



ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES



# Normes professionnelles



PICARD



**Chère lectrice,  
Cher lecteur,**

C'est avec un vif plaisir que vous est présenté cet ensemble de normes relatives au perfectionnement des cadres de la douane qui a été élaboré dans le contexte du Programme PICARD de l'Organisation mondiale des douanes.

En ce début de 21<sup>ème</sup> siècle, la nature dynamique des échanges internationaux et le renforcement de la criminalité organisée et du terrorisme confèrent d'importantes responsabilités aux administrations des douanes du monde entier s'agissant d'exercer des contrôles efficaces qui permettent d'instaurer et d'assurer la sécurité économique de leur pays. Ces responsabilités obligent elles-mêmes la douane à concevoir un cadre permettant de faire pleinement comprendre le rôle économique qu'elle joue dans la gestion du commerce, la protection sociale, la communication de données économiques et la perception des recettes.

Le programme PICARD, élaboré en partenariat avec le Réseau international des Universités de la douane (INCUI), permet d'offrir des normes communes en matière de perfectionnement destinées à professionnaliser davantage les cadres moyens et supérieurs des douanes, ou plutôt la douane elle-même. Ces normes peuvent être utilisées et sont utilisées par le monde universitaire pour concevoir des programmes éducatifs qui offrent des qualifications professionnelles aux fonctionnaires des douanes possédant un diplôme de niveau licence ou maîtrise. Ces programmes bénéficieront prochainement d'un processus d'accréditation et/ou d'agrément qui sera recommandé aux Membres.

Bien que conçues essentiellement pour répondre aux besoins des universités, ces normes peuvent également, moyennant quelques ajustements, servir de base à une analyse comparative des programmes de formation dispensés en interne et à l'élaboration de stratégies de recrutement permettant de constituer des équipes d'encadrement équilibrées.

Nous saisissons également cette occasion pour remercier les Universités de Canberra, Lausanne, Leeds et Munster, ainsi que l'Université technique de Riga, de l'assistance et du soutien qu'elles ont apportés à l'élaboration des présentes normes.

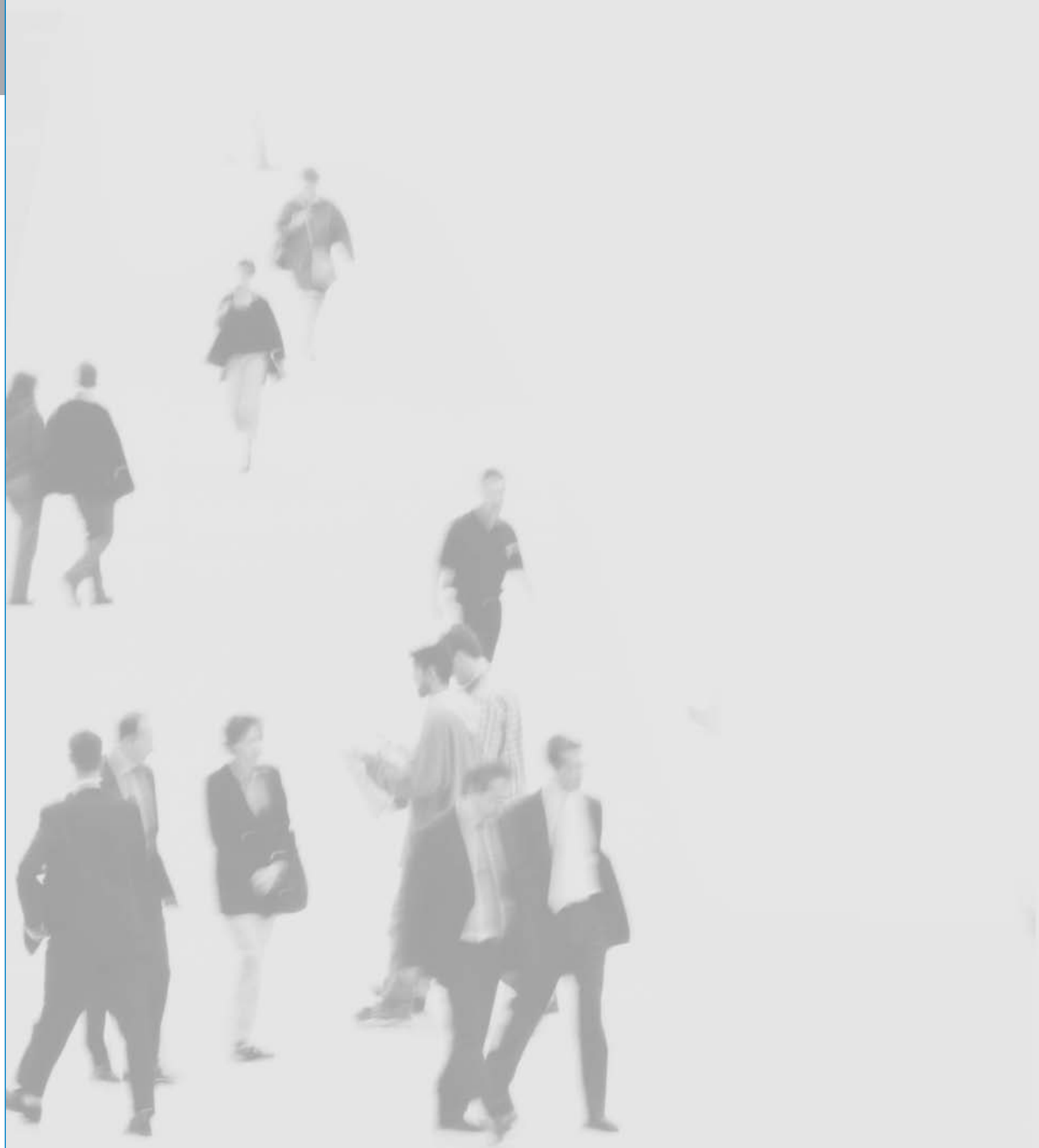
Nous espérons recevoir vos observations concernant ces normes et leur future mise en œuvre.



**MICHEL DANET**  
*Secrétaire Général*  
*Organisation mondiale des douanes*



**LARS KARLSSON,**  
*Directeur,*  
*Direction du renforcement des capacités*  
*Organisation mondiale des douanes*



# Table des matières

<b>A.</b>	Introduction	9
I.	Historique	9
II.	Objet de la conception de normes professionnelles	10
III.	Universités partenaires	10
<b>B.</b>	Profil, exigences et éléments essentiels/exemples concernant les Responsables de la stratégie	11
I.	Définition d'un Responsable de la stratégie (niveau Master)	11
II.	Profil d'un Responsable de la stratégie	11
III.	Connaissances générales exigées:	11
(1)	POLITIQUE NATIONALE ET INTERNATIONALE	11
(2)	RÔLE DE LA DOUANE DANS LE GOUVERNEMENT ET INTERACTION AVEC LES AUTRES ADMINISTRATIONS	12
(3)	ACTIVITÉS DE LA DOUANE	12
(4)	ASPECTS DES SYSTÈMES JUDICIAIRES ET JURIDIQUES CONCERNANT LA DOUANE	13
(5)	NOTIONS MACROÉCONOMIQUES	14
(6)	PLANIFICATION STRATÉGIQUE	14
(7)	ELABORATION ET MISE EN ŒUVRE DE POLITIQUES	15
(8)	GESTION FINANCIÈRE	15
(9)	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	16
(10)	GESTION DES RISQUES	16
(11)	GESTION DES RENSEIGNEMENTS/DES CONNAISSANCES	17
(12)	LA CHAÎNE LOGISTIQUE INTERNATIONALE	17
(13)	PRATIQUES COMMERCIALES	18
(14)	APPROCHES TECHNOLOGIQUES MODERNES POUR LA DOUANE ET POUR LES ACTIVITÉS DOUANIÈRES	19
(15)	RELATIONS PUBLIQUES ET COMMUNICATION AVEC LES MÉDIAS	20
(16)	PRINCIPES D'ÉTHIQUE ET DE BONNE GOUVERNANCE	20
(17)	GESTION DES USAGERS	20
IV.	Compétences générales exigées	21
(1)	CONDUITE DE L'ORGANISATION	21
(2)	CAPACITÉ À MOTIVER	21
(3)	VISION	22
(4)	INSPIRATION	22
(5)	EVALUATION DU RENSEIGNEMENT	22
(6)	CAPACITÉS D'ANALYSE	23
(7)	PRISE DE DÉCISIONS	23

(8)	RÉSOLUTION DES PROBLÈMES	23
(9)	COMMUNICATION	24
(10)	CAPACITÉS D'AUTO-ÉVALUATION	24
(11)	COMPÉTENCES POLITIQUES	25
(12)	CONSTITUTION DE RÉSEAUX D'ACTEURS INTERNES/ D'USAGERS EXTERNES	25
(13)	COMPÉTENCES POUR NÉGOCIER	25
(14)	COMPÉTENCES RÉDACTIONNELLES	26
(15)	GESTION DES CHANGEMENTS	26
(16)	GESTION DE PROGRAMME/PROJET	26
(17)	COMPÉTENCES INFORMATIQUES DE BASE	27
(18)	DÉCHIFFRAGE/INTERPRÉTATION/ STRUCTURE DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE	27
(19)	CRÉATIVITÉ	27

## V. Compétences générales exigées 28

(1)	ATTITUDE MODÈLE	28
(2)	ETHIQUE	28
(3)	EMPATHIE ET OBJECTIVITÉ	28
(4)	CONFIANCE	29
(5)	MOTIVATION	29
(6)	ORIENTATION DES USAGERS	29

## C. Profil, exigences et éléments essentiels/exemples concernant les Responsables des opérations 31

### I. Définition d'un Responsable des opérations 31

### II. Profil d'un Responsable des opérations 31

### III. Connaissances générales exigées: 31

(1)	INTERACTION AVEC LES AUTRES ADMINISTRATIONS	31
(2)	CONNAISSANCE DU RÔLE DE LA DOUANE ET DE SES PARTENAIRES HABITUELS	31
(3)	CONNAISSANCE DE L'ADMINISTRATION	32
(4)	RÔLE ET RESPONSABILITÉS DES RESPONSABLES AU SEIN DE L'ORGANISATION	32
(5)	PLANIFICATION BUDGÉTAIRE ET RESSOURCES HUMAINES	32
(6)	GESTION DES RENSEIGNEMENTS	33
(7)	TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC)	33
(8)	ACTIVITÉS DE LA DOUANE	33
(9)	SYSTÈMES JUDICIAIRES ET JURIDIQUES	34
(10)	MICRO-ÉCONOMIE	34
(11)	GESTION FINANCIÈRE ET GESTION DES RESSOURCES	35

# Table des matières

(12)	GESTION DES RISQUES	36
(13)	CHAÎNE LOGISTIQUE INTERNATIONALE	36
(14)	RELATIONS PUBLIQUES ET COMMUNICATION	37
(15)	PRINCIPES D'ÉTHIQUE ET DE BONNE GOUVERNANCE	21
(16)	CONNAISSANCES EN TI ET CONNAISSANCES TECHNIQUES CORRESPONDANT À UNE SPÉCIALISATION*	38

## IV. Compétences générales requises 38

(1)	CONDUITE DE L'ORGANISATION	38
(2)	MOTIVATION	39
(3)	INSPIRATION	39
(4)	RECUEIL ET TRAITEMENT DES INFORMATIONS	39
(5)	CAPACITÉS D'ANALYSE	40
(6)	PRISE DE DÉCISIONS	40
(7)	RÉSOLUTION DES PROBLÈMES	40
(8)	COMMUNICATION DES INFORMATIONS ET DES IDÉES	41
(9)	COMPÉTENCES SOCIALES PERMETTANT D'AGIR À TOUS LES NIVEAUX	41
(10)	COMPÉTENCES D'AUTO-ÉVALUATION	42
(11)	COMPÉTENCES POUR NÉGOCIER	42
(12)	COMPÉTENCES RÉDACTIONNELLES	42
(13)	COMPÉTENCES FONCTIONNELLES EN MATIÈRE D'INFORMATIQUE	43
(14)	GARANTIE DU NIVEAU D'ÉTHIQUE OFFICIELLEMENT EXIGÉ	43
(15)	GESTION DU TEMPS	43
(16)	FAIRE FACE AU STRESS ET À LA PRESSION	43
(17)	GESTION DES PERFORMANCES	44
(18)	GESTION DU PERSONNEL	44
(19)	COMPÉTENCES TECHNIQUES ET LINGUISTIQUES APPROPRIÉES	44
(20)	MAÎTRISE DES CONFLITS	44

## V. Comportement général exigé 45

(1)	ETHIQUE	45
(2)	ATTITUDE MODÈLE	45
(3)	EMPATHIE ET OBJECTIVITÉ	45
(4)	CONFIANCE	46
(5)	ATTENTION PORTÉE AUX USAGERS	46



# Introduction

## I. Historique

**L**e rôle de la douane au 21<sup>ème</sup> siècle, alors qu'elle est confrontée aux enjeux que soulèvent la mondialisation, les initiatives de facilitation des échanges et les préoccupations sécuritaires, nécessite une nouvelle approche professionnelle pour ce qui est de la gestion et du fonctionnement des administrations douanières du monde entier.

L'on attend du responsable de la douane d'aujourd'hui qu'il ait une meilleure connaissance de l'environnement politique, économique et commercial dans lequel travaille la douane, et qu'il soit également capable d'utiliser des techniques et des outils de gestion sophistiqués. Attente que viennent confirmer les conclusions des missions de diagnostic menées dans le cadre du programme Columbus de l'OMD.

Certaines administrations douanières et institutions universitaires ont reconnu que des jeux différents de connaissances, de compétences et de comportements sont nécessaires pour remplir le rôle unique de la douane au sein du gouvernement, en régulant les échanges internationaux de manière à atteindre les objectifs nationaux, ce qui ne peut être réalisé qu'en abordant la formation et la gestion des carrières de manière plus professionnelle. Face à cette exigence, des programmes spécialisés ont été conçus dans plusieurs pays mais, jusqu'à une date récente, ces efforts étaient consentis à titre individuel, sans coordination ni normalisation.

En 2005, l'OMD a commencé à rassembler les nombreux développements et intérêts individuels dans ce domaine, en vue de créer un jeu de normes communes, reconnues à l'échelon international pour la formation professionnelle des cadres de la douane. Une première proposition a été élaborée avec le soutien du réseau des Universités en 2006 lors du lancement du Programme PICARD de l'OMD (Partenariats universitaires en recherche et développement en matière douanière) et peaufinée et lors de la seconde conférence PICARD tenue les 27-28 mars 2007.

Parallèlement, par le biais du Programme PICARD, des institutions universitaires ont créé le Réseau international des Universités de la douane (INCU) et un riche filon de recherche dans le domaine douanier, par l'intermédiaire du Journal international de la douane.

En collaboration avec l'INCU, l'OMD vient de finaliser les jeux de normes communes que vous trouverez ci-joint, et qui sont destinés aux cadres de la douane chargés de la stratégie et des opérations. Les institutions universitaires peuvent maintenant introduire des normes retenues à l'échelon international dans leurs programmes de formation douanière, tout en remplissant les critères nationaux d'accréditation. En fait, plusieurs institutions de par le monde ont déjà lancé des programmes pilotes reposant sur ces nouvelles normes.

Maintenant que les normes ont été fixées et que leur application a commencé, l'OMD va entreprendre les travaux de conception d'un système qui permettra aux institutions et aux diplômés répondant aux conditions fixées d'être reconnus par l'OMD.

## II. Objet de la conception de normes professionnelles

Ces normes ont été conçues avec trois objectifs essentiels :

- concevoir des repères pouvant être convertis en profils de tâches pour recruter les fonctionnaires des douanes,
- concevoir des repères permettant une comparaison avec la formation interne actuellement dispensée par le membre concerné,
- élaborer des normes permettant de concevoir ou de dispenser des programmes de formation universitaire.

## III. Universités partenaires

### **PROTOCOLES D'ACCORD (PDA)**

Un Protocole d'accord vise à promouvoir la coopération s'agissant de concevoir et de dispenser une formation douanière de qualité, un renforcement des capacités en matière d'éducation et des recherches entre l'OMD et les universités ayant des activités de nature douanière.

Des Protocoles d'accord ont à ce jour été conclus entre l'OMD et les sept universités ci-après :

- Riga Technical University, Lettonie
- Université de Munster, Allemagne
- Centre for Customs & Excise Studies, Université de Canberra, Australie
- Zayed University, Emirats arabes Unis
- The Faculty of Economics, University "Ss. Cyril and Methodius" (FE), Skopje, Ancienne République yougoslave de Macédoine
- Université du Havre, France
- Leeds Metropolitan University, Royaume-Uni

# Profil, exigences et éléments essentiels/exemples concernant les Responsables de la stratégie

## I. Définition d'un Responsable de la stratégie (niveau Master)

Cette personne possède une vision allant au-delà des simples activités et assure le leadership de l'organisation administrative. Elle a pour tâche de traiter avec les parties prenantes du gouvernement et de l'extérieur en vue d'influencer, d'établir et de communiquer les principes directeurs dans le cadre desquels l'administration des douanes travaille et dont dépendent ses performances.

Dans la pratique, cette personne occupe un poste de niveau directeur régional à directeur général ou fait partie de l'équipe dirigeante d'une division/direction chargée de la politique générale ou de l'encadrement.

## II. Profil d'un Responsable de la stratégie

*Les exigences* correspondant à chaque connaissance sont décrites dans la case et

→ des exemples ou éléments essentiels sont énumérés au-dessous.

La personne ou l'équipe dirigeante devra avoir évolué de manière à répondre au profil ci-après.

## III. Connaissances générales exigées

### (1) POLITIQUE NATIONALE ET INTERNATIONALE

*La personne doit faire preuve d'une compréhension critique des politiques économiques et des orientations sociales globales du gouvernement, ainsi que de ses obligations et priorités régionales et internationales.*

- Identification des acteurs clés qui, au niveau gouvernemental et international, influent sur la politique douanière et sur les ressources allouées à la douane.
- Création d'un système dynamique de regroupement des renseignements, permettant de s'engager de manière constructive avec le gouvernement.
- Capacité à donner des avis au gouvernement concernant les évolutions internationales et régionales.
- Législation douanière internationale

## (2) RÔLE DE LA DOUANE DANS LE GOUVERNEMENT ET INTERACTION AVEC LES AUTRES ADMINISTRATIONS

*Compréhension du rôle de la douane en ce qui concerne l'application aux personnes et aux entreprises de la politique gouvernementale mise en œuvre aux frontières, ainsi que les exigences de base en ce qui concerne le contrôle de la gestion et le recueil des données nécessaires à cette politique.*

- Identification des principaux services gouvernementaux chargés des frontières, du commerce et des critères fiscaux applicables, oeuvrant au sein de la douane ou en parallèle.
- Mise en place de réseaux effectifs de consultants et d'approches coopératives pour la gestion des frontières.
- Connaissance de toutes les missions de la douane et des autres administrations (santé publique, sécurité, etc.)

## (3) ACTIVITÉS DE LA DOUANE

*Compréhension du rôle de la douane en ce qui concerne l'application aux personnes et Compréhension du rôle complexe de la douane en tant qu'organisation permettant la mise en œuvre des politiques et la lutte contre la fraude.*

- Economiques et fiscales
- Gestion commerciale
- Protection sociale
- Internationales/régionales
- Gestion du contrôle

- Accords et Annexes de l'OMC.
- Convention de Kyoto révisée.
- SAFE Cadre de Normes
- Principes de la douane
- Rôle économique de la douane afin de créer un environnement attractif pour les investissements. Techniques modernes d'évaluation des recettes fiscales et de recueil des données.
- Relations entre respect de la loi, facilitation et lutte contre la fraude. Contrôles requis afin d'élaborer, de gérer et d'influencer une culture du respect de la loi.

- Priorités publiques en matière de sécurité et de sûreté de l'environnement
- Priorités internationales/régionales en matière de sécurité de la chaîne logistique (OMC, OMD, ONUDC etc.)
- Priorités internationales/régionales en matière de sécurité de la société (crime organisé, santé, agriculture, OMD, ONUDC etc.).
- Obligations vis-à-vis des unions économiques et douanières régionales et des accords de libre-échange.
- Gérer les enquêtes de manière à ce que les poursuites engagées à l'égard des contrevenants ayant commis des infractions graves aboutissent
- Connaissances fiscales de base.

#### (4) ASPECTS DES SYSTÈMES JUDICIAIRES ET JURIDIQUES CONCERNANT LA DOUANE

*Compréhension du fonctionnement au niveau national et international du système judiciaire et des processus législatifs. Distinction entre le droit originaire et le droit dérivé appropriée pour le pays ; procédure législative, y compris la rédaction de lois.*

- Acteurs clés dans les systèmes judiciaires et juridiques.
- Bonne gouvernance
- Protection des données
- Séparation des pouvoirs exécutif, judiciaire et législatif.
- Procédures prescrites (y compris les recours)
- Utilisation des instruments officiels, des règles de terminologie et connaissance des procédures proscrites
- Obligations et pouvoirs légaux de la douane et obligations vis-à-vis des entreprises et du public.

## (5) NOTIONS MACROÉCONOMIQUES

*Compréhension générale de la micro-économie et de la macroéconomie.*

- Acteurs économiques clés
- Macroéconomie
- Concepts économiques contemporains
- Politique économique du gouvernement
- Point d'équilibre entre le libre-échange et le protectionnisme.
- Rôle du tarif en matière de développement économique.
- Economie du libre-échange et du protectionnisme.
- Equilibre entre contrôle et respect de la loi.
- Compréhension des effets de la mise en œuvre des décisions internationales et du tarif sur le développement social et économique.
- Création d'un environnement économique attractif.
- Coûts des activités

## (6) PLANIFICATION STRATÉGIQUE

*Compréhension critique de l'environnement interne et externe*

- Transformer la vision en objectifs pouvant être atteints
- Elaboration de stratégies visant à atteindre les objectifs gouvernementaux
- Mesure de la performance et de l'efficacité
- Gestion du capital humain

## (7) ELABORATION ET MISE EN ŒUVRE DE POLITIQUES

*Compréhension des exigences politiques internes de la douane et des procédures d'élaboration et de mise en œuvre de ces exigences.*

*Compréhension des priorités des politiques nationales et internationales et les traduire en des politiques internes douanières.*

- Accords et Annexes de l'OMC.
- Convention de Kyoto révisée.
- SAFE Cadre de Normes
- Capacité à appliquer les procédures correspondant aux politiques.
- Conversion de la stratégie en politique opérationnelle
- Processus d'élaboration politique au sein du gouvernement.
- Bases légales de/limites de la mise en œuvre de politiques.
- Implication des principales parties concernées à la fois pour influencer l'élaboration de politiques et pour y contribuer.
- Compréhension des principes de base concernant la gestion de programme et de projet.

## (8) GESTION FINANCIÈRE

*Compréhension approfondie des mécanismes d'obtention auprès du gouvernement et d'attribution des ressources financières, techniques et humaines qui permettront d'atteindre effectivement les objectifs fixés pour les activités de la douane.*

- Vision appropriée de l'avenir.
- Techniques de planification stratégique.
- Distinction entre les coûts de développement et les coûts de fonctionnement, les coûts d'investissement et les coûts opérationnels.
- Exigences du mécanisme national de planification budgétaire ; négociation des affectations budgétaires ; surveillance et comptabilité des affectations budgétaires.
- Capacité à établir des indicateurs de performance

- Planification des imprévus.
- Gestion du risque en tant qu'outil d'affectation des ressources.
- Méthodes de base en matière de gestion des ressources humaines:
  - Recrutement
  - Formation
  - Gestion des performances.
- Compréhension des principes de base concernant la gestion de programme et de projet.
- Compréhension des principes de base des procédures d'appel d'offres et de la sous-traitance

#### (9) GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

##### *Compréhension des politiques*

- Politiques de base de gestion des ressources humaines
  - Recrutement et rétention
  - Formation
  - Gestion des performances

#### (10) GESTION DES RISQUES

*Compréhension du contexte dans lequel s'opère la gestion des risques, notamment des critères exigés en termes d'informations, de renseignements, de structure et de système, pour la mise en œuvre d'un système effectif de gestion des risques contenant à la fois des éléments de prévention et de ciblage.*

- Convention de Kyoto révisée.
- Politique nationale en tant qu'outil de gestion des risques.
- Relation entre l'intervention et la facilitation.
- Usage stratégique de la gestion des risques afin de contrôler les échanges, de protéger la société et de combattre la criminalité transfrontalière.
- Usage tactique de la gestion des risques pour détecter la contrebande ainsi que le terrorisme, et pour apporter une garantie.
- L'importance de l'agrément, l'Audit, et la lutte contre la contrebande dans la procédure de gestion des risques.

## (11) GESTION DES RENSEIGNEMENTS/DES CONNAISSANCES

*Identifier les sources de renseignements essentiels*

*Compréhension des renseignements et des systèmes essentiels requis afin de gérer les activités douanières, d'établir des rapports sur ces activités et de conserver une mémoire de l'organisation.*

- Identification des indicateurs clés de performance
- Renseignements essentiels de gestion sur
  - l'utilisation des ressources
  - l'efficacité des opérations
  - la sous-traitance
  - les fournisseurs de services
  - la mesure des performances (internes et externes).
- Renseignements comptables essentiels.
- Principaux registres nécessaires pour conserver une mémoire de l'organisation.

## (12) LA CHAÎNE LOGISTIQUE INTERNATIONALE

*Compréhension du fonctionnement effectif de la chaîne logistique internationale, du rôle de la douane à l'intérieur de la chaîne, au niveau des importations et des exportations, des besoins des différents éléments de cette chaîne et des possibilités qu'elle offre en matière de contrôle et de facilitation des échanges.*

- Les instruments de l'OMC de facilitation et de sécurisation du commerce
- Convention de Kyoto révisée
- SAFE Cadre de Normes
- Réduire les coûts des contrôles et des actions de la douane
- Gestion de la chaîne logistique
- Incidence de la douane sur la chaîne
- Possibilités/obstacles
- Les besoins des secteurs concernés suivants :

- secteurs de la banque et de l'assurance
- importateurs et exportateurs
- entreprises en charge de la logistique
- entreprises de transport
- agents de dédouanement
- usagers
- organisations et associations internationales
- organismes nationaux bilatéraux et multilatéraux
- usagers finals (bout de la chaîne)

→ Capacité à intégrer la douane dans la chaîne logistique.

### (13) PRATIQUES COMMERCIALES

*Compréhension du fonctionnement effectif des milieux commerciaux aux échelons national et international, des besoins des différents éléments de ces milieux et des possibilités d'en assurer un contrôle effectif.*

- Compréhension de la terminologie commerciale
- Compréhension des préoccupations et des besoins de différents membres de la communauté commerciale
- Compréhension des contrôles mis en œuvre par les entreprises en interne et de leur utilisation par la douane.
- Compréhension des pratiques commerciales pertinentes applicables à la gestion de la douane, par exemple :
  - techniques de gestion stratégique
  - systèmes informatiques de gestion
  - gestion des biens
  - gestion du transport
  - apport de la TI
  - soutien technique
  - communications

#### (14) APPROCHES TECHNOLOGIQUES MODERNES POUR LA DOUANE ET POUR LES ACTIVITÉS DOUANIÈRES

*Compréhension de l'utilisation de la technologie informatique en vue de*

- simplifier le traitement*
- de sécuriser les transactions*
- d'assurer la cohérence de l'approche*
- d'assurer une bonne gouvernance de la TI*
- d'obtenir des renseignements sur la gestion*
- d'assurer un contrôle effectif*
- de garantir des communications claires*
- de créer des produits et services accessibles sur le web.*

*Comprendre le recours à une autre technologie en vue de soutenir les opérations douanières.*

- Définition des besoins de la douane en matière de TI.
- Compréhension des coûts, des avantages et des risques liés à l'acquisition et à l'utilisation de la technologie.
- Application du transfert et du traitement électroniques de renseignements liés à la chaîne logistique.
- Liaison effective des systèmes informatiques.
- Limites des systèmes informatiques.
- Technologies dont dispose la douane à ce jour en soutien de ses opérations, par ex.
  - scanners
  - rayons X
  - détecteurs de source
  - équipement radio et matériel de positionnement
  - surveillance et suivi
  - fouille par un spécialiste.
- Compréhension du processus d'appel d'offres et de sous-traitance requis pour l'acquisition de nouvelles technologies.
- Renseignement et analyse comparative
- Retour d'expériences (à l'intérieur et à l'extérieur de l'administration)

## (15) RELATIONS PUBLIQUES ET COMMUNICATION AVEC LES MÉDIAS

*Compréhension du rôle clé et des techniques de la communication dans la douane moderne pour créer une culture du respect de la loi, afficher sa transparence, éduquer les entreprises et informer le gouvernement comme le public.*

- Identification des acteurs nationaux clés dans le secteur des médias et de la communication
- Identification des stratégies de communication internes et externes qui permettent de
  - promouvoir les objectifs de l'organisation.
  - influencer/éduquer le gouvernement, les entreprises et le public
  - apporter une méthode de contrôle stratégique
  - donner une bonne image de la douane.
- Identifier les techniques de communication.
- Accessibilité par le public de l'ensemble des lois et procédures.

## (16) PRINCIPES D'ÉTHIQUE ET DE BONNE GOUVERNANCE

*Compréhension, pratique et communication des principes sous-jacents à une bonne gouvernance.*

*Création d'un environnement favorable à l'éthique.*

- La Déclaration d'Arusha
  - Conduite des responsables
  - Réglementation administrative
  - Transparence
  - Automatisation
  - Réforme et modernisation
  - Contrôle
  - Code de conduite
  - Stratégie en matière de ressources humaines
  - Moral
  - Relations avec le secteur privé
- Lois et principes nationaux d'éthique et de lutte contre la corruption dans le service public.
- Sensibilisation du secteur privé aux questions de corruption (problème impliquant deux parties)

## (17) GESTION DES USAGERS

*Segmentation des usagers, satisfaction des usagers et dialogue avec les usagers*

- Compréhension des besoins des usagers utilisant les services de la douane
- Etablir un système de communication, de consultation et de partenariats
- Règles d'engagement

## IV. Compétences générales exigées

### (1) CONDUITE DE L'ORGANISATION

*Capacité à donner une orientation claire pour les activités à tous les niveaux. Etre en mesure d'assimiler et de procéder à une analyse critique de renseignements complexes afin d'obtenir et de diffuser clairement une vision d'ensemble.*

*Capacité à déléguer de manière responsable et intelligente, à surveiller et à adapter.*

- Elaborer une nouvelle stratégie.
- Introduire un programme de réforme et de modernisation.
- Influencer sur les aspects opérationnels d'une nouvelle politique gouvernementale.
- Organiser l'équipe des cadres dirigeants.

### (2) CAPACITÉ À MOTIVER

*Capacité à agir et à communiquer de façon à encourager la participation et l'engagement d'autres personnes dans la direction voulue.*

*Capacité à encourager et constituer un exemple pour les autres.*

- Encourager le personnel à adopter de nouvelles techniques.
- Reconnaître les performances ou les comportements voulus.
- Capacité à présenter plusieurs points de vue afin de clarifier et d'expliquer les concepts.

### (3) VISION

*Etre en mesure d'assimiler et de procéder à une analyse critique de renseignements complexes, avoir une vision claire des besoins et l'exprimer clairement à tous les niveaux, du gouvernement au personnel opérationnel.*

- Mettre en place et présenter une nouvelle orientation stratégique.
- Convaincre le gouvernement ou un donateur de la nécessité d'effectuer des changements.

### (4) INSPIRATION

*Capacité à encourager les autres à tester leurs compétences, dans leur propre intérêt et pour le développement de l'organisation.*

- Donner l'exemple.
- Soutenir de nouvelles initiatives émanant de cadres dirigeants et/ou du personnel opérationnel.
- Disposer d'une visibilité importante auprès du gouvernement, des entreprises et du personnel.

### (5) EVALUATION DU RENSEIGNEMENT

*Capacité à recueillir, à assimiler des renseignements provenant de nombreuses sources différentes et à en faire une analyse stratégique afin de fournir les renseignements pertinents qui permettront d'influencer et d'orienter la gestion et le fonctionnement des activités douanières.*

- Mettre en place un réseau stratégique.
- Création de forums des parties concernées à un niveau stratégique.
- Encourager les partenariats douane/entreprises.

## (6) CAPACITÉS D'ANALYSE

*Capacité à identifier les éléments de fait propres aux activités douanières à partir de différentes sources, les mettre en relation avec les besoins de la douane, identifier et résoudre les conflits afin d'apporter des renseignements cohérents à partir desquels des décisions fermes peuvent être prises.*

- Mettre en œuvre les révisions ou les modifications de la politique gouvernementale
- Elaborer des programmes effectifs de changement.
- Analyse de rentabilité.

## (7) PRISE DE DÉCISIONS

*Capacité à utiliser les renseignements, à évaluer les risques, à peser les différents besoins, à fixer une orientation et à mettre en place des objectifs clairs pour les autres, répondant au mieux aux besoins de l'organisation.*

- Fournir une orientation stratégique
- Résoudre des problèmes politiques complexes.
- Identifier les meilleures solutions aux problèmes de gestion des activités.
- Encourager les autres à prendre des décisions.

## (8) RÉOLUTION DES PROBLÈMES

*Capacité à travailler seul ou avec d'autres afin d'identifier tous les aspects d'une question, d'examiner les différentes possibilités et d'élaborer des solutions qui répondent au mieux aux besoins de l'organisation.*

- Résoudre les conflits entre les cadres dirigeants
- Encourager la créativité au sein de l'équipe des cadres dirigeants.

## (9) COMMUNICATION

*Capacité à expliquer clairement les besoins, à différents niveaux, d'une manière traduisant les différents points de vue et qui intègre chacun dans le processus. Capacité à prendre en compte la situation et les besoins de chacun.*

*Capacité à développer une écoute active pour différents points de vue et à créer un climat favorable à un débat rationnel et à un rapprochement des points de vue divergents.*

- Présenter des exposés au gouvernement.
- Usage effectif des médias internes et externes (conférences de presse).
- Présenter des exposés au personnel opérationnel.
- Etre très accessible pour les parties concernées.
- Etre très visible et accessible pour l'équipe dirigeante.
- Encourager les autres à parler.
- Maintenir des contacts réguliers et faire preuve d'empathie auprès du personnel opérationnel.
- Reconnaître et prendre en compte des opinions différentes.

## (10) CAPACITÉS D'AUTO-ÉVALUATION

*Capacités de réflexion et d'analyse appliquées à ses propres performances.*

- Capacité à appliquer les techniques permettant d'évaluer les performances dans certains domaines mentionnés dans les conditions à remplir.

### (11) COMPÉTENCES POLITIQUES

*Capacité à comprendre les besoins des acteurs clés à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Capacité à présenter des arguments auxquels les autres sont sensibles ou qui influencent leur point de vue.*

- Mener des négociations avec le gouvernement.
- Assurer une représentation régionale et internationale.
- Encourager les situations gagnant-gagnant.
- Anticiper les besoins des parties concernées.

### (12) CONSTITUTION DE RÉSEAUX D'ACTEURS INTERNES/D'USAGERS EXTERNES

*Capacité à maintenir une relation personnelle effective à l'extérieur comme à l'intérieur de l'organisation, susceptible de mettre les interlocuteurs à leur et de faciliter la communication.*

*Capacité à mêler le plaisir aux activités professionnelles.*

- Savoir utiliser les réunions publiques.
- Savoir maintenir son point de vue tout en se montrant compréhensif pour le point de vue des autres.
- Reconnaître la valeur des activités sociales entre collègues pour le moral

### (13) COMPÉTENCES POUR NÉGOCIER

*Capacités à traiter avec des personnalités très diverses afin d'obtenir les ressources ou les changements requis par l'organisation (commerciallement ou en termes de développement).*

*Le cas échéant, capacité à créer dans des situations non commerciales des formules gagnant-gagnant.*

*Capacité à faire preuve d'autorité lors de négociations commerciales, tout en préservant une relation effective.*

- Négocier avec le gouvernement.
- Négocier avec les parties concernées.
- Mener des négociations commerciales.
- Négocier avec les syndicats.

#### (14) COMPÉTENCES RÉDACTIONNELLES

*Capacité à présenter un travail écrit dont l'objet est défini, répondant clairement et précisément aux attentes du lecteur, et présentant de manière logique les renseignements, les questions en cause et les conclusions.*

*Capacité à élaborer des rapports qui contiennent des informations claires, précisent les problèmes et présentent des alternatives d'action, de manière à aider le lecteur à prendre des décisions.*

- Rédiger des documents politiques à l'attention du gouvernement.
- Rédiger des documents de négociation à l'attention des parties concernées.
- Assurer une communication interne avec le personnel à tous les niveaux.
- Etablir des rapports annuels.

#### (15) GESTION DES CHANGEMENTS

*Capacité à effectuer une analyse stratégique des éléments clés du processus de changement, à présenter clairement le besoin de changement, à faire preuve d'empathie envers les personnes qui vivent les changements et à aider ces personnes à acquérir les nouvelles connaissances, compétences et comportements requis.*

- Assurer la réforme et la modernisation douanières.
- Mettre en œuvre des analyses externes.
- Mettre en œuvre des modifications décidées en interne.

#### (16) GESTION DE PROGRAMME/PROJET

*Capacité à définir la portée de nombreux projets, à identifier les procédures faisant double emploi, à résoudre les conflits et à fixer les étapes d'un programme stratégique. Fournir un mécanisme directeur et développer, gérer, surveiller et évaluer les progrès.*

*Capacité à modifier ou à arrêter des projets qui ne répondent pas aux besoins de l'organisation.*

- Assurer la réforme et la modernisation douanières.
- Appliquer les programmes structurels de réforme.
- Appliquer les programmes gouvernementaux de réforme.

**(17) COMPÉTENCES INFORMATIQUES DE BASE**

*Maîtrise et connaissance de l'informatique*

- Création de documents basiques
- Création de tableurs basiques
- Création d'une présentation basique
- Utilisation de l'Internet et de l'intranet

**(18) DÉCHIFFRAGE/INTERPRÉTATION/ STRUCTURE DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE**

*Sensibilisation aux méthodes de recherche*

- Identification des besoins en matière de recherche.
- Capacité à analyser, tirer des conclusions et prendre des décisions à partir des résultats des recherches.

**(19) CRÉATIVITÉ**

*Capacité à reconnaître le talent individuel.*

*Capacité à repousser les frontières de la connaissance.*

*Détermination d'un seuil de tolérance.*

*Connaissance des limites et des paramètres de la créativité.*

- Créativité pour résoudre les problèmes

## V. Compétences générales exigées

### (1) ATTITUDE MODÈLE

*Adopter un comportement traduisant la culture et les performances souhaitables au sein de l'organisation.*

- Traiter tout le personnel avec respect.
- Récompenser et reconnaître les bonnes performances.
- S'attaquer aux performances insuffisantes.
- Avoir une visibilité importante.

### (2) ETHIQUE

*Se comporter d'une manière qui atteste de la valeur accordée à l'éthique et à la bonne gouvernance.*

- Exiger une politique de tolérance zéro en matière de corruption et être en mesure de l'appliquer au sein de l'administration.
- Assister aux principaux événements concernant l'éthique.
- Effectuer régulièrement des enquêtes externes sur le niveau d'éthique.
- Lutter activement contre la corruption.

### (3) EMPATHIE ET OBJECTIVITÉ

*Faire preuve de compréhension s'agissant de la situation du personnel au sein de l'organisation sans remettre en cause ses valeurs personnelles ou les valeurs officielles.*

*Pas de favoritisme excessif, examen impartial des questions, prise de décision mesurée et bien informée.*

- Être visible et bien informé lors des rencontres avec le personnel.
- Expliquer clairement et honnêtement les problèmes.
- Prendre en compte et traiter effectivement les points de vue opposés.

#### (4) CONFIANCE

*Communiquer à tous les niveaux de manière à montrer sa foi dans l'organisation et dans sa capacité à répondre aux besoins du gouvernement et du public.*

- Faire preuve de transparence sur les questions de gestion et de politique.
- Traiter rapidement et efficacement les rumeurs.

#### (5) MOTIVATION

*Créer un environnement de travail qui encourage la réflexion créative*

- Créer des outils de motivation
- Encourager le personnel à adopter de nouvelles techniques
- Reconnaître les performances ou les comportements souhaités

#### (6) ORIENTATION DES USAGERS

*Se concentrer sur la facilitation des transactions des usagers/des entreprises*

- Comprendre les besoins des usagers et leur environnement commercial
- Elaborer et mettre en œuvre des normes de service aux usagers.
- Veiller au respect des meilleures pratiques internationales.



# Profil, exigences et éléments essentiels/exemples concernant les Responsables des opérations

## I. Définition d'un Responsable des opérations

Cette personne est chargée au quotidien de gérer le déroulement des activités opérationnelles.

Il/elle possède une connaissance approfondie des opérations douanières dans au moins l'une de ses spécialités. Il/elle peut également être un cadre moyen appartenant à l'une des unités de politique générale ou des services de soutien de l'administration centrale. Dans la pratique, il s'agira d'un fonctionnaire du service central, du responsable d'un bureau ou d'une équipe.

## II. Profil d'un Responsable des opérations

*Les exigences* correspondant à chaque connaissance sont décrites dans la case et

→ des exemples ou éléments essentiels sont énumérés au-dessous.

La personne ou l'équipe dirigeante devra avoir évolué de manière à répondre au profil ci-après.

## III. Connaissances générales exigées

### (1) INTERACTION AVEC LES AUTRES ADMINISTRATIONS

*Connaissance des politiques et priorités gouvernementales définissant le rôle de la douane en matière de commandement ainsi que du rôle des autres administrations gouvernementales au sein du commandement.*

*Capacités d'évolution dans son environnement économique.*

- Collaboration et coordination avec les autres organisations gouvernementales.
- Compréhension des pouvoirs des autres organisations gouvernementales et de leur relation avec la douane.

### (2) CONNAISSANCE DU RÔLE DE LA DOUANE ET DE SES PARTENAIRES HABITUELS

*Connaissance de l'environnement économique de la douane.*

*Capacité à relayer la politique définie au niveau stratégique.*

- Voir 'Activités de la douane'

### (3) CONNAISSANCE DE L'ADMINISTRATION

*Rapports, hiérarchie, structure de l'organisation.*

- Rapports, hiérarchie, structure de l'organisation

### (4) RÔLE ET RESPONSABILITÉS DES RESPONSABLES AU SEIN DE L'ORGANISATION

*Compréhension de leur rôle au sein d'une vaste organisation. Compréhension de la manière dont ils assurent l'interface et interagissent avec d'autres unités opérationnelles. Compréhension de leur incidence sur les autres.*

- Identification des mesures nouvelles encourageant la facilitation des échanges et la sécurité des frontières et conversion de ces mesures en politique.
- Compréhension approfondie des réglementations et des politiques et corrélation entre le cadre réglementaire et le fonctionnement de l'organisation.
- Elaboration de directives opérationnelles complétant les objectifs de l'organisation.
- Connaissances des nouvelles tendances et technologies.

### (5) PLANIFICATION BUDGÉTAIRE ET RESSOURCES HUMAINES

*Elaboration d'appels d'offres pour l'attribution des ressources gouvernementales financières, techniques et humaines, afin d'atteindre de manière pleinement efficace les objectifs fixés pour les activités douanières.*

- Elaboration du budget et appels d'offres
- Distinction entre coût de développement et coût de fonctionnement, coûts d'investissement et coûts opérationnels.

## (6) GESTION DES RENSEIGNEMENTS

*Compréhension des systèmes et renseignements essentiels requis pour gérer et rendre compte des activités de la douane, ainsi que pour préserver la mémoire de l'organisation.*

- Développement, identification et surveillance des indicateurs clés de performance.
- Renseignements essentiels sur
  - L'utilisation des ressources
  - L'efficacité opérationnelle
  - La sous-traitance
  - Les fournisseurs de services
  - Les mesures des performances (internes et externes)
- Renseignements comptables essentiels.
- Registres essentiels requis pour préserver la mémoire de l'organisation.

## (7) TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC)

*Compréhension et actualisation des données sur les technologies disponibles applicables dans le domaine de l'unité opérationnelle.*

- Capacité à obtenir des renseignements des systèmes centraux et à communiquer ces renseignements.

## (8) ACTIVITÉS DE LA DOUANE

*Connaissances techniques de haut niveau s'agissant des champs d'activité de la douane.*

- Economiques et fiscales
- Gestion commerciale
- Protection sociale
- Internationales/régionales
- Gestion du contrôle

- Capacité de la personne à démontrer sa compréhension de la gestion du contrôle et à expliquer ce concept à son personnel.
- Connaissances de base de la terminologie commerciale, la documentation commerciale, etc.

- Recouvrement des recettes fiscales.
- Maîtrise de la législation douanière et pleine conscience des procédures et de leur incidence sur le développement et sur l'emploi.
- Connaissance et compréhension de la conduite des enquêtes, pour ce qui est notamment de conserver les éléments de preuve, d'interroger les témoins et de rédiger des dossiers.
- Connaissance et maîtrise du tarif et des règles d'origine
- Connaissance de la Convention de Kyoto révisée et de ses Annexes.

#### (9) SYSTÈMES JUDICIAIRES ET JURIDIQUES

*Connaissance approfondie des possibilités et des procédures d'appel des décisions douanières dont disposent les partenaires. Donner confiance aux opérateurs.*

- Acteurs clés du système judiciaire et gouvernemental.
- Bonne gouvernance.
- Protection des données.
- Procédures prescrites (y compris recours).
- Obligations et prérogatives légales de la douane et obligations légales à l'égard des entreprises et des usagers.

#### (10) MICRO-ÉCONOMIE

*Compréhension générale de la micro- et de la macro-économie*

- Acteurs clés de l'économie.
- Concepts de l'économie moderne.
- Politique économique gouvernementale.
- Equilibre entre libre-échange et protectionnisme.
- Rôle du tarif dans le développement économique.
- Economie du libre-échange et du protectionnisme.
- Equilibre entre contrôle et lutte contre la fraude.

- Compréhension de l'incidence de la mise en oeuvre des décisions sur le plan international et du tarif sur le développement socio-économique.
- Création d'un climat attractif sur le plan économique.
- Coût pour les entreprises.

#### (11) GESTION FINANCIÈRE ET GESTION DES RESSOURCES

*Connaissance de l'économie du développement et du rôle ainsi que de l'incidence de la douane et des phénomènes économiques.*

- Perspectives d'avenir pertinentes.
- Techniques de planification stratégique.
- Distinction entre frais de développement et frais d'exploitation, et entre dépenses en capital et coûts opérationnels.
- Mécanisme national de planification des besoins budgétaires, de négociation des affectations budgétaires, et de surveillance et de comptabilité des affectations budgétaires.
- Capacité à mettre en place des indicateurs de performance.
- Planification des mesures d'urgence.
- Gestion des risques en tant qu'outil d'affectation des ressources.
- Méthodes de base de gestion des ressources humaines :
  - recrutement
  - formation
  - gestion des résultats obtenus
- Compréhension des principes de base de la gestion des programmes et des projets.
- Compréhension des principes de base des procédures d'appel d'offres et de sous-traitance.

## (12) GESTION DES RISQUES

*Compréhension du contexte dans lequel les risques doivent être gérés, y compris informations, renseignement, exigences en matière de système et de structure, pour que le système de gestion des risques soit efficace et comporte des volets prévention et ciblage.*

- Capacité à mettre en place et à animer une structure susceptible de recueillir et d'analyser des renseignements, et d'orienter la politique de contrôle en matière de ciblage.

## (13) CHAÎNE LOGISTIQUE INTERNATIONALE

*Compréhension du fonctionnement effectif de la chaîne logistique internationale et du rôle de la douane à l'intérieur de cette chaîne, en matière d'importation comme d'exportation.*

- Instruments de l'OMC pour la facilitation des échanges et mesures de protection.
- Convention de Kyoto révisée.
- Cadre de normes SAFE.
- Réduire le coût des mesures et des contrôles douaniers.
- Gestion de la chaîne logistique.
- Possibilités/obstacles.
- Obligations des parties intéressées :
  - secteur de la banque et des assurances
  - importateurs et exportateurs
  - sociétés de logistique
  - sociétés de transport
  - agents de dédouanement
  - usagers
  - associations et organisations internationales
  - services nationaux bilatéraux et multilatéraux
  - clients finals
- Capacité à intégrer la douane dans la chaîne logistique.

#### (14) RELATIONS PUBLIQUES ET COMMUNICATION

*Compréhension du rôle et des techniques clés des communications dans une administration des douanes moderne en vue de créer une culture du respect de la loi, de faire preuve de transparence, d'éduquer le secteur privé et d'informer les usagers et le gouvernement.*

- Identification des acteurs clés du secteur national des médias et des communications.
- Identification des stratégies internes et externes de communication qui :
  - favorisent les objectifs de l'administration
  - influencent/éduquent le gouvernement, le secteur privé et les usagers
  - offrent une méthode de contrôle stratégique
  - permettent à la douane de se faire mieux connaître
- Identification des techniques de communication.
- Veiller à ce que les usagers aient accès à toutes les procédures législatives.

#### (15) PRINCIPES D'ÉTHIQUE ET DE BONNE GOUVERNANCE

*Comprendre, appliquer et communiquer les principes qui sous-tendent la bonne gouvernance.*

*Créer un environnement éthique.*

- Capacité à vérifier le processus de recueil des données conduisant à la mise en place d'indicateurs de performance.

(16) CONNAISSANCES EN TI ET CONNAISSANCES TECHNIQUES  
CORRESPONDANT À UNE SPÉCIALISATION\*

*Connaissance des systèmes de TI propres à leur environnement (par exemple, systèmes des agents en douane, des chargeurs, etc.)*

- Les spécialisations comprennent, sans s'y limiter :
  - Traitement
  - Facilités
  - Evaluation des risques
  - Audit
  - Gestion du contrôle
  - Coopération et questions internationales
  - Affaires juridiques
  - Enquêtes
  - Renseignement
  - Lutte contre la contrebande
  - Procédures
  - Inspections et contrôles
  - Politique générale de l'administration
- Compréhension de leur environnement opérationnel et de TI.
- Connaissances informatiques correspondant au système opérationnel.

## VI. Compétences générales requises

### (1) CONDUITE DE L'ORGANISATION

*Capacité à donner une orientation claire pour les activités à tous les niveaux.*

*Etre en mesure d'assimiler et de procéder à une analyse critique de renseignements complexes afin d'obtenir et de diffuser clairement une vision d'ensemble.*

*Capacité à déléguer de manière responsable et intelligente, à surveiller et à adapter.*

- Elaborer une nouvelle stratégie.
- Introduire un programme de réforme et de modernisation.
- Influencer sur les aspects opérationnels d'une nouvelle politique gouvernementale.
- Organiser l'équipe des cadres locaux.
- Regrouper les différents acteurs et influencer sur leurs activités, notamment s'agissant des opérateurs économiques.

## (2) MOTIVATION

*Capacité à agir et à communiquer de façon à encourager la participation et l'engagement d'autres personnes dans la direction voulue.*

*Capacité à encourager les autres et à constituer un exemple.*

- Créer des outils de motivation.
- Encourager le personnel à adopter de nouvelles techniques.
- Reconnaître les performances ou les comportements voulus.

## (3) INSPIRATION

*Capacité à encourager les autres à tester leurs compétences, dans leur propre intérêt et pour le développement de l'organisation.*

- Donner l'exemple.
- Soutenir de nouvelles initiatives émanant de cadres dirigeants et/ou du personnel opérationnel.
- Disposer d'une visibilité importante auprès du gouvernement, des entreprises et du personnel.

## (4) RECUEIL ET TRAITEMENT DES INFORMATIONS

*Capacité à recueillir, à assimiler des renseignements provenant de nombreuses sources différentes et à en faire une analyse opérationnelle afin d'orienter les mesures de contrôle et de lutte contre la fraude.*

- Se forger son propre avis sur la base des données générales et des données relatives aux tâches recueillies.

#### (5) CAPACITÉS D'ANALYSE

*Capacité à identifier les éléments de fait propres aux activités douanières à partir de différentes sources, les mettre en relation avec les besoins de la douane, identifier et résoudre les conflits afin d'analyser et d'utiliser les renseignements de manière cohérente.*

- Mettre en œuvre l'analyse ou les modifications de la politique de l'administration.
- Elaborer des programmes effectifs de changement.

#### (6) PRISE DE DÉCISIONS

*Capacité à utiliser les renseignements, à évaluer les risques, à peser les différents besoins, à fixer une orientation et à mettre en place des objectifs clairs pour les autres, répondant au mieux aux besoins.*

- Mettre en œuvre l'orientation opérationnelle choisie.
- Résoudre les problèmes de nature opérationnelle
- Encourager les autres à prendre des décisions

#### (7) RÉOLUTION DES PROBLÈMES

*Capacité à travailler seul ou avec d'autres afin d'identifier tous les aspects d'une question, d'examiner les différentes possibilités et d'élaborer des solutions qui répondent au mieux aux besoins de l'organisation.*

- Résoudre les conflits entre les cadres des services opérationnels
- Encourager la créativité au sein de l'équipe.

## (8) COMMUNICATION DES INFORMATIONS ET DES IDÉES

*Capacité à expliquer clairement les besoins, à différents niveaux, d'une manière traduisant les différents points de vue et qui intègre chacun dans le processus. Capacité à prendre en compte la situation et les besoins de chacun.*

*Capacité à développer une écoute active pour différents points de vue et à créer un climat favorable à un débat rationnel et à un rapprochement des points de vue divergents.*

- Présenter des exposés au personnel opérationnel.
- Être très accessible pour les parties concernées.
- Être très visible et accessible pour l'équipe dirigeante.
- Encourager les autres à parler.
- Maintenir des contacts réguliers et faire preuve de compréhension auprès du personnel opérationnel.
- Reconnaître et prendre en compte des opinions différentes.

## (9) COMPÉTENCES SOCIALES PERMETTANT D'AGIR À TOUS LES NIVEAUX

*Capacité à maintenir une relation personnelle effective à l'extérieur comme à l'intérieur de l'organisation, susceptible de mettre les interlocuteurs à leur aise et de faciliter la communication.*

*Capacité à mêler le plaisir aux activités professionnelles.*

- Savoir utiliser les réunions publiques.
- Savoir maintenir son point de vue tout en se montrant compréhensif pour le point de vue des autres.
- Reconnaître la valeur des activités sociales entre collègues pour le moral.

## (10) COMPÉTENCES D'AUTO-ÉVALUATION

*Capacités de réflexion et d'analyse appliquées à ses propres performances*

- Capacité à appliquer les techniques pour évaluer les performances dans certains domaines mentionnés dans les besoins.

## (11) COMPÉTENCES POUR NÉGOCIER

*Capacités à traiter avec des personnalités très diverses afin d'obtenir les ressources ou les changements requis par l'organisation (commerciallement ou en termes de développement).*

*Le cas échéant, capacité à créer dans des situations non commerciales des formules gagnant-gagnant.*

*Capacité à faire preuve d'autorité lors de négociations commerciales, tout en préservant une relation privilégiée.*

- Négocier avec les parties concernées.
- Mener des négociations commerciales.
- Capacité d'écoute et de persuasion.

## (12) COMPÉTENCES RÉDACTIONNELLES

*Capacité à présenter un travail écrit dont l'objet est défini, répondant clairement et précisément aux attentes du lecteur, et présentant de manière logique les renseignements, les questions en cause et les conclusions.*

*Capacité à élaborer des rapports qui contiennent des informations claires, précisent les problèmes et présentent des alternatives d'action, de manière à aider le lecteur à prendre des décisions.*

- Rédiger des documents de négociation à l'attention des parties concernées.
- Assurer une communication interne avec le personnel à tous les niveaux.
- Établir des rapports annuels.
- La capacité à établir des rapports est l'une des compétences clés.

**(13) COMPÉTENCES FONCTIONNELLES EN MATIÈRE D'INFORMATIQUE**

*Maîtrise et connaissance de l'informatique.*

- Création de documents basiques
- Création de tableurs basiques
- Création d'une présentation basique
- Utilisation de l'Internet et de l'intranet
- Utilisation des bases de données (demandes)
- Capacité à utiliser les systèmes douaniers.
- Connaissance de toutes les fonctions.

**(14) GARANTIE DU NIVEAU D'ÉTHIQUE OFFICIELLEMENT EXIGÉ**

*Refus de tout compromis et conduite exemplaire en matière d'éthique.*

- Elaborer un manuel d'éthique.

**(15) GESTION DU TEMPS**

*Identifier les moyens de d'évaluer l'utilisation qui est faite du temps pour la rendre plus rentable et plus efficace.*

- Renforcer la sensibilisation et concevoir des techniques pour évaluer objectivement l'utilisation réelle qui est faite du temps et développer un plan d'action visant à améliorer la gestion du temps du personnel.

**(16) FAIRE FACE AU STRESS ET À LA PRESSION**

*Identifier les facteurs de stress les plus courants, de nature personnelle et sur le lieu de travail.*

- Concevoir des stratégies permettant de faire efficacement face.

### (17) GESTION DES PERFORMANCES

*Capacité à orienter les activités des services pour remplir les objectifs d'ordre quantitatif et qualitatif.*

*Faire en sorte de démontrer la fiabilité des différents éléments utilisés pour établir les indicateurs de performance.*

- Créer des moyens méthodiques et prévisibles d'améliorer les résultats ou les performances dans toute l'administration.

### (18) GESTION DU PERSONNEL

*Capacité à recruter et à évaluer les ressources humaines, la planification de la main d'oeuvre, les besoins en formation, le développement et à gérer les performances, les différences hommes/femmes, etc.*

- Concevoir des moyens d'aider l'administration à remplir ses objectifs stratégiques en attirant et en conservant les employés, et en les gérant de manière efficace.

### (19) COMPÉTENCES TECHNIQUES ET LINGUISTIQUES APPROPRIÉES

*Capacité à réfléchir et à examiner les résultats obtenus par le personnel.*

- Utilisation efficace de la formation.

### (20) MAÎTRISE DES CONFLITS

*Capacité à identifier les situations et les causes courantes de conflit et à gérer les conflits afin d'en tirer des résultats positifs.*

- Appliquer des modèles de maîtrise des conflits et les traiter de manière professionnelle.

## V. Comportement général exigé

### (1) ETHIQUE

*Se comporter d'une manière qui atteste de la valeur accordée à l'éthique et à la bonne gouvernance.*

- Exiger une politique de tolérance zéro en matière de corruption.
- Assister aux principaux événements concernant l'éthique.
- Effectuer régulièrement des enquêtes externes sur le niveau d'éthique et imposer des sanctions.
- Lutter activement contre la corruption.

### (2) ATTITUDE MODÈLE

*Adopter un comportement traduisant la culture et les performances souhaitables au sein de l'organisation.*

- Traiter tout le personnel avec respect.
- Récompenser et reconnaître les bonnes performances.
- S'attaquer aux performances insuffisantes.
- Avoir une visibilité importante.
- Attention portée aux usagers.
- Importance accordée à la formation.

### (3) EMPATHIE ET OBJECTIVITÉ

*Faire preuve de compréhension s'agissant de la situation du personnel au sein de l'organisation sans remettre en cause ses valeurs personnelles ou les valeurs officielles.*

*Pas de favoritisme excessif, examen impartial des questions, prise de décision mesurée et bien informée.*

- Être visible et bien informé lors des rencontres avec le personnel.
- Expliquer clairement et honnêtement les problèmes.
- Prendre en compte et traiter objectivement les points de vue opposés.

#### (4) CONFIANCE

*Communiquer à tous les niveaux de manière à montrer sa foi dans l'organisation et dans sa capacité à répondre aux besoins du gouvernement et du public.*

- Faire preuve de transparence sur les questions de gestion et de politique.
- Traiter rapidement et efficacement les rumeurs.

#### (5) ATTENTION PORTÉE AUX USAGERS

*Se concentrer sur la facilitation des transactions des usagers/des entreprises.*

- Comprendre les besoins des usagers et leur environnement commercial
- Elaborer et mettre en œuvre des normes de service aux usagers
- Veiller au respect des meilleures pratiques internationales





ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES

**Editeur**

**Organisation mondiale des douanes**

Rue du marché 30

B-1210 Bruxelles

*Belgique*

Tél. : +32 (0)2 209 92 11

Fax : +32 (0)2 209 92 92

Courriel : [information@wcoomd.org](mailto:information@wcoomd.org)

Site Internet : <http://www.wcoomd.org>

**Date de publication**

Janvier 2008

**Droits et autorisations**

Copyright © 2008 Organisation mondiale des douanes.

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Toute demande concernant la traduction, la reproduction ou l'adaptation du présent document doit être adressée à [copyright@wcoomd.org](mailto:copyright@wcoomd.org).

D/2008/0448/5



**PICARD**