



Audit externe du profil professionnel de spécialiste en douane et sécurité des frontières et recommandations de développement

Avis du Département fédéral des finances

Contexte

Dans le contexte de la transformation numérique de l'Office fédéral de la douane et de la sécurité des frontières (OFDF) et dans le but d'assurer une grande flexibilité dans l'utilisation des ressources humaines à disposition, les professions «spécialiste de douane» et «garde-frontière» ont été réunies en 2021 dans un profil professionnel unique, nommé «spécialiste en douane et sécurité des frontières». Les spécialistes en douane et sécurité des frontières effectuent des contrôles dits «à 360 degrés» (contrôles douaniers), lors desquels des équipes d'intervention mobiles se chargent des trois objets du contrôle douanier, soit les marchandises, les personnes et les moyens de transport. Les collaborateurs portent tous le même uniforme et, si leurs tâches l'exigent, ils portent aussi l'arme.

La conception du nouveau profil professionnel a suscité de nombreuses critiques, tant à l'intérieur de l'OFDF qu'au Parlement et parmi les associations de personnel et les représentants de l'économie. Face à ces critiques, la cheffe du Département fédéral des finances (DFF) a décidé, en juillet 2023, de faire examiner le profil professionnel par un organisme externe.

Mandat et objectifs de l'audit externe

Une analyse externe devait permettre de vérifier si le nouveau profil professionnel couvre entièrement les besoins de l'OFDF, compte tenu de ses tâches et de ses objectifs. Le profil professionnel doit s'accorder avec la transformation numérique de l'office et garantir une utilisation des ressources aussi flexible que possible. Parallèlement, il doit assurer le développement des connaissances spécialisées et maintenir l'attrait de la profession pour le personnel.

Le DFF a demandé à la société bpc bolz+partner consulting d'analyser, sur la base de la documentation relative au nouveau profil professionnel et d'entretiens avec différents représentants de l'OFDF et des associations du personnel, les aspects contestés du profil professionnel et d'élaborer, sur cette base, des propositions de solutions ou de modifications à l'intention de la cheffe du DFF.

Résultats de l'audit

L'audit externe conclut, de manière générale, au maintien du profil professionnel «spécialiste en douane et sécurité des frontières». Les experts font remarquer que ce profil répond aux exigences auxquelles l'OFDF devra satisfaire à l'avenir, à savoir accroître la flexibilité du personnel et numériser ses processus. Ils estiment aussi que le personnel aura ainsi de nouvelles perspectives professionnelles, incluant des possibilités d'engagement et de développement variées. L'audit confirme en outre l'établissement d'excellentes bases techniques dans ce domaine et la prise en



charge ciblée de nombreuses tâches exigeantes. Par conséquent, les experts déconseillent de revenir en arrière et de réintroduire deux professions.

Toutefois, l'audit signale clairement une prise en compte insuffisante d'aspects importants lors des travaux de mise en œuvre qui ont été réalisés jusqu'à présent. Les défis liés à la mise en œuvre du nouveau profil professionnel ont notamment été sous-estimés, et trop peu d'importance a été accordée à la gestion du changement. Ainsi, les experts regrettent l'absence de consultation ou la consultation tardive de la branche et des régions, des milieux économiques et des partenaires sociaux, ainsi que la rapidité du processus au détriment d'une conception globale du profil professionnel et d'une communication claire. Selon les experts, les réticences des collaborateurs de l'OFDF s'expliquent principalement par le lancement précoce de la formation du personnel (Allegra) et par la communication des mesures de signalement prévues (port généralisé de l'arme et de l'uniforme) avant même l'entrée en vigueur de la loi sur les douanes révisée. Ils estiment que la phase de transition nécessaire a été insuffisamment planifiée, ce qui a suscité beaucoup d'incertitudes et d'incompréhension au sein du personnel. Enfin, les experts considèrent le recrutement comme l'un des plus grands défis à venir pour l'OFDF et indiquent à cet égard que des mesures s'imposent pour permettre le recrutement en nombre suffisant de futurs spécialistes et, ainsi, assurer le maintien des connaissances techniques en matière douanière.

Dans ce contexte, la société bpc bolz+partner consulting formule une série de recommandations pour la suite de la mise en œuvre. À son avis, le profil professionnel «spécialiste en douane et sécurité des frontières» doit être développé au moyen de mesures touchant à la formation de base, au perfectionnement, au recrutement ainsi qu'à la planification des besoins et de la transition. Il doit être complété concrètement afin de refléter la diversité des tâches et des parcours professionnels. La formation de base doit être organisée de manière uniforme pour tous les aspirants, et la spécialisation au sens d'un approfondissement technique des connaissances en matière de contrôle des marchandises, des personnes ou des moyens de transport doit être abandonnée dans la première étape de la carrière professionnelle. Cette spécialisation pourrait alors faire l'objet de modules de perfectionnement. Par ailleurs, bolz+partner recommande d'assouplir le recrutement en proposant des modèles de reconversion. Enfin, une planification détaillée des besoins ainsi qu'une stratégie pour la phase de transition et une politique claire concernant l'utilisation différenciée de l'arme et/ou de l'uniforme, doivent être établies et communiquées en collaboration avec les niveaux régionaux et locaux.

Étapes suivantes

Le rapport conclut que l'évolution vers un profil professionnel unique s'accorde avec la transformation numérique de l'OFDF et permet de garantir une utilisation flexible des ressources. C'est pourquoi le profil professionnel unique «spécialiste en douane et sécurité des frontières» sera maintenu. Toutefois, il est nécessaire de le développer sur la base des recommandations mentionnées dans le rapport.



La cheffe du DFF a chargé le directeur désigné de l'OFDF d'approfondir le développement du profil professionnel en associant à ses travaux les niveaux régionaux de l'OFDF, les associations du personnel et les milieux économiques, et de lui soumettre une proposition de mise en œuvre d'ici à la fin d'août 2024. La cheffe du DFF a fixé les objectifs suivants:

- concevoir une formation de base uniforme;
- élaborer des cursus avec des modules de perfectionnement jusqu'au niveau expert permettant la perméabilité entre les profils professionnels;
- restreindre le port de l'arme et de l'uniforme aux membres du personnel dont la mission l'exige;
- réviser la campagne de recrutement en mettant l'accent sur la diversité du profil professionnel;
- recenser les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel et les profils de personnes nécessaires lors du recrutement;
- élaborer une stratégie de transition.