



WORLD CUSTOMS ORGANIZATION
ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES

PROGRAMME SUR LE LEADERSHIP ET LE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL D'ENCADREMENT (PLDC)

ARGUMENTAIRE SUCCINCT

1. Introduction

Fin 2008, sur l'avis de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) et de ses Membres, la communauté internationale des donateurs a reconnu la nécessité de soutenir un renforcement des capacités portant sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement. Les Membres de l'OMD ont alors officiellement décidé que le leadership et le développement des cadres (LDC) constituaient une priorité du renforcement des capacités; à partir de ce moment, l'OMD a ainsi entrepris de mettre en place les divers éléments d'un programme.

Après quelque trois ans de développement et de pilotage, le premier véritable atelier sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement, d'une durée de 10 jours, s'est tenu en novembre 2011 en Afrique du Sud au sein du Service fiscal sud-africain (SARS). Depuis lors, 44 ateliers nationaux LDC au total ont été organisés. Dix-huit autres ateliers LDC se sont déroulés dans le cadre d'autres programmes de l'OMD. Celle-ci est reconnaissante au Ministère finlandais des Affaires étrangères pour son soutien apporté à la tenue d'ateliers LDC au sein de la région AOA au cours de la période 2012-2015. L'OMD exprime également sa gratitude à la Banque mondiale pour son appui accordé à la conduite d'ateliers LDC en Afrique subsaharienne à compter du 1^{er} mars 2013 jusqu'au 31 octobre 2014.

Néanmoins, la tenue des ateliers LDC ainsi que des Retraites pour cadres supérieurs ne peut se poursuivre sans l'obtention de fonds supplémentaires. Ce bref argumentaire vise à présenter le Programme sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement afin que les donateurs puissent envisager de financer ledit Programme.

2. Pourquoi investir dans un Programme sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement

Les administrations des douanes à travers le monde jouent un rôle vital dans la mise en œuvre de toute une gamme de politiques gouvernementales absolument essentielles. Elles contribuent à la réalisation d'un certain nombre d'objectifs nationaux en matière de développement liés à la facilitation des échanges, aux statistiques commerciales, au recouvrement des recettes, à l'accès au marché et à la protection de la société d'une série de menaces pour la sécurité nationale. En outre, la mise en œuvre de l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges (AFE) exige de la part des administrations des douanes de gros efforts de réforme et de modernisation.

L'OMD, ses Membres et la communauté des donateurs s'intéressent particulièrement à la mise en œuvre de l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges (AFE). Comme indiqué lors des Sessions du Conseil de l'OMD en 2008, il est indispensable d'investir dans le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement pour soutenir les exigences croissantes auxquelles les administrations des douanes doivent répondre dans le cadre des efforts de réforme et de modernisation.

3. Pourquoi travailler en partenariat avec l'OMD pour mettre en place un Programme sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement

L'OMD a conçu un Programme sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement reposant sur les dernières théories et recherches universitaires portant sur le leadership et le développement des cadres. Tous les éléments du Programme sont étroitement liés et corrélates avec la réalité et pratiques douanières.

Le renforcement des capacités de leadership et le développement des cadres ont été reconnu par l'OMD comme absolument prioritaires afin que les administrations des douanes puissent faire face au programme pour le développement. Les Membres de l'OMD ont approuvé en 2012 le contenu et le matériel d'un atelier LDC d'une durée de deux semaines, et en 2015 le format et le contenu d'une Retraite pour cadres supérieurs d'une durée de trois jours et demi.

Depuis le lancement des ateliers LDC de 10 jours, le niveau de satisfaction globale portant sur la façon dont les différents modules de l'atelier LDC ont permis de développer les aptitudes de gestion et de renforcer les capacités de leadership des participants, a été mesuré. Pour l'ensemble des ateliers LDC qui se sont déroulés entre 2012 et 2015, le pourcentage de satisfaction générale s'est élevé à 96 % à l'égard de tous les modules. Si l'on compare ce pourcentage avec celui qui est généralement considéré comme reflétant un bon résultat pour un atelier (80-85 %), ce chiffre indique que les participants se sentent véritablement stimulés, directement après avoir suivi l'atelier LDC.

Depuis 2015, l'OMD effectue également une analyse d'incidence de l'atelier LDC quatre à six mois après sa tenue. Elle établit dans quelle mesure les participants ont réellement intégré de meilleurs et nouveaux comportement, compétences et attitude en matière de leadership et d'encadrement. Afin d'obtenir des résultats fiables, un questionnaire pointu (62 questions) est utilisé, à remplir par le participant, son supérieur hiérarchique, un collègue et au minimum deux membres de son personnel. Les résultats de 10 ateliers LDC organisés en 2015 montrent, sur une échelle de 1 à 10, que l'incidence globale d'un atelier LDC sur l'ensemble des différents domaines liés au leadership et à l'encadrement – tels qu'abordés dans un atelier LDC – est évaluée à 8,1. En d'autres termes, l'amélioration tangible telle que perçue par des collègues des participants, est de 8,1 sur une échelle allant de 1 (aucune amélioration du tout) à 10 (amélioration dépassant les attentes).

4. Programme sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement

Généralités

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

- Contribuer à créer des organisations qui soient davantage autonomes s'agissant de se développer, qui puissent mieux anticiper les changements de l'environnement et y répondre efficacement, et mieux répondre aux objectifs organisationnels établis par leur gouvernement respectif.
- Apporter une contribution aux organisations dont l'éthique figure parmi les principales priorités et qui souhaitent assumer la responsabilité de développer plus avant l'éthique tant sur le plan organisationnel que personnel.
- Former des dirigeants qui peuvent définir une vision et une stratégie d'avenir et guider l'organisation tout au long de leur mise en œuvre.
- Former des cadres supérieurs qui comprennent l'environnement douanier, ses défis et ses tendances émergentes, et qui peuvent assurer le développement de solutions et leur mise en œuvre.
- Développer les compétences et les comportements des cadres supérieurs, à côté d'un leadership et de pratiques de gestion modernes.
- Former des cadres supérieurs qui puissent assumer les responsabilités liées à leur domaine de compétence, qui rendent compte des résultats obtenus, qui comprennent la façon dont ils contribuent à la vision et la mission de l'organisation et qui font preuve d'initiative pour atteindre leurs objectifs.
- Former des cadres supérieurs pour qu'ils soient responsables des personnes travaillant sous leur supervision et qu'ils puissent les orienter et les former aux fins d'accroître leur performance, leur satisfaction et leur professionnalisme.
- Offrir aux cadres supérieurs l'opportunité de forger des réseaux et nouer des relations en interne, et d'acquérir les compétences nécessaires pour établir d'autres partenariats avec des acteurs intéressés.

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

L'atelier LDC s'adresse à 16-20 cadres supérieurs et quelques cadres intermédiaires à haut potentiel, issus d'une manière équilibrée de l'administration centrale, des services opérationnels et parmi ceux exerçant des fonctions de gestion de l'entreprise. Un équilibre homme-femme est également souhaité. Les candidats sont désignés avec la participation directe du Commissaire général/Directeur général.

Tableau 1: Récapitulatif 2012-2016 – Ateliers sur le leadership et le développement des cadres

Région	AOA ¹	AOC ²	AMS ³	AP ⁴	MENA ⁵	Europe	PB ⁶	PE ⁷	TOTAL
Anglais	20	3		3	1	2	5	4	38
Français	1	8	1		1		4		15
Espagnol			4				5		9
TOTAL	21	11	5	3	2	2	14	4	62

Le matériel de l'atelier LDC est disponible en six langues (anglais, français, espagnol, portugais, arabe et russe). La mise à disposition de ce matériel en six langues ouvre la possibilité de conduire l'atelier LDC dans de nombreuses administrations Membres dans la

¹ Afrique orientale et austral (AOA)

² Afrique occidentale et centrale (AOC)

³ Amériques et Caraïbes

⁴ Asie/Pacifique (AP)

⁵ Afrique du Nord, Proche- et Moyen-Orient (MENA)

⁶ PLDC organisé dans le cadre du Programme de bourses (PB)

⁷ PLDC organisé dans le cadre du Programme d'études (GRIPS et EPCBA).

langue maternelle des participants. Néanmoins, la conduite des ateliers dépend de la disponibilité des animateurs.

Deux modules e-learning sont inclus dans l'atelier LDC. Les futurs participants suivent ces modules 2 à 4 semaines avant la tenue de l'atelier proprement dit. L'atelier LDC comprend également l'outil intitulé « Surveillance et évaluation » qui mesure, 4 à 6 mois après la tenue de l'atelier LDC, l'incidence que celui-ci a eu sur les participants et l'organisation.

Depuis février 2012, l'OMD a constitué un vivier d'animateurs/facilitateurs accrédités. Le développement de ce pool de facilitateurs qualifiés et expérimentés, responsables de la conduite du Programme LDC, se poursuit constamment. Au-delà des connaissances et de l'expérience acquises liées au contenu de l'atelier, il est essentiel de posséder des compétences en animation étendues pour la conduite efficace d'un atelier LDC.

Tableau 2: Nombre de facilitateurs accrédités pour conduire des ateliers sur le leadership et le développement des cadres – situation en mars 2016

Région	Facilitateurs principaux ⁸	Co-facilitateurs ⁹	Facilitateurs en formation ¹⁰	TOTAL
Anglais	9	3	2	14
Français	5	2	-	7
Espagnol	1	2	2	5
Portugais	-	1	1	2
Arabe	1	1	-	2
Russe	-	-	-	-
TOTAL	16	9	5	30

L'OMD envisage d'organiser **annuellement 10 ateliers LDC nationaux**. De surcroît, 4-5 ateliers LDC supplémentaires auront lieu dans le cadre des programmes de bourses/d'études, tels le programme de bourses de l'OMD et l'EPCBA. Actuellement, 28 demandes d'atelier LDC sont en attente.

Retraite pour cadres supérieurs

La retraite pour cadres supérieurs concerne les équipes dirigeantes (Commissaire général/Directeur général et son équipe dirigeante, ou le Directeur du service douanier et son équipe de direction, etc.) d'administrations nationales. La retraite pour cadres supérieurs est un élément essentiel en vue de mettre en place d'une manière durable un leadership et un perfectionnement du personnel d'encadrement à l'échelle de l'organisation. Jusqu'à présent, 3 retraites pour cadres supérieurs ont été organisées (Swaziland, Lesotho et Nigéria). La retraire pour cadres supérieurs s'efforce d'atteindre les objectifs suivants :

- Développer une plus grande sensibilité aux principales motivations stratégiques émergentes du changement dans le contexte d'une Administration ;
- Augmenter la capacité à mettre en œuvre le changement et à obtenir des résultats au niveau de l'Organisation en s'appuyant sur un leadership efficace, en mettant spécialement l'accent sur une élévation du niveau de l'éthique ;

⁸ Facilitateurs/animateurs accrédités expérimentés, possédant une grande expérience dans la conduite d'ateliers LDC.

⁹ Facilitateurs accrédités.

¹⁰ Facilitateurs ayant été accrédités lors de l'atelier d'accréditation mais devant encore réussir l'étape n° 2 du processus d'accréditation pour obtenir la pleine accréditation.

- Améliorer la sensibilité personnelle qui doit servir de base à un leadership efficace pour guider l'Organisation à relever les nombreux défis du 21ème siècle auxquels sont confrontées les administrations douanières ;
- Améliorer la compréhension du rôle des cadres supérieurs et développer davantage les attitudes et les qualités personnelles de leadership ; et
- Améliorer l'efficacité du travail en équipe chez les cadres en renforçant la confiance et l'ouverture.

L'OMD envisage d'organiser **annuellement 5 retraites pour cadres supérieurs**. Actuellement, 4 demandes de retraite pour cadres supérieurs sont en attente.

Avenir du Programme sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement

L'OMD entend également développer le matériel sur le leadership et le développement des cadres à l'intention des cadres intermédiaires. Ce matériel sera développé par l'OMD et mis à la disposition des participants des ateliers LDC, qui pourront alors disperser les mêmes concepts, mais adaptés au niveau et aux besoins de cadres intermédiaires.

5. Engagement des donateurs pour le Programme sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement

Introduction

Les organisations internationales jouent un rôle important s'agissant de soutenir les administrations des douanes dans leurs efforts de renforcement des capacités. Les organisations internationales sont à même de dégager un consensus général vis-à-vis de normes et accords internationaux et peuvent soutenir de tels efforts grâce à une formation ciblée, des programmes d'assistance technique et un engagement politique.

Les banques régionales de développement offrent des orientations et le financement nécessaire pour aider les administrations à entreprendre diverses activités de renforcement des capacités. Dans de nombreux cas, l'assistance offerte se rapporte directement aux initiatives régionales complémentaires.

Le Programme sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement offre diverses possibilités de partenariat avec des donateurs par un soutien financier des initiatives suivantes :

- Conduite d'activités de renforcement des capacités par l'OMD dans le cadre du Programme LDC : ateliers LDC et retraites LDC pour cadres supérieurs
- Développement/traduction de recueils et matériel e-learning et de formation de l'OMD sur le LDC
- Accréditation et éducation permanente du vivier d'experts (potentiellement) accrédités en LDC.

Planification et financement

Ateliers LDC	Voyage 2 facilitateurs	Indemnité journalière 2 facilitateurs	Site d'accueil y compris pauses déjeuner & café	TOTAL Par année	TOTAL 3 ans	TOTAL 5 ans
Par atelier LDC	\$ 7.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 23.000	\$ 69.000	\$ 115.000
10 ateliers LDC par an au niveau mondial	\$ 70.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 230.000	\$ 690.000	\$ 1.150.000
2 ateliers LDC par an pour la région AOC	\$ 14.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 46.000	\$ 138.000	\$ 230.000

Retraites pour cadres supérieurs (RCS)	Voyage 2 facilitateurs	Indemnité journalière 2 facilitateurs	Hébergement en pension complète 10 participants	TOTAL Par an	TOTAL 3 ans	TOTAL 5 ans
Par RCS	\$ 7.000	\$ 3.000	\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 60.000	\$ 100.000
5 RCS par an	\$ 35.000	\$ 15.000	\$ 50.000	\$ 100.000	\$ 300.000	\$ 500.000
1 RCS par an, région AOC	\$ 7.000	\$ 3.000	\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 60.000	\$ 100.000

Développement du Programme LDC	TOTAL Année 1	TOTAL 3 ans	TOTAL 5 ans
Traduction en français, espagnol, portugais, arabe, russe	\$ 25.000	\$ 35.000	\$ 40.000
Accréditation et éducation permanente des facilitateurs	\$ 70.000	\$ 100.000	\$ 150.000
Développement du matériel LDC pour les cadres intermédiaires	\$ 25.000	\$ 40.000	\$ 50.000

Conclusion

M. Rob Jansen est en charge du Programme sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement au sein de la Direction du renforcement des capacités de l'OMD et se tient à votre disposition pour toutes questions à ce sujet. Adresse électronique : rob.jansen@wcoomd.org.

L'OMD remercie la communauté des donateurs et les organisations internationales qui reconnaissent l'approche durable adoptée par le Programme sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement, et qui offrent leur appui à l'OMD.