



World Customs Organization  
Organisation mondiale des douanes

# Formation pour le perfectionnement des cadres intermédiaires (MMD)



## PRÉSENTATION

Le Programme de leadership et de perfectionnement des cadres de l'OMD vise à aider les Administrations Membres de l'OMD engagées dans ce sens à élaborer et à mettre en œuvre un leadership et un encadrement modernes, cohérents et durables. Pour produire un changement à l'échelle de l'organisation en ce qui concerne la culture du leadership et de l'encadrement, le Programme de leadership et de perfectionnement des cadres propose un soutien à trois niveaux différents : au niveau des dirigeants, au niveau des cadres supérieurs et au niveau des cadres moyens.

Le premier élément de base du Programme est une retraite de quatre jours pour dirigeants, s'adressant au Commissaire général d'une Autorité fiscale ou au Directeur général d'une Administration des douanes et à son équipe (10 participants au maximum).

Le deuxième élément de base du Programme est un atelier de 10 jours sur le leadership et le perfectionnement, destiné aux cadres supérieurs (20 participants maximum). Selon la taille de l'administration bénéficiaire, entre un et trois ateliers peuvent être organisés.

Le troisième élément de base du Programme, la formation pour le perfectionnement des cadres moyens est nouveau et s'adressera aux cadres moyens des administrations des douanes.

Plusieurs diagnostics et missions de l'OMD sur le leadership et le perfectionnement des cadres et sur les ressources humaines ont montré que certaines compétences manquaient souvent aux cadres moyens pour leur permettre de gérer efficacement diverses difficultés auxquelles ils sont confrontés au quotidien. Par exemple, de nombreux cadres moyens continuent de travailler comme des experts, mais négligent leurs responsabilités en tant que cadres. Certains se retrouvent confrontés à des exigences complexes sur le plan humain et opérationnel, sans posséder aucune des compétences nécessaires en gestion de personnel et sans avoir le temps de réfléchir aux comportements qu'ils doivent changer. Cette situation s'explique souvent par le fait que les cadres moyens sont promus à leur poste du fait de leur excellence et de leur expérience techniques et non pas de leurs qualifications et compétences d'encadrement. De plus, les cadres moyens manquent souvent de possibilités de formations sur l'encadrement et le leadership. Cela est particulièrement injuste compte tenu de l'importance de leur rôle dans l'organisation et de leur contribution décisive à sa performance globale. Entre autres responsabilités, ils sont appelés à intervenir à plusieurs niveaux d'une organisation, à la fois sur le plan interne et externe<sup>1</sup> : ils contribuent directement à la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation, à la définition et à la promotion de la culture de l'organisation, aux négociations et aux actions d'influence auprès des pairs et des parties prenantes, à la suppression de la fracture entre le personnel de première ligne (dimension opérationnelle) et les cadres supérieurs et dirigeants (dimension stratégique). Il est également important de souligner qu'à moyen ou long terme, les cadres moyens sont appelés à devenir des cadres supérieurs voire des dirigeants. Un investissement en conséquence dans le perfectionnement de leurs compétences managériales et comportementales d'aujourd'hui apportera sans aucun doute une valeur ajoutée, non seulement à court terme et sous la forme d'une meilleure qualité d'encadrement au quotidien, mais aussi à moyen et long terme sous la forme d'une culture moderne et durable de l'encadrement dans toute l'organisation.

---

<sup>1</sup> L'approche concernant les cadres moyens est davantage tournée vers la pratique et implique plusieurs manières de procéder : être un exemple en terme de mentalité et donner un but ; répondre aux exigences de situations particulières ; traiter les complexités sous-jacentes ainsi que le flux normal de travail (personnel, processus, technologie et service à la clientèle) ; et traduire la stratégie des administrations des douanes en objectifs opérationnels (créer un objectif et s'y conformer).

## OBJECTIF GLOBAL

La formation pour le perfectionnement des cadres moyens apportera un soutien aux cadres moyens en élargissant leurs connaissances et en leur permettant de mieux comprendre l'encadrement tel qu'il est pratiqué aujourd'hui, en développant chez eux le comportement et l'attitude d'un cadre d'aujourd'hui et en les dotant d'une série de compétences fondamentales, nécessaires **pour s'autogérer et pour encadrer les équipes, les parties prenantes et l'organisation au quotidien.**

## PUBLIC VISÉ

La formation pour le perfectionnement des cadres moyens est utile aux cadres moyens des bureaux principaux des douanes comme à ceux des structures régionales des administrations des douanes, quel que soit leur domaine technique de spécialité.

Les candidats désignés doivent s'inscrire en remplissant le « Dossier de candidature » et le « Plan de développement personnel » et en le remettant au responsable du Programme de leadership et de perfectionnement des cadres et au formateur/tuteur de la formation pour le perfectionnement des cadres moyens, un mois avant le début de la formation.

## CONDUITE DE LA FORMATION

La formation pour le perfectionnement des cadres moyens doit se dérouler sous une forme mixte, sur une période de 6 mois et comprendre les étapes suivantes :

- (1) *Évaluation du profil Innermetrix<sup>2</sup> ADVanced Insights, suivie par une session de coaching individuel en ligne* : il s'agit de la phase préliminaire au cours de laquelle les participants, sur la base des résultats de leur évaluation et avec le soutien du formateur chargé de la formation pour le perfectionnement des cadres moyens, identifient des domaines de développement personnel et commencent à rédiger leur « Plan de développement personnel ».
- (2) *Auto-formation en ligne* : au cours de cette deuxième phase, les participants étudient de manière autonome les théories de base, les études de cas, etc., et utilisent aussi au maximum les supports fournis comme références. Cette étape peut être menée à bien sur la plateforme CLiKC! de l'OMD par les participants à titre individuel ou par des sessions de groupe.
- (3) *Sessions en salle de classe virtuelle en direct*: L'achèvement de l'étape d'auto-apprentissage en ligne sera contrôlé par les formateurs *chargé de la formation pour le perfectionnement des cadres moyens* et sera complété par deux sessions de classe virtuelle en direct à la fin de chaque module.
- (4) *Suivi dans le cadre de sessions de coaching en ligne* : pendant la phase de suivi, qui dure au moins deux mois après la session en salle de classe, les participants peuvent continuer de bénéficier du soutien du formateur qui leur a été affecté individuellement (sous la forme de conseils, d'un accompagnement personnalisé, de consultations, d'une surveillance, etc.). Le formateur vérifiera régulièrement les progrès accomplis par les participants dans leurs projets ainsi que leur performance, mais les participants auront également la possibilité de demander

---

<sup>2</sup> Le profil Innermetrix ADVanced Insights combine le meilleur des trois profils de classe internationale. Le profil Attribute Index mesure comment nous pensons et prenons nos décisions. Le profil Values Index évalue notre style de motivation et les éléments qui en sont à l'origine. Le profil DISC Index évalue notre style de comportement préféré.

une aide ou un accompagnement spécifique au formateur. Cette étape peut se dérouler au moyen de n'importe quel outil disponible en ligne et adapté à cet effet.

- (5) *Sessions en salle de classe* : cette phase centrale permet aux participants d'associer la théorie qu'ils ont apprise à la pratique, dans le cadre de discussions plénières, de jeux de rôle et d'exercices. Cette formation présentielle de cinq jours a lieu dans les locaux de l'administration bénéficiaire et est animée par deux formateurs chargés de la formation pour le perfectionnement des cadres moyens. À l'issue des cinq journées de formation, les formateurs attribueront des tâches aux participants afin qu'ils puissent mener à bien des projets en liaison avec ce qu'ils ont appris et avec leurs domaines d'activité.

# Module 0: Introduction

## Objectifs généraux :

Ce module a été conçu pour que les participants et les facilitateurs fassent connaissance et pour permettre aux participants de se familiariser avec le Programme de formation MMD.

L'objectif général est que les participants s'engagent réellement dans le programme, qu'ils deviennent désireux d'aller au-delà de ce programme et s'assurer qu'ils s'y consacrent et sont ponctuels.

Au terme de ce module, les participants seront capables de :

- se connaître, de mieux connaître les formateurs et de comprendre les rôles et responsabilités de chacun pendant la formation ;
- imaginer les grands avantages que les modules et éléments de ce programme de formation auront en ce qui concerne la direction organisationnelle et leur développement personnel.
- Comprendre la méthode de formation, les trois étapes d'apprentissage et leur objectif et les types d'affectation requise.
- Reconnaître le déroulement du programme, la séquence des phases et les grandes étapes.
- Créer une prise de conscience commune et un consensus autour des règles élémentaires qui seront appliquées pendant toute la durée de mise en œuvre de ce programme de formation.

## Contenu :

Ce module se compose de deux éléments qui doivent être présentés soit dans le cadre d'une session entièrement en virtuel direct ou d'une session partiellement en virtuel direct.

Élément	Titre	Durée
C 0.1	<b>Présentation des participants et des formateurs MMD</b>	60 mn
C 0.2	<b>Présentation du programme</b>	60 mn

# Module 01: S'autogérer

## Objectifs généraux :

Ce module a été conçu, d'une part, pour aider les cadres intermédiaires à se découvrir eux-mêmes en tant qu'individu et en tant que manager dans une perspective individuelle approfondie et, d'autre part, pour apprendre à :

- S'approprier le rôle de manager et accroître leur propre confiance dans ce rôle ;
- S'entraîner et pratiquer régulièrement la connaissance de soi et l'autogestion ;
- Adopter et promouvoir un style de management moderne qui, par la connaissance de soi, l'autogestion et la compréhension réelle des autres, a une influence significative et positive sur les autres.
- Acquérir les compétences et les qualités de leadership souhaitées qui permettent aux managers de contribuer au succès de leur département ainsi que de l'ensemble de l'organisation.
- Utiliser toutes les ressources disponibles pour prendre les décisions les plus efficaces.

## Contenu :

Ce module se compose de six éléments conçus pour être présentés en format virtuel et en sessions face-à-face comme suit :

Élément	Titre	Sessions en format virtuel, en salle	Session en face-à-face en salle
C 1.1	<b>Role d'un manager</b>	70 mn	40 mn
C 1.2	<b>Différences entre un manager et un leader</b>	90 mn	50 mn
C 1.3	<b>Styles de management les plus efficaces</b>	70 mn	40 mn
C 1.4	<b>Intelligence émotionnelle</b>	90 mn	80 mn
C 1.5	<b>Prise de décision</b>	90	80
C 1.6	<b>Plan de développement personnel</b>	70	70

Lors de la période d'auto-apprentissage en ligne, un mois avant la session virtuelle en direct en salle, les participants auront accès à la plate-forme CLiKC! où ils trouveront de la documentation générale et des exercices à faire, ainsi que les directives et instructions nécessaires.

# Module 02: *Encadrer son équipe*

## Objectifs généraux :

Ce module a été conçu pour aider les cadres intermédiaires à constituer, développer, entraîner, motiver et évaluer leurs équipes. Les participants apprendront à :

- Stimuler un véritable travail d'équipe sur le lieu de travail et orienter la synergie d'équipe qui en résulte vers la réalisation des objectifs de l'organisation.
- Développer une culture de l'apprentissage et du développement durable et préserver la force de l'organisation, en devenant des mentors toujours présents et ayant la confiance de leurs équipes respectives.
- Évaluer les performances des employés en termes de résultats et de comportement, sur la base d'objectifs et de normes préalablement discutés, faire en retour des commentaires constructifs et concevoir des plans de développement personnel en conséquence.
- Se relever rapidement et courageusement après des revers, apprendre des erreurs et répondre aux échecs par des plans de réussite encore plus ambitieux.
- Nourrir un sens profond et durable de l'objectif, une vision claire et la poursuite de la vraie grandeur, et intégrer tous ces éléments pour influencer chaque moment de leur vie.
- Augmenter leur efficacité en réduisant leur charge de travail quotidienne tout en développant et en responsabilisant les autres membres de leur équipe.
- Manifester de l'intérêt et la volonté de dépasser les différences culturelles, d'embrasser le caractère unique des autres et de communiquer positivement ensemble dans le plus grand respect et la plus grande compréhension.
- Chercher à comprendre les intérêts et les objectifs lors de la communication avec leurs interlocuteurs, et transmettre les leurs également, avec et/ou sans mots.
- Faire la distinction entre le conflit et la personne qui en est à l'origine, reconnaître que les conflits se produisent naturellement en raison des perspectives différentes des personnes et travailler ensemble avec leur "antagoniste" pour le résoudre.

## Contenu :

Ce module se compose de neuf éléments conçus pour être présentés en format virtuel et en sessions en face-à-face, comme suit:

Élément	Titre	Session en format virtuel, en direct, en salle	Session en face-à-face, en salle
C 2.1	<b>Constitution de l'équipe</b>	80 mn	50 mn
C 2.2	<b>Mentorat par un manager</b>	50 mn	40 mn
C 2.3	<b>Gestion de la performance</b>	60 mn	50 mn
C 2.4	<b>Auto-résilience</b>	50 mn	40 mn
C 2.5	<b>Renforcer la motivation personnelle</b>	60 mn	50 mn
C 2.6	<b>Délégation</b>	60 mn	40 mn
C 2.7	<b>Communication multiculturelle</b>	40 mn	40 mn
C 2.8	<b>Communication interpersonnelle</b>	40 mn	40 mn
C 2.9	<b>Gestion des conversations difficiles et résolution des conflits</b>	40 mn	40 mn

Lors de la période d'auto-apprentissage en ligne, un mois avant la session virtuelle en direct en salle, les participants auront accès à la plate-forme CLiKC! où ils trouveront de la documentation générale et des exercices à faire, ainsi que les directives et instructions nécessaires.

# Module 03: *Encadrer les parties prenantes*

## Objectifs généraux :

Ce module a été conçu pour développer les compétences des cadres intermédiaires lorsqu'il s'agit d'influencer les différentes parties prenantes, de communiquer et de négocier avec elles et de les impliquer.

Les participants apprendront à :

- Influencer efficacement les autres et les persuader de votre propre valeur et de la valeur de vos idées, tout en établissant des rapports avec vos interlocuteurs.
- Appliquer des techniques exceptionnelles de service à la clientèle pour transformer "l'insatisfaction des clients" en "dépassement des attentes des clients".
- Considérer la négociation comme une occasion de parvenir à des situations gagnant-gagnant, de renforcer vos relations avec vos interlocuteurs, en plus de faire gains plus importants.
- Comprendre en profondeur et communiquer avec les parties prenantes en saisissant les aspects psychologiques cachés qui ont une influence sur leurs comportements et leurs décisions.

## Contenu :

Ce module se compose de quatre éléments conçus pour être présentés en format virtuel et en sessions face-à-face, comme suit:

Élément	Titre	Session en format virtuel, en direct, en salle	Session en face-à-face, en salle
C 3.1	Communication influentielle	90 mn	70 mn
C 3.2	Service à la clientèle exceptionnel	150 mn	110 mn
C 3.3	Techniques & compétences en matière de négociation	150 mn	110 mn
C 3.4	Comment impliquer une partie prenante	90 mn	70 mn

Lors de la période d'auto-apprentissage en ligne, un mois avant la session virtuelle en direct en salle, les participants auront accès à la plate-forme CLiKC! où ils trouveront de la documentation générale et des exercices à faire, ainsi que les directives et instructions nécessaires.



# Module 04: *Encadrer la stratégie et la culture de l'organisation*

## Objectifs généraux :

Ce module est conçu pour aider les cadres intermédiaires à développer et à mettre en œuvre des stratégies efficaces, à gérer leur temps et leurs réunions de manière effective et efficace, et à promouvoir une culture d'entreprise forte, saine et performante.

Les participants apprendront à :

- Gérer les projets avec succès en suivant les étapes du cycle de vie du projet.
- Développer, mettre en œuvre et contrôler des stratégies efficaces visant à atteindre les objectifs de l'organisation tout en préservant la vision, la mission et les valeurs de cette dernière.
- Promouvoir une culture de l'organisation positive, saine et performante afin d'assurer la satisfaction des employés et le succès de l'organisation.
- Réduire les niveaux de stress et faire plus en moins de temps, grâce à une bonne gestion du temps.
- Exécuter efficacement des initiatives de changement en suivant le processus de changement en 8 étapes, développer des plans d'engagement qui garantissent la réalisation du changement, et persuader les équipes de la nécessité du changement et de ses avantages conséquents.
- Planifier et diriger des réunions efficaces et efficientes qui servent à la réalisation des stratégies de l'organisation, sans faire perdre de temps aux cadres ni aux employés et sans les laisser déconcentrés, insatisfaits et démotivés après chaque réunion.
- Promouvoir l'intégrité au sein de la douane en comprenant et en mettant en œuvre la Déclaration d'Arusha révisée de l'OMD et les outils et instruments connexes, et réfléchir à l'importance de l'éthique dans l'environnement douanier.

## Contenu :

Ce module se compose de sept éléments conçus pour être présentés en format virtuel et en sessions face-à-face, comme suit:

Élément	Titre	Session en format virtuel, en direct, en salle	Session en face-à-face, en salle
C 4.1	Gestion du projet	120 mn	80 mn
C 4.2	Gestion stratégique	120 mn	80 mn
C 4.3	Culture de l'organisation & son importance	45 mn	60 mn
C 4.4	Gestion du temps & du stress	60 mn	60 mn
C 4.5	Gestion du changement pour les cadres intermédiaires	45 mn	50 mn
C 4.6	Gestion des réunions	45 mn	70 mn
C 4.7	Ethique	45 mn	60 mn

Lors de la période d'auto-apprentissage en ligne, un mois avant la session virtuelle en direct en salle, les participants auront accès à la plate-forme CLiK! où ils trouveront de la documentation générale et des exercices à faire, ainsi que les directives et instructions nécessaires.