



**26th MEETING OF THE EXPERT
COMMITTEE OF THE
CONFERENCE OF GENERAL-
DIRECTORS OF CUSTOMS**

Theme: Accelerating the digital transformation of customs by developing a data culture and a high-performance ecosystem

Brazzaville, May 24th 2022

**PRESENTATION OF THE PILOT PROGRAM FOR THE ESTABLISHMENT OF A REGIONAL
NETWORK OF CHAMPIONS FOR CUSTOMS HUMAN CAPITAL MANAGEMENT MODERNISATION
(RNCC-HCMM)**

(Agenda item 6.a)

SUMMARY

Purpose of the document

The current document developed by the WCO to support its Members reinforces HRM modernisation initiatives at the Customs administration level and complements the existing set of tools and instruments in this field. It aims to eventually create a global network of champions of Customs human capital management modernisation. Also, it will undoubtedly allow for a successful implementation of a transparent, modern and competency-based HR system.

It is a voluntary programme composed of different activities and aims at the dynamisation and effective implementation of HRM modernisation at the level of customs administrations, through a regional and global approach aiming at the sharing of experiences and oriented towards results with a general objective, followed by specific objectives and expected results.

Required actions of the expert's committee:

The expert's committee is invited to:

- To take note of the path to follow in the field of Modernisation of Customs Human Capital Management;
- Provide guidance to the expert for the effective implementation of this competence-based human resource management policy.



WORLD CUSTOMS ORGANIZATION
ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES

Programme de l'OMD :

**Réseau Régional des Champions de la Modernisation de la
Gestion du Capital Humain des Douanes (RRCM-GCHD)**

Ce programme qui comprend une série d'activités de renforcement des capacités, a été mis au point dans le but d'autonomiser les champions de la modernisation de la GCHD

Bâtir une communauté de leaders RH

Programme de gestion et de développement des personnes

OMD – 2022

Table des matières

AVANT-PROPOS	5
<u>INTRODUCTION ET CONTEXTE</u>	<u>6</u>
<u>I- OBJECTIFS, RESULTATS ET BENEFICES DU PROGRAMME</u>	<u>7</u>
I-1 OBJECTIF GENERAL	7
I-2 OBJECTIFS SPECIFIQUES	7
I-3 RESULTATS ATTENDUS	7
I-4 BENEFICES DU PROGRAMME	7
<u>II- PUBLIC CIBLE ET PREREQUIS</u>	<u>8</u>
<u>III- METHODES PEDAGOGIQUES ET ACTIVITES DU PROGRAMME</u>	<u>9</u>
<u>IV- COMPETENCES A DEVELOPPER AU COURS DU PROGRAMME</u>	<u>10</u>
<u>V- DUREE ET ORGANISATION DU PROGRAMME</u>	<u>12</u>
<u>VI- DEROULEMENT DES ACTIVITES DU PROGRAMME</u>	<u>13</u>
<u>VII- BIBLIOGRAPHIE ET DOCUMENTATION</u>	<u>15</u>

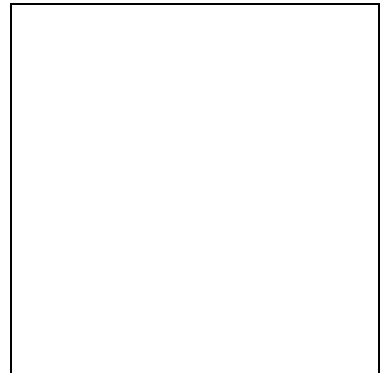
Avant-propos

Compte tenu de la nature de leur mission et du fait qu'elles évoluent dans un environnement caractérisé par des interactions complexes, les administrations des douanes doivent constamment veiller à se moderniser. En d'autres termes, elles doivent régulièrement mettre à jour et à niveau leurs modes de fonctionnement et leurs méthodes de travail.

Dans ce contexte, le capital humain devient l'un des atouts les plus précieux pour s'adapter à un environnement en perpétuel changement. Toute chose qui exige des administrations des douanes plus de réactivité et de professionnalisme. L'OMD reconnaît en effet le capital humain comme l'un des atouts les plus précieux, permettant aux administrations des douanes de s'adapter à cet environnement en constante mutation. Par conséquent, il est essentiel que les douanes investissent dans leur personnel, élément fondamental de leur processus de développement et de modernisation. Définir et développer des valeurs et des compétences douanières modernes s'inscrit donc au cœur de la démarche de l'OMD "Investir dans les personnes".

Ce programme vient renforcer les initiatives de modernisation de la GRH au niveau des Administrations des Douanes et de compléter la batterie d'outils, instruments déjà existants en la matière. Il vise à terme de créer un réseau mondial des champions de la modernisation de la gestion du capital humain des douanes. Également, il permettra sans doute une implémentation réussie d'un système RH transparent, moderne et basé sur les compétences.

J'espère que ce programme d'envergure renforcera les programmes, outils et instruments existants, développés par l'OMD pour soutenir ses Membres.



Introduction et contexte

Compte tenu de la nature de leur mission et du fait qu'elles évoluent dans un environnement caractérisé par des interactions complexes, les administrations des douanes doivent constamment veiller à se moderniser. En d'autres termes, elles doivent régulièrement mettre à jour et à niveau leurs modes de fonctionnement et leurs méthodes de travail. Si les stratégies, les systèmes, les processus et les outils jouent un rôle fondamental en ce sens, le moteur de la performance et de la résilience organisationnelle des douanes reste son capital humain.

A cet égard, l'OMD conçoit la douane comme un organisme hautement professionnel, doté de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes spécifiques, et pleinement engagé à répondre aux besoins des gouvernements et des opérateurs commerciaux en termes de productivité, d'efficacité et de qualité des services. De ce fait, le capital humain devient l'atout le plus précieux qui exige des administrations des douanes plus de professionnalisme et de proactivité.

Par ailleurs, le défi n'est pas seulement de s'assurer d'avoir la bonne personne au bon endroit, au bon moment. Attirer des personnes talentueuses, permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et de développer leur carrière, garantir la libre circulation des informations entre les employés à tous les niveaux de l'organisation, aligner leurs performances et leurs comportements sur la mission et les valeurs de l'organisation, façonner de manière proactive la future main-d'œuvre et retenir les employés les plus performants sont quelques-uns des enjeux stratégiques auxquels les départements des ressources humaines (RH) doivent faire face. En outre, et comme nous l'a rappelé la crise sanitaire actuelle, ces départements jouent un rôle essentiel dans la capacité d'une organisation à faire face aux perturbations.

Depuis 2014, le Secrétariat de l'OMD a mené plus de 90 missions de diagnostic sur le développement du personnel dans tous les continents. Cela lui a permis d'identifier certains défis auxquels sont communément confrontées les administrations des douanes, notamment :

- ***La position et le rôle des unités en charge de la GDRH est clairement trop faible dans les administrations des douanes*** : Les missions ont montré que les professionnels de la GDRH sont souvent confinés à un rôle administratif et se concentrent plutôt sur le traitement d'opérations quotidiens souvent sans valeur ajoutée.

- ***La mise en œuvre concrète des outils et instruments de l'OMD en matière de GDRH est défailante*** : Bien qu'elles aient accès à un jeu assez complet d'outils et d'orientations ainsi que plusieurs missions de renforcement des capacités pour le déploiement d'une démarche basée sur les compétences en matière de gestion des RH dans l'environnement douanier, la mise en œuvre fait souvent défaut et ce, pour plusieurs raisons endogènes et exogènes à la douane. En outre, plutôt que d'adopter une approche intégrée qui englobe l'ensemble des questions de RH, de nombreuses administrations douanières cherchent des solutions « de facilité » face aux défis liés au personnel et recourent à des sociétés internationales de conseil en gestion qui ne possèdent pas l'expertise ou les connaissances nécessaires concernant la profession et l'environnement douaniers.

- ***Le rôle des RH n'est pas valorisé par la direction et le personnel*** : Les diagnostics ont fait ressortir un constat général : le rôle des RH est souvent perçu de manière négative et sans valeur ajoutée. Pour changer cette perception tant de la direction que du personnel dans son ensemble, il y a lieu de que le département des RH joue effectivement le rôle de partenaire stratégique et d'agent du changement.

Compte tenu de ces constats, l'OMD à travers ce programme vise l'établissement d'un Réseau Régional des Champions de la Modernisation de la Gestion du Capital Humain Douanier (RRCM-GCHD). Il s'agit d'un programme volontariste composé de différentes activités (activités préapprentissage individuelles, ateliers virtuels et présentiels, communautés de pratiques virtuelles, coaching et mentoring à distance, apprentissage par les pairs...etc.) et vise la dynamisation et la mise en place effective de la modernisation de la GRH au niveau des administrations douanières à travers une approche régionale et mondiale visant le partage d'expériences et orientée vers les résultats.

I- Objectifs, résultats et bénéfices du programme

I-1 Objectif général

L'objectif global de ce programme est de contribuer à la performance des administrations des douanes à travers l'institutionnalisation d'un système de gestion des ressources humaines transparent et basé sur les compétences.

I-2 Objectifs spécifiques

Plus spécifiquement ce programme vise à

- ✚ Équiper les chefs de projet de modernisation de la GCH avec les stratégies, les compétences et les outils pour jouer pleinement leur rôle de champions de la réforme de la GCH ;
- ✚ Réussir la mise en place effective d'un système de GCH moderne, transparent et basé sur les compétences ;
- ✚ Créer une plateforme de collaboration et de coopération à travers le développement d'une dynamique régionale et mondiale de partage d'expériences entre les administrations des douanes en matière de modernisation de la GCH ;

I-3 Résultats attendus

- ✚ Toutes les administrations des douanes ont implémenté avec succès un système transparent et basé sur les compétences de GCH ;
- ✚ Toutes les administrations des douanes disposent d'un personnel compétent et engagé œuvrant pour l'intégrité et la performance organisationnelle.

I-4 Bénéfices du programme

Il n'est plus à démontrer que la mise en œuvre d'un système de GCH moderne, transparent et basé sur les compétences permettra sans doute aux administrations des douanes d'apporter des réponses novatrices et sur mesure aux défis émergents en matière de commerce, de facilitation de sécurité et de développement durable en mettant l'accent sur les compétences individuelles, collectives et organisationnelles. En effet un tel système permettra de tirer profit des contributions à la performance et la résilience organisationnelle de chaque agent des

douanes où il se trouve tout en lui garantissant un environnement de travail qui favorise le bien-être, un épanouissement personnel et professionnel.

En général, une telle réforme permettra aux Etats, au secteur privé et aux administrations des douanes de :

- stimuler la collecte des recettes et réussir la facilitation des échanges, la sécurité et le développement socio-économique ;
- promouvoir l'intégrité et la performance organisationnelle ;
- rationaliser les coûts afférents au personnel et garantir une utilisation optimale du CH ;
- Se concentrer sur les missions de la douane à travers les compétences clés ;
- offrir une meilleure qualité de services aux clients répondants à leurs attentes et leurs exigences ;
- améliorer inciter le climat des affaires ;
- réussir l'intégration régionale et favoriser les échanges intra-régionales et inter-régionales.
- Etc...

II- Public cible et prérequis

Ce programme ambitieux est conçu à l'intention des cadres supérieurs responsables de la GRH au sein des administrations des douanes et des autorités de revenu. ***Le profil recherché des candidats est celui de spécialistes des ressources humaines et/ou de la formation ayant des compétences confirmées en GRH et qui ont conduit la modernisation RH au niveau de leurs administrations en tant que chef de projet.*** Il est prévu qu'après l'achèvement du programme, ***les candidats joueront un rôle central dans la mise en œuvre d'un système RH moderne et basé sur les compétences dans leur administration dans le cadre du programme globale de réforme et de modernisation.***

Compte tenu du niveau d'engagement nécessaire pour le personnel qui participera à ce programme, l'OMD vise des professionnels en GRH qui ne feront pas l'objet d'une rotation - des individus qui pourront s'engager à long terme dans la réforme des RH et qui sont positionnés officiellement en tant que forces de recommandation des cadres dirigeants au sein de leur administration. Les généralistes, qui à la suite d'un processus de rotation ont rejoint les unités RH en provenance d'un service opérationnel ne seront normalement pas considérés comme des candidats potentiels, à moins que leur administration s'engage à créer un cadre de spécialistes en RH et à maintenir une stabilité institutionnelle à moyen-long terme. La participation à ce programme requiert une implication des cadres dirigeants, à savoir un engagement de l'organisation vis-à-vis de la réforme RH et un engagement à investir dans des compétences de leadership en matière de RH, cela inclut de prévoir le temps nécessaire à la planification, à la participation et au suivi des activités du programme.

Les candidats sélectionnés doivent remplir le "***formulaire d'inscription joint à la lettre d'invitation***" et le "***Plan de développement personnel***", les faire signer par leur Directeur général et les soumettre au Responsable du Programme de l'OMD (Animateur) un mois avant le début du programme.

Etant donné que le programme est exigeant en termes de temps, d'énergie et d'efforts, il est indispensable que les participants puissent être libérés de leurs responsabilités professionnelles pendant les activités du programme (atelier virtuel et présentiel, réunion des communautés de pratiques, ...etc.). Il convient de noter que les participants doivent être présents pendant toute la durée du programme et qu'ils seront amenés à réaliser certaines activités en dehors de l'horaire habituel du programme.

Il convient de souligner que ce programme servira de base pour la sélection d'individus dont les compétences auront été jugées remarquables aux fins de la constitution d'un vivier d'experts potentiels en matière de RH, une fois le processus d'accréditation terminé.

III- Méthodes pédagogiques et activités du programme

Le Programme s'appuie sur le concept de GRH basée sur les compétences tel que recommandé dans le cadre de principes et de pratiques de l'OMD sur le professionnalisme en douane ainsi que le Guide de l'OMD pour la mise en place d'un système de GRH basé sur les compétences dans un contexte douanier. Il est conçu pour outiller les professionnels de la gestion des ressources humaines ou en charge de la modernisation avec les compétences, les outils, les instruments et les stratégies pour gérer stratégiquement le capital humain douanier à travers la mise en place d'un système RH transparent, moderne et basé sur les compétences qui est révélé être un contributeur positif pour la collecte des recettes, la mise en œuvre effective de l'accord de l'OMC sur la facilitation des échanges (AFE).

Au cours de ce programme, qui se déroulera sous la forme de plusieurs différentes activités de renforcement des capacités (activités avant l'atelier, atelier en présentiel, activités de suivi après l'atelier, atelier en présentiel de suivi et d'évaluation), les participants auront la possibilité de pratiquer en utilisant et expérimentant différentes approches, outils et instruments présentés par les animateurs et leurs paires.

Dans la perspective d'atteindre les objectifs dudit programme dans le temps imparti, les candidats devront effectuer une série d'activités préalables à l'atelier, notamment : (i) la participation à des séances d'information et formation virtuelles, (ii) l'examen approfondie des outils de l'OMD relative à la gestion moderne des ressources humaines dans un contexte douanier, (iii) la préparation des outils RH déjà développés (stratégie RH, référentiel des emplois, référentiel et dictionnaire des compétences et les descriptifs de postes, politiques RH, le cas échéant...). Ces exercices sont essentiels pour une participation avec succès à l'atelier.

Également les participants prendront part à une série d'activités virtuelles après l'atelier. Ces activités seront supervisées par l'OMD et la vice-présidence et seront délivrés sous la forme de séance de coaching, de mentorat, de partage d'expériences, etc. Bien que l'échange d'expériences soit encouragé, les participants seront toutefois attentifs à développer des outils correspondants à la réalité de leur propre administration.

Les participants seront soumis à des activités d'évaluation visant à consolider et mettre en pratique les apprentissages du programme. Ces activités auront lieu tout au long du programme et seront réalisées en groupes pour créer une dynamique de partage et d'échange.

Il convient toutefois de remarquer que dans l'éventualité où ces produits n'étaient pas présentés (la durée des présentations sera déterminée en fonction des caractéristiques spécifiques et des exigences des bénéficiaires), le participant pourrait être exclu de la participation aux activités suivantes du programme.

En outre, chaque participant produira un dossier qui contiendra tout le travail réalisé et qui sera soumis à son Directeur général des douanes pour approbation et suivi de la mise en œuvre.

Il est important de souligner le fait que chaque étape/activité sera suivie et évaluée afin d'atteindre les résultats escomptés et la réussite du programme.

Les différentes méthodes à utiliser pendant le programme sont reprises ci-dessous :

- Présentation de différentes approches par le biais de séminaires (conférences interactives) conduits par les animateurs et les participants ;
- Micro-apprentissage sur mesure ;
- Approche de projet ;
- Storytelling et partage d'expériences
- Exercices de mise en situation ;
- Etudes de cas et exercices pratiques ;
- Simulations et jeux de rôles ;
- Apprentissage par la pratique.
- Suivi et évaluation

IV- Compétences à développer au cours du programme

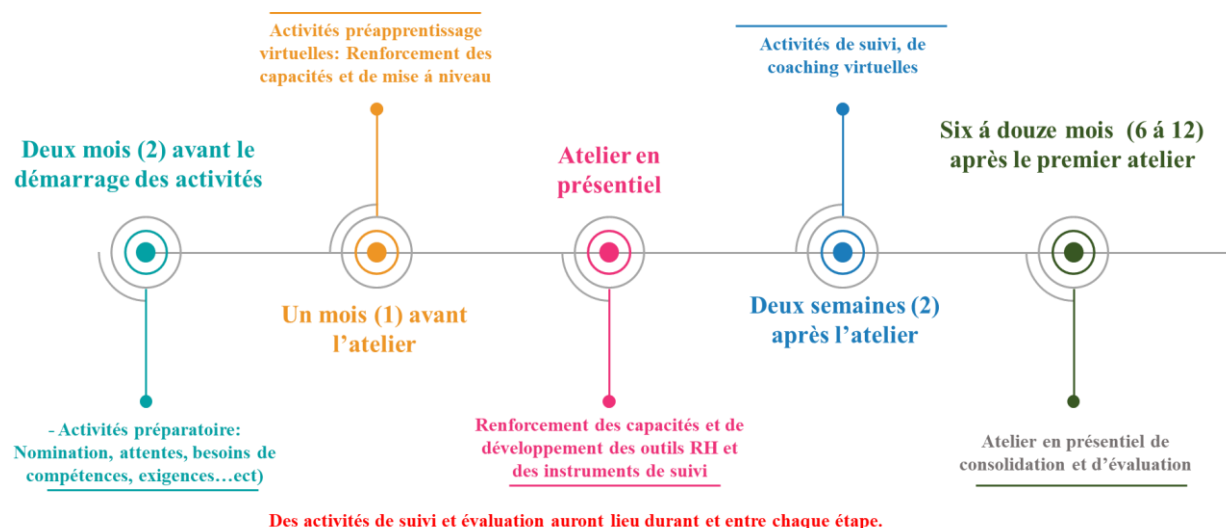
Ce programme proactif vise à développer une série de compétences parmi les participants. Dès lors, lorsque toutes les activités du programme auront été complétées, il conviendra de vérifier le niveau de compétences des participants en utilisant le tableau ci-après :

Nom de la compétence	Définition
Principes de la GRH basée sur les compétences	La capacité de développer tous les outils de la GRH basée sur les compétences, à savoir : le référentiel des emplois, le référentiel et le dictionnaire des compétences et les descriptifs de postes. Il est aussi questionné de pouvoir positionner les compétences au centre du système RH et de tous les processus RH.
Gestion de projet RH	La capacité d'utiliser un ensemble de connaissances et de techniques pour définir, gérer et mener à bien un projet en mobilisant les ressources nécessaires et en tenant compte des contraintes contextuelles (humaines, calendrier, économiques, réglementaires, etc.). Cette approche vise à assurer un déroulement fluide du projet du début à la fin.

Nom de la compétence	Définition
Gestion axée sur les résultats	Le souhait de faire les choses correctement et la capacité de répondre à des objectifs difficiles, de créer ses propres mesures d'excellence et en cherchant constamment à améliorer les performances.
Gestion du changement	Faire preuve d'ouverture face à de nouvelles situations. Apporter des idées et proposer des approches novatrices visant à renforcer les processus et les procédures. Il s'agit de la capacité à faciliter les changements en matière de technologie, comportements des individus et processus avec un minimum de coûts et de perturbations pour le service, de sorte à renforcer et garantir la réalisation des objectifs du service.
Communication interpersonnelle	Communiquer oralement et par écrit de manière claire, concise et impartiale. Prendre le temps d'écouter et de comprendre le point de vue des autres et proposer des solutions.
Communication stratégique	C'est la capacité d'analyser et segmenter les différentes parties prenantes, de diriger, de coordonner les actions nécessaires pour atteindre ses objectifs de communication.
Leadership	La capacité d'inspirer les individus à faire de leur mieux pour obtenir les résultats escomptés et maintenir une relation fructueuse entre les individus et au sein de l'équipe dans son ensemble.
Esprit d'analyse	Recueillir et analyser les informations, en identifiant les relations critiques et les schémas à partir de données et proposer des solutions réalistes.
Organisation et processus	La capacité d'identifier et d'explorer les opportunités pour l'organisation de manière régulière, de comprendre les besoins et les priorités de l'organisation et de chercher en permanence des méthodes pour s'assurer que l'organisation devienne plus professionnelle.
Gestion stratégique	Ceci implique la capacité d'adopter une vision à long terme et une attitude visionnaire par rapport à la direction à suivre.
Travail d'équipes	La capacité de travailler en collaboration et en faisant preuve de souplesse avec les autres membres de l'équipe, en ayant parfaitement compris le rôle de chacun des membres de celle-ci.

V- Durée et organisation du programme

Ce programme volontariste de développement professionnel sera échelonné sur un an renouvelable de manière indéterminée (1 an renouvelable de manière indéterminée). Le réseau régional sera maintenu à long terme et servira de plateforme d'échanges de meilleures pratiques régionales en matière de Gestion et perfectionnement du capital humain. La figure ci-après illustre l'organisation et le déroulement des activités du programme :



Une fois les candidats ont été sélectionnés selon le profil exigé et les données sur l'organisation et les participants sont collectés (référence : **collecte de données sur le programme de formation**), les participants suivront des activités de préapprentissage en virtuelle un mois avant le début de l'atelier de renforcement des capacités en présentiel. Elles consisteront à des actions de renforcement des capacités sur les principes de la GRH basée sur les compétences, le développement des outils, activités d'auto-apprentissage permettant d'analyser les outils et instruments de l'OMD en la matière ...etc. Ces activités seront conduites selon une approche de partage d'expériences et de coaching par les pairs et elles ont pour objectif de mettre tous les participants au même niveau de compréhension des principes de la démarche compétences et de développement des outils.

Durant le premier atelier en présentiel, les participants suivront des sessions de renforcement des capacités sur les principes de la GRH basée sur les compétences, la gestion du projet RH, la conduite de changement et la communication stratégique, leadership et développement personnel...etc. Ces activités de renforcement des capacités emprunteront des méthodes de formation novatrices et pratiques (storytelling, approche projet, coaching par les facilitateurs et les pairs, micro-apprentissage...etc.). A l'issue de cet atelier, il est prévu de développer des canevas régionaux des principaux outils d'un système de GRH basée sur les compétences, d'une stratégie régionale de communication et de conduite de changement et enfin d'un plan de travail régional de la modernisation RH incluant une feuille de route et d'un cadre logique.

Deux semaines après l'atelier, les participants bénéficieront d'activités virtuelles de suivi et de coaching individuel ou en groupe et ce, chaque mois pendant une période allant de 6 à 12 mois. Ces activités serviront de plateformes de discussion, d'échange et de partage d'expériences sur

les défis, les obstacles, les facteurs clés de succès, les recommandations, les stratégies pour une implémentation effective d'un système RH moderne, transparent et basé sur les compétences. Ceux-ci constitueront les meilleures pratiques régionales et seront regroupées dans un **guide des meilleures pratiques régionales pour une mise en œuvre effective d'un système RH moderne, transparent et basé sur les compétences** qui sera partagé avec d'autres régions.

Un atelier de consolidation et d'évaluation sera organisé en présentiel à la suite des activités de suivi et de coaching.

Il est important de souligner que toutes les étapes de ce programme seront évaluées de manière systématique en recourant au nouvel outil de l'OMD pour l'évaluation de la formation et de perfectionnement.

VI- Déroulement des activités du programme

• Activités préparatoires et de préapprentissage

Deux (2) mois avant le début du programme : Activités préparatoires Activités virtuelles de préapprentissage et mise à niveau	
Les tâches suivantes devront être complétées par les participants afin de s'assurer qu'ils soient totalement préparés aux activités du programme	
- Remplir et signer le formulaire collecte de données sur le programme de formation. - Compléter et signer le document de Plan de développement personnel. - Lire et analyser les deux documents repris dans la bibliographie (Cadre de principes et de pratiques de l'OMD sur le professionnalisme en douane et Guide pour la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines basée sur les compétences dans un contexte douanier). - Réaliser un mini diagnostic de la situation de la GRH au niveau de leur administration des douanes, à l'aide de la Partie A de l'Outil de Diagnostic de Développement des Personnes, et préparer un bref rapport ainsi qu'une présentation. - Collecter tous les outils RH basée sur les compétences, stratégie et politiques RH, pratiques RH, documents légaux...etc.	Minimum un (1) mois

• Activités de renforcement des capacités en présentiel

Atelier en présentiel Activités de renforcement des capacités pour le développement des outils RH et les instruments de mesure et de suivi	
Jour 1 : Les principes de la GRH basée sur les compétences	360 minutes

- I- Allocution d'ouverture et présentation générale du programme
- II- Schéma directeur d'un système RH basé sur les compétences
- III- Développement des outils RH basé sur les compétences selon les canevas régionaux adoptés

Jour 2 : La gestion d'un projet RH

360 minutes

- I- Les principes de la gestion des projets et de la gestion axée sur les résultats
- II- Développement d'un plan de travail détaillé avec le cadre logique (axé sur les résultats)

Jour 3 : La gestion stratégique des RH

360 minutes

- I- Les fondements de la gestion stratégique RH et de la stratégie RH
- II- Elaboration d'une stratégie RH
- III- Mécanismes de suivi et d'évaluation de la stratégie RH

Jour 4 : La conduite de changement et la communication stratégique

360 minutes

- I- Gérer les résistances dans le cadre d'un projet de modernisation RH
- II- Analyse des parties prenantes
- III- Communiquer stratégiquement une réforme RH

Jour 5 : Leadership et développement personnel

360 minutes

- I- Agir en tant que leader dans le cadre d'un projet GRH
- II- Pyramide de développement personnel
- III- Qualités et développement personnel

• Activités intersession de suivi et de coaching

Activités de suivi et de coaching – Deux (2) semaines après l'atelier Une période allant de six à douze (6 à 12) mois

- I- Session virtuelle de coaching individuel ou de groupe
- II- Réunion mensuelle virtuelle de discussion, échange et partage d'expériences sur les défis, les obstacles, les facteurs clés de succès, les recommandations, les stratégies pour une implémentation effective d'un système RH moderne, transparent et basé sur les compétences.
- III- Elaborer un guide des meilleures pratiques régionales pour une mise en œuvre effective d'un système RH moderne, transparent et basé sur les compétences qui sera partagé avec d'autres région.

- **Activités de consolidation et d'évaluation**

Activités de consolidation et d'évaluation

- I- Consolidation des acquis et des réalisations
- II- Evaluation des résultats et procéder aux ajustements

VII- Bibliographie et documentation

Attention !! Tous les participants au programme devront lire et analyser les trois documents ci-dessous avant de commencer le programme

- Cadre de principes et de pratiques de l'OMD sur le professionnalisme en douane (Publication de l'OMD - 2014) : <http://wcoomdpublications.org/cadre-de-principes-et-de-pratiques-de-l-omd-sur-le-professionnalisme-en-douane.html>
- Guide pour la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines basée sur les compétences destiné aux administrations douanières (Publication de l'OMD- 2017): <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/capacity-building/activities-and-programmes/people-development/guide-pour-la-mise-en-place-dun-systme-de-grh-bas-sur-les-comptences.pdf?la=fr>
- Le guide de l'OMD pour une transition réussie vers la formation virtuelle en direct (Publication de l'OMD – 2021) : <http://www.wcoomd.org/fr/media/newsroom/2021/april/the-wco-guide-for-a-successful-transition.aspx>

*

* *