'emplois en douane et trajectoires de carrière doubles
Page 136	4. CARRIÈRE ET DÉVELOPPEMENT DES PERFORMANCES : GÉRER LE
	POTENTIEL ET LES TALENTS POUR RÉPONDRE AUX OBJECTIFS
	STRATÉGIQUES DE L'ORGANISATION
Page 137	CONCLUSION
Page 138	ANNEXES

5 Développement de plans de carrière en douane

INTRODUCTION

Dans le cadre de la gestion stratégique des ressources humaines, la planification de carrière est un processus double utilisé par les organisations et les employés pour mettre en œuvre une approche dynamique de la gestion de la performance appliquée aux carrières et au développement du personnel. Il s'agit pour un(e) employé(e) de tracer une voie, au sein de son organisation, pour son plan et développement de carrière. Pour une organisation, cela implique d'apporter un soutien aux employés pour que les opportunités de carrière en accord avec le développement organisationnel soient identifiées.

La planification de carrière a été mise en œuvre par plusieurs Administrations membres comme un outil efficace pour établir une culture d'entreprise basée sur la connaissance et les compétences qui récompensent la performance. Elle implique également la mise en place d'un dialogue systématique entre l'organisation et les employés, et elle est reconnue comme un instrument clé pour développer la motivation. La progression de carrière est un élément fondamental de motivation permettant la reconnaissance des capacités et performance, tel que présenté dans les modèles de Maslow et Herzberg¹. Cela fournit des réponses concrètes et pratiques à certains des défis des administrations douanières en matière de ressources humaines, en soutenant l'établissement d'un environnement de travail motivant et en garantissant l'attractivité et la conservation des compétences. Cela permet de contribuer à soutenir les administrations qui font face à une concurrence accrue sur le marché de l'emploi pour du personnel qualifié et également de se prémunir contre un faible niveau d'engagement de la part des employés. La planification de carrière permet aussi d'aller au-delà de l'approche statique de l'ancienneté comme seul facteur de progression de carrière. Cela contribue enfin à fournir aux administrations douanières un processus à long terme basé sur les compétences facilitant la gestion du changement et la préparation du personnel aux défis futurs.

Outre ses avantages en matière de stratégies d'attractivité et de conservation et de motivation de l'employé(e), la planification de carrière permet à une organisation de développer des solutions rentables pour rationaliser et équilibrer les coûts importants

1 La théorie de Maslow considère que l'estime et l'auto-réalisation font partie des besoins fondamentaux devant être satisfaits, ce qui, quand ces besoins sont traduits dans l'environnement professionnel, permet d'identifier clairement les facteurs de motivation tels que la possibilité de démontrer ses compétences, de se sentir reconnu(e), de se développer, d'acquérir de l'autonomie et de suivre des formations. La théorie de la motivation d'Herzberg offre un cadre complémentaire qui définit les facteurs de satisfaction menant à la satisfaction personnelle comme l'accomplissement de soi, la reconnaissance, la progression et le développement / l'évolution. Ces sources de motivation intrinsèques peuvent être cependant différentes d'une personne à l'autre.

résultant de recrutements extérieurs ou de planification de la relève inappropriés. Le concept de développement de plans de carrière aidera les administrations douanières à établir des mécanismes de progression de carrière et à identifier des parcours de développement souples, adaptés aux fonctionnaires des douanes et répondant aux besoins de l'organisation.

Les outils de développement de plan de carrière qui sont présentés dans cette section permettent à une administration d'assurer l'alignement stratégique entre les besoins et les objectifs de l'organisation et du personnel d'une part, et l'allocation des ressources d'autre part. Ils encouragent également l'adoption d'une culture de l'apprentissage et responsabilisent le personnel dans la conduite de leur propre développement de carrière.

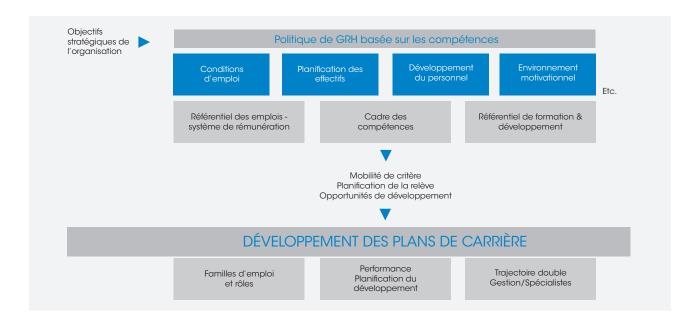
Ce concept a été mis en œuvre par plusieurs administrations en tant que partie intégrante de leurs stratégies de développement du personnel. Il a eu notamment pour résultat une augmentation de la motivation du personnel, une réduction de la rotation du personnel, des économies sur les coûts de recrutement et d'accueil du personnel, et une augmentation de la productivité. La Nouvelle-Zélande estime que la mise en œuvre de l'approche de planification de carrière en 2010 a permis à l'Administration des douanes de réduire le taux de rotation du personnel de 11,8% à 5,7% et d'économiser approximativement 1 million de dollars US en coûts de recrutement.

1. STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DE PLANS DE CARRIÈRE ET DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La mise en œuvre d'une planification de carrière adaptée au sein de la douane doit faire partie intégrante des stratégies de gestion des ressources humaines et se fonder sur les objectifs stratégiques de l'organisation, sur ses modèles opérationnels d'activités spécifiques et sur l'organigramme institutionnel².

Le développement des plans de carrière est étroitement lié à la mobilité des effectifs au sein de l'organisation, qui est un de ses principes fondamentaux. La mobilité renvoie à la capacité d'un(e) employé(e) à profiter de diverses possibilités d'emploi, à évoluer vers un poste de niveau supérieur et notamment sa mobilité géographique ou sa capacité à changer de poste. La politique du personnel de chaque administration couvrira les conditions d'emploi et les dispositions juridiques connexes, et devra être prise en considération pour le développement de plans de carrière.

² Voir doc. HC0045



La mobilité professionnelle et la rotation des postes sont des méthodes efficaces pour appuyer le développement des employés, puisqu'elles leur offrent l'opportunité de développer leurs compétences en changeant de poste, en garantissant la combinaison des qualités et caractéristiques individuelles requises, telles que l'expérience, la connaissance, les compétences, l'éducation, l'adaptabilité à la culture de l'organisation et la disponibilité. La typologie de la mobilité professionnelle comprend deux éléments principaux : les mutations latérales et les promotions. Il est question de mutation latérale lorsqu'un(e) employé(e) est affecté(e) à un emploi équivalent au sein de la même organisation. L'avancement d'un(e) employé(e) à un poste ou à un rang plus élevé est une promotion.

Le concept de la planification de carrière est intrinsèquement lié aux opportunités de développement crées par le développement et la mobilité du personnel au sein de l'organisation, à la fois au niveau organisationnel et au niveau individuel. Afin de préparer son avenir, il est donc nécessaire que l'organisation mette en œuvre au sein de sa politique du personnel des processus intégrés ayant pour objectif d'anticiper et de créer les conditions appropriées.

La planification des effectifs est le processus stratégique servant à analyser et à déterminer les étapes à suivre afin de répondre aux besoins actuels et futurs en matière de personnel au niveau organisationnel. Cela requiert une évaluation de l'orientation stratégique actuelle et à venir et des besoins en matière de personnel, notamment les nouveaux besoins en compétences et les tendances démographiques. L'organisation peut ainsi identifier les actions à entreprendre afin de répondre aux futurs besoins de personnel et organisationnels en termes de recrutement, de formation et de sous-traitance. Ce processus est vital pour toute organisation cherchant à anticiper les prochains défis et à s'y préparer et visant à adopter ultérieurement une stratégie pour attirer, développer et conserver le personnel¹.

2. METTRE EN PRATIQUE LA PLANIFICATION DES CARRIÈRES EN DOUANE : DES RÉFÉRENTIELS INTÉGRÉS ET TRANSPARENTS

TCette partie met l'accent sur des principes et pratiques de différentes administrations et donne des exemples concrets sur les fondements et les processus de mise en œuvre de la planification des carrières dans le secteur douanier.

La planification des carrières au niveau individuel implique de comprendre quelles connaissances, compétences, caractéristiques personnelles et expériences sont nécessaires à un(e) employé(e) pour faire progresser sa carrière de manière

La planification de la relève est le processus tactique au cours duquel une organisation s'assure que les employés sont recrutés et ont l'opportunité de se développer afin de remplir chacun des rôles clés. Une planification de la relève efficace et prévoyante prépare au mieux une organisation à l'expansion, mais aussi à la perte d'employés clés, à la création de nouveaux postes selon les besoins identifiés, à la promotion des employés et à la restructuration organisationnelle incluant les possibilités d'emplois ou de nouveaux modèles opérationnels. Une planification de la relève implique des solutions rentables, étant donné qu'elle contribue à développer et à faire évoluer les employés à l'intérieur même de l'organisation, chaque fois que la taille et les ressources de l'organisation le permettent. Ceci contribue à anticiper les solutions de déploiement du personnel et mène à la mise en œuvre de principes de gestion des talents, en tant qu'effort principal de l'organisation pour perfectionner les effectifs². La planification des carrières est par conséquent une solution complémentaire qui doit être intégrée aux politiques globales de gestion des ressources humaines de l'organisation.

¹ L'OMD a développé un outil de planification du personnel, inspiré de la « Society of Human Resource Management » et du «Department of Trade and Economic Development» d'Australie.

² Les employés censés disposer des capacités, des connaissances, des qualités, de l'expérience et de la motivation nécessaires peuvent être préparés afin d'atteindre des postes supérieurs spécifiques et stratégiques. Les ressources sont ainsi concentrées sur la conservation d'employés clés et sur la gestion des talents.

latérale ou via des promotions. En ciblant un ou des poste(s) au sein de l'organisation, il est alors possible de tracer une voie à travers les postes et services, en reconnaissant et en évaluant les conditions liées aux mutations indispensables pour atteindre le(s)poste(s) souhaité(s). Atteindre le but désiré requiert des qualifications, compétences et capacités essentielles, et l'acquisition de certaines expériences durant l'évolution de la carrière au sein de l'organisation. Il est également impératif que les membres du personnel soient informés des critères que l'organisation applique à la mobilité du personnel.

Une progression de carrière intégrée en douane implique donc l'établissement d'un système de gestion et de développement du personnel transparent, flexible et orienté sur les résultats. Il est essentiel que les objectifs de performance de l'organisation et des employés soient transparents, clairs et distinctement interconnectés. Il en est de même pour la visibilité des opportunités d'évolution au sein de l'organisation, dans le but de susciter des attentes précises.

Les administrations des douanes ayant appliqué cette approche avec succès se sont assurées que leurs employés aient accès :

- aux documents traitant des opportunités de carrière et des outils de référence sur les ressources humaines : fiches de postes systématiques axées sur les compétences, systèmes de classification des postes, programmes de formation et possibilités de perfectionnement sur le lieu de travail, y compris le jumelage, le mentorat et le coaching; et
- aux processus transparents et intégrés relatifs à la mobilité de carrière, aux demandes d'emploi internes, à la planification de la relève, à la planification et à l'évaluation de la performance.



En guise d'exemple, on peut citer l'Administration des douanes du Maroc qui favorise la visibilité et l'acceptation de trois référentiels de base, visant à promouvoir la planification des carrières de ses effectifs. Le référentiel des employés et des compétences est publié sur l'intranet de la Douane et est régulièrement mis à jour afin que tous les agents des douanes aient une vision claire des spécifications des postes, des compétences requises et des possibilités de développement.

2.1. Référentiel de compétences

Le référentiel de compétences fournit une description claire des compétences requises par l'organisation et il est étroitement lié à la planification des carrières. De nombreuses administrations ont adopté leur propre outil, tel que l'Administration fédérale suisse ou le Service des recettes fiscales d'Afrique du Sud (South African Revenue Service, SARS). La Suisse développe son Modèle de compétences en tant que « outil de base et de travail pour assister le Management et les ressources humaines dans leur travail ».



Ces administrations mettent également sur leur Intranet l'ensemble complet de ces directives, ainsi disponibles à l'ensemble du personnel. Le SARS met l'accent sur l'importance du référentiel comme « modèle d'excellence et distingue les caractéristiques des différents postes pour viser à l'excellence dans les performances. (...) Les compétences comportementales du modèle SARS sont regroupées de manière à incorporer les valeurs du SARS » et présentent les capacités dont doivent faire preuve les employés pour effectuer leur travail. « Cela permet d'aligner les caractéristiques des employés sur les besoins de l'organisation».

La clarté de la description des compétences telle que mentionnée dans le Dictionnaire des compétences est définie comme étant « d'une importance capitale » pour les effectifs.

Le référentiel de compétences a prouvé son efficacité et son influence sur plusieurs processus RH. Le Référentiel européen de compétences des métiers de la douane a pour objectif de proposer « une vision claire et consensuelle des compétences et connaissances requises pour les professionnels douaniers d'Europe de tous niveaux et dans tous les domaines de compétences » et d'identifier sa polyvalence et son impact sur une large gamme de processus RH, soulignant son caractère essentiel pour la planification et le développement des carrières.

2.2. Système de classification des postes et de rémunération

Le système de classification des postes définit et évalue objectivement et précisément les obligations, les responsabilités, les tâches et le niveau d'autorité attribué à un poste. Ceci ne peut être développé qu'à condition que des fiches de poste systématiques axées sur les compétences soient utilisées¹ en association avec un organigramme et un système d'échelons clairs, ainsi qu'un système objectif de rémunération².

La classification des postes permet de générer un sentiment d'équité auprès d'employés ayant des postes équivalents et sert à évaluer les composantes des postes afin de déterminer la valeur relative d'un poste particulier par rapport à d'autres postes. La méthode de classification utilisée par le SARS mesure trois composantes pour chacun des postes afin de les classifier : les connaissances requises, les compétences nécessaires en matière de résolution des problèmes et le niveau de responsabilité.

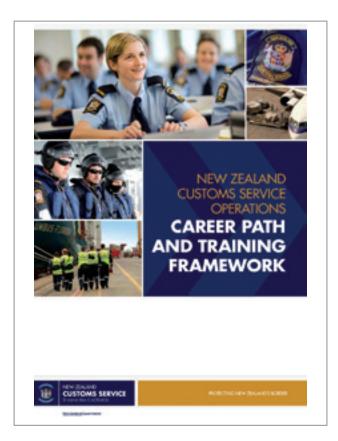
Le système de classification des postes est un élément central appliqué au développement de plans de carrière, car il apporte aux employés davantage de clarté sur les responsabilités et les obligations incombant à chaque échelon de l'organigramme. Par conséquent, lorsqu'il est utilisé en combinaison avec le référentiel de compétences, le système de classification des postes garantit la prévisibilité et la transparence de la cartographie et de l'identification des critères relatifs aux objectifs individuels de carrière.

2.3. Cadre de développement et de formation

Le troisième élément qui revêt un rôle essentiel pour le développement des plans de carrière dans une organisation est le répertoire ou catalogue de tous les programmes de formation et des possibilités de développement offerts aux employés, ainsi que leurs conditions d'accès.

¹ Voir le HC0045 sur l'établissement des descriptions de fonctions rassemblant compétences, expérience et qualifications pour un poste voulu.

² Voir le Recueil sur renforcement des capacités présentant le système de rémunérations finlandais ou le référentiel des pratiques disponible sur CLiKC!, Finlande.





Un cadre ou répertoire du développement et de la formation peut être structuré de différentes manières. Les Fidji ont développé un tableau indépendant reprenant l'ensemble des activités identifiées pour la Fiji Islands Revenue and Customs Authority (FIRCA). En revanche, au Qatar, un référentiel a été annexé au Catalogue national de la formation douanière.

Le Programme éducatif et de formation autrichien, publié chaque année par le Ministère des Finances, est un exemple d'effort réalisé pour présenter les programmes de formation « de manière attractive », « en orientant les personnes ciblées vers les offres qui leur sont destinées ». Le Service des douanes de Nouvelle-Zélande publie le Cadre de développement des carrières et de la formation.

Le Centre de développement et de communication de la Douane néerlandaise propose un large éventail d'activités que le personnel est invité à évaluer librement et individuellement selon ses besoins en développement individuel ou ses intérêts et selon son propre plan de carrière. Ces cadres de formation douanière et leur « architecture d'apprentissage dont la création exige une gestion professionnelle de la formation » témoignent d'une approche globale de la formation, et, dans le cas du Catalogue de la Douane autrichienne, souligne l'importance de cet instrument « pour la performance et la qualité de toutes ces activités visant à renforcer les compétences des employés et des agents.»

La formation et les autres possibilités de développement encouragent les employés à atteindre leurs objectifs en termes de plan de carrière. L'Agence des services frontaliers du Canada fournit à ses agents une description complète de toutes les opportunités de formation pouvant contribuer au développement de leur carrière. Il s'agit notamment de développement professionnel et de carrières, de formation sur le lieu de travail, de formation classique présentielle et d'apprentissage formel, d'e-learning, d'auto-apprentissage et d'études indépendantes, de tutorat, de mentorat and de coaching, de partenariats, de création de réseaux et de liaisons horizontales, de participation à des conférences, de groupes d'apprentissage par l'action / d'apprentissage, d'enseignement d'apprentissage cognitif / apprentissage coopératif, de réunions de groupes/unités, d'apprentissage par les pairs et d'enseignement par un tiers, de groupes de discussion et de travail en comité, d'améliorations des emplois, de jumelage et d'échange de poste, ainsi que de nomination provisoire.

Le Catalogue des qualifications professionnelles de l'Administration douanière et fiscale du Royaume-Uni (HMRC) identifie trois niveaux de modules, à savoir les modules de base, les modules de régimes spécifiques et les modules communs (concernant plus d'un module spécifique) et définit un code de programme pour « l'utilisation de l'apprentissage en ligne qui donnera accès à tous les produits composant ce module dont les employés peuvent bénéficier ». Les modules peuvent être associés à des niveaux et à un système de crédits, et présentent toujours le type de produit/méthodologie d'apprentissage, ses résultats, objectifs et critères d'évaluation.

L'approche intégrée des RH basée sur les compétences apporte une définition claire des compétences facilitant à tout professionnel douanier l'identification de la compétence requise pour un poste, de l'offre de développement et du plan lié à ses besoins de formation individuels. Les cartes de compétences suisses fournissent à chaque employé un outil facile à utiliser pour évaluer et suivre l'offre de formation en fonction de ses compétences actuelles ou projetées, grâce à un bloc-notes joint à chaque carte de compétences, permettant de s'approprier pleinement l'outil.

L'ensemble de ces documents présentés sous forme de cadres faciles d'accès dote les administrations des douanes d'outils solides pour la mise en œuvre de plans de carrière. L'efficacité globale de l'approche axée sur la carrière est liée à l'établissement d'une culture d'apprentissage propre à l'organisation, que les membres du personnel s'approprient : « Efficacité=Qualité+Acceptation »1.

3. MOBILITÉ DE CARRIÈRE EN DOUANE :

La classification des postes établit un cadre unique, adapté aux spécificités de son Administration, et elle est le schéma de la mobilité de carrière, d'après lequel chaque employé identifie ses possibilités de plan de carrière et où les mutations latérales, les transferts et les promotions sont suivis.

3.1. Opportunités et progression de carrière

Dans le cadre d'une mutation latérale, un(e) employé(e) est affecté(e) à un poste de rôle équivalent au sein d'une



¹ Programme autrichien de formation.

organisation, habituellement avec un échelon salarial et un titre de poste de même niveau que ceux du poste précédent. Cependant, les responsabilités incombant au nouveau poste changent, octroyant ainsi de nouvelles opportunités à l'employé(e), telles que l'accroissement de ses possibilités d'évolution de carrière.

Une mutation latérale contribue largement à atteindre les objectifs de planification de carrière et les employés la jugent souhaitable car elle a un effet sur les possibilités de croissance et de motivation, tant personnelles que professionnelles, consistant à :

- acquérir de nouvelles connaissances et compétences en exerçant un nouveau travail, qui exige de nouvelles compétences et leur apporte des responsabilités différentes;
- surmonter l'ennui et l'insatisfaction avec un emploi différent et nouveau, et des tâches et responsabilités modifiées;
- générer un nouveau défi pour l'employé(e) en lui permettant de mieux s'épanouir, d'atteindre ses objectifs et éventuellement d'influer sur différents aspects du travail;
- apprendre davantage sur les différentes facettes de l'organisation et la manière dont le travail est accompli dans les différents services et les différentes fonctions, ce qui accroîtra la connaissance de l'employé(e) sur l'organisation et sa capacité à faire avancer les choses; et
- se préparer à une opportunité de promotion en augmentant ses chances d'élargir l'ensemble de ses compétences et de ses responsabilités, et d'acquérir une connaissance plus large de l'organisation.

Un transfert procure à l'employé(e) les mêmes motivations que celles listées précédemment, mais dans un secteur d'activité, une administration ou un ministère différent, tout en conservant son salaire et ses avantages. Si un(e) employé(e) changeait de poste pour obtenir les mêmes avantages, cela pourrait entraîner la perte de rémunération ou des avantages nécessaires et appréciés.

L'avancement d'un employé d'un poste à un autre poste bénéficiant d'un salaire plus élevé, d'un titre de poste supérieur dans le système de classification des postes et, souvent, de responsabilités plus importantes, est quant à lui appelé promotion. Une promotion aboutit parfois à confier davantage de responsabilités à un(e) employé(e) sur la gestion ou la supervision du travail d'autres employés. L'évolution vers un poste à autorité décisionnaire mène également en général à une promotion.

Une promotion est considérée souhaitable par les employés en raison de son impact sur le salaire, les responsabilités, l'autorité et la capacité à influencer plus considérablement le processus décisionnel de l'organisation. Une promotion est un signe visible de l'estime portée par l'employeur et améliore le statut de l'employé(e) : c'est une forme de reconnaissance qui engendre davantage d'efficacité dans le travail.

Dans toutes les organisations, les promotions sont limitées par le nombre de rôles disponibles et nécessaires à l'accomplissement du travail. Les systèmes de type « pyramidal », que l'on trouve dans la plupart des organigrammes, reflètent cette réalité. Cela exige des mécanismes garantissant que l'organisation fournit toujours un environnement motivationnel et des possibilités d'évolution de carrière.

L'affectation à un poste du système de classification des postes détermine le salaire ou l'échelon au sein du système de rémunération de l'organisation. Certaines administrations ont appliqué dans leur système de classification des postes une structure à fourchettes élargies, qui a démontré plus de flexibilité concernant les opportunités d'évolution de carrière.

La Commission du service publique australien s'est dotée d'une structure de classification à deux fourchettes élargies (APS ½ et APS ¾), qui a été adoptée par la douane australienne. Elle définit au moins deux niveaux de classification avec une seule norme de valeur relative au travail. Les conditions requises pour l'emploi, les fonctions et responsabilités clés, les compétences et attributs requis, ainsi que le contexte de fonctionnement et les caractéristiques de performance, sont combinés pour chaque niveau de classification de la fourchette, en plus d'une définition de la performance de chaque niveau de classification spécifique, dès que nécessaire. « La structure à fourchettes élargies aide à fournir une plus grande flexibilité dans la progression de carrière et rend le rythme de travail plus flexible.»



Les catégories salariales sont regroupées en échelles de rémunération moins nombreuses mais plus larges, ce qui diminue le chevauchement avec d'autres échelles salariales. La structure à fourchettes élargies a permis d'accompagner les organisations souhaitant aplanir leur chaine hiérarchique et rapprocher le pouvoir décisionnel des organes opérationnels. Dans ces organisations « aplanies », il existe moins de possibilités de promotion, ce qui procure à la structure à fourchettes élargies plus de latitude pour les augmentations de salaire et les évolutions de carrière sans promotion, donc plus de motivation pour le personnel n'étant plus bloqué par la structure pyramidale.

Les systèmes de rémunération d'une telle structure encouragent le développement des compétences élargies des employés, parce que les emplois non-cadres sont appréciés à leur juste valeur et le développement des compétences est récompensé. De plus, ce type de structure est moins sensible aux évolutions des conditions des prix du marché ; ses coûts d'administration et de gestion diminuent donc au fil du temps. L'autre avantage est que ce système fournit des opportunités importantes de revenus non liés à des promotions.

3.2. Parcours d'emplois en douane et trajectoires de carrière doubles

D'autres questions étroitement liées aux référentiels de compétences et aux descriptions de postes soutenant la planification des carrières consistent à développer des groupes de capacités et des familles d'emplois. Ces regroupements suivent les modèles opérationnels et opératoires de l'administration¹.

La Matrice de définition des rôles de l'Union européenne (UE)² est un outil complémentaire au Référentiel européen des compétences qui, en enquêtant auprès de 27 administrations douanières, a identifié 8 principales familles pouvant s'appliquer à la douane : Politiques, Gestion des clients, Risque, Traitement des déclarations, Contrôle, Investigation, Application, Audit, Fonctions d'assistance et Interdisciplinaire.



¹ Voir Doc. HC0045.

² Voir Annexe 1 - Référentiel européen des compétences des métiers de la douane - Matrice de définition des rôles.



La classification de l'Administration des douanes coréenne distingue 5 domaines et 3 groupes distincts : sous le groupe Experts des douanes, Enquêtes (5 fonctions), Audit (6 fonctions), Inspection (4 fonctions), puis le groupe Technique avec 4 fonctions (Gestion de l'information, Analyse, Communication et Maritime), et le groupe Général avec 5 fonctions (Opérations, Audit interne, Personnel, International et Relations publiques).

Le SARS a identifié 6 processus principaux et 11 processus habilitants, chacun divisé en familles de fonctions¹. Par exemple, le groupe central Facilitation des échanges commerciaux est réparti entre les services Facilitation du commerce, Post-dédouanement et Service commercial.

Chaque famille se compose donc de différents titres et fonctions, se référant à la classification des postes. En consultant des tableaux visuels présentant l'ensemble des responsabilités, compétences et niveaux de qualification de chacune des fonctions, l'employé(e) a une vision claire des possibilités de progression au sein d'une même famille de fonctions.

La famille Contrôles aux frontières est constituée de 4 fonctions : stagiaire, inspecteur/développement, inspecteur principal, commandement/spécialiste.

Ces parcours d'emplois aident à identifier certains éléments des plans de carrière en douane. Les familles, telles que définies par l'UE, représentent par exemple l'épine dorsale d'une structure de fonctions spécifiques, dans laquelle chaque famille contribue à distinguer clairement les compétences et les niveaux de qualification qui s'y rapportent.

Le Référentiel européen des métiers de la douane couvre également la description des fonctions, classées par domaine, et identifie pour chacune des différentes fonctions les compétences et qualifications requises. Cette feuille de route transparente classe les compétences par domaine et elle peut être adaptée par les administrations des douanes de l'UE selon leur propre politique nationale de planification de carrière.

Le même principe s'applique aux mutations horizontales au sein des familles de fonctions mises en place par le SARS. Dans la famille « Administration du commerce » et afin d'atteindre le degré de « Vérification », un agent doit montrer des qualifications supérieures dans certaines compétences et faire preuve de nouvelles qualifications, certifications ou expériences. La Nouvelle-Zélande a cartographié les opportunités de carrière au sein des unités opérationnelles principales depuis le fonctionnaire des douanes stagiaire jusqu'au fonctionnaire des douanes supérieur afin de présenter les exigences attachées aux différents niveaux².

La planification de carrière est un processus à long terme qui ne se limite pas aux seuls prochains mouvements de carrière dans une même famille de postes, mais offre un plan présentant le séquençage et jalonnement d'une progression tout au long de la carrière. Elle donne des indications claires sur les opportunités dans une approche globale, flexible et intégrée en y associant les ponts entre familles de postes et grades.

Les Administrations douanières qui mettent en œuvre la planification de carrière identifient donc les processus complémentaires garantissant que le recrutement, la rotation des postes et les conditions de la relève apportent l'ensemble approprié de valeurs, compétences, qualifications, expérience et/ou opportunités de développement permettant d'être hautement performant dans une fonction précise.

Le concept de stages d'apprentissage, considéré comme un moyen d'établir un vivier de talents, est un modèle en expansion de plans de carrière pour les nouveaux arrivants à des postes de cadres. Une combinaison adaptée et sur mesure entre la formation sur le lieu de travail et la formation en salle de classe permet aux organisations de se concentrer moins sur les qualités académiques que sur l'attitude, les valeurs, l'esprit d'équipe, les capacités à se motiver, à résoudre des problèmes et à la sensibilisation à la notion de service. Des administrations comme celles de l'Autriche ou de la Suisse ont mis en place un modèle de développement mixte, tout comme le Canada, dans la suite logique de leur programme de formation de base pour les agents, où l'accent est mis sur les compétences en matière de résolution de problèmes.



Quelques-uns des défis auxquels sont confrontées les administrations dans le cadre de la planification de carrière sont liés aux systèmes de promotion et aux structures hiérarchiques traditionnelles. Dans une structure hiérarchique pyramidale, l'approche linéaire des progressions horizontales engendre généralement des promotions à des emplois d'encadrement. Un défi se pose pour les employeurs : comment proposer d'autres parcours de carrière pour les employés qui méritent les avantages et la reconnaissance liés à une promotion sans aspirer à gérer et à encadrer le travail d'autres employés ? Ainsi certaines administrations ont mis en place, à partir de certains niveaux de leur système de classification des postes, un système parallèle qui définit deux différentes filières de carrière pour les spécialistes et les gestionnaires. Ce système est souvent dénommé « système à trajectoires de carrière doubles ».

L'Administration des douanes coréenne a adopté un modèle de parcours de carrière avec un principe de rotation qui requiert

¹ Voir Annexes 2 et 3 sur les groupes de capacités et des familles de postes du SARS (Afrique du Sud).

² Voir Annexe 6 - Service des douanes de Nouvelle-Zélande : cartographie de carrières pour les unités opérationnelles de base.



une rotation tous les 3 ans pour se familiariser avec les principales familles de postes de l'Administration avant de pouvoir accéder à la filière de spécialistes.

La Matrice de définition des rôles, figurant dans le Référentiel européen des compétences des métiers de la douane, a adapté le Référence de compétences de la Nouvelle-Zélande et le modèle de parcours de carrières qui s'y rattache, afin de dresser un schéma du système à trajectoires de carrière doubles. Cela fournit une présentation claire des niveaux hiérarchiques appliqués à la spécificité des postes en douane : après les trois premiers niveaux, une carrière peut se prolonger sur le parcours Encadrement ou sur le parcours Expert.

Un système qui récompense les employés en leur donnant la possibilité de devenir spécialistes sans devoir s'engager dans les fonctions d'encadrement est souvent nécessaire pour retenir et renforcer les connaissances et l'expertise dans certains secteurs stratégiques. Des jalons ou marqueurs de carrière doivent ainsi être développés pour ces emplois et positions spécifiques dans le système de classification.



Concernant la trajectoire de carrière pour l'encadrement, les douanes néo-zélandaises ont identifié un parcours de carrière pour le leadership en douane qui « définit un processus clair et structuré pour développer et soutenir les cadres douaniers ».

Le Service australien de la protection des frontières et des douanes publie un guide et un recueil de questions fréquemment posées pour s'assurer que le Cadre des parcours de carrière identifiant 95 rôles au sein de l'Agence et les exigences respectives en termes de compétences puisse contribuer efficacement à « identifier et construire une main d'œuvre alignée sur un environnement requérant une spécialisation accrue et des décisions fondées sur les risques ». L'ensemble des informations et indications disponibles pour le personnel sur Intranet via un outil spécifique, COMPASS, vise à « définir les étapes réalistes pour mieux cibler le développement de carrière, en notant que les opportunités de développement prendront en considération les besoins opérationnels ».

4. CARRIÈRE ET DÉVELOPPEMENT DES PERFORMANCES : GÉRER LE POTENTIEL ET LES TALENTS POUR RÉPONDRE AUX OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'ORGANISATION

Au niveau organisationnel, la planification de carrière permet d'éviter des progressions de carrière prenant uniquement en compte des critères d'ancienneté et de se concentrer sur les performances réelles et le mérite de l'employé. Elle encourage également la mise en place de processus orientés sur les résultats afin de gérer, d'encadrer, d'évaluer et d'apprécier les performances, et de soutenir les décisions de planification de carrière de la part de l'organisation, sur la base de procédures justes et transparentes.

La mise en œuvre de la gestion des performances et des mécanismes appliqués à la dotation en personnel, et de politiques RH basées sur les compétences s'y rattachant, crée des opportunités de planification de carrière, les employés recevant alors soutien et assistance dans leurs efforts pour développer leur propre plan de carrière.

Dans le même temps, la planification de carrière a été mise en œuvre dans plusieurs administrations comme un critère essentiel de réussite pour la planification des performances. Elle est définie ici comme le cycle où les performances du personnel sont régulièrement et systématiquement planifiées, revues, contrôlées et évaluées. La planification des performances permet ainsi la mise en place d'outils spécifiques apportant un soutien concret au développement de plans de carrière. Ce sujet n'est pas abordé ci-dessous mais des liaisons sont établies avec les systèmes de planification de carrière.

La planification du développement des performances est un outil de plus en plus utilisé par les administrations douanières, qui permet au superviseur et à l'employé(e) de discuter et de planifier les opportunités de développement se présentant pour ce dernier.

Un rapport écrit, partagé avec le superviseur, généralement conservé par l'organisation pour en garantir l'efficacité, et revu régulièrement, identifie les objectifs personnels et professionnels de l'employé(e), qui contribuent de manière significative à la réussite de l'organisation. Cela permet à chaque membre du personnel d'appréhender sa réelle valeur ajoutée auprès de l'organisation et d'identifier le meilleur scénario de développement de carrière en accord avec son propre profil et ses réalisations. Cela démontre positivement l'engagement de l'organisation envers le développement et la progression personnelle et professionnelle de ses employés.



Le Plan personnel d'apprentissage de l'ASFC est ainsi « un plan de perfectionnement sur mesure, établi par vous et votre superviseur, conçu pour vous aider à améliorer votre rendement afin d'appuyer l'ASFC, de même qu'à favoriser vos aspirations professionnelles ». Lors de ce processus individuel, l'employé(e) identifie avec le soutien du superviseur les besoins de perfectionnement et de développement, les objectifs de rendement, et en détermine les priorités : formation liée à l'emploi, développement professionnel et évolution de carrière.

Au sein du Service des douanes de Nouvelle-Zélande, un formulaire de planification, révision et développement est rempli par l'employé(e) et son responsable pour identifier les objectifs de performance et revoir les aspirations professionnelles et le plan de développement/perfectionnement qui s'y rattache.

Le SARS a développé un Guide sur les retours d'information pour la gestion de carrière, fournissant aux cadres des instructions concrètes sur la conduite efficace de ce type d'entretien de développement de performance pour soutenir le plan de carrière de leurs employés.

En plus des processus de planification du rendement appliqués au développement de carrière, les organisations doivent établir des structures d'appui afin de garantir une gestion juste et transparente des performances, aussi bien pour des rendements faibles qu'élevés, et une gestion des carrières.



Les Douanes de Hong Kong, Chine, ont établi, par exemple, des Comités de promotion pour examiner les performances et évaluer l'aptitude à la promotion ou le potentiel d'obtention de promotions, en fonction des notes obtenues durant l'évaluation des performances du personnel.

L'approche en matière de carrières au sein de la douane néozélandaise est structurée quant à elle autour d'un Comité de développement de carrière, pour évaluer les performances et le potentiel des employés, de Centres d'évaluation et de groupes de rotation pour tous les niveaux hiérarchiques, d'un organe indépendant chargé des décisions concernant les promotions accélérées aux postes de cadres : Talent@ Customs, et de Mentors@Customs, pour les postes de haut niveau. Les Comités d'appel avec des mécanismes de recours y participent également. Le Comité de développement de carrière examine ainsi sur demande un formulaire complété par le responsable afin d'évaluer les compétences de l'employé(e), les défauts de rendement (le cas échéant), les aspirations (identifiées par l'employé(e) et son responsable), et en se fondant sur les développements précédents, la disposition à apprendre, et enfin la comparaison avec les performances de ses collègues.

CONCLUSION

Les plans de carrière en douane doivent répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisation en matière de compétences. La prise en charge par les employés de la gestion de leur propre progression permet de mettre en place un dialogue efficace responsable-employé(e) basé sur la performance.

L'établissement des conditions et de l'environnement s'appliquant aux plans de carrière en douane, ou à la planification des carrières, est considéré de plus en plus comme un élément essentiel des politiques de gestion des ressources humaines en douane et des stratégies de développement du personnel.

Cela ouvre des opportunités à fort potentiel pour les administrations, mais également pour les employés. Les administrations en bénéficient grâce à la mise en place de systèmes transparents permettant de traduire la stratégie de l'organisation en besoins du personnel, en fournissant un outil efficace pour renforcer une approche de la gestion du personnel et la planification de la relève centrée sur les compétences, ainsi qu'une gestion des talents visant à attirer et retenir les meilleurs agents. Les employés bénéficient aussi de la mise en œuvre de la planification de carrière au travers de l'assistance reçue au développement de leur propre carrière qui leur offre des objectifs clairs et réalistes sur le déroulement de leur carrière et sur les opportunités disponibles.

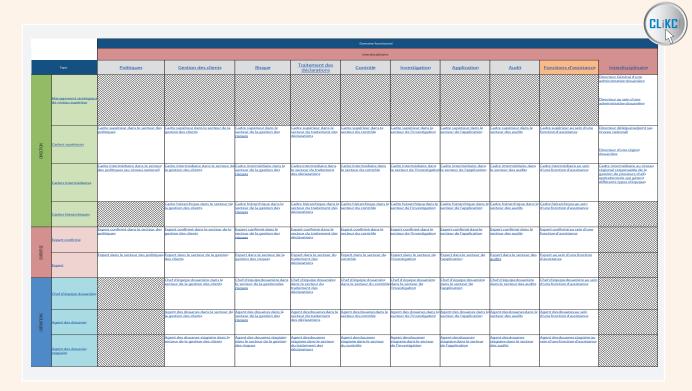
Les pratiques douanières recueillies permettent de définir quelques étapes concrètes de mise en œuvre qu'il convient de suivre lors du développement et de l'établissement d'une politique de planification de carrière dans une administration douanière:

- identifier l'approche spécifique adaptée à l'organisation en fonction de ses besoins et objectifs afin de définir l'approche et la stratégie à appliquer en matière d'évolution de carrière;
- définir les niveaux de carrière et les rôles correspondants grâce à l'adoption d'un système de classification des postes et d'un système de rémunération transparent;
- adopter un référentiel de compétences applicable et appliqué à l'ensemble de l'organisation afin de cartographier les besoins liés à chaque niveau et à chaque poste;
- définir les mouvements de progression de carrière (horizontaux et verticaux), et leur critères respectifs pour assurer des opportunités de carrière flexibles et prévisibles basées autant sur les compétences individuelles que sur les besoins organisationnels;
- déterminer la faisabilité et les conditions de l'adoption de trajectoires de carrière doubles à partir d'un certain niveau pour les spécialistes; et
- développer les outils et processus relatifs à la planification du développement et de l'évaluation des performances du personnel pour encourager le meilleur rendement et identifier les meilleurs transferts afin d'affecter le personnel qui convient aux postes où les compétences seront utilisées et développées au mieux.

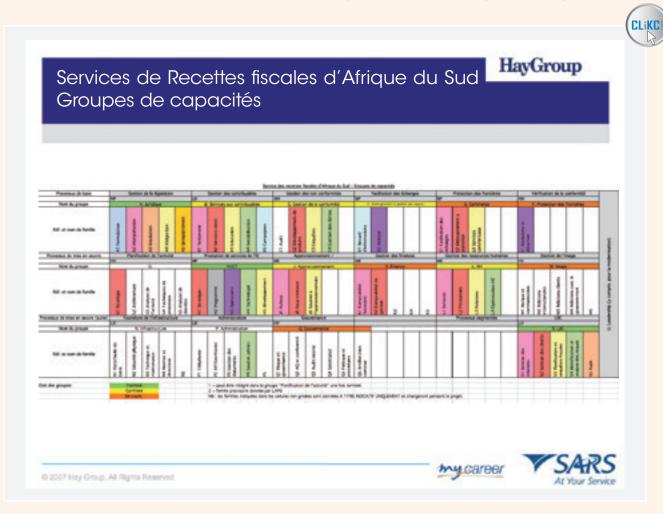
ANNEXES



ANNEXE 1 : Référentiel européen des compétences des métiers de la douane - Matrice de définition des rôles



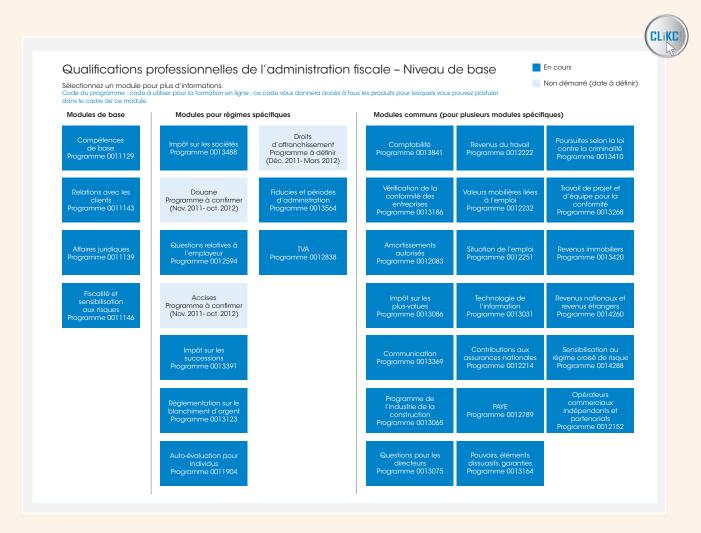
ANNEXE 2 : Service des recettes fiscales d'Afrique du Sud - Groupes de capacités



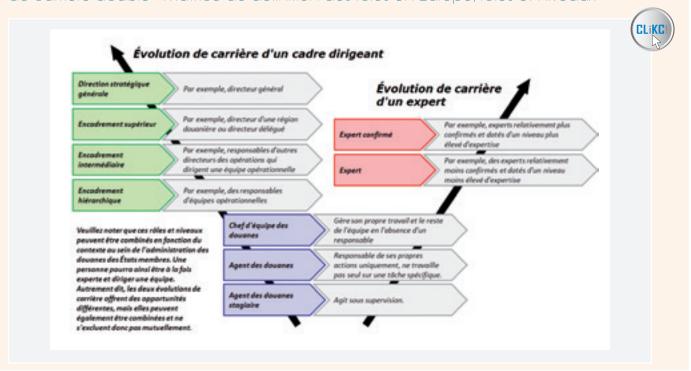
ANNEXE 3 : Service des recettes fiscales d'Afrique du Sud : Famille de postes Contrôle aux frontières

CDOLIDE		Protection des frontières					
GROUPE			Protection o	les frontières			
FAMILLE		Contrôle aux frontières					
NAT	URE DU TRAVAIL	Détecter, retenir et dissuader les non conformités et les pratiques commerciales illégales aux ports et entre les ports ainsi que dans la chaîne logistique, afin de protéger la population et l'économie contre le commerce illicite.					
	TITRE DU RÔLE	Stagiaire	Inspecteur / Développement	Inspecteur principal / Inspection	Commandement/Spécialiste		
	REF #	F11	F12	F13	F14		
FON	NCTION PRINCIPALE	Acquérir des connaissances	Détecter, détenir et dissuader	Détecter, détenir et dissuader sur la base de risques	Contrôle préventif spécialisé		
	BUT	Acquérir des connaissances et se préparer aux opérations CBCU	Assurer des contrôles douaniers visibles et efficaces, 24 heures sur 24, aux ports, aéroports, frontières, côtes, etc.	Assurer des contrôles douaniers visibles et efficaces, basés sur les risques, 24 heures sur 24, aux ports, aéroports, frontières, côtes, etc.	Prévenir la contrebande et le non respect des exigences douanières par des opérations spécialisées de contrôles douaniers et des activités coordonnées		
	Exécution du travail	Assister à une formation paramilitaire, à une formation sur les contrôles officiels aux frontières, comprenant une évaluation théorique, pratique et physique.	Procéder à des activités d'interdiction aux frontières de routine / de base sous contrôle, par ex : patrouilles, recherches et autres contrôles (barrages routiers, contrôles aux portes, observations de base, etc.)	Procéder à des activités d'interdiction aux frontières basées sur le risque, par ex. : patrouilles, recherches et autres contrôles (barrages routiers, contrôles aux portes, etc.)	Procéder à des contrôles spécialisés aux frontières et réaliser des opérations de lutte contre la fraude, par ex : opérations statiques de conformité du commerce, déploiement tactique/rapide, P&R spécialisé, risque et renseignement, contrôle non intrusif (unités cynophiles, scanner) etc.		
	Performance de l'équipe	Atteindre des niveaux normalisés grâce à l'encouragement et à la motivation.	Participer à toutes les activités paramilitaires et opérationnelles de l'équipe pour atteindre des objectifs communs.	Participer à toutes les activités paramilitaires et opérationnelles de l'équipe pour atteindre des objectifs communs.	Assister le chef d'équipe et participer en tant que membre de l'équipe à toutes les activités paramilitaires et opérationnelles de l'équipe pour atteindre des objectifs communs.		
	Gouvernance/ Risque	Respecter les procédures opérationnelles normalisées, les pratiques paramilitaires et les politiques du SARS, de la douane et de la CBCU.	Participer à toutes les activités paramilitaires et opérationnelles de l'équipe pour atteindre des objectifs communs.	Participer à toutes les activités paramilitaires et opérationnelles de l'équipe pour atteindre des objectifs communs.	Participer à toutes les activités paramilitaires et opérationnelles de l'équipe pour atteindre des objectifs communs.		
	Confidentialité/Sécurité	Obtenir une présélection et au moins une habilitation de confidentialité.	Obtenir une habilitation de sécurité de niveau secret.	Obtenir une habilitation de sécurité de niveau secret.	Obtenir une habilitation de sécurité de niveau secret.		
RMANCE	Temps	Atteindre la moyenne (en théorie et en pratique à la fois dans les cours douaniers et militaires) et les niveaux d'aptitude définis dans les délais impartis.	Présentation de rapports dans les délais impartis. Déploiement suffisamment tôt pour atténuer les risques opérationnels.	Opérer selon le plan des risques pour atténuer les risques opérationnels.	Présentation de rapports dans les délais impartis. Déploiement suffisamment tôt pour atténuer les risques opérationnels.		
S DE PERFOF	Qualité		Respecter scrupuleusement les procédures opérationnelles normalisées pendant les activités d'interdiction. Mener des inspections approfondies.	Respecter scrupuleusement les procédures opérationnelles normalisées pendant les activités d'interdiction. Mener des inspections approfondies.	Respecter scrupuleusement les procédures opérationnelles normalisées pendant les activités d'interdiction. Mener des inspections approfondies.		
INDICATEURS DE PERFORMANCE	Performance du peloton	Atteindre des niveaux normalisés dans toutes les disciplines.	Interdiction à 100% sur toutes les interventions visées et un pourcentage d'interdiction sur les interventions ciblées à faible risque. Respect des procédures opérationnelles normalisées pendant les interdicitons. Atteindre les objectifs du peloton.	Interdiction à 100% sur toutes les interventions visées et un pourcentage d'interdiction sur les interventions ciblées à faible risque. Respect des procédures opérationnelles normalisées pendant les interdicitons. Atteindre les objectifs du peloton.	Interdiction à 100% sur toutes les interventions visées et un pourcentage d'interdiction sur les interventions ciblées à faible risque. Respect des procédures opérationnelles normalisées pendant les interdicitons. Atteindre les objectifs du peloton.		
EXPE	ICES, CONNAISSANCES ET ERIENCE MINIMALES	Matrice, qualification tertiaire (avantage) et achèvement avec succès du programme de débutants en douane ou du cours douanier de base et/ou expérience en douane avec les aptitudes nécessaires et permis de conduire	Matrice, qualification tertiaire (avantage), cours douanier de base et diplômé du programme de formation de la CBCU (formation paramilitaire, théorique, pratique et physique), ex : certificat de conformité	Matrice, qualification tertiaire (avantage), cours douanier de base et diplômé du programme de formation de la CBCU (formation paralilitaire, théorique, pratique et physique), ex : certificat de conformité	Matrice, qualification tertiaire (avantage), diplômé du programme de formation de la CBCU (formation paramilitaire, théorique, pratique et physique), avec jusqu'à 2 ans d'expérience similaire à la CBCU. Formation spécialisée (y compris pratique) dans un service opérationnel, par ex. unité cynophile, examen d'images, contrôle des marchandises P&R, etc.		
	COMPETENCES MPORTEMENTALES	Stagiaire	Développement	Inspection	Spécialiste		
	les résultats (ACC)	3	3	3	5		
Capacité de décision (DEC)		2	3	3	4		
Résilience (RES)		5	5	5	5		
Travail d'équipe (HOS)		1	4	4	5		
Ethique (INT)		3	3	3	4		
Réflexion analytique (ATH)		2	3	3	4		
Initiative (II		2	3	3	5		
Attention a	aux détails (ATD)	2	3	3	4		

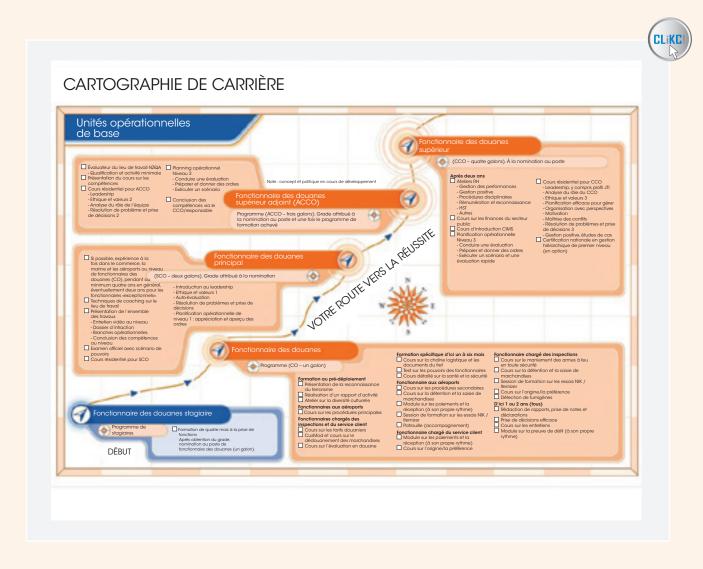
ANNEXE 4 : Exemple de référentiel de formation - Administration des douanes du Royaume-Uni (HMRC)



ANNEXE 5 : Référentiel européen des compétences des métiers de la douane - Plan de carrière double - Matrice de définition des rôles en Europe, rôles et niveaux



ANNEXE 6 : Service des douanes de Nouvelle-Zélande : cartographie de carrière pour les unités opérationnelles de base



Professionnalisme en douane et développement de plans de carrière

Avantages pour l'Administration	Avantages pour les employés
Traduction de la stratégie de l'organisation en besoins des employés	Mise à disposition des informations et des outils pour le développement et la progression
Identification des lacunes en termes de compétences	Définition précise des attentes
Aide pour les cadres à décider de la progression du personnel	Motivation et engagement
Gestion des talents	Responsabilisation et adhésion des employés
Étapes de la mise en œuvre	Outils et pratiques
Définition de la politique de GRH et de la philosophie de développement de carrière	Examen des objectifs stratégiques
2. Cartographie des niveaux de carrière et des rôles	Référentiels de carrière transparents Classification des postes et système de salaires Référentiel de compétences et descriptions des postes de toute l'organisation Référentiels de formation
3. Définition des principes et des critères de progression de carrière	Opportunités de carrière prévisibles mais flexibles
4. Utilisation de doubles plans de carrière	Plans pour cadres/experts
5. Correspondance entre les besoins de l'organisation et les intérêts des individus - Optimisation des talents	Évaluation des performances et planification du développement des performances

NOTES	















