



WORLD CUSTOMS ORGANIZATION  
ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES



## Les activités d'apprentissage et de développement de l'OMD

Doter les personnels des Membres d'une plus grande autonomie pour pérenniser leurs efforts de réforme

## TABLE DES MATIÈRES

Renforcement des capacités, apprentissage, développement et professionnalisme dans la douane .....	3
Appuyer la politique de l'OMD en matière de renforcement des capacités .....	3
Un développement axé sur les compétences pour une appropriation pérenne des réformes .....	3
Outils d'apprentissage et de développement de l'OMD .....	4
Etre à la pointe des connaissances douanières .....	4
Régionalisation .....	5
Activités à la carte.....	6
Annexe I – Cadre de principes et de pratiques sur le Professionnalisme en Douane .....	7
Annexe II - Liste des supports de formation de l'OMD .....	8
Annexe III – Centres régionaux de formation de l'OMD .....	9
Annexe IV – Académie virtuelle d'orientation douanière .....	10
Annexe V – Atelier sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement	11

## **Renforcement des capacités, apprentissage, développement et professionnalisme dans la douane**

### **Appuyer la politique de l'OMD en matière de renforcement des capacités**

Face aux exigences mondiales, régionales et nationales, les administrations douanières doivent être de plus en plus réactives, et leur capital humain est l'un des atouts les plus précieux pour s'adapter à un environnement en perpétuel changement.

L'Organisation mondiale des douanes (OMD) met au point des initiatives et des outils permettant à la communauté douanière de prendre en main ses structures organisationnelles et d'évoluer efficacement vers des organisations plus conformes, plus souples et plus adaptables.

La douane est un corps professionnel cohérent, fonctionnant selon des modèles qui lui sont propres. L'OMD s'efforce de faire en sorte que son personnel se distingue de plus en plus par ses capacités de partage de connaissances spécifiques et progressives, ses compétences et son savoir-faire, et qu'il soit pleinement au fait des défis économiques et sociaux d'aujourd'hui.

Pour continuer de contribuer à l'économie et à la société de la connaissance d'aujourd'hui, la communauté douanière a été vivement incitée à adopter des principes et modèles de développement professionnel appropriés et pertinents, conformément à l'approche adoptée par l'OMD sur la douane du XXI<sup>ème</sup> siècle.

### **Un développement axé sur les compétences pour une appropriation pérenne des réformes**

Dans un environnement qui change rapidement, il est impératif pour un grand nombre d'administrations douanières, mais aussi de professionnels de la douane du secteur privé, d'investir dans le capital humain. Le document stratégique de l'OMD sur la douane au XXI<sup>ème</sup> siècle fait état du besoin d'une culture professionnelle, basée sur la connaissance et orientée client, où les valeurs d'apprentissage et la culture de l'organisation contribuent à dynamiser les compétences du personnel et à les rendre plus efficaces.

Pour se préparer à accomplir efficacement leur mission, les professionnels de la douane doivent acquérir et développer un vaste éventail de compétences, de connaissances, d'attitudes et de comportements, ceci à travers un processus d'apprentissage détaillé et complexe. Cet objectif requiert la mise en place d'un modèle organisationnel et opérationnel à la fois au niveau de la politique et des infrastructures nationales de gestion des ressources humaines et de formation, compte tenu de la diversité régionale et nationale de la douane.

La mise en œuvre d'une culture d'apprentissage conduit à envisager la formation et l'évolution du personnel comme un processus d'enseignement et de formation permanent et inscrit sur le long terme, à tous les niveaux de la hiérarchie douanière et à chaque étape de la carrière d'un douanier.

Outre l'accompagnement proposé aux Membres souhaitant adopter ou réviser des stratégies de développement de leur personnel au travers du « Cadre de principes et de pratiques sur le Professionnalisme en Douane », l'OMD a mis au point des outils et des programmes de formation centrés sur les compétences douanières spécifiques. Ce Cadre permet aux Membres d'améliorer et de pérenniser leurs processus de modernisation et de gestion du changement en engageant des stratégies efficaces de développement du Personnel.

## **Outils d'apprentissage et de développement de l'OMD**

L'OMD a développé son offre en matière d'apprentissage, de développement et de formation autour de trois principes.

### **Etre à la pointe des connaissances douanières**

Le Secrétariat réalise des supports d'apprentissage et de développement standardisés, selon les toutes dernières connaissances et compétences en date sur les sujets traités. Ces supports sont gratuits pour les employés de tous les Membres de l'OMD.

On trouvera ci-joint une liste des supports de formation dont peuvent disposer nos Membres via le portail CLiKC! (Customs Learning and Knowledge Community). L'OMD a développé des modules d'e-learning et des kits pédagogiques pour les formateurs sur la plupart des Conventions, instruments et outils de l'OMD. Largement diffusés, ces supports sont régulièrement mis à jour et utilisés aussi par le Secrétariat comme un moyen puissant de gestion des connaissances au sein de l'organisation. Ils peuvent être révisés et adaptés par chacun des Membres pour compléter la politique et les supports de formation nationaux.

La plateforme CLiKC! héberge également l'Académie virtuelle d'orientation douanière (AVOD) dont les sessions tutorées de 12 semaines offre aux nouvelles recrues une connaissance des normes douanières internationales ainsi que de la façon dont elles doivent être interprétées et appliquées dans leur futur travail.

Le programme sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement relie quant à lui un vaste éventail d'activités, allant des séminaires nationaux (organisés à la demande des Membres) aux programmes de stages et de bourses organisés au sein de l'OMD et à des programmes d'échanges interrégionaux et des colloques de dirigeants. Tous ces éléments sont basés sur les Normes professionnelles PICARD de l'OMD pour les cadres douaniers, qui définissent les connaissances, compétences et capacités nécessaires à la gestion des administrations douanières d'aujourd'hui.

<b>Les outils de formation de l'OMD</b> <i>Garantie de l'acquisition des toutes dernières connaissances douanières</i>	
<b>Guide pour les Centres nationaux de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Section du « Cadre de principes et de pratiques sur le Professionnalisme en Douane » dédiée aux politique, stratégie, procédures et outils liés à la formation douanière</li> </ul>
<b>Concepts de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support de référence pour développer des contenus de formation</li> <li>• Procédures standard d'organisation et d'évaluation</li> </ul>
<b>CLiKC!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portail d'apprentissage commun visant à approfondir les connaissances de la communauté douanière</li> </ul>
<b>E-learning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cours gratuits en ligne en auto-apprentissage</li> <li>• Plus de 250 heures de cours sur 14 thèmes douaniers</li> <li>• Liste des cours : voir Annexe 1</li> </ul>
<b>Kits pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supports de formation standardisés pour formateurs</li> <li>• Liste : voir Annexe I</li> </ul>
<b>Académie virtuelle d'orientation douanière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une connaissance des principes fondamentaux de l'environnement douanier, ainsi que des conventions et systèmes internationaux</li> <li>• Les connaissances et compétences fondamentales nécessaires pour devenir un professionnel efficace de la douane</li> </ul>
<b>Programmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme PICARD <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Normes professionnelles pour responsables douaniers</li> <li>○ Reconnaissance des diplômes universitaires (licences et masters)</li> </ul> </li> <li>• Programme sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ateliers</li> <li>○ Programme de bourses</li> <li>○ Programme de Développement de carrière</li> <li>○ Colloques de dirigeants, etc.</li> </ul> </li> </ul>

## Régionalisation

Les structures régionales de l'OMD et les coordinateurs de renforcement des capacités se répartissent sur 24 Centres régionaux de formation (CRF), qui accueillent les formations proposées par l'OMD et les diffusent dans le monde entier.

Un réseau de formateurs et d'experts accrédités et constamment évalués par l'OMD renforce les capacités de formation de l'Organisation. Ces professionnels, formés selon les normes de l'OMD et les spécificités régionales, peuvent dispenser à leur tour des formations OMD dans leur région.

<b>Les outils de formation de l'OMD</b> <i>Régionalisation</i>	
<b>CRF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 Centres régionaux de formation (Annexe II)</li> <li>• Identification des besoins de formation des Membres d'une région et réponse à ces besoins</li> <li>• Vers la création de centres d'excellence</li> </ul>
<b>Experts accrédités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de 100 experts formateurs en : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Évaluation en douane</li> <li>○ Système harmonisé</li> <li>○ Règles d'origine</li> </ul> </li> </ul> <p>assurent une diffusion large et adaptée des formations de l'OMD.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ateliers d'accréditation organisés régulièrement dans les régions</li> <li>• Experts accrédités avec d'autres profils opérationnels, disponibles pour des formations sous certaines conditions (OEA, Modèle de données, Gestion des risques, Droits de propriété intellectuelle, etc.)</li> </ul>
<b>Coordinateurs nationaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition d'une politique d'e-learning et de b-learning (apprentissage mixte)</li> <li>• Coordination des inscriptions des utilisateurs</li> </ul>

## Activités à la carte

Chaque Direction du Secrétariat développe, à la demande, des activités de formation sur mesure, en fonction des besoins et des priorités stratégiques de chaque administration.

<b>Les outils de formation de l'OMD</b> <i>Activités à la carte</i>	
<b>Assistance technique / Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur demande</li> <li>• Ciblée sur des besoins définis de Membres</li> </ul>

## Annexe I – Cadre de principes et de pratiques sur le Professionnalisme en Douane

[Accédez au Cadre sur](#)



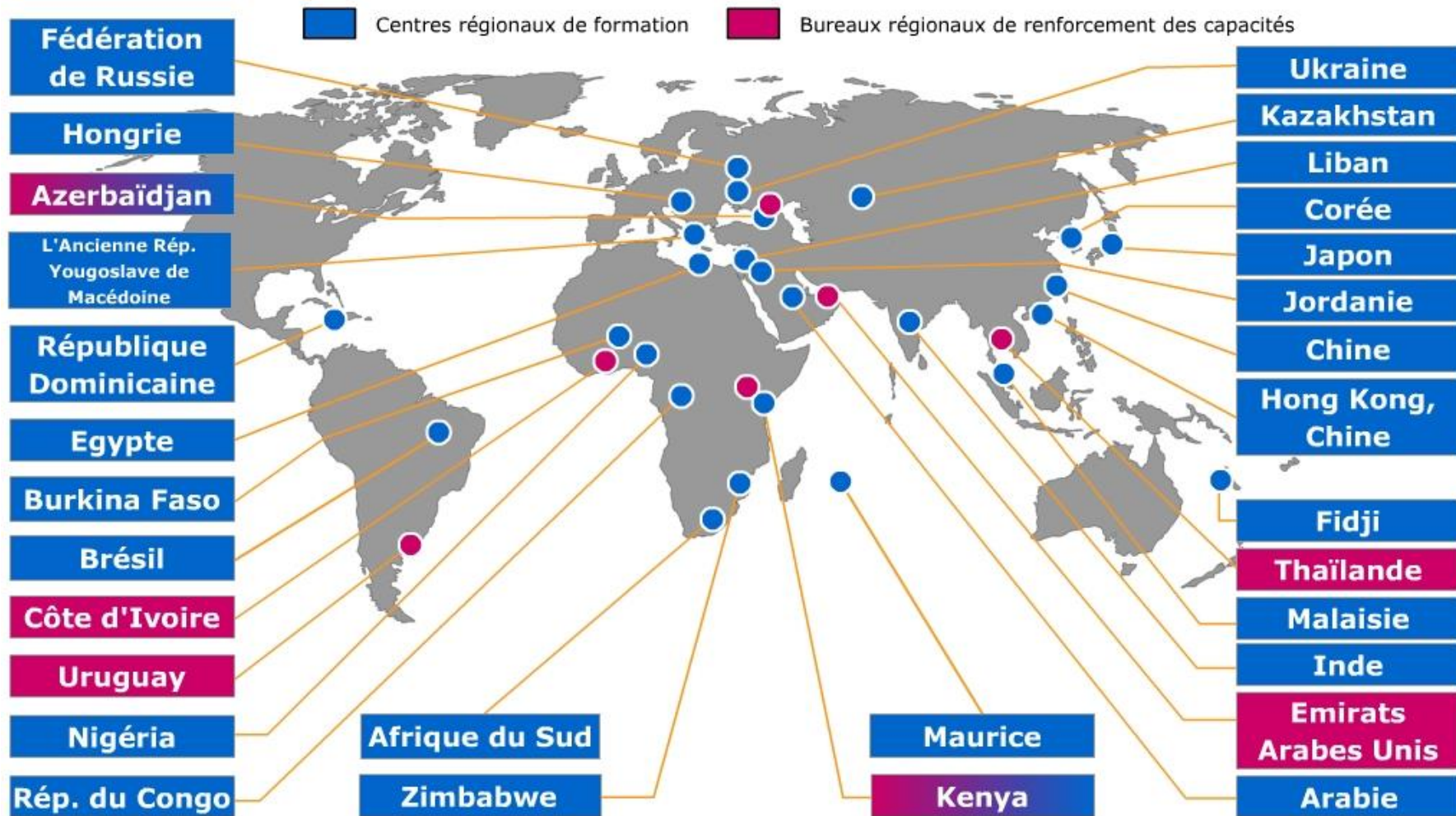
- 1 Strategic Principles on Human Resources Management
  - 2 Strategic Organization Design and Job Profiling
  - 3 Recruitment Processes
  - 4 Customs Competency-Based Training Guidelines
  - 5 Customs Career Path Development
- Customs Professionalism and Career Paths Development

## Annexe II - Liste des supports de formation de l'OMD

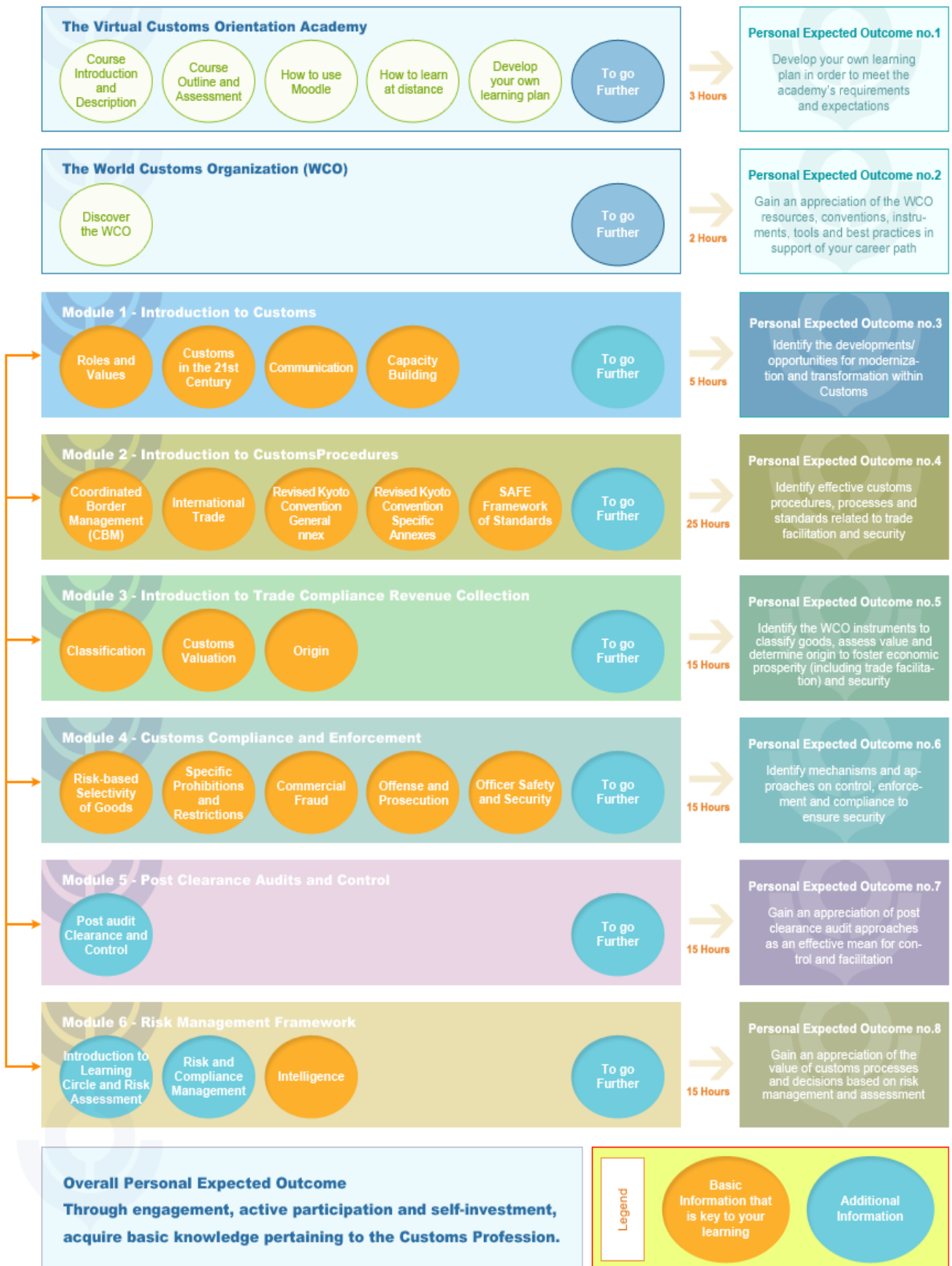
Cours	Forme	Nombre de chapitres/modules	Durée totale (e-learning)	Langues disponibles					
				EN	FR	SP	AR	PT	RU
<b>Lutte contre la fraude</b>									
Droits de propriété intellectuelle - Cours	E-learning	2	2h05	X	X	X	X	X	
Droits de propriété intellectuelle – Exemples pratiques	E-learning	5	5h00	X	X	X	X	X	
CITES	E-learning	12	10h00	X	X	X	X	X	
Contrôles douaniers, gestion des risques, profilage et sélectivité	E-learning	20	20h10	X	X	X			
Substances appauvrissant la couche d'ozone	E-learning	18	7h30	X	X	X			X
Accords Multilatéraux sur l'Environnement	E-learning	16	14h00	X	X				
Douanes vertes	E-learning	2	0h45	X	X	X			X
Contrôle a posteriori	E-learning	14	20h00	X	X			X	
Gestion des risques	E-learning	5	10h00	X	X			X	
Évaluation, profilage et ciblage des risques	Kit pédagogique	20	-	X	X				
Contrôle a posteriori	Kit pédagogique	28	-	X	X			X	
Gestion des risques	Kit pédagogique	14	-	X	X			X	
Fraude commerciale	Kit pédagogique	5	-	X	X				
<b>Questions tarifaires et commerciales</b>									
Évaluation en douane	E-learning	19	16h25	X	X	X	X	X	
Contrôle de l'évaluation en douane – Exemples pratiques	E-learning	6	7h00	X	X	X	X	X	
Prix de transfert	E-learning	4	5h40	X	X	X	X	X	
Système harmonisé	E-learning	73	52h15	X	X	X	X	X	
Origine	E-learning	3	2h40	X	X	X	X	X	
Système harmonisé	Kit pédagogique	22	-	X	X				
Évaluation en douane (niveau de base)	Kit pédagogique	27	-	X	X	X			
Évaluation en douane (niveau intermédiaire/avancé)	Kit pédagogique	10	-	X	X				
<b>Procédures et facilitation</b>									
Convention d'Istanbul	E-learning	9	7h20	X	X	X	X	X	
SAFE	E-learning	1	2h30	X	X	X	X	X	
Convention TIR	E-learning	30	9h10	X	X		X		X
Modèle de données de l'OMD	E-learning	12	10h00	X	X				
Gestion coordonnée des frontières	E-learning	8	12h00	X	X			X	
Convention de Kyoto révisée	E-learning	19	40h00	X	X			X	
Transit	E-learning	6	3h30	X	X				
Accord sur la facilitation des échanges de l'OMC	E-learning	14	7h	X					
Convention de Kyoto révisée	Kit pédagogique	20	-	X	X				
Gestion coordonnée des frontières	Kit pédagogique	8	-	X	X			X	
Accord sur la facilitation des échanges de l'OMC	Kit pédagogique	3	-	X	X				
<b>Renforcement des capacités</b>									
Éthique	E-learning	1	3h00	X	X	X	X	X	
Techniques de formation	Kit pédagogique	11	-	X	X				
OMD	E-learning	1	2h00	X	X	X	X	X	



## Centres régionaux de formation et Bureaux régionaux de renforcement des capacités de l'OMD



## Annexe IV – Académie virtuelle d'orientation douanière



## Annexe V – Atelier sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement

L'objectif est de perfectionner les qualités de leadership et de management des cadres douaniers et d'améliorer leurs connaissances, pour qu'ils soient à même de contribuer aux réformes et à la modernisation de leur administration.

### Contenu de l'atelier – Programme de base

Module 1 – Introduction Présentation des objectifs de l'atelier, du contexte et des règles de base.
Module 2 – La douane d'aujourd'hui et au XXI <sup>ème</sup> siècle Présentation des éléments et des capacités d'organisation requis pour la gestion des administrations douanières d'aujourd'hui.
Module 3 – Gestion stratégique et normes PICARD Présentation des différentes compétences de leadership et d'encadrement stratégiques et de la manière dont elles contribuent à l'efficacité de la gestion douanière.
Module 4 – Auto-évaluation et développement de qualités personnelles Les participants apprennent comment évaluer leurs propres compétences pour recenser chacun leurs besoins en matière de développement personnel.
Module 5 – Leadership Examen de différents aspects du leadership sur le lieu de travail et des moyens à mettre en œuvre pour identifier et promouvoir les actions des dirigeants (leaders). Les participants prennent connaissance de leur propre style de leadership.
Module 6 – Définition d'une vision pour l'avenir Présentation de la méthode visant à définir une vision pour l'avenir dans les domaines de responsabilité de chacun, et exposé des avantages découlant d'une définition constante d'une telle vision pour l'évolution de la douane.
Module 7 – Styles de leadership et d'encadrement en situation Les participants apprennent à identifier les différents styles d'encadrement et à adopter un style qui leur est propre selon la situation professionnelle.
Module 8 – Gestion des ressources humaines Les participants apprennent comment parvenir à des résultats par les autres, grâce à de solides compétences de gestion des ressources humaines, par exemple : motivation, délégation, retour d'information et gestion des performances.
Module 9 – Promotion de l'éthique sur le lieu de travail Présentation du rôle des cadres douaniers dans la promotion de l'éthique sur le lieu de travail et des différentes possibilités de développement de l'éthique au sein d'une organisation.
Module 10 – Qualités de négociation Les participants apprennent comment préparer et mener des négociations pour obtenir des résultats qui soient avantageux pour tous.
Module 11 – Communication Présentation des techniques et principes de communication stratégique nécessaires pour appuyer différentes initiatives. Les participants apprennent à améliorer leurs propres qualités de communication.
Module 12 – Gestion du changement Présentation des stratégies visant à réduire la réticence du personnel à l'égard du changement et à gérer efficacement le changement au sein d'une organisation.

L'atelier se déroule sur neuf jours. Établi selon des principes d'interactivité et d'échange, il comprend des études de cas, jeux de rôle, simulations et discussions en groupes.

Public visé : cadres supérieurs de la douane ou cadre moyens de haut niveau, 20 participants au maximum par atelier.

Les administrations douanières intéressées par cet atelier doivent en faire la demande officielle à l'OMD.