



LES FEMMES EN DOUANES

À la rencontre de Naomi Goulbourne-Rodney : Un pilier de l'éthique en douane



Dans un entretien qu'elle a accordé au chef du Service Communications du Secrétariat de l'OMD, Naomi Goulbourne-Rodney, fonctionnaire chevronnée de la Douane de Jamaïque, évoque son parcours de dirigeante et son engagement inébranlable en faveur de l'éthique. Membre de divers comités qui ont été à l'origine de réformes majeures, notamment le système de traitement électronique du fret qui a transformé les activités de la Douane, elle nous explique comment elle a géré les aspects plus complexes de son travail. L'histoire de Naomi nous rappelle que l'éthique et une gouvernance volontariste peuvent contribuer à redéfinir l'efficacité et la transparence d'une administration douanière. Dans cet entretien, Naomi nous parle aussi des stratégies qu'elle utilise pour former son équipe et pour promouvoir une culture de la transparence, et des conseils qu'elle donne aux jeunes agents qui entament leur carrière en douane.

Découvrez le monde des douanes à travers les yeux de Naomi et pourquoi elle croit tant au pouvoir transformateur de l'éthique en lisant cet entretien.

Ludovic Thanay: Naomi, merci de vous joindre à nous. Pourriez-vous nous dire, en deux mots, quel a été le début de votre carrière au sein de la Douane ?

Naomi Goulbourne-Rodney: Absolument, Ludovic. Je suis entrée dans la Douane en 1986, à l'âge de 17 ans. Je n'aimais pas l'école et je voulais travailler. À l'époque, le Département du Collecteur général, comme nous l'appelions, venait d'être divisé entre le Département des douanes et des accises, d'une part, et le Fisc de l'autre, et mon père travaillait comme fonctionnaire du fisc. J'ai posé ma candidature et, quand on m'a

demandé si je voulais travailler pour le fisc ou pour la douane, j'ai choisi la douane, tout simplement parce que je voulais suivre ma propre voie, indépendamment de celle de mon père. Lorsque j'ai rejoint la douane, il m'a dit : « Fais ton travail de façon à ne jamais avoir à rougir de honte ». Je ne savais rien de la douane et je n'ai pas pleinement compris le sens de ses paroles, mais je me suis vite rendu compte de ce qu'il voulait dire et ses mots m'ont guidé durant toute ma carrière.

Ludovic Thanay: C'est effectivement un fondement solide pour commencer une carrière. Est-ce que votre rôle a évolué au sein de la douane au fil du temps ?

Naomi Goulbourne-Rodney: Ma carrière au sein de la douane a été un parcours d'apprentissage et d'adaptation en continu. J'ai commencé comme préposée aux recettes, puis j'ai occupé plusieurs fonctions, avec à chaque fois plus de responsabilités. J'ai participé à des opérations, à des activités de lutte contre la fraude et à des travaux d'élaboration de politiques. J'ai pris part à la mise en place de plusieurs projets importants, notamment la modernisation de notre système de gestion douanière, qui a permis d'accroître notre efficacité ainsi que la transparence de notre service. Je suis à présent directrice des opérations et je supervise à ce titre toutes les activités opérationnelles au terminal du port franc de Kingston.

Je dois aussi préciser qu'après cinq ans de travail dans la douane, nous avons droit à trois ans de congé pour études. J'ai donc repris le chemin de l'école pour suivre une formation commerciale dans un établissement d'enseignement supérieur, puis je me suis inscrite à l'université, où j'ai obtenu une licence en gestion et un master ès sciences en éducation et développement de la main-d'œuvre. Je savais que je devais me former pour construire ma carrière, même si, à l'époque, ce n'était pas une obligation. Ça l'est devenu par la suite et, là, j'étais prête.

Ludovic Thanay: En quoi le conseil de votre père vous a-t-il aidé à relever les défis que vous avez rencontrés en douane ?

Naomi Goulbourne-Rodney: En douane, les défis sont assez uniques parce que notre travail se situe à la croisée des chemins entre loi, éthique et service public. Dans le fond, le conseil de mon père parlait d'éthique – ne pas se salir les mains même lorsque les circonstances pourraient facilement être exploitées à son propre avantage. Ce principe m'a permis de garder les pieds sur terre, surtout lorsque j'ai dû faire face à des situations où d'autres personnes étaient peut-être en train d'enfreindre les règles.

Ludovic Thanay: Puisqu'on parle d'éthique, en quoi cette notion vous a influencée dans votre parcours professionnel en douane ?

Naomi Goulbourne-Rodney: L'éthique est tout pour moi. Je me suis rendu compte très tôt que, pour diriger une équipe efficacement, surtout lorsqu'on est une femme indépendante dans un environnement où, pour citer Lord Acton, « le pouvoir tend à corrompre et le pouvoir absolu corrompt absolument », il est essentiel de maintenir un comportement irréprochable. Il ne s'agissait pas seulement pour moi d'éviter de tomber dans la corruption, mais bien de fixer une norme pour mon équipe et de veiller à ce que notre intégrité à toutes et à tous ne puissent jamais être remise en cause. Cet

engagement en faveur de l'éthique a été déterminant dans mon style de leadership et il m'a permis de promouvoir des réformes et des améliorations dans nos activités.

Ludovic Thanay: C'est un bel exemple, Naomi. Vous êtes-vous jamais retrouvée dans une situation où vous avez eu l'impression que votre sens de l'éthique était mis à l'épreuve ?

Naomi Goulbourne-Rodney: Bien sûr. À un moment donné, j'ai dû prendre une décision que je savais être la bonne, mais qui n'en était pas moins difficile pour autant. J'ai été temporairement affectée à un poste plus élevé, que j'ai occupé pendant deux ans. J'ai toujours fait preuve de rigueur dans mon travail et, de ce fait, on s'est rendu compte qu'un client particulier contournait les règles depuis un certain nombre d'années. J'ai porté la situation à l'attention de mon supérieur et j'ai recommandé que l'on donne au client le temps de prendre les mesures nécessaires pour se mettre en conformité. J'étais d'avis que l'application immédiate de la loi aurait non seulement porté préjudice au bon fonctionnement de son entreprise mais qu'elle aurait aussi été moralement répréhensible de la part de la Douane, puisque cet opérateur avait exercé ses activités durant de nombreuses années sans que personne ne se rende compte qu'il y avait malodonne. Fidèle à mes principes, j'ai refusé de choisir la voie qu'on voulait m'imposer. Je vous avoue que cette période a été difficile mais elle m'a permis de réaffirmer les valeurs que je défends. Cette décision m'a valu les foudres de mon supérieur mais, pour moi, elle n'a fait que renforcer l'idée que l'éthique est essentielle en matière de leadership.

Ludovic Thanay: Vous vous êtes clairement taillée une place en tant que mentor et leader. Quels conseils donneriez-vous aux jeunes femmes - et aux jeunes hommes - qui se lancent dans une carrière en douane ?

Naomi Goulbourne-Rodney: Mon principal conseil serait de chercher sans relâche à atteindre l'excellence et à faire preuve d'un sens absolu de l'éthique. La douane est un environnement dynamique, où l'on apprend constamment. Cela fait 38 ans que j'apprends, et je sais qu'il me reste encore beaucoup à apprendre et à réapprendre. En douane, on ne peut pas se contenter d'appliquer des procédures ; il faut être curieux, sortir des sentiers battus et prendre des initiatives. Et si l'on veut être un leader, il faut faire preuve d'audace et de discipline. La discipline suppose de prendre des décisions qui déplaisent et de faire des choses que l'on préférerait ne pas faire ; mais, quoi que ces décisions impliquent, il faut foncer sans hésiter parce qu'on sait qu'on fait le bon choix.

Il faut savoir qu'environ 70 % des employés de la Douane jamaïcaine sont des femmes et que les femmes sont représentées dans les plus hauts rangs de la hiérarchie. Je ne pense pas que les femmes y rencontrent plus de difficultés que les hommes mais nous avons la possibilité d'apporter un certain sens de l'empathie, de la diligence et une perspective nouvelle au niveau du leadership. La douane est un domaine où l'on interagit avec des gens ordinaires. Ces qualités sont cruciales dans un environnement où l'on a souvent affaire à des bureaucraties rigides.

Depuis 2013, je suis chargée de cours à l'Université maritime des Caraïbes, où je donne l'un des cours proposés dans le cadre du programme de bachelier ès sciences en processus douaniers, transitaires et immigration. Je profite vraiment de l'occasion pour transmettre ces qualités à mes étudiants. Depuis 2017, je fais également partie de l'équipe des formateurs de l'Agence de la Communauté des Caraïbes (CARICOM) sur la criminalité et la sécurité (IMPACS), un organisme régional qui apporte son soutien aux États membres en matière de criminalité et de sécurité. En tant que formatrice, je m'efforce aussi d'inculquer ces valeurs à nos stagiaires.

Ludovic Thanay: Comment arrivez-vous à concilier les exigences de votre travail et votre vie personnelle, en particulier en tant que mère et membre de votre communauté ?

Naomi Goulbourne-Rodney: Il faut savoir établir des priorités et comprendre que l'on ne peut pas tout faire toute seule. Les systèmes de soutien, que ce soit au travail ou à domicile, sont essentiels. Je crois également qu'il faut être présent en pleine conscience, où que l'on soit, au travail pour résoudre les problèmes ou chez soi avec la famille. Cette pleine conscience m'a aidée à gérer les pressions du travail tout en restant une épouse et une mère présente et un membre actif de ma communauté.

Ludovic Thanay: En dehors du travail, quels sont vos autres passions ou projets dans la vie, Naomi ?

Naomi Goulbourne-Rodney: Je suis également agricultrice. J'ai un petit élevage d'abeilles, j'ai mon petit potager et j'ai planté plusieurs arbres fruitiers, comme des papayers et des manguiers. C'est un passe-temps mais c'est aussi ma façon de me rapprocher de la nature et d'apprendre ce qu'est un mode de vie durable. Ces arbres en particulier sont tout à fait adaptés à notre climat. Ils donnent des fruits délicieux et m'offrent aussi un petit coin paisible où je peux me détendre et faire le vide. Il est possible que je me consacre davantage à l'agriculture lorsque je prendrai ma retraite d'ici trois à cinq ans, si la vie me le permet. Je suis également agent immobilier agréé en Jamaïque.

Ludovic Thanay: Tout ça m'a l'air très épanouissant. Comment la gestion d'une exploitation agricole influence-t-elle votre approche d'autres projets ou défis ?

Naomi Goulbourne-Rodney: La patience et la planification qui sont nécessaires à l'agriculture rejoignent en grande partie la veille stratégique qui est exigée dans d'autres domaines de la vie. La gestion de la ferme m'a véritablement appris à anticiper les changements, qu'il s'agisse des conditions météorologiques ou des cycles de croissance, ce qui s'apparente énormément au type de prévisions qui sont nécessaires dans le cadre de diverses initiatives en douane. C'est un exercice de patience et d'adaptabilité, qui renforce ma capacité à gérer des projets et à innover.

Ludovic Thanay: Il me semble que votre expérience de l'agriculture alimente littéralement vos autres activités, d'une manière très constructive.

Naomi Goulbourne-Rodney: Absolument. Chacune de mes fonctions soutient et enrichit les autres, en m'apportant des perspectives uniques qui contribuent à mon approche globale de la vie et du travail.

Ludovic Thanay: Avec le recul, choisiriez-vous à nouveau la même voie professionnelle ?

Naomi Goulbourne-Rodney: Sans hésiter, Ludovic. Malgré les difficultés que j'ai pu rencontrer, cette carrière a été incroyablement gratifiante. Elle m'a permis de grandir, de contribuer à des changements importants et d'encadrer la prochaine génération. Rien ne pourrait égaler la satisfaction que l'on ressent quand on sait que l'on a été au service des gens, qu'on a su préserver son sens de l'éthique et que l'on a fait la différence.

Ludovic Thanay: Naomi, votre parcours est une véritable source d'inspiration. Il témoigne de l'influence qu'une personne peut avoir grâce à son dévouement et à un leadership fort et éthique. Merci d'avoir partagé votre histoire et surtout, merci de votre contribution continue au travail de la communauté douanière.