



Guide des Bonnes Pratiques
Pour les Bureaux Régionaux de Renforcement des
Capacités
Et
Les Centres Régionaux de Formation

Mise à jour – novembre 2023

Cette version du Guide contient toutes les autoévaluations et les mises à jour reçues en septembre 2023 :

- **BRRC** : AMS, A/P, Europe, MOAN, AOA et AOC
- **CRF** : Azerbaïdjan, République dominicaine, Hong Kong (Chine), Indonésie, Japon, Kenya, Corée, Jordanie, Malaisie, Maurice, Qatar et Ukraine.

Généralités

1. Les Bureaux régionaux de renforcement des capacités (BRRC) et les Centres régionaux de formation (CRF) jouent un rôle central dans la conception, la gestion, l'exécution et le suivi des activités de renforcement des capacités de l'OMD pour les Membres, en étroite coopération avec le Secrétariat de l'OMD, les bureaux des Vice-Présidents et les partenaires de développement, et avec l'appui des Membres dans leurs régions respectives et leurs administrations hôtes. L'on dénombre aujourd'hui 6 BRRC et 32 CRF, présents dans les 6 régions de l'OMD, qui constituent un réseau d'entités régionales dans lequel on trouve aussi 12 Bureaux régionaux de liaison chargés du renseignement (BRLR), 18 centres régionaux de dressage de chiens et 10 laboratoires régionaux des douanes.
2. Les principes et orientations définis par les Membres pour les BRRC et les CRF dans la Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités adoptée lors des 111^e / 112^e sessions du Conseil en juin 2008 restent valables aujourd'hui. Complétant le modèle de renforcement des capacités de l'OMD adopté par le Conseil en juin 2003, la Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités de 2008 énonce les principes clés d'un renforcement des capacités réussi. Elle souligne les rôles que les BRRC et les CRF ont à jouer pour œuvrer au profit des régions dans le cadre des grandes orientations et de la gouvernance de l'OMD. Ces rôles clés que doivent assumer les BRRC et les CRF, et les autres éléments à prendre en considération, comme indiqué dans la Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités, sont résumés dans l'**Annexe I** au présent guide.
3. S'ils restent les éléments de référence pour les activités des BRRC et des CRF, les principes et les orientations énoncés dans la stratégie peuvent néanmoins évoluer au fil du temps, de façon à mieux s'adapter aux besoins et à l'environnement des différentes régions, compte tenu par ailleurs des responsabilités définies, des procédures de travail et des considérations relatives aux ressources des entités régionales, des Membres, des bureaux des Vice-Présidents et des autres parties prenantes. Au vu de la variété du cadre opérationnel, le Secrétariat de l'OMD propose différentes tribunes permettant aux BRRC et aux CRF d'échanger sur les bonnes pratiques et les défis qu'ils ont à relever, afin que les entités régionales puissent s'inspirer des pratiques qui ont cours ailleurs. Ces tribunes sont notamment la réunion mondiale annuelle des entités régionales mises en place par les Membres de l'OMD et les bureaux des Vice-Présidents du Conseil (réunion mondiale), convoquée avant la session annuelle du Comité du renforcement des capacités, et d'autres initiatives ponctuelles d'assistance qui visent à rapprocher les entités régionales les unes des autres.
4. En guise d'exemple, le document intitulé « Bonnes pratiques et défis dans les entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation » est l'un des documents adoptés à la 9^e réunion mondiale des chefs des BRRC, des CRF et des bureaux des Vice-Présidents en mars 2014. Sur la base des réponses à un questionnaire qui avait été envoyé à tous les BRRC, CRF et bureaux des Vice-Présidents, ce document a été élaboré et examiné lors de la réunion susmentionnée, en réponse aux 119^e / 120^e sessions du Conseil de l'OMD de juin 2012 au cours desquelles le Conseil avait recommandé au Secrétariat de l'OMD de recenser les bonnes pratiques organisationnelles des entités régionales de l'OMD et de diffuser les résultats de cette étude afin de permettre un échange d'expériences et que chacun puisse, si possible, tirer profit des pratiques des autres (doc. SC0122 – Procès-verbal des 119^e / 120^e sessions du Conseil, paragraphes 166 et 399). Le document présente les bonnes pratiques et les difficultés communes rencontrées par les entités régionales, telles que le statut juridique, la taille et la composition des entités, les dispositions financières, les plans d'action et stratégiques directeurs, les mécanismes de communication des informations, ainsi que le site Web et la visibilité.

5. Compte tenu de l'enrichissement des expériences des BRRC et des CRF et de l'accroissement des attentes des Membres vis-à-vis des entités régionales, considérées comme indispensables pour la mise en œuvre du renforcement des capacités, les Membres ont réclamé, lors des discussions sur la mise en œuvre du Plan stratégique de l'OMD à l'occasion des 125^e / 126^e sessions du Conseil de l'OMD de juillet 2015, la mise au point d'un instrument permettant d'évaluer la conformité et les besoins de développement des BRRC et des CRF pour juin 2016. De même, lors de sa 74^e session de décembre 2015, la Commission de politique générale a chargé l'OMD, dans le cadre du projet de Plan stratégique de l'OMD pour l'exercice suivant, de renforcer la capacité des structures régionales pour gérer le processus d'appui à la mise en œuvre du renforcement des capacités.
6. C'est ainsi qu'a vu le jour la première version du guide, intitulée « Guide d'orientation des meilleures pratiques à l'attention des entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation », afin d'aider les BRRC et les CRF à réévaluer le cadre dans lequel ils évoluent, au regard des principes et orientations énoncés dans la Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités et dans les autres documents de référence, en s'inspirant des pratiques qui ont cours ailleurs, et au moyen d'une série de questions d'autoévaluation qui leur permettront d'améliorer encore leur fonctionnement afin de répondre aux attentes.
7. Pour tenir compte des rôles et modalités de fonctionnement distincts des BRRC et des CRF, le document est divisé en deux grands chapitres : l'un consacré aux BRRC et l'autre aux CRF.
8. Le projet de Guide d'orientation des meilleures pratiques a été discuté lors de la 11^e réunion mondiale des 7 et 8 avril 2016 dont les conclusions ont : 1) confirmé la pertinence du projet de document qui viendrait en soutien de la réévaluation du cadre respectif dans lequel fonctionnent les BRRC et les CRF ; 2) confirmé la pertinence de la structure et des composantes proposées pour le projet de document avec certains ajustements concernant l'ordre des composantes selon un flux logique et certaines expressions permettant d'améliorer la compréhension ; 3) confirmé la pertinence des pratiques et des difficultés décrites dans le projet pour les BRRC et CRF concernés, avec quelques observations permettant de mieux traduire la situation réelle ; 4) proposé que de nouvelles pratiques, de nouveaux défis et des observations supplémentaires soient soumis au Secrétariat avant le 22 avril 2016 afin de finaliser le document ; et 5) exprimé la volonté d'utiliser ce document, une fois finalisé, pour une autoévaluation de l'environnement et pour prendre les mesures suggérées pour les différents sujets abordés.
9. Une version actualisée du Guide des meilleures pratiques contenant quelques autoévaluations supplémentaires a été présentée lors de la 12^e réunion mondiale des chefs des BRRC, des CRF et des bureaux des Vice-Présidents qui s'est tenue les 2 et 3 mars 2017 à Bruxelles. Le Secrétariat a décidé que les commentaires reçus étaient insuffisants pour tirer des conclusions et a exhorté les autres structures régionales à réaliser leurs autoévaluations et à fournir leurs résultats dès que possible. L'assemblée a conclu, entre autres, qu'il était nécessaire d'actualiser régulièrement le Guide d'orientation des meilleures pratiques et les parties prenantes se sont engagées à s'approprier davantage le document.
10. La 14^e réunion mondiale a pris note du bilan dressé par le Secrétariat concernant la consolidation du **Guide des meilleures pratiques pour les BRRC et les CRF**. Pour cette version, cinq (5) des six (6) BRRC et 17 des 26 CRF ont fourni au Secrétariat leurs autoévaluations et des mises à jour sur les pratiques et les défis actuels. Le Secrétariat a rappelé aux BRRC et aux CRF leur engagement à fournir des contributions annuelles et a invité ceux qui n'ont pas respecté cet engagement à le faire. Pour sa part, le Secrétariat s'est engagé à commencer à préparer le nouveau projet de Guide des bonnes pratiques dès qu'il aurait reçu un nombre suffisant de réponses.

11. Les BRRC et les CRF n'ont pas tous fourni des autoévaluations et des mises à jour, mais le Secrétariat a intégré les nouvelles autoévaluations et les autoévaluations mises à jour dans la version actuelle du Guide des bonnes pratiques pour les BRRC et les CRF.
 12. La mise à jour actuelle du Guide des bonnes pratiques pour les BRRC et les CRF inclut les retours reçus des six (6) BRRC et de douze (12) des trente-deux (32) CRF. Toutes les structures régionales n'ont pas fourni d'autoévaluation depuis la 12^e réunion mondiale des chefs des BRRC, des CRF et des bureaux des Vice-Présidents. Le Secrétariat a intégré les nouvelles autoévaluations et les autoévaluations mises à jour dans la version actuelle du Guide des bonnes pratiques pour les BRRC et les CRF.
-

Table des matières

1.	BRRC	5
A.	Statut du BRRC	5
B.	Équipe du BRRC – Composition et statut	9
C.	Plan stratégique et plan d’action pour guider les entités régionales	16
D.	Dispositions financières	20
E.	Correspondants nationaux.....	25
F.	Site Web et visibilité.....	28
G.	Évaluation efficace des besoins, fonction de cellule de réflexion des BRRC	31
H.	Coordination avec les CRF	37
I.	Possibilités de formation du personnel	40
2.	CRF.....	45
J.	Statut du CRF.....	45
K.	Équipe du CRF – Composition et statut.....	47
L.	Plan stratégique et plan d’action pour guider les entités régionales	55
M.	Dispositions financières	62
N.	Correspondants nationaux.....	66
O.	Site Web et visibilité.....	70
P.	Efficacité des activités régionales de formation	75
Q.	Possibilités de formation du personnel	86
3.	Annexe I.....	91

1. BRRC

A. Statut du BRRC

<Documents d'orientation>

- Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités (2008)
- Statut des organes régionaux de l'OMD (SP0399 – Document de la 67^e session de la Commission de politique générale (CPG) ; SP0410 – Rapport de la 67^e session de la CPG aux sessions du Conseil (SC) ; SC0122 – Procès-verbal des 119^e / 120^e sessions du Conseil ; SP0605 – Document de la 77^e session de la CPG ; SP0612 – Rapport de la 77^e session de la CPG au Conseil ; SC0166 – Procès-verbal des 129^e / 130^e sessions du Conseil)
- Bonnes pratiques et défis dans les entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation (2014)

<Pratiques>

- **BRRC Europe** : Enregistré par l'autorité fiscale d'Azerbaïdjan en tant qu'entité juridique locale. Le gouvernement de la République d'Azerbaïdjan accorde les privilèges et immunités diplomatiques au personnel du BRRC.
- **BRRC MOAN** : Relève du service formation de la douane d'Abu Dhabi.
- **BRRC AOA** : Le BRRC a fait l'objet d'une publication au journal officiel par le gouvernement du Kenya par le biais d'un supplément législatif en vertu de la loi sur les privilèges et immunités du pays. Il a la capacité juridique d'une personne morale et bénéficie des privilèges et immunités prévus par les lois du pays hôte.
- **BRRC AOC** : Le ministère des Affaires étrangères a signé un accord de siège et un protocole d'accord pour l'établissement du Bureau régional de renforcement des capacités pour l'Afrique occidentale et centrale en Côte d'Ivoire. Le 16 juin 2022, un accord de siège a été signé au nom de l'OMD par le Vice-Président de la région AOC et le ministre d'État, ministre des Affaires étrangères, de l'Intégration africaine et de la Diaspora du gouvernement de la République de Côte d'Ivoire.

<Défis>

- **BRRC Europe** : En l'absence de reconnaissance juridique directe par l'OMD, le Bureau n'a pas de statut diplomatique international.

Grille d'autoévaluation

1. Votre BRRC dispose-t-il d'un document spécifique sur son statut ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Oui. Un protocole d'accord a été signé entre l'OMD et la Direction générale des douanes de l'Uruguay.
- **BRRC A/P** : Il n'existe pas de protocole d'accord entre le Secrétariat et la douane thaïlandaise sur l'accueil du BRRC A/P. Les directeurs généraux régionaux ont adopté le mandat du BRRC A/P en avril 2014. Celui-ci énonce les principes et procédures relatifs aux questions liées à l'accueil du BRRC.

- **BRRC Europe** : Oui. Un protocole d'accord a été signé entre l'OMD et le Comité national des douanes (CND) de la République d'Azerbaïdjan
- **BRRC MOAN** : Oui, il existe un décret du Cabinet des ministres des Émirats arabes unis prévoyant l'accueil du BRRC daté de 2006. Un accord a été signé le 24 juin 2023 entre les Émirats arabes unis et l'OMD pour donner au Bureau le statut juridique de bureau régional aux Émirats arabes unis et définir le rôle du pays hôte.
- **BRRC AOA** : Oui. Le Bureau dispose d'un accord de pays hôte signé entre le gouvernement du Kenya et la région par l'intermédiaire de son Vice-Président. Le gouvernement a également publié une annonce légale confirmant le statut juridique accordé au Bureau par le biais d'un supplément législatif en vertu de la loi sur les privilèges et immunités du pays.
- **BRRC AOC** : Oui. Il existe un accord de siège et un protocole d'accord entre le gouvernement de la République de Côte d'Ivoire et l'OMD pour l'établissement du BRRC pour l'Afrique occidentale et centrale en Côte d'Ivoire.

2. L'administration hôte accorde-t-elle unilatéralement des privilèges au Bureau ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Oui. L'administration hôte fournit l'équipement et les installations nécessaires.
- **BRRC A/P** : Oui. Mise à disposition d'espaces de bureaux, d'équipements, de services de conciergerie et de nettoyage, et de personnel d'appui.
- **BRRC Europe** : Oui. L'administration hôte fournit l'équipement initial, les installations et le personnel de service.
- **BRRC MOAN** : Oui, mise à disposition du personnel, des bureaux, d'un soutien administratif et des ressources nécessaires.
- **BRRC AOA** : Oui. Mise à disposition d'un espace de bureau, de matériel de bureau et de personnel pour travailler au BRRC. Sur demande, elle peut aider le personnel détaché du pays hôte à participer à diverses missions.
- **BRRC AOC** : Oui. L'administration hôte fournit des locaux au BRRC, des équipements, des moyens de communication essentiels, des installations, elle offre le soutien administratif nécessaire au BRRC et éventuellement du personnel.

3. Votre BRRC dispose-t-il d'un compte en banque qui lui est propre ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : Oui.
- **BRRC Europe** : Oui.
- **BRRC MOAN** : Non, mais après la signature de l'accord EAU-OMD en 2023, le Bureau pourrait être en mesure d'ouvrir un compte.
- **BRRC AOA** : Oui.
- **BRRC AOC** : Non. C'est en cours.

4. Une décision a-t-elle été prise au niveau régional concernant le statut du BRRC ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Oui. La création du BRRC en Uruguay a été décidée et approuvée lors de la conférence régionale des directeurs généraux des douanes de 2015.
- **BRRC A/P** : Oui. La mise en place du point focal régional pour la coordination des activités de renforcement des capacités a été discutée et décidée lors de la conférence des directeurs régionaux des administrations des douanes (DRAD) d'avril 2004 en Nouvelle-Zélande. La décision régionale a été entérinée lors des sessions du Conseil de l'OMD en juin 2004. Lors de la conférence des DRAD pour la région A/P en mai 2018, les directeurs généraux ont adopté le mandat révisé du BRRC A/P avec de légères modifications. Le mandat fait l'objet d'une révision tous les quatre ans.
- **BRRC Europe** : Oui, lors de la conférence des directeurs des douanes de la région Europe qui s'est tenue à Bergen (Norvège) en mai 2009, le Comité national des douanes (CND) de la République d'Azerbaïdjan a proposé la création d'un bureau régional européen pour le renforcement des capacités, basé à Bakou (Azerbaïdjan). L'assemblée a soutenu l'initiative.
- **BRRC MOAN** : Oui, lors de la 24^e réunion des directeurs des douanes qui s'est tenue à Bruxelles, en Belgique, en juin 2006, et l'OMD a approuvé cette décision lors des 107^e et 108^e sessions du Conseil qui se sont tenues à Bruxelles, en Belgique, en juin 2006.
- **BRRC AOA** : Oui. Le Conseil exécutif de la région AOA a adopté la recommandation de la 77^e Commission de politique générale visant à reconnaître le BRRC en tant qu'institution autonome.
- **BRRC AOC** : Oui. La réunion extraordinaire des directeurs généraux des douanes de la région AOC, qui s'est tenue par vidéoconférence le 15 juin 2021, a recommandé au bureau de la Vice-Présidence de plaider auprès des administrations des douanes l'hébergement de structures régionales pour la signature d'accords de siège. Ce plaidoyer a abouti à la signature d'un accord de siège et d'un protocole d'accord entre le gouvernement de la République de Côte d'Ivoire et l'OMD.

5. Les membres du personnel de votre BRRC jouissent-ils de privilèges ou d'immunités dans le pays hôte ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non. Le personnel du BRRC se compose de fonctionnaires de l'administration hôte ; ils ne bénéficient pas de privilèges / immunités.
- **BRRC A/P** : L'impôt sur le revenu n'est pas prélevé sur le salaire des détachés étrangers (c.-à-d. les attachés techniques).
- **BRRC Europe** : Le personnel du BRRC reçoit une carte d'identité diplomatique et de service technique (ce qui le dispense de l'obligation de s'enregistrer auprès des services d'immigration).
- **BRRC MOAN** : Non.
- **BRRC AOA** : Oui. L'annonce légale publiée par le gouvernement du Kenya accorde aux fonctionnaires du BRRC exerçant les fonctions du Bureau les privilèges et immunités prévus par la loi sur les privilèges et immunités.
- **BRRC AOC** : Oui. L'article 8 de l'accord de siège et l'article 5 du protocole d'accord prévoient des dispositions relatives aux privilèges et immunités des fonctionnaires étrangers dans le pays hôte. Les fonctionnaires de l'administration hôte ne bénéficient pas de privilèges et d'immunités.

6. Les membres du personnel de votre BRRC ont-ils le statut d'attaché technique (AT) de l'OMD ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : Uniquement le statut nominal.
- **BRRC Europe** : Uniquement le statut nominal.
- **BRRC MOAN** : Non, mais en raison de la signature de l'accord EAU-OMD en 2023, la région travaillera sur le détachement d'agents de la région ; mais ils ne seront pas considérés comme du personnel de l'OMD.
- **BRRC AOA** : Non.
- **BRRC AOC** : Oui. Les membres du personnel du BRRC ont le statut d'attaché technique.

Selon vous, les éléments ci-après pourraient-ils constituer des progrès ?

1. Instaurer une prise de décision au niveau régional concernant le statut du BRRC.
 - **BRRC AMS** : Non.
 - **BRRC A/P** : Non. Les décisions régionales pertinentes sur les besoins à venir ont été mises en place dans le cadre du mandat.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Avec la signature de l'accord EAU-OMD en 2023, nous attendons la décision des Membres concernant le détachement de personnel au BRRC.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.

2. Tout le personnel obtenant le statut d'AT de l'OMD, à condition qu'aucun statut diplomatique ne soit accordé dans le pays hôte.
 - **BRRC A/P** : En règle générale, les administrations de détachement ne considèrent pas les AT comme des diplomates et ne leur fournissent pas de passeport officiel / de service. Cela peut nécessiter des discussions avec leurs ministères des Affaires étrangères respectifs.
 - **BRRC Europe** : Oui, ils ne sont pas considérés comme des diplomates par leurs administrations d'origine.
 - **BRRC MOAN** : Les membres du personnel ne sont pas considérés comme du personnel de l'OMD et n'ont pas le statut diplomatique. Ils sont détachés par leur administration respective.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.

3. Avoir un accord avec le pays hôte permettant l'ouverture d'un compte bancaire au nom du BRRC dans une banque locale.
 - **BRRC AMS** : Non.
 - **BRRC A/P** : Il n'y a pas d'accord officiel avec l'administration hôte, mais l'administration hôte et le Secrétariat fournissent un soutien administratif et une preuve du statut résidentiel du BRRC A/P. En conséquence, le BRRC A/P possède ses propres comptes bancaires en Belgique et en Thaïlande.

- **BRRC Europe** : Oui.
- **BRRC MOAN** : Non, mais avec la signature de l'accord EAU-OMD en 2023, le Bureau pourrait être en mesure d'ouvrir un compte.
- **BRRC AOA** : Oui.
- **BRRC AOC** : Oui. L'existence de la convention d'établissement permet au BRRC de jouir pleinement de son autonomie de gestion par l'ouverture d'un compte bancaire.

B. Équipe du BRRC – Composition et statut

<Documents d'orientation>

- Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités (2008)
- Statut des organes régionaux de l'OMD (SP0399 – Document de la 67^e session de la Commission de politique générale (CPG); SP0410 – Rapport de la 67^e session de la CPG aux sessions du Conseil (SC); SC0122 – Procès-verbal des 119^e/ 120^e sessions du Conseil; SP0605 – Document de la 77^e session de la CPG; SP0612 – Rapport de la 77^e session de la CPG au Conseil; SC0166 – Procès-verbal des 129^e / 130^e sessions du Conseil)
- Bonnes pratiques et défis dans les entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation (2014)
- Document de réflexion pour la 10^e réunion mondiale des chefs des BRRC, des CRF et des bureaux des Vice-Présidents (Session I en groupes restreints, BRRC) (2015)

<Pratiques>

➤ **Chef du BRRC**

- **BRRC AMS** : Désigné par l'administration hôte du BRRC.
- **BRRC A/P** : Approuvé par les directeurs généraux de la région pour un mandat de cinq ans (consensus ou suffrage). Pas deux mandats consécutifs. Le chef du BRRC se consacre exclusivement au BRRC, sans aucune autre responsabilité pour une autre organisation, par exemple son administration de rattachement.
- **BRRC Europe** : Choisi par un comité composé de Membres volontaires de la région et confirmé par la réunion des directeurs généraux de la région pour un mandat de trois ans, qui peut être prolongé d'un an. Le chef du BRRC se consacre exclusivement au BRRC, sans aucune autre responsabilité pour une autre organisation, par exemple son administration de rattachement.
- **BRRC MOAN** : Le chef du BRRC est nommé par l'administration hôte et approuvé par la réunion des DG régionaux.
- **BRRC AOA** : Nommé par les Membres et choisi après mise en concurrence avec d'autres candidats par un comité de gestion composé d'un représentant du Vice-Président régional, du Vice-Président adjoint et d'un membre de la Commission de politique générale. Le chef du BRRC nommé, ayant le titre de directeur, prête officiellement serment à la réunion suivante du Conseil exécutif.

- **BRRC AOC** : Le chef du BRRC est proposé par les administrations Membres de la région et élu lors de la conférence des directeurs généraux de la région au suffrage direct pour un mandat de trois ans.

➤ **Membres du personnel du BRRC**

○ **Nombre total de membres du personnel (y compris le chef) et répartition selon qu'ils viennent de l'administration hôte du BRRC ou d'autres administrations :**

- **BRRC AMS** – total de 3 (3 employés non exclusifs de l'administration hôte et soutien occasionnel de collaborateurs d'autres secteurs, et 0 des autres administrations).
- **BRRC A/P** – total de 9 (4 de l'administration hôte et 5 des autres administrations).
- **BRRC AOA** – total de 6 (6 de l'administration hôte et 0 des autres administrations).
- **BRRC Europe** – total de 3 (2 de l'administration hôte et 1 des autres administrations).
- **BRRC MOAN** – total de 2 (2 de l'administration hôte et 0 des autres administrations).
- **BRRC AOC** – total de 9, 7 attachés techniques (3 attachés techniques de l'administration hôte et 4 attachés techniques d'autres administrations – un attaché technique du Mali, un attaché technique du Gabon et deux attachés techniques de la République du Congo) et 2 agents administratifs mis à disposition par le pays hôte.

○ **Détachés par les Membres en tant qu'attachés techniques de l'OMD :**

- **BRRC AMS** – 0 sur 3
- **BRRC A/P** – 5 sur 9
- **BRRC Europe** – 1 sur 3
- **BRRC AOA** – 0 sur 6
- **BRRC MOAN** – 0 sur 2
- **BRRC AOC** – 7 sur 9.

➤ **Pratiques diverses pour renforcer les capacités des membres du personnel pour l'évaluation des besoins et/ou mener des missions de renforcement des capacités :**

- Participation à des ateliers régionaux / nationaux
- Attribution de la responsabilité de sous-régions / Membres
- Archivage des plans stratégiques, des plans de réforme et de modernisation des douanes, des informations clés, des documents relatifs aux missions / ateliers et des documents finaux pour chaque Membre, aux fins d'analyse et de planification
- Engagement dans un processus d'accréditation d'experts de l'OMD
- Facilitation des missions de renforcement des capacités
- Utilisation de l'apprentissage en ligne sur la plateforme CLiKC!
- Participation à des formations internes
- Évaluation du personnel sur la base de la description de poste
- Participation active à l'élaboration, au suivi et à la promotion du plan de réforme stratégique de la région

<Défis>

- **BRRC AMS** : Augmenter le niveau de soutien du reste des Membres de la région. Pour que le BRRC joue son rôle efficacement, les membres du personnel doivent être formés et se consacrer exclusivement aux activités du Bureau.
- **BRRC Europe** : S'assurer un soutien plus large des Membres, sous la forme de détachements, pour que toutes les sous-régions soient mieux représentées.
- **BRRC MOAN** : Manque de personnel et de détachements des Membres au Bureau.
- **BRRC AOA** : Manque de personnel bilingue ; aucun membre du personnel du Bureau ne parle français et portugais, ce qui nécessite davantage de personnel qui doit être détaché par les Membres. Les pays Membres sont parfois sollicités pour traduire ou vérifier les traductions de documents clés. Les Membres sont également réticents à détacher du personnel auprès du BRRC en raison de l'augmentation des coûts liés au personnel expatrié.
- **BRRC AOC** : Manque de personnel bilingue (français-anglais). Un seul membre du personnel est bilingue et la capacité du Bureau à servir les Membres anglophones de la région demeure limitée.

Grille d'autoévaluation

1. Le BRRC a-t-il défini une procédure pour choisir son chef ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Oui. Le chef BRRC est choisi par l'administration hôte.
- **BRRC A/P** : Oui. Le processus de sélection est clairement indiqué dans son mandat, qui a été adopté par les directeurs généraux régionaux.
- **BRRC Europe** : Oui. La décision est prise par un comité de sélection ad hoc.
- **BRRC MOAN** : Oui. Le chef du BRRC est choisi par l'administration hôte, puis sa proposition est validée par la conférence régionale des directeurs généraux des douanes.
- **BRRC AOA** : Oui. Un processus vigoureux d'entretien et de recrutement géré par le Comité de gestion au nom du Conseil exécutif régional.
- **BRRC AOC** : La procédure de désignation du chef du BRRC relève de la conférence des directeurs généraux de la région.

2. Ce processus est-il documenté ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : La désignation est documentée.
- **BRRC A/P** : Oui. Le processus est clairement documenté dans le mandat.
- **BRRC Europe** : Non, un nouveau mandat est en cours d'élaboration par le BRRC ; en attente d'une décision de la région.
- **BRRC MOAN** : Approuvé lors de la réunion régionale des directeurs généraux des douanes.
- **BRRC AOA** : Oui. Cette procédure est documentée dans le Règlement du personnel du BRRC.
- **BRRC AOC** : Oui. Document de stratégie régionale de l'OMD (Annexe 1 doc. 0273F1a).

3. Cette procédure a-t-elle été acceptée par les Membres de la région ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Oui, les Membres ont été consultés.
- **BRRC A/P** : Oui. Le mandat a été adopté lors de la conférence des directeurs régionaux des administrations des douanes (DRAD) de la région A/P en mai 2018.
- **BRRC Europe** : Les Membres régionaux ont été informés de cette procédure par le Vice-Président.
- **BRRC MOAN** : Oui, plusieurs nominations ont été faites depuis la création du BRRC.
- **BRRC AOA** : Oui.
- **BRRC AOC** : Oui. C'est la procédure actuellement en place.

4. Les membres du personnel du BRRC sont-ils issus de différents Membres de la région ? O
N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non. Le personnel du BRRC est composé de fonctionnaires de l'administration hôte.
- **BRRC A/P** : Oui. Le BRRC A/P est composé de fonctionnaires détachés du Japon, de la Chine, de Hong Kong (Chine), de la Corée et de la Thaïlande.
- **BRRC Europe** : Non.
- **BRRC MOAN** : Non. Le personnel du BRRC se compose actuellement uniquement de fonctionnaires de l'administration hôte.
- **BRRC AOA** : Non. Le personnel du BRRC se compose actuellement de fonctionnaires de l'administration hôte. Avec l'octroi récent du statut juridique par le gouvernement hôte, les Membres peuvent maintenant détacher du personnel au bureau régional sans contraintes.
- **BRRC AOC** : Oui.

5. Les membres du personnel et le chef du BRRC consacrent-ils leur temps aux activités du Bureau (et non à des activités concurrentes pour l'administration qui les a détachés ou pour d'autres organismes) ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non, le chef et le personnel ont également d'autres tâches liées à l'administration hôte.
- **BRRC A/P** : Oui. Le chef et le personnel du BRRC A/P travaillent à temps plein au Bureau de Bangkok et sont pleinement conscients de la nécessité de consacrer leur travail uniquement au BRRC A/P conformément au mandat du Bureau.
- **BRRC Europe** : Oui, le personnel travaille à temps plein.
- **BRRC MOAN** : Non, le chef du BRRC a des responsabilités au sein de l'administration hôte. Il n'y a pas d'autre personnel au BRRC actuellement.
- **BRRC AOA** : Oui. Le personnel travaille exclusivement pour le BRRC à temps plein. Les Membres fournissent également du personnel virtuel pour des tâches spécifiques sur demande du BRRC.
- **BRRC AOC** : Oui. Le personnel du BRRC travaille exclusivement pour le BRRC.

6. Le BRRC combine-t-il différentes approches pour renforcer les capacités des membres du personnel pour l'évaluation des besoins et / ou mener des missions de renforcement des capacités ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Oui. Le BRRC combine différentes approches.
- **BRRC A/P** : Oui. Le chef du BRRC A/P attribue diverses tâches de représentation et l'organisation des ateliers régionaux au personnel en vue de leur permettre d'acquérir des connaissances techniques pertinentes et de l'expérience dans le domaine de la coordination internationale, et les encourage également à postuler en vue d'obtenir une accréditation d'expert de l'OMD. Le BRRC encourage également le personnel à utiliser la plateforme CLiKC! pour l'auto-apprentissage, ainsi que pour se tenir au courant des derniers développements de l'OMD ou des sujets d'actualité.
- **BRRC Europe** : Oui. Le personnel se voit offrir la possibilité de représenter le BRRC aux ateliers régionaux / sous-régionaux.
- **BRRC MOAN** : S. O.
- **BRRC AOA** : Oui. Les agents ont des tâches différentes selon leur fiche de poste respective ; parfois, les agents travaillent conjointement sur certaines tâches et se voient également offrir des possibilités de formation afin d'améliorer leurs compétences.
- **BRRC AOC** : Oui. Le chef du BRRC donne à son personnel la possibilité de participer à certaines réunions, à des séminaires ou des ateliers pour représenter le Bureau. Le personnel du Bureau renforce ses capacités lors de formations internes. Le chef du BRRC a encouragé un membre de son personnel à postuler à une formation à Bruxelles en vue d'obtenir une accréditation.

7. Existe-t-il des descriptions de postes pour tout le personnel du BRRC ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : Oui, mais elles décrivent simplement les principes et les tâches clés en fonction des qualifications et / ou des intérêts personnels, et s'appliquent de manière flexible selon les besoins.
- **BRRC Europe** : Oui.
- **BRRC MOAN** : Seul le chef du BRRC a une description de poste, conformément aux directives de l'OMD (il n'y a pas d'autre personnel).
- **BRRC AOA** : Oui.
- **BRRC AOC** : Oui, le BRRC a des descriptions de poste. Elles sont basées sur un organigramme, un référentiel des emplois, un référentiel des compétences et un dictionnaire des compétences, approuvés par la conférence des DG (approche de GRH basée sur les compétences).

8. Le BRRC dispose-t-il d'une procédure transparente pour le recrutement / la sélection du personnel, basée sur les besoins recensés ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Les fonctionnaires sont sélectionnés en fonction des exigences.
- **BRRC A/P** : Non. Le BRRC A/P respecte la sélection des administrations de détachement, y compris des administrations hôtes.

- **BRRC Europe** : Non. Le BRRC accepte la sélection / décision de l'administration de détachement.
- **BRRC MOAN** : Oui, pour le personnel sélectionné par l'administration hôte via son service RH. En attente des décisions des administrations Membres concernant le détachement auprès du BRRC.
- **BRRC AOA** : Oui.
- **BRRC AOC** : Oui. Désormais, avec les outils de GRH basée sur les compétences, le recrutement du personnel se fait sur la base de descriptions de poste qui sont transmises aux différentes administrations Membres et accompagnées de l'expression des besoins en ressources humaines.

9. La procédure de recrutement / sélection du BRRC est-elle basée sur les compétences ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Oui, le recrutement est effectué selon le domaine concerné.
- **BRRC A/P** : Non.
- **BRRC Europe** : Oui.
- **BRRC MOAN** : Oui, selon les directives du service RH de l'administration nationale.
- **BRRC AOA** : Oui.
- **BRRC AOC** : Oui. La nouvelle politique de recrutement du BRRC est basée sur les compétences.

10. Le BRRC dispose-t-il d'une procédure transparente pour l'évaluation du personnel ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non, il n'y a pas de procédure d'évaluation.
- **BRRC A/P** : Non.
- **BRRC Europe** : Non.
- **BRRC MOAN** : Oui, selon la procédure d'évaluation du service RH de l'administration nationale.
- **BRRC AOA** : Oui.
- **BRRC AOC** : Oui. Avec des descriptions de poste qui énumèrent les fonctions, les responsabilités et les tâches, ainsi que les compétences requises pour le poste.

11. Le BRRC dispose-t-il d'un plan de développement du personnel ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non. Actuellement, le BRRC ne dispose pas de plan de développement du personnel.
- **BRRC A/P** : Non.
- **BRRC Europe** : Non.
- **BRRC MOAN** : Oui, selon le plan du service RH de l'administration nationale.

- **BRRC AOA** : Non.
- **BRRC AOC** : Non.
 - absence de reconversion du personnel
 - absence de formation continue (stages, reconversion, séminaires de formation)

Selon vous, les éléments ci-après pourraient-ils constituer des progrès ?

1. Débattre, lors des réunions appropriées au niveau régional, de la mise en place d'une procédure pour la sélection du chef du BRRC, si cette procédure n'existe pas encore.
 - **BRRC AMS** : Oui.
 - **BRRC A/P** : Existe déjà.
 - **BRRC Europe** : Non.
 - **BRRC MOAN** : Existe, mais pourrait être documentée.
 - **BRRC AOA** : Existe déjà.
 - **BRRC AOC** : Existe déjà.

2. Débattre, lors des réunions appropriées au niveau régional, de la composition optimale du personnel du BRRC et de la contribution des différents Membres de la région à cette fin.
 - **BRRC AMS** : Oui, ce serait très bénéfique.
 - **BRRC A/P** : Quelques Membres ont exprimé leur intérêt à détacher des agents auprès du BRRC A/P.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Oui.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.

3. Adopter différentes approches pour renforcer les capacités des membres du personnel, notamment celles énumérées ci-dessus.
 - **AMS** : Oui, le BRRC AMS estime que c'est une très bonne initiative.
 - **A/P** : Oui. Le BRRC A/P va adopter diverses approches à cette fin.
 - **EUROPE** : Oui.
 - **MOAN** : Oui.
 - **AOA** : Oui.
 - **AOC** : Oui.

C. Plan stratégique et plan d'action pour guider les entités régionales

<Documents d'orientation>

- Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités (2008)
- Bonnes pratiques et défis dans les entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation (2014)
- Document officiel sur les plans régionaux, issu de la discussion informelle région par région menée lors de la 10^e réunion mondiale des chefs des BRRC, des CRF et des bureaux des Vice-Présidents (2015)

<Pratiques>

- **Plans stratégiques qui s'appliquent aux différents BRRC**
 - Des plans stratégiques et / ou des plans d'action existent, sont appliqués aux BRRC directement ou indirectement et fournissent des visions stratégiques à deux ou trois ans.
- **Modalités de mise au point et de consultation pour les plans stratégiques qui s'appliquent directement ou indirectement aux BRRC**
 - **BRRC AMS** : Le Vice-Président a mis en œuvre le Plan stratégique (2022-2024) qui comprenait des activités à développer avec le BRRC, approuvé lors de la réunion virtuelle des directeurs généraux le 3 octobre 2022.
 - **BRRC A/P** : Le plan d'action stratégique et le plan de travail annuel du BRRC sont définis en consultation avec le Vice-Président de la région et avec d'autres parties prenantes, compte tenu des mises à jour du plan stratégique régional adopté par la réunion des directeurs généraux des douanes de la région.
 - **BRRC MOAN** : Un plan stratégique régional est élaboré chaque année par le BRRC en coordination avec les Membres du Groupe de contact régional sur le renforcement des capacités et présenté à la réunion régionale des DG. Le BRRC coordonne ses activités avec le responsable du développement régional de l'OMD pour le finaliser conformément au budget et à la disponibilité des experts techniques.
 - **BRRC AOA** : Un plan régional de développement est mis au point par les membres du Comité directeur régional, les CRF et les Communautés économiques régionales et soumis au Conseil exécutif régional pour approbation. Ensuite, un plan régional de mise en œuvre est mis au point par les membres du Comité directeur régional, le BRRC et les CRF, pour approbation par le Conseil exécutif régional.
 - **BRRC AOC** : Sur la base de consultations régionales, le BRRC élabore le projet de plan stratégique régional (quinquennal) et les feuilles de route annuelles, spécifiques pour chaque administration en fonction de son évolution. Les plans stratégiques sont soumis à la conférence des directeurs généraux pour approbation. Le BRRC AOC évalue chaque année les niveaux de mise en œuvre et l'impact du plan stratégique et apporte les ajustements nécessaires. Cette évaluation est réalisée sur la base d'une application Web dédiée, « the MIRROR », via laquelle sont réalisées la collecte et l'analyse des données sur la mise en œuvre du plan stratégique.
- **Diffusion des orientations pour les BRRC**
 - **BRRC A/P** : Le plan d'action stratégique et le plan de travail annuel du BRRC sont publiés en tant que parties des rapports annuels et rendus publics sur son site Web.

- **BRRC Europe** : Le plan de travail annuel fait partie du rapport annuel et est fourni au responsable du développement régional de l'OMD.
 - **BRRC MOAN** : Le plan d'action stratégique du BRRC est adopté dans les procès-verbaux des réunions des DG régionaux et partagé avec le Vice-Président régional et les membres du Groupe de contact sur le renforcement des capacités.
 - **BRRC AOA** : La stratégie régionale et le plan de mise en œuvre sont publiés et mis à la disposition de tous les Membres et parties prenantes.
 - **BRRC AOC** : Le plan stratégique régional, les feuilles de route annuelles et les rapports d'évaluation sont remis aux administrations, au Secrétariat de l'OMD et publiés sur le site Web du BRRC.
- **Mécanisme de suivi pour la mise en œuvre**
 - **BRRC AMS** : Le Vice-Président a approuvé le Plan stratégique 2022-2024 pour la région et y a associé le BRRC AMS.
 - **BRRC A/P** : Le BRRC présente un rapport d'étape à la conférence des directeurs régionaux des administrations des douanes et à la réunion des correspondants régionaux. Il présente également le rapport annuel aux Membres régionaux et aux autres parties prenantes. Un rapport trimestriel est également établi à l'intention du Vice-Président et du Secrétariat de l'OMD.
 - **BRRC Europe** : Le BRRC présente un rapport d'étape à la conférence annuelle des directeurs des douanes.
 - **BRRC MOAN** : Le BRRC présente un rapport d'étape aux réunions régionales des DG.
 - **BRRC AOA** : Le BRRC présente des rapports mensuels et annuels au Comité de gestion, au Comité directeur régional et au Conseil exécutif. Toutefois, la stratégie qui vient de prendre fin ne comportait pas de S&E spécifique pouvant être intégré à la nouvelle stratégie (2022-2025).
 - **BRRC AOC** : Le BRRC évalue chaque année les feuilles de route annuelles des administrations Membres et présente un rapport annuel sur les progrès de la structure et des administrations à la conférence des directeurs généraux des douanes.
 - **Mesure de la performance**
 - **BRRC A/P** : Des indicateurs de performance clés et un calendrier sont définis pour la mesure de la performance du BRRC.
 - **BRRC Europe** : Des indicateurs de performance clés et un calendrier sont définis dans le plan d'action.

<Défis>

- **BRRC AMS** : Le BRRC mène des activités liées aux thèmes du plan stratégique en s'efforçant d'impliquer le plus grand nombre d'administrations de la région.
- **BRRC AOA** : Le BRRC peine à élaborer un cadre de S&E pour surveiller particulièrement l'effet des activités régionales. De plus, le personnel du BRRC n'est pas bien équipé en termes de compétences en S&E.
- **BRRC AOC** : Absence de mécanisme d'évaluation des activités du BRRC.

Grille d'autoévaluation

1. La région élabore-t-elle un plan stratégique régional pour un certain nombre d'années?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Oui, le Vice-Président a approuvé le plan stratégique 2022-2024 avec la collaboration du BRRC.
- **BRRC A/P** : Oui. La région A/P établit son plan stratégique régional pour une durée de deux ans et il est renouvelé tous les deux ans.
- **BRRC Europe** : Non.
- **BRRC MOAN** : Il est aligné sur l'exercice budgétaire de l'OMD.
- **BRRC AOA** : Oui. La stratégie régionale s'étend sur trois ans (actuellement 2022-25).
- **BRRC AOC** : Oui. Le BRRC AOC élabore des plans stratégiques quinquennaux. Le dernier couvre la période 2023-2027.

2. Ce plan stratégique régional est-il converti en une feuille de route et / ou un plan de travail annuel du BRRC, de façon à ce que le BRRC ait un plan de travail défini ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Oui.
- **BRRC A/P** : Oui.
- **BRRC Europe** : S. O.
- **BRRC MOAN** : Oui.
- **BRRC AOA** : Oui. La stratégie est accompagnée d'un plan pour la mise en œuvre.
- **BRRC AOC** : Oui.

3. La feuille de route et / ou le plan de travail annuel du BRRC font-ils l'objet d'une diffusion publique, ou au moins d'une diffusion parmi les Membres de la région ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : Oui. Il est publié dans le cadre du bulletin électronique diffusé au début de l'exercice budgétaire de l'OMD, c'est-à-dire tous les mois de juillet. Il est également rendu public sur la page Web du BRRC.
- **BRRC Europe** : Officiellement remis aux DG lors de la réunion des DG et publié sur le site Web du BRRC.
- **BRRC MOAN** : Non, il n'est actuellement partagé qu'avec les Membres régionaux. Mais avec l'aide du pays hôte, un site Web a été développé qui comprendra un bulletin électronique.
- **BRRC AOA** : Oui.
- **BRRC AOC** : Oui. La stratégie est partagée avec tous les Membres et parties prenantes et également publiée sur le site Web régional.

4. Le BRRC fait-il rapport à la région sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan stratégique régional / de la feuille de route / du plan de travail annuel ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : Oui. L'état d'avancement de la mise en œuvre est communiqué chaque année à la réunion des correspondants régionaux et à la conférence des directeurs régionaux des administrations des douanes ; en outre, des rapports trimestriels sont soumis au Secrétariat de l'OMD (Direction du renforcement des capacités) et au Vice-Président régional, conformément au mandat.
- **BRRC Europe** : Oui.
- **BRRC MOAN** : Oui, avec le Groupe régional de coordination du renforcement des capacités (réunions) ainsi que lors des réunions régionales des DG.
- **BRRC AOA** : Oui. Les rapports mensuels et annuels sont présentés au Vice-Président régional, au Comité de gestion, au Comité directeur régional et au Conseil exécutif.
- **BRRC AOC** : Oui.

Selon vous, les éléments ci-après pourraient-ils constituer des progrès ?

1. Débattre, lors des réunions appropriées au niveau régional, des défis ou carences s'agissant de la planification stratégique et / ou de la planification annuelle des travaux du BRRC, ainsi que de la manière de traduire les orientations stratégiques de la région en activités concrètes pour le BRRC.
 - **BRRC AMS** : Cela pourrait être évalué, oui.
 - **BRRC A/P** : Un mécanisme régional est déjà en place.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Oui.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.
2. Veiller à ce que ce plan de travail annuel du BRRC soit publié, permettre aux Membres de la région et aux autres parties prenantes de le revoir à intervalles adéquats.
 - **BRRC AMS** : Cela pourrait être évalué, oui.
 - **BRRC A/P** : Il sera continuellement rendu public par tous moyens appropriés.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Nous travaillons actuellement avec l'administration hôte pour que cela fasse partie du site Web du BRRC avec accès réservé aux Membres.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.
3. Débattre, lors des réunions appropriées au niveau régional, du mécanisme optimal à adopter pour suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan stratégique régional / de la feuille de route / du plan de travail annuel par le BRRC et pour recevoir des orientations supplémentaires, le cas échéant.
 - **BRRC AMS** : Cela pourrait être évalué, oui.
 - **BRRC A/P** : Le processus de suivi et des opportunités existent déjà.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Mécanisme mis en place par le biais du Groupe régional de coordination du renforcement des capacités et des réunions régionales des DG.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.

4. Définir les bons indicateurs de performance clés et un calendrier pour suivre les progrès accomplis par le BRRC, sur les plans quantitatif et qualitatif.
- **BRRC AMS** : Non.
 - **BRRC A/P** : Le plan stratégique régional établit des indicateurs de performance clés et le BRRC A/P rend compte de sa mise en œuvre en conséquence. En outre, le mandat révisé du BRRC A/P, adopté en mai 2018, confie au BRRC A/P la tâche de définir des indicateurs de performance clés conformes à ceux du plan stratégique régional. Par conséquent, le rapport trimestriel du BRRC A/P est préparé pour présenter les progrès accomplis dans la réalisation de ces indicateurs de performance clés.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Oui.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.

D. Dispositions financières

<Documents d'orientation>

- Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités (2008)
- Statut des organes régionaux de l'OMD (SP0399 – Document de la 67^e session de la Commission de politique générale (CPG) ; SP0410 – Rapport de la 67^e session de la CPG aux sessions du Conseil (SC) ; SC0122 – Procès-verbal des 119^e / 120^e sessions du Conseil ; SP0605 – Document de la 77^e session de la CPG ; SP0612 – Rapport de la 77^e session de la CPG au Conseil ; SC0166 – Procès-verbal des 129^e / 130^e sessions du Conseil)
- Bonnes pratiques et défis dans les entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation (2014)

<Pratiques>

- **Salaires des membres du personnel du BRRC**
 - Les traitements des membres du personnel sont payés par les administrations qui les ont détachés.
- **Coûts de fonctionnement et coûts administratifs du BRRC**
 - Les administrations hôtes des BRRC paient le loyer / fournissent des locaux et du matériel (par exemple du matériel de bureau, des ordinateurs, des téléphones), à quelques exceptions près :
 - **BRRC A/P** : Les PC du personnel sont fournis par les administrations des membres du personnel respectifs.
 - **BRRC AMS** : L'administration hôte couvre certains frais administratifs (bâtiment / espace, téléphone et factures Internet). Le chef du BRRC et le personnel ne reçoivent pas de rémunération pour leur travail au Bureau.
 - **BRRC AOA** : L'administration hôte couvre certains frais administratifs (bâtiment / espace, téléphone et factures Internet). Tous les autres coûts sont pris en charge par les contributions des Membres envoyées annuellement au BRRC, tandis que d'autres peuvent être couverts par le soutien des donateurs.
 - **BRRC Europe** : Les coûts afférents au site Web sont pris en charge sur le budget du BRRC, financé par les contributions des Membres, tout comme les logiciels,

équipements et consommables (encre, cartouches, papier et équipement d'infrastructure), etc.

- **BRRC MOAN** : Les locaux à usage de bureaux, l'équipement, les consommables, le site Web et d'autres besoins sont couverts par les Émirats arabes unis (administration hôte) conformément à l'Accord EAU-OMD signé en 2023.
- **BRRC AOC** : L'administration des douanes de Côte d'Ivoire fournit au BRRC du matériel de bureau, des ordinateurs, des téléphones, Internet, etc. Elle fournit au Bureau le personnel nécessaire pour développer le site Web régional, gérer l'adresse e-mail régionale et développer les applications à usage professionnel. Les coûts de maintenance du site Web régional et de l'outil de gestion stratégique, d'évaluation et d'aide à la décision sont pris en compte dans le budget régional.

➤ **Coût des missions pour le personnel du BRRC (par exemple, les frais de voyage et l'indemnité de subsistance pour participer aux missions régionales / nationales en tant qu'animateurs)**

- **BRRC AMS** : En raison du contexte actuel, cela n'a pas été évalué.
- **BRRC A/P** : Le coût des missions est pris en charge soit par le donateur qui finance la mission spécifique, soit par l'administration qui a détaché le membre du personnel du BRRC.
- **BRRC AOA** : Le coût des missions est pris en charge par les Membres au travers du budget du BRRC qui est financé par les souscriptions des Membres et approuvé chaque année par le Conseil exécutif. D'autres coûts peuvent être pris en charge par des donateurs / fonds de l'OMD, alors qu'une administration de détachement peut être invitée à couvrir certains coûts de mission pour les membres de son personnel.
- **BRRC Europe** : Le coût des missions est pris en charge par les Membres par le biais du budget du BRRC.
- **BRRC MOAN** : Le coût des missions pour le personnel du BRRC est pris en charge par l'administration de détachement, à moins que des fonds de donateurs soient attribués à cet effet.
- **BRRC AOC** : Le coût des missions est couvert par les contributions des Membres de la région (si cela a été budgétisé et autorisé par le Vice-Président) ou par les donateurs pour certaines missions.

➤ **Structure de gouvernance**

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : La région fait appel à un auditeur tiers.
- **BRRC AOA** : La région dispose de son propre Comité financier et de gouvernance (comprenant 4 Membres), qui supervise la gestion financière, désigne les auditeurs externes et rend compte au Conseil exécutif. Le directeur du BRRC est l'agent comptable du BRRC et rend compte au Conseil exécutif des questions financières via le Comité financier et de gouvernance.
- **BRRC Europe** : La conférence des directeurs des douanes de la région Europe de l'OMD est l'organe principal.
- **BRRC AOC** : La conférence des directeurs généraux de la région a créé un Comité des finances et un Comité d'audit. Toutes les structures régionales de l'OMD doivent présenter leur plan de travail et leur budget annuels aux comités. Les sorties de fonds doivent être autorisées par le Vice-Président de la région AOC. Le compte est géré par la douane du Nigeria où le compte est domicilié.

<Défis>

- **BRRC AMS** : Il n'existe aucun arrangement financier avec les Membres ; tous les coûts sont à la charge de l'administration hôte du BRRC.
- **BRRC Europe** : Pour le moment, le financement est couvert par les contributions annuelles des Membres, qui resteront la principale source de financement à l'avenir.
- **BRRC AOA** : La région se repose dans une large mesure sur l'administration hôte, l'administration du Kenya, qui a grandement contribué au BRRC en termes d'équipement, d'espace, et pour une majorité du personnel, ainsi qu'en termes de soutien aux missions pour son personnel. Néanmoins, le bureau fonctionne grâce aux contributions des Membres qui sont jugées insuffisantes, malgré des contributions exceptionnelles de la part de certains Membres.
- **BRRC MOAN** : Bien que l'administration hôte finance toutes les questions relatives à l'accueil du BRRC, il n'y a pas de contributions des Membres en termes de personnel détaché ou de soutien dans la gestion du Bureau.
- **BRRC AOC** : Les Membres de la région ont exprimé leurs attentes à l'égard des services fournis par le BRRC. C'est pourquoi la Côte d'Ivoire a réalisé d'importants investissements pour fournir des infrastructures modernes et bien équipées au BRRC. Aucun autre pays Membre n'a versé de contributions pour soutenir le pays hôte. Et il n'est pas prévu de partager avec d'autres Membres de la région les coûts liés à l'infrastructure, à l'équipement et à l'entretien, et au fonctionnement du BRRC. Les attachés techniques ne reçoivent aucune autre rémunération / prime liée à leur charge de travail au BRRC. Chaque attaché technique est soutenu par sa propre administration.

Grille d'autoévaluation

1. L'administration hôte a-t-elle accepté les modalités de financement actuelles pour l'infrastructure, l'équipement et l'entretien du BRRC et peut-elle assumer ces coûts à long terme ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Oui. Elles ont été établies dans le PDA et acceptées par l'Uruguay.
- **BRRC A/P** : Oui.
- **BRRC Europe** : Pour l'essentiel.
- **BRRC AOA** : Non. La région entend alléger le fardeau qui pèse sur le pays hôte en explorant d'autres options de financement, y compris la possibilité d'acquérir des espaces de bureaux pour le BRRC à l'avenir.
- **BRRC MOAN** : Oui, elles font partie de l'accord signé entre l'OMD et le pays hôte (EAU).
- **BRRC AOC** : Oui.

2. Les modalités de financement actuelles pour les autres frais de fonctionnement du BRRC sont-elles adaptées dans le cadre des efforts communs de l'administration hôte, des Membres de la région et des administrations qui ont détaché du personnel vers le BRRC ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non. S. O. Il n'y a pas d'arrangement financier avec les Membres.
- **BRRC A/P** : Oui.
- **BRRC Europe** : Oui, pour l'essentiel.
- **BRRC AOA** : Non.
- **BRRC MOAN** : Il n'y a pas de détachements effectués par des Membres régionaux.
- **BRRC AOC** : Oui.

3. Les modalités de financement actuelles pour les frais de mission du BRRC sont-elles adaptées dans le cadre des efforts communs de l'administration hôte, des Membres de la région et des administrations qui ont détaché du personnel vers le BRRC ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Même réponse qu'à la question 2 ci-dessus.
- **BRRC A/P** : Oui. Les fonds de coopération douanière (FCD) fournis par le Japon, la Chine et la Corée sont les principales sources de financement des ateliers régionaux et nationaux organisés par le BRRC A/P.
- **BRRC Europe** : Oui, pour l'essentiel.
- **BRRC AOA** : Non. Le financement des missions dépend de la disponibilité des fonds sur la base du budget approuvé ; par conséquent, certaines missions clés ne peuvent être mises en œuvre faute de financement. Cependant, le Kenya s'est efforcé d'aider son personnel détaché à effectuer certaines missions sur demande et selon la disponibilité des fonds.
- **BRRC MOAN** : S'applique actuellement uniquement au chef du BRRC, dont les frais sont couverts par l'administration hôte.
- **BRRC AOC** : Oui.

4. Les modalités de financement actuelles pour les traitements du personnel du BRRC sont-elles viables à plus long terme ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : S. O. Il n'y a pas d'accord de financement spécial pour les salaires ; ils sont couverts par l'administration hôte, puisque le personnel se compose de fonctionnaires de cette administration.
- **BRRC A/P** : Oui.
- **BRRC Europe** : Les salaires sont pris en charge par les administrations de détachement (problème de l'inégalité des salaires par rapport aux AT qui effectuent le même travail).
- **BRRC AOA** : Non. Les Membres hésitent à détacher du personnel au BRRC parce qu'ils devront les payer en tant que personnel expatrié, ce qui est jugé trop onéreux par les administrations Membres.
- **BRRC MOAN** : Seul le personnel détaché par l'administration hôte est couvert, aucun détachement n'a encore été effectué par les Membres de la région.
- **BRRC AOC** : Non. Chaque attaché technique est pris en charge par sa propre administration.

5. La région (Membres et / ou donateurs) dispose-t-elle d'un mécanisme propre pour convenir de la répartition des crédits budgétaires, au moins une fois par an ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : Non. L'allocation budgétaire pour les activités de renforcement des capacités régionales fait l'objet d'une consultation et est convenue entre le Secrétariat et les administrations donatrices, sur la base des propositions d'activités de RC soumises par le BRRC A/P.
- **BRRC Europe** : Pour les Membres régionaux oui (le BRRC n'a aucun donateur).
- **BRRC MOAN** : Non.
- **BRRC AOA** : Oui. Le budget est approuvé annuellement lors de la réunion du Conseil exécutif régional en avril / mai.
- **BRRC AOC** : Oui.

6. La région (Membres et / ou donateurs) dispose-t-elle d'un mécanisme propre pour s'assurer de l'utilisation correcte des contributions financières, au moins une fois par an ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : Pas en ce qui concerne l'utilisation par les Membres régionaux ou les administrations donatrices. Mais la comptabilité du BRRC A/P pour le FCD du Japon et le budget de gestion font l'objet d'un audit annuel par un tiers professionnel.
- **BRRC Europe** : Une fois par an à la conférence des DG ; le BRRC a proposé de faire l'objet d'un audit financier tous les deux ans, à l'initiative de l'OMD ou d'un comité financier / d'audit régional.
- **BRRC MOAN** : Il n'y a pas de contributions financières autres que celle de l'administration hôte ; cependant, certaines missions ou certains ateliers sont autofinancés ou hébergés par un Membre de la région.
- **BRRC AOA** : Oui. Les états financiers du BRRC font l'objet d'un audit et d'une présentation indépendants. Le processus est géré par le Comité financier et de gouvernance de la région, composé de quatre Membres.
- **BRRC AOC** : Oui. Mise en œuvre d'un programme d'audit pour les structures régionales.

Selon vous, les éléments ci-après pourraient-ils constituer des progrès ?

1. Débattre, lors des réunions appropriées au niveau régional, des éventuels défis et carences s'agissant des modalités de financement, pour obtenir le soutien total de la région.
- **BRRC AMS** : Oui, le BRRC estime que c'est une très bonne initiative.
 - **BRRC A/P** : Pas nécessaire pour le moment.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Oui.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.

2. Débattre, lors des réunions appropriées au niveau régional, du mécanisme optimal à adopter pour décider de la répartition des crédits budgétaires.
- **BRRC AMS** : Le BRRC est également d'accord sur ce point.
 - **BRRC A/P** : Pas nécessaire pour le moment.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Oui, en précisant qu'il n'y a pas de budgets gérés par la région ou par les donateurs de la région autres que ceux alloués via l'OMD. Il convient de souligner que certains ateliers pour la région sont hébergés par les Membres et sont gérés par ceux-ci de manière autonome.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui. Depuis deux ans, des procédures de décaissement caractérisées par une certaine charge administrative ont contraint le BRRC à préfinancer ses activités.
3. Débattre, lors des réunions appropriées au niveau régional, du mécanisme optimal à adopter pour s'assurer de l'utilisation correcte des contributions financières.
- **BRRC AMS** : Le BRRC est également d'accord sur ce point.
 - **A/P** : Pas besoin de mécanisme régional à cette fin pour le moment. En revanche, le BRRC A/P croit comprendre que le Secrétariat le fait par le biais de ses rapports au Comité financier.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Oui, en prenant note de la réponse à la question (2) ci-dessus.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.

E. Correspondants nationaux

<Documents d'orientation>

- Bonnes pratiques et défis dans les entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation (2014)
- Document de réflexion pour la 10^e réunion mondiale des chefs des BRRC, des CRF et des bureaux des Vice-Présidents (Session I en groupes restreints, BRRC) (2015)

<Pratiques>

- Correspondants nationaux (CN) en place
 - Tous les BRRC : En raison de la nature même de leurs activités, tous les BRRC disposent de leur réseau de CN, s'appuyant sur des canaux de communication tels que le courrier électronique, les appels téléphoniques, les bulletins d'information et les réunions.
- Renforcement du réseau des CN
 - **BRRC A/P** : Quatre membres du personnel du BRRC se chargent de chacune des sous-régions désignées pour renforcer la communication avec les différents Membres et mieux analyser les différentes situations en matière de renforcement des capacités.
 - **BRRC Europe** : Une réunion annuelle est organisée conjointement par le BRRC et le Secrétariat de l'OMD.
 - **BRRC MOAN** : Une réunion annuelle des CN est organisée par le BRRC.

- **BRRC AOA** : Le BRRC est en contact permanent avec tous les correspondants nationaux qui sont leurs premiers points de communication avec les Membres, par l'intermédiaire des directeurs généraux. Tout changement de CN est communiqué au BRRC.

BRRC AOC : Les réunions des CN sont organisées chaque année. Ces réunions sont présidées par le BRRC, et toutes les structures régionales, le Vice-Président de la région, le Secrétariat de l'OMD et certains partenaires de développement y participent également.

<Défis>

- **BRRC AMS** : Trouver un mécanisme pour obtenir les informations auprès des Membres à chaque changement de CN, afin de disposer d'informations à jour.
- **BRRC Europe** : Le BRRC demande régulièrement aux Membres de mettre à jour leurs informations concernant les CN.
- **BRRC AOA** : Le BRRC a mis à jour sa liste des correspondants nationaux, mais certains changements ne sont parfois pas signalés. Toutefois, le BRRC est en contact permanent, par courriel et téléphone, pour actualiser sa liste des correspondants nationaux. Certains Membres qui ne participent pas régulièrement aux activités de la région AOA n'ont pas de CN fonctionnels.
- **BRRC AOC** : Dans l'ensemble, le réseau des correspondants nationaux fonctionne très bien et a permis à la région de mettre en place une collaboration et une communication efficaces. Cependant, certains CN n'assument pas toujours leur rôle et devraient être remplacés.

Grille d'autoévaluation

1. Le BRRC dispose-t-il d'une liste des correspondants nationaux ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Oui, le BRRC a dressé une liste de CN dès la création du Bureau.
- **BRRC A/P** : Oui. Elle est mise à jour occasionnellement.
- **BRRC Europe** : Oui.
- **BRRC MOAN** : Oui.
- **BRRC AOA** : Oui.
- **BRRC AOC** : Oui.

2. Existe-t-il un mécanisme pour garantir que la liste des correspondants nationaux reste valable, en incluant régulièrement les modifications des coordonnées de ces correspondants ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Oui. Les CN sont contactés régulièrement pour vérifier s'il y a des changements.
- **BRRC A/P** : Pas de mécanisme formel, mais les Membres notifient leurs changements spontanément au BRRC.
- **BRRC Europe** : Oui, le BRRC demande régulièrement aux Membres de mettre à jour leurs informations concernant les CN.
- **BRRC MOAN** : Oui, cela est fait annuellement par le BRRC.

- **BRRC AOA** : Oui. La liste des CN est mise à jour en temps réel / continu.
- **BRRC AOC** : Oui. La liste est mise à jour chaque fois qu'un Membre désigne un nouveau CN.

3. Les coordonnées des membres du personnel du BRRC, classées par Membre / sous-région / thème, sont-elles mises à la disposition des Membres et / ou des correspondants nationaux (par exemple sous la forme d'un tableau présentant les coordonnées sur le site Web régional) ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Elles peuvent être communiquées aux parties concernées sur demande.
- **BRRC A/P** : Oui.
- **BRRC Europe** : Oui ; sur le site Web du BRRC (groupe d'utilisateurs fermé uniquement).
- **BRRC MOAN** : Oui.
- **BRRC AOA** : Oui.
- **BRRC AOC** : Oui.

4. Existe-t-il d'autres moyens d'améliorer la communication entre le BRRC et les CN ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Le BRRC examine actuellement d'autres moyens de communiquer avec les CN, tels qu'une réunion annuelle des CN.
- **BRRC A/P** : À l'initiative du Vice-Président régional, les efforts collectifs de la région pour un meilleur mécanisme de communication et d'enquête sont en cours de discussion.
- **BRRC Europe** : Oui ; courriels, formulaire de contact Web, actualités mises à jour sur le site Web, coordonnées du personnel du BRRC.
- **BRRC MOAN** : Oui, courriels, réunions et finalisation en cours du site Web du BRRC.
- **BRRC AOA** : Oui, une politique régionale de communication a été élaborée et mise en œuvre.
- **BRRC AOC** : Oui. Les Coordonnateurs du développement national (CDN) de tous les pays Membres de la région, à l'image des Coordonnateurs du développement régional au Secrétariat de l'OMD.

Selon vous, les éléments ci-après pourraient-ils constituer des progrès ?

1. Demander régulièrement aux Membres de la région de vérifier les informations dont dispose le BRRC sur les correspondants nationaux, pour veiller à ce que ces informations soient à jour.
- **BRRC AMS** : Oui.
 - **BRRC A/P** : Oui.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Oui.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.

2. Désigner un correspondant principal au sein du BRRC pour chaque Membre / sous-région / thème, pour que les Membres et / ou les correspondants nationaux puissent se tourner vers le BRRC sans avoir à chercher qui est la personne responsable.
- **BRRC AMS** : Oui.
 - **BRRC A/P** : Oui. L'organisation actuelle des correspondants sera maintenue.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Oui.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.

F. Site Web et visibilité

<Documents d'orientation>

- Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités (2008)
- Bonnes pratiques et défis dans les entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation (2014)

<Pratiques>

➤ Site Web du BRRC

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : Dispose de ses propres sites Web.
- **BRRC Europe** : Un système de gestion du contenu (CMS) est en place. Le CMS permet au BRRC de créer et de gérer lui-même son contenu numérique.
- **BRRC MOAN** : Finalisation en cours d'un nouveau site Web du BRRC.
- **BRRC AOA** : Dispose d'un site Web régulièrement mis à jour avec un espace réservé aux Membres utilisé en particulier pour partager des informations sensibles.
- **BRRC AOC** : Dispose d'un site Web.

➤ Bulletins d'information du BRRC

- **BRRC AMS** : Non.
 - **BRRC A/P** : Publie des bulletins trimestriels.
 - **BRRC Europe** : Le Bureau publie des bulletins électroniques trimestriels.
 - **BRRC MOAN** : Le nouveau site Web du BRRC en cours de finalisation comprendra un bulletin électronique.
- BRRC AOA** : Le Bureau publie des bulletins trimestriels. Des articles sont reçus des Membres, des Communautés économiques régionales (CER) et d'autres parties prenantes intéressées. Ces bulletins contiennent les dernières informations sur les activités du BRRC, par exemple les activités régionales de renforcement des capacités, les rapports de réunions et les thèmes y afférents, des études de cas de Membres et des contributions d'experts accrédités de l'OMD.
- **BRRC AOC** : Le BRRC publie périodiquement le Bulletin d'information régional (BIR), et des informations actualisées sont disponibles sur le site Web régional.

<Défis>

- **BRRC A/P** : Le BRRC doit obtenir des fonds ou des ressources supplémentaires pour maintenir et améliorer la présentation et les fonctions du site Web afin de le rendre plus convivial et plus accessible pour le partage de documents.
- **BRRC AOA** : Le site Web n'est proposé qu'en anglais alors que des articles sont traduits en d'autres langues au moyen de la plateforme Google Translate. Tous les coûts connexes sont couverts par le budget du BRRC.
- **BRRC AOC** : Depuis deux ans, les procédures de décaissement caractérisées par des goulets d'étranglement administratifs ont empêché la distribution régulière du bulletin d'information régional, la maintenance du site Web régional, le « MIRROR », et la mise à jour du système de messagerie régional.

Grille d'autoévaluation

1. Le site Web du BRRC est-il maintenu et mis à jour régulièrement (plus d'une fois par mois) ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : Oui.
- **BRRC Europe** : Oui, le site Web est fréquemment mis à jour par le BRRC.
- **BRRC MOAN** : Le site Web en cours de développement sera mis à jour par le BRRC et inclura une option permettant aux Membres de partager du contenu (avec la direction du BRRC).
- **BRRC AOA** : Oui.
- **BRRC AOC** : Non, pour les mêmes raisons (raisons liées aux procédures de décaissement).

2. Si le site Web du BRRC comporte une fonction permettant de suivre le nombre de visites, le nombre d'accès / de visiteurs est-il en augmentation ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : Oui.
- **BRRC Europe** : Oui.
- **BRRC MOAN** : Oui, cela sera inclus.
- **BRRC AOA** : Oui.
- **BRRC AOC** : Non.

3. Y a-t-il des mécanismes pour recevoir des commentaires sur le contenu du site Web et pour l'améliorer ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : Oui. Les commentaires et les retours sont appréciés et recueillis sous toute forme, même sans création d'un formulaire de rétroaction spécifique.
- **BRRC Europe** : Oui (un formulaire de rétroaction est mis à disposition)
- **BRRC MOAN** : Oui, cela sera inclus.
- **BRRC AOA** : Oui.
- **BRRC AOC** : Non.

4. Le BRRC envoie-t-il des bulletins d'information aux Membres de la région et / ou aux autres parties prenantes ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : Oui. Le BRRC publie un bulletin trimestriel.
- **BRRC Europe** : Oui.
- **BRRC MOAN** : Oui, cela sera inclus.
- **BRRC AOA** : Oui, sur une base trimestrielle.
- **BRRC AOC** : Oui. Par le biais du bulletin d'information régional (BIR).

5. Existe-t-il des mécanismes permettant de recevoir des commentaires sur le contenu des bulletins d'information et de les améliorer ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : Oui. Les commentaires et les retours sont appréciés et recueillis sous toute forme, même sans création d'un formulaire de rétroaction spécifique.
- **BRRC Europe** : Oui.
- **BRRC MOAN** : Cela pourrait être inclus.
- **BRRC AOA** : Oui. Les Membres et toutes les parties prenantes sont régulièrement encouragés à le faire.
- **BRRC AOC** : Non.

Selon vous, les éléments ci-après pourraient-ils constituer des progrès ?

1. Examiner la stratégie de communication du BRRC, le cas échéant, pour vérifier si elle répond aux attentes des Membres de la région et des autres parties prenantes.
- **BRRC A/P** : Oui.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : –
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.

2. Mettre régulièrement à jour le contenu du site Web afin de communiquer des informations actualisées aux Membres et aux autres parties prenantes.
 - **BRRC A/P** : Oui.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Oui.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.

3. Mettre en place un mécanisme pour vérifier la pertinence du contenu du site Web, de façon à tenir compte des commentaires des visiteurs et à améliorer le contenu.
 - **BRRC A/P** : Oui et non. Un tel mécanisme est souhaitable, mais le BRRC peine à recevoir des commentaires ou des suggestions.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Oui.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Ce mécanisme n'existe pas encore.

4. Mettre en place un mécanisme pour vérifier la pertinence du contenu des bulletins d'information, de façon à tenir compte des commentaires des lecteurs et à améliorer le contenu.
 - **BRRC A/P** : Oui.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Oui.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Ce mécanisme n'existe pas encore.

5. Chercher des solutions durables pour répondre aux exigences linguistiques dans la région, et faire traduire les informations clés diffusées par les différents moyens de communication (site Web et bulletin d'information du BRRC, par exemple) et les documents clés de l'OMD.
 - **A/P** : Pas nécessaire, car l'anglais, qui est l'une des langues officielles de l'OMD, est largement utilisé comme langue de travail commune dans la région A/P.
 - **EUROPE** : Oui.
 - **MOAN** : Le site Web sera en arabe (langue régionale) et en anglais.
 - **AOA** : Oui.
 - **AOC** : Oui. Les deux versions existent (en anglais et en français), mais il serait intéressant de disposer d'un système de traduction automatique.

G. Évaluation efficace des besoins, fonction de cellule de réflexion des BRRC

<Documents d'orientation>

- Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités (2008)
- Bonnes pratiques et défis dans les entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation (2014)
- Document de réflexion pour la 10^e réunion mondiale des chefs des BRRC, des CRF et des bureaux des Vice-Présidents (Session I en groupes restreints, BRRC) (2015)

<Pratiques>

- **Lien effectif entre le plan stratégique pour les différents Membres et les demandes de soutien individuelles aux fins du renforcement des capacités**
 - **BRRC AMS** : Élaboration d'un plan d'action, qui est ensuite communiqué aux autres entités régionales et à l'OMD.
 - **BRRC A/P** : Élaboration du plan de travail annuel du BRRC, qui traduit les priorités régionales définies dans le plan stratégique régional.
 - **BRRC Europe** : Le bureau est intégré au processus d'évaluation des besoins de l'OMD.
 - **BRRC MOAN** : Le plan d'action national et régional est élaboré en fonction des discussions et des demandes formulées en coordination avec les CN et conformément à la stratégie de l'OMD.
 - **BRRC AOA** : Le BRRC étudie les plans stratégiques des Membres pour passer au crible leurs besoins et les consolider. Le BRRC exécute également l'exercice annuel d'évaluation des besoins de l'OMD et rédige un rapport consolidé sur les besoins de la région.
 - **BRRC AOC** : Le BRRC élabore le plan stratégique régional et les feuilles de route annuelles pour chaque Membre. Cela permet un suivi et un soutien ciblés et cohérents qui garantissent que le soutien à chaque Membre contribue à la réalisation des objectifs stratégiques.

- **Réalisations sur plusieurs années, plutôt que synthèse d'activités ponctuelles**
 - **BRRC A/P** : Grâce à des projets tels que le projet conjoint entre l'OMD et l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) sur le Programme des maîtres formateurs (PMF) sur l'évaluation en douane et le classement dans le SH pour les Membres de la région Pacifique, des réalisations continues et tangibles ont été observées pendant la durée du projet.
 - **BRRC Europe** : Le plan stratégique couvre 3 ans.
 - **BRRC MOAN** : Conformément à la stratégie de l'OMD.
 - **BRRC AOA** : Le niveau d'engagement des Membres dans les projets de l'OMD en vue de l'obtention de réalisations concrètes est toujours examiné.
 - **BRRC AOC** : Une matrice d'identification des besoins a été mise au point par le BRRC pour recueillir les besoins spécifiques de chaque administration pour l'ensemble des questions douanières. Cette matrice permet d'adapter les initiatives de renforcement des capacités aux besoins spécifiques de chaque Membre. Un tableau de concordance associé à la matrice d'identification des besoins permet d'adapter chaque activité de renforcement de capacités aux besoins réels des administrations au vu des analyses obtenues à partir de l'application MIRROR sur la mise en œuvre de la feuille de route annuelle du PS par l'administration.

- **Autres moyens :**
 - **BRRC AMS** : Les besoins annuels sont recensés et analysés pour être partagés avec les autres entités régionales avant d'envoyer ou de demander une assistance.
 - **BRRC A/P** : Le BRRC organise la réunion des chefs des laboratoires régionaux des douanes et d'autres programmes de sensibilisation afin de fournir des orientations ou une plateforme consultative sur laquelle les Membres peuvent échanger leurs points de vue et partager leurs bonnes pratiques. Les retours sur les actions menées par les Membres dans les 6 mois suivant les ateliers régionaux, recueillis dans le cadre de l'enquête post-atelier, sont consolidés et partagés entre les Membres régionaux afin de présenter les bonnes pratiques

sur la façon dont les connaissances acquises grâce aux activités régionales sont utilisées par les Membres concernés dans des actions spécifiques à des fins d'analyse comparative.

- **BRRC Europe** : Les besoins annuels sont recensés, analysés et partagés avec le responsable du développement régional de l'OMD.
- **BRRC MOAN** : Les besoins annuels sont recensés et analysés en vue d'être inclus dans le plan d'action régional annuel lors de la réunion annuelle des CN qui inclut les centres de formation nationaux.

BRRC AOC : Le BRRC a mis en place un programme régional de coaching. Idéalement, cet outil doit permettre au BRRC de mettre en relation les Membres qui ont besoin d'un soutien et les Membres qui proposent ce soutien dans le domaine concerné. Des évaluations sont mises en place pour s'assurer que l'assistance contribue à la mise en œuvre de la stratégie de réforme de l'administration.

<Défis>

- **BRRC AMS** : Manque de réaction de la part des Membres en raison de la mauvaise communication et de l'existence d'autres priorités au sein de l'administration des douanes et entre les entités régionales et les Membres. Implication insuffisante des experts, ressources insuffisantes.
- **BRRC Europe** : Plus de missions sous régionales pour la mise en œuvre du processus (en lien avec les besoins des pays Membres, qui ne sont pas soutenus par le Secrétariat de l'OMD).
- **BRRC MOAN** : Le financement issu du plan d'action régional et national provient principalement des fonds des donateurs de l'OMD. Certains ateliers sont hébergés par des Membres de la région et certains Membres couvrent leur propre plan d'action national.
- **BRRC AOA** : Des Membres estiment que leurs besoins ne sont pas pleinement satisfaits, alors qu'ils les soumettent de façon répétitive à chaque exercice annuel d'évaluation des besoins.
- **BRRC AOC** : Certains Membres n'ont toujours pas de plan stratégique national (à jour) et continuent de demander une assistance qui ne contribue pas réellement au renforcement des capacités à long terme. Le fait que les Membres demandent au BRRC / à l'OMD d'organiser une formation technique pour un grand nombre d'agents de première ligne au lieu de mettre en place eux-mêmes (ou éventuellement avec l'aide de l'OMD) des systèmes de formation durables et de former d'abord leurs propres formateurs est un exemple révélateur. Même si l'OMD encourage les Membres à adresser leurs demandes d'assistance au BRRC, bon nombre d'entre eux continuent de s'adresser directement au Secrétariat de l'OMD.

Grille d'autoévaluation

1. Quelle approche le BRRC adopte-t-il pour évaluer les besoins des Membres de la région en termes de renforcement des capacités ? À quelle source fait-il référence, quel est le degré d'interaction avec les Membres concernés pour mieux comprendre le contexte, la stratégie et les progrès accomplis ? (Réponses descriptives)

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Le BRRC s'appuie sur les CN pour recueillir des informations (par exemple au moyen d'enquêtes) et pour les soumettre au bureau.
- **BRRC A/P** : Le BRRC A/P et la douane japonaise réalisent une enquête annuelle sur les besoins en assistance technique conformément aux tâches définies dans le plan stratégique

régional. En outre, le bureau accepte les demandes officielles d'assistance ad hoc présentées par écrit.

- **BRRC Europe** : Le BRRC s'appuie sur le cycle annuel d'analyse des besoins. Le BRRC recense et analyse les contributions des Membres et adapte le plan d'activité en conséquence avant de le soumettre au responsable du développement régional de l'OMD.
- **BRRC MOAN** : Le BRRC s'appuie sur les retours des CN et les demandes formulées dans le cadre de l'enquête annuelle, tout en veillant à ce qu'elles soient alignées sur les besoins et la stratégie de l'OMD.
- **BRRC AOA** : Le cycle annuel de l'OMD pour la planification et la mise en œuvre du renforcement des capacités repose sur l'identification par les Membres des besoins en matière d'assistance externe pour les administrations individuelles, ainsi que pour la région dans son ensemble. Le BRRC évalue et regroupe tous les besoins des Membres avant de les soumettre à l'OMD. Le BRRC consolide également les plans stratégiques des membres. Le BRRC collecte également les rapports nationaux des Membres.
- **BRRC AOC** : Le BRRC a élaboré un plan stratégique régional et des feuilles de route annuelles pour chaque Membre. Cela permet un suivi et un soutien ciblés et cohérents qui garantissent que le soutien à chaque Membre contribue à la réalisation des objectifs stratégiques. En outre, une matrice d'identification des besoins a été élaborée pour recenser les besoins spécifiques de chaque administration pour l'ensemble des questions douanières. Cette matrice permet d'adapter les initiatives de renforcement des capacités aux besoins spécifiques de chaque Membre. Un tableau de concordance associé à la matrice d'identification des besoins permet d'adapter chaque activité de renforcement de capacités aux besoins réels des administrations.

2. Cette analyse tient-elle compte des stratégies de réforme et de modernisation mises en œuvre au cours d'un nombre d'années spécifique par les différents Membres ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : Oui. Le modèle d'enquête susmentionné demande aux Membres d'indiquer la pertinence de leurs stratégies actuelles de réforme et de modernisation, le cas échéant.
- **BRRC Europe** : Oui, elle se réfère aux résultats du rapport préalable régional sur les progrès réalisés.
- **BRRC MOAN** : Oui, sur la base des contributions des administrations nationales Membres.
- **BRRC AOA** : Oui. Le modèle de rapport pour les pays comporte une section sur les stratégies de réforme et de modernisation.
- **BRRC AOC** : Oui.

3. Cette analyse tient-elle compte des progrès accomplis à ce jour par les différents Membres ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : Oui.
- **BRRC Europe** : Oui.
- **BRRC MOAN** : Oui, elle est évaluée en fonction des plans d'action antérieurs. Il y a cependant des problèmes ponctuels liés aux demandes d'actions « répétées ».

- **BRRC AOA** : Oui.
- **BRRC AOC** : Oui.

4. Les activités de renforcement des capacités que le BRRC propose après cette évaluation tiennent-elles effectivement compte du lien qui devrait exister entre les priorités régionales / les questions d'intérêt commun de la région et la planification du renforcement des capacités au niveau des différents pays ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Oui.
- **BRRC A/P** : Oui et non. Les besoins d'assistance technique des Membres ne correspondent pas nécessairement à l'objectif ou aux intérêts communs de la région.
- **BRRC Europe** : Oui.
- **BRRC MOAN** : Oui, mais avec quelques défis, comme ceux identifiés à la question 3 ci-dessus.
- **BRRC AOA** : Oui. Le BRRC prépare un rapport pour l'OMD décrivant les besoins régionaux, sous-régionaux et nationaux.
- **BRRC AOC** : Oui.

5. Les activités de renforcement des capacités que le BRRC propose tiennent-elles compte des réalisations sur plusieurs années, au lieu de simplement faire la synthèse d'activités ponctuelles ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : Oui.
- **BRRC Europe** : Oui, le BRRC veille à ce que les activités soient alignées sur les plans de réforme des Membres.
- **BRRC MOAN** : Comme indiqué aux questions 3 et 4, il y a des problèmes liés aux demandes « répétées ». Ces problèmes ont trait à la mise en œuvre des activités conformément à la demande, ou à l'indisponibilité du financement.
- **BRRC AOA** : Oui – les activités de renforcement des capacités sont alignées sur les plans de réforme et de modernisation des Membres.
- **BRRC AOC** : Le BRRC veille à ce que les activités de renforcement des capacités soient conformes aux plans de réforme et de modernisation des Membres.

6. Le BRRC s'efforce-t-il de renforcer sa fonction de « cellule de réflexion » pour l'efficacité de l'analyse, de la planification, de la mise en œuvre et du suivi et aux fins des propositions d'activités futures, et de quelle manière ? (Réponses descriptives)

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Le BRRC AMS travaille en étroite collaboration avec ses CN.
- **BRRC A/P** : BRRC A/P discute périodiquement des thèmes de réflexion possibles avec les chefs de CRF et recueille des informations pertinentes et des bonnes pratiques sur certains sujets auprès des CRF et, si possible, des Membres régionaux.

- **BRRC Europe** : Le plan de travail annuel est adapté en fonction de l'évaluation du BRRC et des commentaires de la région.
- **BRRC MOAN** : Cela se fait lors des réunions des CN, mais il manque les résultats des livrables ou postérieurs à la mission.
- **BRRC AOA** : Le travail du BRRC est principalement relié à la stratégie régionale et au plan de mise en œuvre sur lesquels il base ses rapports sur les activités. Il n'existe toutefois aucun processus spécifique ou effectif de suivi et d'évaluation de l'impact des activités de renforcement des capacités. Toutefois, dans la nouvelle stratégie régionale et le nouveau plan de mise en œuvre, la région prévoit d'élaborer un cadre solide de S&E pour relever ce défi.
- **BRRC AOC** : La stratégie régionale du renforcement des capacités basée sur le cadre d'autoévaluation des fonctions publiques élaboré par l'Institut européen des administrations publiques. La matrice d'identification des besoins et le tableau de concordance servent à affiner les résultats de l'autoévaluation. Les coordonnateurs du développement national (CDN) ont pour mission d'apporter une assistance spécifique aux administrations sous leur responsabilité afin d'améliorer leur performance. Le BRRC organise chaque année des missions d'assistance technique aux Membres afin d'évaluer le processus de modernisation au travers du plan stratégique régional et de procéder aux recadrages nécessaires. En outre, le BRRC commence chaque cycle de planification régionale par une analyse environnementale et observe le suivi stratégique tout au long du cycle pour proposer les ajustements nécessaires au plan stratégique régional (par exemple pour la crise de la COVID-19, la mise en œuvre de la ZLECAf).

Selon vous, les éléments ci-après pourraient-ils constituer des progrès ?

1. Enrichir les sources d'informations qui constituent la base de l'analyse des besoins du BRRC en termes de renforcement des capacités.
 - **BRRC AMS** : Oui.
 - **BRRC A/P** : Oui.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Oui.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.

2. Créer une matrice, par exemple, pour chaque Membre de la région, décrivant les priorités du Membre s'agissant de sa stratégie de réforme et de modernisation, ses besoins en termes d'assistance extérieure, les informations concernant les donateurs qui aident le Membre, la pertinence de l'assistance de l'OMD, l'assistance déjà fournie par l'OMD et les résultats obtenus par le Membre sur un certain nombre d'années.
 - **BRRC AMS** : Cela pourrait être envisagé.
 - **BRRC A/P** : Oui. Une matrice est établie pour l'élaboration de programmes annuels d'assistance technique.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Oui.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.

3. Chercher un équilibre entre projets pluriannuels et activités ponctuelles afin d'obtenir des résultats sur une période donnée tout en restant capable de répondre avec souplesse aux besoins qui font leur apparition.
- **BRRC AMS** : Cela pourrait être envisagé.
 - **BRRC A/P** : Oui.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Oui.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.

H. Coordination avec les CRF

<Documents d'orientation>

- Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités (2008)
- Bonnes pratiques et défis dans les entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation (2014)

<Pratiques>

- **Coordination efficace des CRF dans la région**
 - **BRRC A/P** : Au début de chaque exercice budgétaire, le BRRC contacte tous les CRF de la région à propos de l'accueil des ateliers régionaux pour lesquels une promesse de financement a déjà été faite, afin de rapprocher l'intérêt et les disponibilités physiques des CRF et les ateliers régionaux proposés, et d'établir les plans pour les ateliers régionaux.
 - **BRRC Europe** : Des réunions régionales ont lieu avec les CRF, les Vice-présidents et le Secrétariat de l'OMD. Le BRRC essaie de maintenir un contact constant avec les CRF de la région afin de coordonner leurs activités.
 - **BRRC MOAN** : Les CRF font partie du Groupe des CN qui se réunit annuellement.
 - **BRRC AOA** : Le Conseil exécutif approuve et reconnaît les CRF en tant que centres d'excellence pour les dossiers de l'OMD comme suit : CRF Kenya – Dossier sur la Compétitivité économique, CRF Maurice – Dossier Contrôle et Lutte contre la fraude, CRF Afrique du Sud – Dossier sur le Développement organisationnel, et CRF Zimbabwe – Dossier Recettes. Sous le leadership du BRRC, les CRF, conjointement avec le Secrétariat de l'OMD et les Communautés économiques régionales (COMESA, CAE et CDAA), ont élaboré des modules de formation. Le cadre du programme envisage que chaque Membre désigne des candidats impliqués dans la formation au sein de leur administration. L'atelier initial de formation des formateurs portera sur les normes, les techniques et la méthodologie des prestations de formation et s'attachera ensuite à donner aux formateurs les connaissances et les matériels de formation relatifs à des sujets techniques.
 - **BRRC AOC** : Les CRF sont invités (grâce à un financement du fonds régional) à participer à toutes les réunions périodiques de la région : la conférence annuelle des directeurs généraux, la réunion semestrielle du Comité d'experts, la réunion annuelle des correspondants nationaux pour le renforcement des capacités et la réunion annuelle des responsables des ressources humaines et de la formation. Le BRRC participe aussi à toutes ces réunions, qui offrent des possibilités de coordination.

➤ **Vision commune des besoins en termes de renforcement des capacités**

- **BRRC A/P** et **BRRC Europe** : Organisation d'une réunion annuelle de tous les CRF avec le BRRC pour permettre aux CRF de se familiariser avec les thèmes d'intérêt commun dans la région et comprendre les points forts des différents CRF, ce qui peut conduire à une meilleure coordination des activités régionales.
- **BRRC A/P** : Élaboration de rapports sur les bonnes pratiques mises en œuvre pour les thèmes abordés (par exemple l'accompagnement et le mentorat).
- **BRRC MOAN** : Les CRF font partie du Groupe des CN qui discute du plan d'action national et régional. Ils contribuent au plan d'action régional en organisant des événements et en partageant leur plan d'action pour la formation au profit des Membres régionaux.
- **BRRC AOA** : Il y a au minimum deux réunions entre les CRF, l'OMD et le BRRC pour rendre compte des progrès réalisés par les CRF, délibérer sur des questions thématiques et promouvoir la mise en œuvre de la stratégie.
- **BRRC AOC** : Lors de la réunion annuelle des responsables de la formation et des ressources humaines, en fonction des besoins exprimés par les Membres et de l'évolution du commerce international, le BRRC et les CRF élaborent le plan régional annuel de formation en fonction de la spécialisation de chaque CRF. À la demande des CRF, le BRRC mène des missions d'évaluation.

<Défis>

BRRC AOA : Certains CRF manquent les réunions régionales pour diverses raisons ou envoient des représentants différents aux réunions de suivi sans les briefer au préalable.

Grille d'autoévaluation

1. Existe-t-il des mécanismes qui permettent au BRRC de coordonner les CRF s'agissant de la conception, de l'exécution et de l'évaluation des activités régionales ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non. Il serait important de renforcer la relation et de rechercher des mécanismes pour ce faire.
- **BRRC A/P** : Oui. Conformément à son mandat, le BRRC A/P coordonne la mise en œuvre des ateliers régionaux. En outre, à la suite de la réunion des chefs de CRF qui s'est tenue en octobre 2021, le BRRC A/P consulte les projets de programmes d'ateliers pour y apporter sa contribution.
- **BRRC Europe** : Actuellement, le BRRC demande aux CRF de l'informer des activités prévues afin d'assurer une coordination efficace.
- **BRRC MOAN** : Les CRF font partie du Groupe des CN qui discute du plan d'action national et régional. Ils contribuent au plan d'action régional en accueillant des événements régionaux prévus dans le plan d'action.
- **BRRC AOA** : Oui. Le BRRC coordonne les CRF et les associe directement à la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités. Des réunions régulières sont organisées entre le BRRC, les CRF et l'OMD.
- **BRRC AOC** : Non.

2. Dans cette coordination, tient-on compte des points forts et / ou des centres d'intérêt des différents CRF ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Veuillez vous reporter à la réponse à la question 1 de cette section.
- **BRRC A/P** : Dans une certaine mesure, oui. Mais les disponibilités du personnel responsable de l'OMD et de celui du CRF ne correspondent que difficilement.
- **BRRC Europe** : Oui.
- **BRRC MOAN** : Oui, ils partagent leur plan d'action de formation au profit des Membres régionaux. Par l'entremise du Groupe des CN et des membres du CRF, des travaux sont en cours pour améliorer le concept de centre d'excellence.
- **BRRC AOA** : Oui. Les CRF agissent en tant que centres d'excellence pour les dossiers de l'OMD, à savoir : CRF Kenya – DCE, CRF Maurice – DCLF, CRF Afrique du Sud – DDO, CRF Zimbabwe – DR.
- **BRRC AOC** : Oui. CRF Burkina Faso : Techniques douanières ; CRF Nigeria : Gestion stratégique ; CRF République du Congo : Procédures et Facilitation des échanges.

3. La région propose-t-elle un mécanisme pour permettre aux CRF de se familiariser avec les thèmes d'intérêt commun dans la région, de façon à pouvoir débattre avec le BRRC en connaissance de cause ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : Oui. Ils ont accès au plan stratégique régional A/P et reçoivent une copie du résumé des réponses des Membres à l'enquête annuelle sur les besoins en matière d'assistance technique. Ils sont informés du plan de travail annuel du BRRC A/P au début des exercices respectifs.
- **BRRC Europe** : Oui.
- **BRRC MOAN** : Oui, les CRF font partie du Groupe des CN qui établit le plan d'action régional et national.
- **BRRC AOA** : Oui. Les CRF proposent des sujets d'intérêt en concertation avec le BRRC et l'OMD.
- **BRRC AOC** : Oui. Participation des CRF aux réunions des correspondants pour le renforcement des capacités et des responsables de la formation et des ressources humaines.

Selon vous, les éléments ci-après pourraient-ils constituer des progrès ?

1. Mettre en place un mécanisme qui permette de coordonner les CRF s'agissant de la conception, de l'exécution et de l'évaluation des activités régionales.

- **BRRC AMS** : Potentiellement.
- **BRRC A/P** : Oui.
- **BRRC Europe** : Oui.
- **BRRC MOAN** : Oui.
- **BRRC AOA** : Oui.
- **BRRC AOC** : Oui.

2. Renforcer le dialogue entre le BRRC et les CRF pour mieux comprendre les points forts et / ou les centres d'intérêt des différents CRF.
 - **BRRC AMS** : Oui.
 - **BRRC A/P** : Le renforcement du dialogue entre le BRRC A/P et les CRF de la région est assuré par la convocation de la réunion annuelle des chefs de CRF.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Oui.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.

3. Organiser une réunion physique ou virtuelle entre le BRRC et les CRF et / ou un dialogue régional incluant les CRF pour débattre des thèmes d'intérêt commun dans la région afin de mieux comprendre les besoins et les attentes en matière de renforcement des capacités.
 - **BRRC AMS** : Oui.
 - **BRRC A/P** : Oui. La réunion des chefs de CRF de la région A/P est convoquée chaque année.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Oui.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.

I. Possibilités de formation du personnel

<Documents d'orientation>

- Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités (2008)
- Bonnes pratiques et défis dans les entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation (2014)
- Document de réflexion pour la 10^e réunion mondiale des chefs des BRRC, des CRF et des bureaux des Vice-Présidents (Session I en groupes restreints, BRRC) (2015)

<Pratiques>

- **Expertise et capacités des membres du personnel du BRRC**
 - **Tous les BRRC** : Prise en compte de l'amélioration de l'expertise et des capacités des membres de leur personnel, pour le bon fonctionnement des bureaux. Qu'elles soient détachées par l'administration hôte du BRRC ou par des Membres de la région, ces personnes améliorent leur expertise grâce à différents environnements d'apprentissage, par exemple en consultant régulièrement les derniers outils et instruments de l'OMD, le site Web de l'OMD, la plateforme CLiKC! et les programmes d'apprentissage en ligne, et en participant à des activités de renforcement des capacités sous la forme de missions, de séminaires et d'ateliers.
 - **BRRC AMS** : Candidatures pour les cours en ligne de l'OMD ainsi que pour les programmes de leadership.

- **BRRC A/P** : Les membres du personnel sont encouragés à s'engager dans des missions de représentation de l'OMD autour de divers sujets afin de se familiariser avec les initiatives de l'OMD les plus récentes et de leur fournir des informations sur les outils, instruments et activités de l'OMD. Les présentations de ces missions de représentation de l'OMD sont partagées entre les membres du personnel, ce qui permet de communiquer des informations actualisées. Les membres du personnel sont encouragés à consulter la plateforme CLiKC! pour l'auto-apprentissage et pour se tenir au courant des dossiers brûlants et des dernières tendances de l'OMD.
- **BRRC A/P et BRRC Europe** : Le personnel est encouragé à solliciter l'accréditation d'expert de l'OMD afin de garantir un niveau de connaissance et de prestation adéquat.
- **BRRC MOAN** : Sans objet (puisque'il n'y a pas d'autre personnel que le chef du BRRC).
- **BRRC AOA** : Le Conseil exécutif approuve un budget permettant la formation du personnel en fonction de ses besoins.

➤ **Participation à des missions régionales/nationales**

- **BRRC AMS** : Le personnel participe seulement aux ateliers organisés au sein de l'administration hôte du BRRC.
- **BRRC A/P, BRRC AOA et BRRC Europe** : Les membres du personnel participent à certains ateliers ou certaines formations, en tant qu'animateurs ou en tant qu'assistants.
- **BRRC MOAN** : Sans objet (puisque'il n'y a pas d'autre personnel que le chef du BRRC).
- **BRRC AOA** : Les membres du personnel ne participent pas à la plupart des ateliers, car les invitations ciblent principalement les Membres.
- **BRRC AOC** : Participation surtout aux réunions organisées au siège de l'OMD et aux réunions ordinaires organisées par la région (conférence des DG, experts, correspondants nationaux, responsables des ressources humaines et de la formation).
- **BRRC AOC** : L'actuel plan de travail annuel recense les missions que le BRRC prévoit de mener lui-même, en particulier pour promouvoir le plan stratégique régional et aider les Membres pour le suivi et l'évaluation de l'état d'avancement des réformes.
- **BRRC AOC** : Le directeur du BRRC a facilité ou participé à plusieurs missions de l'OMD, en particulier des missions liées au Programme Columbus. L'autre membre du personnel du BRRC a participé à quelques événements de l'OMD et a souvent animé des événements organisés au niveau régional.

<Défis>

- Si de nombreux membres du personnel des BRRC ont accès à la plateforme CLiKC!, peu d'entre eux l'utilisent.
- Tous les membres du personnel des BRRC ne sont pas familiarisés avec les initiatives, instruments et outils les plus récents de l'OMD.
- La participation aux ateliers et aux formations est encouragée pour garantir la qualité des ateliers, faire des observations cohérentes sur les nouveaux développements, accroître la visibilité des BRRC et renforcer les capacités des membres du personnel, mais cela nécessite un financement.
- **BRRC Europe** : Les processus d'accréditation de l'OMD devraient être communiqués aux BRRC afin de développer l'expertise du personnel.
- **BRRC MOAN** : Il n'y a pas de « personnel » au sein du bureau autre que le chef du BRRC.
- **BRRC AOA** : Le personnel du BRRC ne participe pas à la plupart des missions, car le soutien ne vise que les Membres, ignorant que les membres du personnel du BRRC sont également

des agents des douanes et ont besoin d'un développement continu. Les Membres ont naturellement tendance à désigner des agents qui travaillent pour eux pour ces formations et attendent du BRRC et des donateurs qu'ils couvrent les frais afférents pour leur personnel détaché auprès du BRRC.

- **BRRC AOC** : La plupart des membres du personnel mis à la disposition du BRRC ont une assez bonne connaissance et expérience au niveau international. Ils ont également une assez bonne connaissance des normes et outils de l'OMD. Une description de poste existe et les missions sont clairement définies pour chaque agent (coordonnateur du développement national et chef de projet). Les nouveaux membres du personnel suivent une formation intensive théorique, puis pratique auprès des anciens (tutorat) avant d'être opérationnels.
- **BRRC AOC** : Le directeur est le seul membre du personnel qui est expert accrédité de l'OMD dans certains domaines. Les autres membres du personnel du BRRC ne sont accrédités dans aucun domaine et ne peuvent donc pas diriger des missions de l'OMD.
- **BRRC AOC** : Le personnel du BRRC ne bénéficie d'aucun programme de formation, ni de la part de l'administration hôte, ni de la part de la région, ni de la part de l'OMD. Le BRRC organise périodiquement en interne des sessions de formation sur le processus de modernisation des administrations des douanes ainsi que sur les instruments et outils de gestion stratégique.

Grille d'autoévaluation

1. Quels rôles précis les membres du personnel du BRRC jouent-ils dans les activités de renforcement des capacités ? L'analyse des besoins ? La coordination avec le Secrétariat de l'OMD / les experts / les CRF / les Membres ? L'appui logistique ? La mise en œuvre des missions ? (Réponses descriptives)

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Le personnel du BRRC collabore pour organiser les activités, selon le type de soutien requis.
- **BRRC A/P** : Le personnel du BRRC A/P assume les rôles principaux en coordination avec le Secrétariat et les CRF pour l'organisation logistique et la facilitation des ateliers. Le cas échéant, ils contribuent aux ateliers et aux réunions en tant qu'intervenants ou modérateurs / animateurs.
- **BRRC Europe** : En fonction des besoins (en tant qu'hôte, assistant ou animateur) Une analyse des besoins est également effectuée.
- **BRRC MOAN** : S. O.
- **BRRC AOA** : Élaboration et mise en œuvre de la stratégie régionale et du plan de mise en œuvre de l'Afrique orientale et australe (AOA) pour des initiatives de renforcement des capacités durables. Recherche, planification, soutien et coordination des activités de renforcement des capacités de l'OMD dans les 24 pays Membres de la Région AOA de l'OMD. Gestion et coordination des programmes en AOA. Représentation des programmes du Bureau devant des organes externes tels que la région AOA de l'OMD, les agences de financement, les agences des Nations Unies, les gouvernements et les parties prenantes. Coordination avec tous les commissaires généraux de la région AOA, les activités du BRRC, le Conseil exécutif, le Comité directeur régional (CDR) et d'autres missions. Organisation d'ateliers et de séminaires conjoints afin de développer des programmes opérationnels communs et des innovations. Développement et maintenance du site Web du BRRC, préparation et distribution du bulletin d'information

régional et du matériel promotionnel tel que les brochures et documentaires. Liaison avec les administrations des douanes, le CDR, l'OMD, les groupements régionaux, l'Union africaine (UA), le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), les agences des Nations Unies, la communauté des donateurs et d'autres organismes dans tous les domaines d'intérêt commun.

- **BRRC AOC** : Le personnel du BRRC assiste les administrations des douanes de la région dans leur processus de modernisation. Il recense les besoins des administrations Membres et assure la coordination avec le Secrétariat de l'OMD. Il fournit des informations utiles aux Membres sur les activités dans la région, les bonnes pratiques, les outils et instruments de l'OMD, l'évolution du commerce international, les partenaires de développement, etc., et exécute des missions d'assistance technique auprès des administrations Membres.

2. Quelle approche le BRRC adopte-t-il pour promouvoir le développement des capacités du personnel ? (Réponses descriptives)

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Le BRRC s'efforce de promouvoir la formation du personnel.
- **BRRC A/P** : Partage des diaporamas de présentation des autres membres du personnel et des copies des autres présentations faites lors des ateliers.
- **BRRC Europe** : Promotion des outils et de la méthodologie de renforcement des capacités, en informant le personnel à leur sujet et en encourageant la participation aux ateliers d'accréditation.
- **BRRC MOAN** : S. O.
- **BRRC AOA** : Le plan stratégique tient compte de la formation du personnel ; un budget a été approuvé par le Conseil exécutif régional pour la formation du personnel. Dans d'autres cas, le BRRC demande aux administrations de détachement de fournir une formation continue au personnel. Certaines possibilités de formation sont également offertes par l'OMD.
- **BRRC AOC** : Formation interne, tutorat entre les anciens et les nouveaux agents, participation aux missions, gestion de projets spécifiques, accès à l'apprentissage en ligne.

3. Le BRRC encourage-t-il les membres de son personnel à consulter le site Web de l'OMD et la plateforme CLiKC! pour se familiariser avec les derniers outils et instruments de l'OMD ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Oui.
- **BRRC A/P** : Oui.
- **BRRC Europe** : Oui.
- **BRRC MOAN** : S. O.
- **BRRC AOA** : Oui.
- **BRRC AOC** : Oui.

4. Y a-t-il des experts accrédités de l'OMD parmi le personnel du BRRC ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **BRRC AMS** : Non.
- **BRRC A/P** : Oui.
- **BRRC Europe** : Non.
- **BRRC MOAN** : Oui (le chef du BRRC est le seul membre du personnel).
- **BRRC AOA** : Non.
- **BRRC AOC** : Oui. Uniquement le directeur.

Selon vous, les éléments ci-après pourraient-ils constituer des progrès ?

1. Réexaminer la stratégie de développement du personnel du BRRC, s'il y en a une, afin d'exploiter les différentes opportunités et de servir au mieux ses Membres.

- **BRRC AMS** : Oui.
- **BRRC A/P** : Oui.
- **BRRC Europe** : Oui.
- **BRRC MOAN** : Oui.
- **BRRC AOA** : Oui.
- **BRRC AOC** : Oui.

2. Le personnel est encouragé à solliciter l'accréditation d'expert de l'OMD afin de garantir un niveau de connaissance et de prestation adéquat.

- **BRRC AMS** : Oui, le BRRC pense que ce serait très bénéfique pour la région.
- **BRRC A/P** : Oui.
- **BRRC Europe** : Oui.
- **BRRC MOAN** : Oui.
- **BRRC AOA** : Oui.
- **BRRC AOC** : Oui.

3. Débattre, lors des réunions appropriées au niveau régional, des contraintes liées à la prise en charge des frais des membres du personnel qui voyagent pour participer à des ateliers régionaux / nationaux et demander que la formation du personnel soit dûment prise en compte en tant que partie intégrante des activités de renforcement des capacités au niveau régional.

- **BRRC AMS** : Oui.
 - **BRRC A/P** : Pas nécessaire. Pour l'instant, les membres du personnel du BRRC A/P sont pris en charge par leurs administrations respectives.
 - **BRRC Europe** : Oui.
 - **BRRC MOAN** : Oui.
 - **BRRC AOA** : Oui.
 - **BRRC AOC** : Oui.
-

2. CRF

J. Statut du CRF

<Documents d'orientation>

- Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités (2008)
- Statut des organes régionaux de l'OMD (SP0399 – Document de la 67^e session de la Commission de politique générale (CPG) ; SP0410 – Rapport de la 67^e session de la CPG aux sessions du Conseil (SC) ; SC0122 – Procès-verbal des 119^e / 120^e sessions du Conseil ; SP0605 – Document de la 77^e session de la CPG ; SP0612 – Rapport de la 77^e session de la CPG au Conseil ; SC0166 – Procès-verbal des 129^e / 130^e sessions du Conseil)
- Bonnes pratiques et défis dans les entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation (2014)

<Pratiques>

- Aucun des 32 CRF n'a de statut juridique spécifique associé à l'OMD. Si la plupart des CRF sont en fait un des instituts de formation de l'administration hôte, certains ont un statut indépendant de l'administration hôte.
- **CRF Kenya** : Le CRF Kenya est hébergé par la KESRA (l'école de l'administration des recettes du Kenya), qui est un département de l'administration des recettes du pays, la Kenya Revenue Authority (KRA).
- **CRF Azerbaïdjan** : Conformément au protocole d'accord signé en 2002 entre l'OMD et le Comité national des douanes (CND) d'Azerbaïdjan, ce dernier intègre et gère (article 3) le CRF, qui utilise le Centre de formation douanière de Bakou (article 2). Le CRF est actuellement hébergé par l'Académie du Comité national des douanes d'Azerbaïdjan (ACNDA). Le CRF est un centre de formation de premier plan en Azerbaïdjan depuis près de vingt ans.

<Défis>

- **CRF Liban** : En tant qu'Institut des Finances, le CRF n'était pas directement lié à l'administration des douanes, ce qui a entraîné certains problèmes de coordination. Avec le soutien financier de donateurs, la douane libanaise est parvenue à obtenir la construction de son propre centre de formation, dans lequel des activités de formation de l'OMD et des activités de formation nationales ont été organisées. Lors de leur réunion de juin 2015, les DG des douanes de la région MOAN ont décidé de mettre un terme à l'utilisation de l'Institut des Finances en tant que CRF, et de le remplacer par le CRF de Jordanie, nouvellement créé.
- **CRF Azerbaïdjan** : Après la création de l'ACNDA en 2012, il n'y a pas eu de changement de statut du CRF, qui relève toujours du Comité national des douanes (CND) et qui, pour l'essentiel, utilise toujours l'ancien « Centre de formation des douanes » (CFD) du CND. Cependant, le CFD n'existe plus. L'ACNDA, en tant que nouvelle entité, fonctionne comme un institut de formation relevant du CND, mais aussi comme un établissement public d'enseignement supérieur. En théorie, le CRF est donc automatiquement hébergé par l'ACNDA, sans qu'il n'y ait de base juridique à cet égard. La base juridique doit donc être établie et le protocole d'accord de 2002 doit être mis à jour. L'ACNDA est désormais entièrement responsable de l'organisation, de la coordination et de l'évaluation de toutes les mesures de renforcement des capacités du personnel du CND, sur la base d'un décret portant sur le CND datant de 2019. D'où la nécessité de veiller au bon positionnement du CRF dans l'organigramme de l'ACNDA.

L'ACNDA prévoit actuellement de proposer un amendement au protocole d'accord, afin de garantir que le CRF soit géré et détenu par l'ACNDA, avec le soutien du CND.

Grille d'autoévaluation

1. Votre CRF rencontre-t-il des difficultés concernant son statut ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Non. Le CRF Kenya est hébergé par la KESRA (l'école de l'administration des recettes du Kenya), qui est un département de la Kenya Revenue Authority (KRA).
- **CRF Maurice** : Puisque le CRF est sous la responsabilité du département des ressources humaines et de la formation de la MRA, aucun problème de statut ne se pose.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Non. Le CRF de Hong Kong, Chine, est l'école de formation des douanes de Hong Kong, c'est-à-dire l'école des douanes de Hong Kong (HKCC), qui offre une formation diversifiée et spécialisée aux agents des douanes de Hong Kong. Elle est directement et entièrement exploitée et gérée par la douane de Hong Kong.
- **CRF Corée** : Le CRF Corée est l'institut de formation douanière de la douane en Corée du Sud.
- **CRF Malaisie** : Le CRF Malaisie couvre les questions relatives au CAP et à la gestion stratégique. Il ne dispose actuellement d'aucun expert accrédité par l'OMD dans ces domaines. En collaboration avec le département des affaires internationales de la direction générale des douanes de Malaisie, le CRF Malaisie discute actuellement de la création d'une nouvelle équipe d'experts en gestion stratégique.
- **CRF Indonésie** : Oui. Le CRF Indonésie dépend structurellement de l'agence pour l'éducation et la formation financières (FETA) du ministère des Finances de la République d'Indonésie. Même s'il relève structurellement de la FETA, techniquement et culturellement le CRF Indonésie n'a jamais été séparé de la direction générale des douanes et accises (DGDA) en tant qu'administrateur hôte. Bien que certains problèmes techniques subsistent, le CRF Indonésie s'efforce d'améliorer la coordination avec les administrations hôtes afin d'éviter tout problème important.
- **CRF Azerbaïdjan** : Non, car un protocole d'accord OMD-CND a été signé en 2002. Mais, comme nous l'avons mentionné plus haut, bien que le CRF soit hébergé par l'ACNDA, il ne dispose pas d'un statut juridique, de ressources financières, de capacités organisationnelles et de ressources humaines propres. En conséquence, l'ACNDA utilise ses propres ressources internes pour les activités du CRF, ce qui entraîne une lourde charge de travail. Le fonctionnement actuel du CRF n'est pas viable.
- **CRF Ukraine** : Non, le CRF est basé dans les locaux du département de la formation spécialisée et des services canins du service des douanes d'Ukraine.
- **CRF Jordanie** : Non. Le CRF fait partie intégrante de la douane jordanienne.
- **CRF République dominicaine** : Le CRF est actuellement en restructuration afin de rationaliser ses activités. Les principales étapes consistent à soutenir le BRRC dans la détection des besoins et le renforcement de son équipe de formateurs et d'experts. Les installations sont opérationnelles à 100 % pour les activités en présentiel.

Selon vous, les éléments ci-après pourraient-ils constituer des progrès ?

1. (Si des problèmes sont rencontrés) Disposer d'un système de décision régional concernant le statut du CRF

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Hong Kong, Chine : S. O.**
- **CRF Malaisie :** Le statut de CRF est maintenu. En tant que centre de formation du RMCD (le service royal des douanes de Malaisie), le CRF dispose d'installations de formation et organise des cours en ligne et en présentiel pour les agents des douanes de Malaisie. En collaboration avec la division interne (affaires internationales) au siège, le CRF Malaisie discute actuellement de la création d'une nouvelle équipe d'experts en gestion stratégique pour le CAP et la gestion stratégique.
- **CRF Azerbaïdjan :** Le statut devrait être modifié afin de permettre à l'ACNDA d'intégrer et d'exploiter le CRF (et pas seulement de l'héberger), avec le soutien du CND.
- **CRF République dominicaine : S. O.**

K. Équipe du CRF – Composition et statut

<Documents d'orientation>

- Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités (2008)
- Statut des organes régionaux de l'OMD (SP0399 – Document de la 67^e session de la Commission de politique générale (CPG); SP0410 – Rapport de la 67^e session de la CPG aux sessions du Conseil (SC); SC0122 – Procès-verbal des 119^e / 120^e sessions du Conseil; SP0605 – Document de la 77^e session de la CPG; SP0612 – Rapport de la 77^e session de la CPG au Conseil; SC0166 – Procès-verbal des 129^e / 130^e sessions du Conseil)
- Bonnes pratiques et défis dans les entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation (2014)

<Pratiques>

- **Chefs et membres du personnel des CRF**
 - Aucun d'eux n'a un statut juridique particulier.
 - Aucun des CRF ne compte de ressortissants étrangers parmi les membres de son personnel; en d'autres termes, tous les membres de leur personnel sont issus des administrations hôtes.
 - Les équipes des différents CRF comptent de 3 à 100 personnes, selon les besoins internes et externes du centre de formation.
- **Pratiques diverses pour renforcer les capacités des membres du personnel pour l'évaluation des besoins et/ou mener des missions de renforcement des capacités.**
 - CRF Kenya : Le CRF n'a pas de statut juridique indépendant. Il compte 134 membres du personnel. 100 % du personnel du CRF est de nationalité kenyane. Formation continue du personnel pour s'assurer qu'il maîtrise les sujets techniques et dispose des compétences en matière de formation. En outre, des initiatives de collaboration sont mises en œuvre avec les États partenaires d'Afrique de l'Est sur des événements de formation conjoints. Deux (2)

formateurs résidents sont des experts accrédités en matière d'évaluation en douane et de gestion des risques. Les programmes d'échange doivent encore être mis en œuvre.

- **CRF Malaisie** : Organisation de visites d'étude comparative dans d'autres CRF et des organisations internationales, afin de se familiariser avec les questions d'intérêt commun pour les Membres et de voir où se situe le CRF en matière de coopération internationale pour la formation.
- **CRF Azerbaïdjan** : Planification de la coopération avec les autres CRF pour organiser des formations dans divers domaines liés à la douane, afin de promouvoir l'apprentissage mutuel et le partage des bonnes pratiques des CRF. La coopération internationale de l'ACNDA vise à établir des partenariats avec divers centres nationaux de formation douanière et le CRF, afin de combler cette lacune. Mais, étant donné que le CRF n'a pas de statut juridique, l'ACNDA ne peut pas représenter officiellement le CRF, en particulier lorsqu'il y a des implications financières et autres implications juridiques.

<Défis>

- **CRF Kenya** : Peu d'ateliers d'accréditation sont disponibles par rapport au besoin d'experts.
- **CRF Azerbaïdjan** : Aucun membre du personnel ne se consacre entièrement au CRF.

Grille d'autoévaluation

1. Les membres du personnel et le chef du CRF consacrent-ils tout leur temps aux activités du CRF (et non à des activités concurrentes pour l'administration qui les a détachés ou pour d'autres organismes) ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui. Le chef et le personnel du CRF consacrent tout leur temps au travail du CRF, à la formation du personnel des services de l'administration des recettes du Kenya et d'autres parties prenantes, ainsi qu'à l'administration de l'école de l'administration des recettes du Kenya.
- **CRF Maurice** : L'unité de formation du département des ressources humaines et de la formation couvre à la fois la formation interne et la formation du CRF. L'assistance de l'équipe de renforcement des capacités du service des douanes, et en particulier des formateurs accrédités, est sollicitée en cas de besoin.
- **CRF Malaisie** : Le personnel (six agents seniors et deux préposés) se consacre entièrement au travail du CRF, y compris à l'administration et à la formation. En outre, des fonctionnaires du siège de l'administration des douanes ou d'autres États, ainsi que d'autres experts de la région, sont invités à présenter des exposés dans le cadre des programmes de formation prévus.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Oui. Bien qu'il y ait des agents désignés qui prennent en charge les questions relatives au CRF, ils sont également responsables des autres tâches d'administration et de formation de la douane de Hong Kong. Cependant, lorsque d'importants événements du CRF sont organisés (par exemple la réunion des chefs de CRF de la région A/P de l'OMD à Hong Kong en décembre 2016 et d'autres ateliers de l'OMD), le CRF Hong Kong, Chine, et la douane de Hong Kong mobilisent des effectifs importants en commun pour soutenir ces événements.
- **CRF Japon** : Oui. Il n'y a pas de personnel dédié au CRF, mais nous avons 5 agents et 2 formateurs de l'institut de formation des douanes (IFD) qui s'engagent dans les activités du CRF.

- **CRF Corée** : Il y a une équipe de formation internationale (1 chef et 2 directeurs adjoints des douanes) au sein du CBCTI (CRF Corée). Ce sont des employés à plein temps qui travaillent pour le CRF pour accueillir des ateliers et des séminaires, 7 à 8 fois par an. Le personnel s'occupe en même temps du travail lié à la formation interne. Cependant, chaque fois qu'il y a un travail lié au CRF, tout le personnel se concentre sur la formation du CRF.
- **CRF Indonésie** : Non. Le CRF Indonésie ne dispose pas d'un chef et d'un personnel entièrement dédiés au travail du CRF. Pour résoudre ce problème, le CRF Indonésie a créé une équipe de formation internationale qui partage son temps entre le travail de formation régional et local. Toutefois, le CRF n'exclut pas les programmes de formation nationaux, de sorte que les programmes de formation du CRF et nationaux sont élaborés et mis en œuvre en harmonie.
- **CRF Azerbaïdjan** : L'ACNDA compte environ trois employés qui s'occupent des questions relatives au CRF sur une base ad hoc ; il ne s'agit pas d'un travail à temps plein. Chaque fois qu'il y a une formation ou un événement lié au CRF, les membres du personnel de l'ACNDA y travaillent. Le recteur de l'ACNDA est également le chef du CRF et partage son temps en conséquence. Étant donné que l'ACNDA est à la fois un établissement public d'enseignement supérieur et l'institut de formation du CND, ces deux fonctions mobilisent des ressources substantielles de l'ACNDA. Comme indiqué dans le rapport annuel 2019-2020 du CRF, l'ACNDA a organisé plusieurs événements de formation dans le cadre du CRF. Toutefois, cette organisation n'est pas viable à long terme. La gestion du CRF nécessite une allocation supplémentaire de ressources (temporelles, organisationnelles, humaines et financières).
- **CRF Ukraine** : Le département de la formation spécialisée et des services canins du service national des douanes ukrainien compte 61 employés. Près de 42 000 employés du service national des douanes de l'Ukraine ont amélioré leur niveau de compétence professionnelle au cours des années d'existence de ce service. Le directeur du CRF partage son temps entre les activités du département et celles du CRF. Le personnel du département effectue le travail relatif au centre régional de formation parallèlement à ses autres tâches. Chaque fois qu'il y a un travail lié au CRF, le personnel se consacre entièrement à la formation du CRF.
- **CRF Jordanie** : Oui.
- **CRF Qatar** : Quarante-trois fonctionnaires désignés et quatre experts en formation douanière sont chargés du travail du CRF à Doha, au Qatar. Ils se consacrent tous à la formation du CRF.
- **CRF République dominicaine** : Non. Le personnel partage son temps entre le CRF et d'autres activités administratives. Le CRF fait actuellement l'objet d'une restructuration.

2. Le CRF combine-t-il différentes approches pour renforcer les capacités des membres du personnel pour l'évaluation des besoins et / ou mener des missions de renforcement des capacités ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Le CRF procède à une évaluation des besoins en formation avant d'élaborer des programmes de formation. Le CRF travaille en étroite collaboration avec les RH et le service du commissaire chargé des douanes et du contrôle des frontières, qui documente les besoins en formation chaque année dans le plan de formation annuel ou peut également communiquer des besoins de formation spécifiques au fur et à mesure qu'ils se présentent. Le CRF a également organisé des sessions de formation des formateurs sur la manière de dispenser efficacement des formations en présentiel et en ligne.
- **CRF Maurice** : Les experts accrédités reçoivent généralement une formation formelle. Deux membres du personnel du CRF et un membre du personnel de l'unité de renforcement des

capacités du service des douanes ont bénéficié de l'atelier de gestion de projet de la région AOA de l'OMD qui s'est tenu du 3 au 11 décembre 2019 au Kenya.

- **CRF Malaisie** : Le CRF organise régulièrement des cours de renforcement des capacités pour les agents des douanes ainsi que pour d'autres organismes gouvernementaux chargés de la lutte contre la fraude, avec l'aide des experts de l'OMD et du BRRC A/P. En outre, le personnel a également découvert les bonnes pratiques d'autres CRF et d'organisations internationales en participant à des cours, des activités et des ateliers. Les activités de renforcement des capacités sont basées sur l'évaluation des besoins.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Oui. Le CRF Hong Kong, Chine, a pour mission de permettre à ses agents d'acquérir les bonnes pratiques locales et internationales en matière d'opérations douanières, de lutte contre la fraude et de gestion, ainsi que de formation et de développement. Tous les nouveaux agents reçoivent d'abord une formation d'instructeur. En fonction de leurs besoins professionnels et de leurs besoins de formation, ils sont sélectionnés pour suivre diverses formations professionnelles (armes à feu, recours à la force, enquêtes et gestion de la formation, etc.) organisées à Hong Kong, Chine, ou par des services étrangers de lutte contre la fraude et des universités étrangères. Le CRF entretient également une coopération très étroite avec les instituts de formation des douanes continentales afin d'améliorer les échanges et l'efficacité des formations respectives.
- **CRF Japon** : Oui. Le personnel de l'institut de formation des douanes (IFD) met au point et organise les programmes pour d'autres ateliers internationaux basés sur les besoins de l'administration bénéficiaire et des participants. À la fin de chaque atelier, le personnel organise une réunion d'évaluation avec les participants et fournit un retour pour le processus de planification. Les formateurs de l'IFD organisent des sessions consacrées au développement des ressources humaines et à d'autres opérations douanières.
- **CRF Corée** : Oui. Certains membres de l'institut de développement des ressources humaines des douanes (IDRHD) se rendent dans des centres de formation des douanes à l'étranger pour y mener des études comparatives et y découvrir les bonnes pratiques, afin d'améliorer leurs connaissances et leurs activités en matière de renforcement des capacités.
- **CRF Indonésie** : Oui. Le personnel du CRF améliore régulièrement ses capacités à mener des activités de renforcement des capacités sur la base de l'analyse des besoins organisationnels et individuels en matière de formation.
- **CRF Azerbaïdjan** : Non, toutes les activités de renforcement des capacités sont organisées par l'ACNDA. L'ACNDA envisage de se renseigner sur un programme de formation à la gestion des CRF, afin de garantir la capacité des ressources humaines nécessaires pour le CRF, compte tenu de la rareté des ressources.
- **CRF Ukraine** : Oui. Les formations sont dispensées en fonction de l'évaluation des besoins.
- **CRF Jordanie** : Oui, avec l'aide du personnel du centre national de formation et la coopération du directeur des douanes jordaniennes, qui soutient les activités du CRF.
- **CRF Qatar** : Le CRF de Doha organise régulièrement des programmes de renforcement des capacités en coopération avec l'OMD à l'intention des Membres de la région, de ses propres agents des douanes et des organismes gouvernementaux. En outre, les experts du CRF ont également participé à un certain nombre d'activités de renforcement des capacités dans d'autres CRF et organismes internationaux. Le CRF a également soutenu les efforts de traduction de nombreux instruments et outils de l'OMD en langue arabe afin d'améliorer le renforcement des capacités dans d'autres pays de la région.
- **CRF République dominicaine** : Le CRF fait l'objet d'une restructuration organisationnelle.

3. Le personnel du CRF connaît-il les produits de formation normalisés de l'OMD (apprentissage en ligne, kits de formation) ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui. Les formateurs sont tous sur la plateforme CLiKC! de l'OMD et utilisent le matériel de formation dans leurs matières respectives. Les instruments et outils applicables de l'OMD sont également utilisés dans le cadre de la formation.
- **CRF Maurice** : Oui, le personnel les connaît bien.
- **CRF Malaisie** : Oui, le personnel connaît la plateforme d'apprentissage en ligne de l'OMD, CLiKC!.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Oui. Tous les membres du personnel du CRF Hong Kong, Chine, ayant le grade d'inspecteur ou un grade supérieur disposent d'un compte CLiKC!. Des documents de référence pertinents sont fournis pour les aider à se familiariser avec le système, ainsi qu'avec les kits de formation de l'OMD.
- **CRF Japon** : Oui. Les membres du personnel de l'IFD sont familiarisés avec les modules d'apprentissage en ligne de l'OMD ainsi que la plateforme CLiKC!.
- **CRF Corée** : Oui. Le personnel est familiarisé avec la plateforme d'apprentissage en ligne de l'OMD, CLiKC!. Le CRF exploite également son propre système d'apprentissage douanier en ligne et le système d'apprentissage en ligne de l'OMD.
- **CRF Indonésie** : Oui. Même si le personnel du CRF Indonésie n'a pas accès à la plateforme CLiKC!, les membres du personnel sont familiarisés avec les kits de formation en ligne, car l'Indonésie a mis sur pied sa propre plateforme d'apprentissage en ligne.
- **CRF Ukraine** : Oui. Le personnel est familiarisé avec la plateforme d'apprentissage en ligne de l'OMD, CLiKC!. Le service (CRF) dispose également de ses propres outils d'apprentissage en ligne. Les employés du service ont été désignés comme correspondants nationaux pour les questions relatives aux ressources humaines et pour le programme d'apprentissage en ligne de l'OMD CLiKC!. Plus de 500 employés du service national des douanes d'Ukraine ont suivi des modules d'apprentissage en ligne sur la plateforme CLiKC! entre 2015 et 2020.
- **CRF Jordanie** : Oui.
- **CRF Qatar** : Les membres du personnel du CRF connaissent bien la plateforme CLiKC! et utilisent les kits de formation fournis. En outre, le CRF a élaboré sa propre stratégie d'apprentissage en ligne, qui a été publiée dans le Guide de l'OMD sur la gestion du capital humain des douanes en temps de crise et au-delà.
- **CRF République dominicaine** : Non. Le CRF a une connaissance limitée des outils d'apprentissage en ligne de l'OMD.

4. Le CRF est-il doté d'une bibliothèque de l'OMD à jour ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Le CRF dispose à la fois d'une bibliothèque physique et d'une bibliothèque en ligne. Toutefois, il ne dispose pas de ressources suffisantes en matériels de référence de l'OMD en raison de contraintes budgétaires. Néanmoins, tous les documents gratuits de l'OMD peuvent être consultés par les utilisateurs de la bibliothèque.

- **CRF Maurice** : Le CRF dispose de trois centres de documentation où le personnel peut consulter tous les documents.
- **CRF Malaisie** : Non. Cependant, le CRF a mis en place avec succès une bibliothèque en ligne (système intégré de gestion de bibliothèque KOHA sous licence libre).
- **CRF Hong Kong, Chine** : Non. Toutefois, le système d'archivage électronique interne du CRF permet un accès facile aux documents liés à l'OMD pour référence lorsque nécessaire.
- **CRF Japon** : Bien que la définition de « bibliothèque de l'OMD » ne soit pas claire, le personnel de l'IFD peut accéder aux informations et documents de l'OMD sur le site Web des Membres de l'OMD.
- **CRF Corée** : Non, le CRF n'est pas doté d'une bibliothèque de l'OMD à jour.
- **CRF Indonésie** : Non.
- **CRF Azerbaïdjan** : Il n'y a pas de bibliothèque du CRF, mais il y a une bibliothèque de l'ACNDA, qui est utilisée – ponctuellement – pour les besoins du CRF (dans une mesure limitée). Il est donc nécessaire de doter le CRF des ressources informationnelles nécessaires.
- **CRF Ukraine** : Non.
- **CRF Jordanie** : Non.
- **CRF République dominicaine** : Non. Le CRF est en cours de restructuration.

5. Existe-t-il un transfert adéquat de connaissances entre le CRF et son administration hôte grâce auquel les documents relatifs aux réunions, aux ateliers ou aux missions de l'OMD reçus par les ressortissants de l'administration hôte du CRF sont partagés avec le personnel du CRF, de façon à ce que celui-ci puisse se familiariser avec les derniers développements au sein de l'OMD ? Y N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Une plateforme de partage des connaissances a déjà été mise en place (iknow.kra.go.ke). Toutefois, les informations de l'OMD ne sont pas à jour.
- **CRF Maurice** : À la fin d'une formation locale / à l'étranger, tous les supports de cours / matériels didactiques (copies papier et électroniques) sont soumis à l'institut de formation pour transmission au centre de documentation aux fins d'archivage et de consultation par le personnel.
- **CRF Malaisie** : Oui. L'académie royale des douanes malaisiennes (AKMAL) contacte et consulte souvent la division des douanes (affaires internationales) sur le CRF et d'autres questions liées à l'OMD. Les supports et matériels sont partagés sur demande.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Oui. Les documents de l'OMD sont diffusés au personnel du CRF de Hong Kong, Chine, ainsi qu'à d'autres services à des fins de diffusion et / ou de suivi. Les agents qui participent à un atelier de l'OMD sont tenus de soumettre un rapport de formation pour diffusion interne.
- **CRF Japon** : Oui, l'IFD contacte et consulte souvent le bureau du tarif douanier sur les questions liées au CRF et pour d'autres questions liées à l'OMD. Les supports et matériels peuvent être fournis sur demande.

- **CRF Corée** : Oui.
- **CRF Indonésie** : Non. Les connaissances qui sont transférées entre le CRF Indonésie et l'administration hôte sont suffisantes. Cependant, en raison du problème de statut rencontré par le CRF Indonésie, il existe certains obstacles à la diffusion des dernières informations de l'OMD au personnel du CRF.
- **CRF Azerbaïdjan** : Dans une certaine mesure. L'administration hôte possède une mémoire institutionnelle des supports de formation utilisés par le CRF jusqu'à la création de l'ACNDA en 2012. Mais ces documents de formation ne sont pas suffisants et le CRF a besoin de documents actualisés. Il est nécessaire de créer un lien fonctionnel afin d'établir une mémoire institutionnelle au niveau de la bibliothèque de l'ACNDA. Sinon, une bibliothèque CRF distincte (un coin CRF) doit être mise en place. Chaque fois que certains documents sont nécessaires, le CRF envoie une demande au CND, l'administration hôte. Mais ce processus est fondamentalement chronophage.
- **CRF Ukraine** : Oui.
- **CRF Jordanie** : Oui.
- **CRF Qatar** : Le CRF dispose d'une équipe spécialisée d'experts douaniers chargés de transférer les connaissances acquises lors des ateliers régionaux pour les utiliser dans les cours de formation nationaux.
- **CRF République dominicaine** : Le CRF est en passe d'établir une méthodologie pour le transfert de connaissances pertinentes.

Selon vous, les éléments ci-après pourraient-ils constituer des progrès ?

1. Adopter différentes approches pour renforcer les capacités des membres du personnel, notamment celles énumérées ci-dessus.
 - **CRF Kenya** : Oui.
 - **CRF Maurice** : Oui.
 - **CRF Inde** : Oui.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : Oui.
 - **CRF Japon** : Le CRF partage avec les membres du personnel certains documents liés à l'OMD tels que la CKR en japonais.
 - **CRF Corée** : Oui.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF Jordanie** : Oui.
 - **CRF Qatar** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui, ce serait une grande avancée.
2. Utiliser et rendre disponibles les produits de formation de l'OMD (formations en ligne, dossiers de formation pour les formateurs et publications, éventuellement électroniques) et promouvoir leur utilisation en tant qu'éléments clés des formations régionales.
 - **CRF Kenya** : Oui.
 - **CRF Maurice** : Oui, ce serait d'une grande utilité.
 - **CRF Malaisie** : D'accord.

- **CRF Hong Kong, Chine** : Oui. Tous les membres du personnel du CRF Hong Kong, Chine, ayant le grade d'inspecteur ou un grade supérieur disposent d'un compte CLiKC!. Des documents de référence pertinents sont fournis pour les aider à se familiariser avec le système, ainsi qu'avec les kits de formation de l'OMD. Depuis peu, les agents en période d'essai bénéficient d'un compte CLiKC! et des formations sont fournies en vue de promouvoir les outils de l'OMD.
 - **CRF Japon** : Oui.
 - **CRF Corée** : Oui.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF Jordanie** : Oui, le personnel est initié à ces produits et encouragé à les utiliser pour l'aider dans son travail.
 - **CRF Qatar** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui.
3. Si le CRF dispose de formateurs permanents, faire en sorte qu'ils posent leur candidature pour l'atelier d'accréditation de l'OMD et que les experts accrédités transmettent leurs connaissances et leur expérience.
- **CRF Kenya** : Oui. La nomination des formateurs permanents du CRF aux ateliers d'accréditation devrait être encouragée. Une base de données d'accréditation est tenue à jour pour l'administration.
 - **CRF Maurice** : La MRA encourage le personnel à assister à l'atelier d'accréditation de l'OMD.
 - **CRF Malaisie** : Il n'y a pas de formateurs permanents, mais notre administration des douanes encourage les agents ayant l'expertise et les connaissances à postuler pour les ateliers d'accréditation de l'OMD dans le domaine concerné. À l'heure actuelle, la Malaisie compte quatre (4) hauts fonctionnaires titulaires d'une accréditation complète pour l'ACES, les RdO, le trafic illicite d'espèces sauvages et la TRS, et un (1) haut fonctionnaire titulaire d'une accréditation partielle pour le guichet unique.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : La douane de Hong Kong sélectionne en permanence les fonctionnaires compétents pour participer à l'atelier d'accréditation, et cette sélection ne se limite pas au personnel du CRF Hong Kong, Chine.
 - **CRF Japon** : Bien que les formateurs individuels ne soient pas permanents, l'IFD les encourage à s'inscrire à l'atelier d'accréditation de l'OMD lorsque l'occasion se présente.
 - **CRF Corée** : Oui. La division de la coopération multilatérale du siège du Service des douanes de Corée encourage les fonctionnaires des douanes coréennes à postuler aux ateliers d'accréditation de l'OMD dans le domaine concerné.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Il n'y a pas de formation permanente ou de capacité de formation permanente. Toutefois, l'accréditation de l'OMD est vivement souhaitée et recommandée.
 - **CRF Ukraine** : Oui. L'administration des douanes nationale encourage les agents à postuler aux ateliers d'accréditation de l'OMD.
 - **CRF Jordanie** : Oui.
 - **CRF Qatar** : Le CRF a un programme de préparation des formateurs et encourage également les formateurs à postuler aux ateliers d'accréditation de l'OMD, et les soutient dans ce domaine.
 - **CRF République dominicaine** : Oui. L'objectif est de renforcer l'équipe d'experts.

L. Plan stratégique et plan d'action pour guider les entités régionales

<Documents d'orientation>

- Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités (2008)
- Bonnes pratiques et défis dans les entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation (2014)
- Document officieux sur les plans régionaux issus de la discussion informelle région par région menée lors de la 10^e réunion mondiale des chefs des BRRC, des CRF et des bureaux des Vice-Présidents (2015)

<Pratiques>

- **Plans stratégiques qui s'appliquent aux différents CRF**
 - Certains CRF ont leurs propres plans stratégiques et / ou plans d'action élaborés soit dans le cadre de réunions régionales des DG, soit avec le soutien des BRRC concernés ou par les CRF eux-mêmes.
 - Les autres CRF n'ont pas de plan propre en tant que tel ; ils se fondent sur les plans stratégiques régionaux ou collaborent étroitement avec le BRRC compétent, qui prend la direction pour la planification et l'exécution des activités.
- **Modalités de mise au point et de consultation pour les plans stratégiques qui s'appliquent directement ou indirectement aux CRF**
 - **A/P** : Le plan d'action stratégique et le plan de travail annuel du BRRC sont définis en consultation avec le Vice-Président de la région et avec d'autres parties prenantes, compte tenu des mises à jour du plan stratégique régional adopté par la réunion des directeurs généraux des douanes de la région.
 - **Europe** : La stratégie régionale de renforcement des capacités est élaborée par un groupe spécial d'experts dirigé par le Vice-Président pour adoption lors de la conférence des directeurs des douanes.
 - **AOA** : Un plan régional de développement est mis au point par les membres du Comité directeur régional pour approbation par le Conseil exécutif régional. Ensuite, un plan régional de mise en œuvre est mis au point par les membres du Comité directeur régional, le BRRC et les CRF, pour approbation par le Conseil exécutif régional.
 - **MOAN** : Aucun plan stratégique régional n'a encore été adopté, mais le CRF Jordanie a élaboré son propre plan stratégique.
- **Publication des orientations pour les CRF**

➤ **Mécanisme de suivi pour la mise en œuvre**

- **CRF de la région AMS** : Aucun mécanisme à signaler.
- **CRF de la région A/P** : Il n'existe aucun mécanisme de suivi spécifique pour les CRF, mais les progrès généraux accomplis en matière de renforcement des capacités sont évalués au moyen des rapports du BRRC.
- **CRF de la région MOAN** : Pas de mécanisme de suivi spécifique pour les CRF.

➤ **Mesure de la performance**

- **CRF de la région A/P** : Aucun indicateur de performance clé ou calendrier spécifiques n'ont été définis pour la mesure de la performance des CRF, mais les progrès généraux accomplis en matière de renforcement des capacités sont évalués au moyen des rapports du BRRC.
- **CRF Kenya** : Les indicateurs de performance clés (KPI) ont été élaborés à partir du tableau de bord pondéré. Les mesures relatives aux activités figurant dans la matrice de mise en œuvre font également l'objet d'un examen trimestriel.

<Défis>

- Par rapport aux plans stratégiques et plans d'action applicables aux BRRC, peu de CRF ont leur propre plan stratégique ; certains d'entre eux ont des stratégies en tant que centres nationaux de formation, mais pas en tant que CRF.
- Les CRF ne se consacrent pas uniquement aux activités régionales de renforcement des capacités de l'OMD, mais également à d'autres programmes internationaux ou nationaux en tant que centres nationaux de formation, et leurs installations ne sont pas toujours disponibles.

Grille d'autoévaluation

1. La région élabore-t-elle un plan stratégique régional pour un nombre d'années défini ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui. La région AOA a un plan stratégique.
- **CRF Maurice** : Le BRRC AOA a élaboré un plan stratégique triennal qui est suivi à leur niveau. Chaque CRF a son propre domaine d'excellence qui a été attribué par le BRRC AOA.
- **CRF Malaisie** : Oui, il existe un plan stratégique quinquennal du service royal des douanes de Malaisie. Cependant, il ne précise pas spécifiquement les plans de l'État concernant le CRF, mais seulement pour le centre national de formation.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Oui. Le plan d'action stratégique et le plan de travail annuel sont élaborés en consultation avec le Vice-Président du BRRC et les autres parties prenantes de la réunion régionale des directeurs généraux des douanes.
- **CRF Japon** : Oui, il existe un plan d'action stratégique pour une période de deux ans et un plan de travail annuel.
- **CRF Corée** : Oui, il s'agit du même processus que celui mentionné par Fidji.
- **CRF Indonésie** : Oui. Le CRF Indonésie a un plan stratégique triennal.

- **CRF Azerbaïdjan** : Non. Un plan stratégique serait bénéfique.
- **CRF Ukraine** : S. O.
- CRF République dominicaine** : Oui.

2. Ce plan stratégique régional est-il converti en une feuille de route et / ou un plan de travail annuel du CRF, de sorte que le CRF ait un plan de travail défini ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui, cela se fait en coopération avec le BRRC.
- **CRF Maurice** : Oui, fait en collaboration avec le BRRC.
- **CRF Malaisie** : Non.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Le CRF Hong Kong, Chine prend en compte les activités de renforcement des capacités qui ont lieu à Hong Kong et les intègre à son propre plan annuel.
- **CRF Japon** : Non.
- **CRF Corée** : Oui.
- **CRF Indonésie** : Non.
- **CRF Azerbaïdjan** : Non. En fait, il s'agit d'un des points du partenariat du BRRC et de l'ACNDA. À cette fin, le CRF coopérera étroitement avec le BRRC.
- **CRF Ukraine** : Oui.

3. Si le plan stratégique régional n'est pas traduit en une feuille de route et / ou en un plan de travail annuel pour le CRF, celui-ci peut-il s'appuyer sur d'autres documents de référence (par exemple le plan de travail du BRRC auquel il est étroitement lié) ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : S. O.
- **CRF Maurice** : S. O.
- **CRF Malaisie** : Oui. Le CRF communique habituellement avec le BRRC A/P et la division de la planification interne du RMCD sur le plan de travail annuel en tant que CRF.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Oui. Le CRF Hong Kong, Chine prend en compte les activités de renforcement des capacités qui ont lieu à Hong Kong et les intègre à son propre plan annuel. Le plan de travail du BRRC A/P dresse la liste de toutes les activités de renforcement des capacités qui peuvent être menées et peut servir d'orientation alternative.
- **CRF Japon** : Oui, l'IFD communiquera avec BRRC A/P pour mener les activités régionales de l'OMD.
- **CRF Corée** : Cela dépend de la stratégie de l'IDRHD. Toutefois, il est possible de se référer au plan stratégique régional si nécessaire.

- **CRF Indonésie** : Oui. Le CRF Indonésie communique étroitement avec le BRRC A/P et contribue activement aux réunions du Groupe de travail sur le renforcement des capacités douanières (GT-RCD) deux fois par an qui coordonne les plans de travail et les activités prioritaires pour le Plan stratégique de développement des douanes (PSDD).
- **CRF Azerbaïdjan** : L'ACNDA utilise ses propres plans d'action de formation (obtenus auprès du service RH du CND et d'autres unités) et s'y réfère. Les activités du CRF sont donc parfois intégrées aux programmes de formation de l'ACNDA et vice-versa.
- **CRF Ukraine** : S. O.
- **CRF République dominicaine** : Jusqu'à présent, le CRF a suivi le plan stratégique de la direction générale des douanes de la République dominicaine.

4. Le CRF fait-il rapport à la région sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan stratégique régional / de la feuille de route du CRF / du plan de travail annuel du CRF ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui, deux fois par an.
- **CRF Maurice** : Le CRF envoie un rapport au Comité directeur régional deux fois par an.
- **CRF Malaisie** : Oui. Le CRF rend compte à la région lors de la réunion des chefs de CRF de la région A/P de l'OMD.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Oui. Entre autres, sur et hors communication avec le BRRC A/P. Le CRF Hong Kong, Chine rend compte des progrès accomplis lors de la réunion annuelle des chefs de CRF de la région A/P de l'OMD.
- **CRF Japon** : Oui, l'IFD partage son expérience avec la région lors de la réunion des chefs de CRF de la région A/P de l'OMD.
- **CRF Corée** : Oui, l>IDRHD partage son expérience avec la région lors de la réunion des chefs de CRF de la région A/P de l'OMD.
- **CRF Azerbaïdjan** : Oui, au BRRC Europe. Ce rapport est distinct des rapports de l'ACNDA au CND.
- **CRF Ukraine** : Le CRF informe le BRRC des événements régionaux organisés par le CRF et lui envoie chaque année un rapport sur ses activités.
- **CRF République dominicaine** : Non.
- **CRF Indonésie** : Oui. Le CRF Indonésie rend compte à la région lors de la réunion des chefs de CRF. En outre, il soumet un rapport d'étape au chef de l'agence pour l'éducation et la formation financières (FETA).

5. Le CRF communique-t-il directement avec les Membres sur la mise au point et la mise en œuvre du plan stratégique régional / de la feuille de route du CRF / du plan de travail annuel du CRF? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Le CRF ne communique directement avec les Membres que sur la base des besoins. Le CRF est membre du Groupe stratégique régional (GSR) et lui rend compte.
- **CRF Maurice** : Contact initié en cas de besoin.
- **CRF Malaisie** : Non.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Non.
- **CRF Japon** : Non.
- **CRF Corée** : CRF Corée : Non, c'est vraiment difficile à mettre en œuvre, car il y a trop de pays avec lesquels il faut communiquer et trop d'obstacles, comme le manque de budget et l'insuffisance du nombre de personnes qui pilotent les projets.
- **CRF Indonésie** : Non.
- **CRF Azerbaïdjan** : Non.
- **CRF Ukraine** : Non.
- **CRF République dominicaine** : Non.

6. Le CRF participe-t-il au recensement et à l'analyse des besoins de formation dans la région ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui, le CRF participe chaque fois que le BRRC recueille des informations sur les besoins en formation.
- **CRF Maurice** : Une enquête sur la conformité et la lutte contre la fraude a été réalisée en 2018 pour les États Membres de la région AOA, qui a été utilisée par le BRRC AOA pour élaborer le Plan stratégique triennal 2018-2021. Il est prévu de procéder à une évaluation des besoins de formation pour les sept pays Membres relevant du CRF (Maurice) d'ici avril 2021.
- **CRF Malaisie** : Oui. Cependant, le rapport envoyé par le CRF Malaisie ne portait que sur la propre planification stratégique du RMCD.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Oui. Le CRF Hong Kong, Chine participe activement à l'enquête annuelle sur les besoins.
- **CRF Japon** : Oui. La douane du Japon réalise une enquête annuelle sur les besoins en matière d'assistance technique, en collaboration avec le BRRC A/P
- **CRF Corée** : Oui, l'enquête annuelle sur les besoins.
- **CRF Indonésie** : Non. Cependant, le CRF Indonésie a participé au recensement et à l'analyse des besoins de formation axés sur la région de l'ANASE et les pays voisins.

- **CRF Azerbaïdjan** : Non, mais cette action doit être mise en place.
- **CRF Ukraine** : Oui. L'administration des douanes participe à l'enquête sur l'analyse des besoins.
- **CRF République dominicaine** : Le CRF participe uniquement au processus de collecte, en évaluant les besoins en renforcement des capacités institutionnelles des différents domaines en fonction des priorités établies par le plan stratégique de la DGA ; ces informations sont ensuite soumises au BRRC.

7. Le CRF apporte-t-il une contribution raisonnable à l'accueil des activités régionales de l'OMD (par rapport à d'autres programmes internationaux ainsi que des programmes nationaux en tant que centres nationaux de formation, ce qui peut rendre les installations du CRF indisponibles pour les activités régionales de l'OMD) ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui, c'est le cas.
- **CRF Maurice** : Oui. À la suite de la COVID-19, l'accueil d'événements en présentiel a cessé ; cependant, la formation virtuelle se poursuit.
- **CRF Malaisie** : Oui. L'AKMAL travaille en étroite collaboration avec le BRRC A/P pour accueillir les activités régionales de l'OMD.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Oui. Le CRF Hong Kong, Chine contribue à accueillir chaque année un atelier / une réunion régional(e) de l'OMD.
- **CRF Japon** : Oui.
- **CRF Corée** : Oui.
- **CRF Indonésie** : Oui. Le CRF Indonésie est prêt à accueillir les activités régionales de l'OMD. Il peut également sans aucun problème allouer des espaces de formation pour les programmes internationaux et nationaux.
- **CRF Azerbaïdjan** : Les installations de l'ACNDA sont disponibles pour le CRF, et plusieurs formations et autres événements ont été organisés ici. De plus, une étroite collaboration avec le BRRC est maintenant à l'ordre du jour du CRF et de l'ACNDA.
- **CRF Ukraine** : Oui.
- **CRF République dominicaine** : Oui. La priorité est toujours donnée aux événements de l'OMD.

Selon vous, les éléments ci-après pourraient-ils constituer des progrès ?

1. Débattre, lors des réunions appropriées au niveau régional, des défis ou carences s'agissant de la planification stratégique et/ou de la planification annuelle des travaux du CRF, ainsi que de la manière de traduire les orientations stratégiques de la région en activités concrètes pour le CRF.
 - **CRF Maurice** : Oui.
 - **CRF Kenya** : Oui.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : Oui. La douane de Hong Kong continuera de participer aux réunions régionales de l'OMD en vue de contribuer à la mise en œuvre des orientations stratégiques.
 - **CRF Japon** : Oui.
 - **CRF Corée** : Oui.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui.

2. Débattre, lors des réunions appropriées au niveau régional, du mécanisme optimal à adopter pour suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan stratégique régional / de la feuille de route / du plan de travail annuel par le CRF et pour recevoir des orientations supplémentaires, le cas échéant.
 - **CRF Kenya** : Oui.
 - **CRF Maurice** : Oui.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : Oui. La douane de Hong Kong continuera de participer aux réunions régionales de l'OMD en vue de contribuer à la mise en œuvre des orientations stratégiques.
 - **CRF Japon** : Oui.
 - **CRF Corée** : Oui.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui.

3. Définir les bons indicateurs de performance clés et un calendrier pour suivre les progrès accomplis par le CRF, sur les plans quantitatif et qualitatif.
 - **CRF Kenya** : Oui.
 - **CRF Maurice** : Oui.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : Oui.
 - **CRF Japon** : Oui.
 - **CRF Corée** : Oui.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui, c'est important pour le suivi des objectifs.

M. Dispositions financières

<Documents d'orientation>

- Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités (2008)
- Statut des organes régionaux de l'OMD (SP0399 – Document de la 67^e session de la Commission de politique générale (CPG) ; SP0410 – Rapport de la 67^e session de la CPG aux sessions du Conseil (SC) ; SC0122 – Procès-verbal des 119^e / 120^e sessions du Conseil ; SP0605 – Document de la 77^e session de la CPG ; SP0612 – Rapport de la 77^e session de la CPG au Conseil ; SC0166 – Procès-verbal des 129^e / 130^e sessions du Conseil)
- Bonnes pratiques et défis dans les entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation (2014)

<Pratiques>

- **Salaires des membres du personnel du CRF**
 - Tous les CRF : Les salaires de tous les membres du personnel des CRF sont payés par les administrations hôtes étant donné que ces personnes travaillent pour ces administrations.
- **Coûts de fonctionnement et coûts administratifs du CRF**
 - Tous les CRF : Les dépenses du CRF sont dans une large mesure prises en charge par les administrations hôtes ; la location des bureaux, le cas échéant, la formation du personnel et le coût du matériel (par exemple le matériel de bureau, les ordinateurs et les téléphones) sont également pris en charge par l'administration hôte.
 - Dans certains cas, une partie du coût du matériel est prise en charge par des partenaires externes de développement.
- **Fonds régionaux**
 - **CRF de la région AMS** : Seuls les fonds affectés par leurs administrations hôtes sont disponibles.
 - **CRF de la région AOA** : La région a créé des fonds régionaux pour soutenir les activités des CRF ; ces fonds sont alimentés soit par des Membres de la région, soit par des partenaires de développement.
- **Structure de gouvernance**
 - La plupart des CRF : Étant donné que le budget des CRF est financé en grande partie par l'administration hôte, les procédures de gouvernance suivent les normes des administrations et / ou gouvernements concernés.

<Défis>

Grille d'autoévaluation

1. Les modalités de financement actuelles pour les activités du CRF fonctionnent-elles bien dans le cadre des efforts communs de l'administration hôte et des Membres de la région ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Il n'y a pas d'accord de financement avec les Membres de la région concernant le CRF.
- **CRF Maurice** : Il n'y a pas d'accord de financement avec la région concernant le CRF. Cependant, le CRF propose des solutions de partage des coûts avec l'OMD / le BRRC pour les événements planifiés.
- **CRF Malaisie** : Oui.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Oui.
- **CRF Japon** : Oui. Les ateliers sont financés par le Fonds de coopération douanière (FCD) de l'OMD, et l'IFD couvre les dépenses administratives.
- **CRF Corée** : Oui.
- **CRF Indonésie** : Non. Seuls des fonds nationaux sont actuellement disponibles pour les opérations du CRF.
- **CRF Azerbaïdjan** : Non.
- **CRF Ukraine** : Seuls des fonds nationaux sont disponibles.
- **CRF Qatar** : Le CRF a des ententes de financement pour accueillir et soutenir les activités liées au renforcement des capacités.
- **CRF République dominicaine** : Non, il n'y a pas d'entente de financement pour les opérations du CRF dans le cadre des efforts conjoints entre l'administration hôte et les Membres régionaux. Toutefois, la direction générale des douanes de la République dominicaine a pris en charge toutes les dépenses relatives à la logistique et aux frais administratifs pour promouvoir le succès des activités régionales.

2. La région (Membres et / ou donateurs) dispose-t-elle d'un mécanisme propre pour convenir de la répartition des crédits budgétaires, au moins une fois par an ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : L'allocation budgétaire est gérée au niveau du BRRC.
- **CRF Maurice** : Elle est gérée au niveau du BRRC.
- **CRF Malaisie** : Oui. Le CRF Malaisie obtient des fonds du ministère des Finances et du ministère des Affaires étrangères sur une base annuelle, mais seulement sous réserve de l'approbation des ministères concernés. Le CRF Malaisie obtient également des fonds de quelques donateurs tels que le FCD Japon, l'OMD, l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA), le service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis (USCBP), etc.

- **CRF Hong Kong, Chine** : Il n'y a pas de fonds régional dans la région A/P. Le financement du CRF Hong Kong, Chine, dépend de son administration hôte.
- **CRF Japon** : Les ateliers sont financés par le FCD de l'OMD, et l'IFD fonctionne grâce à ses propres budgets.
- **CRF Corée** : La division des relations extérieures du Service des douanes de Corée (KCS) gère cette question avec le ministère des Affaires étrangères qui lui octroie un budget. Chaque année, le CRF est tenu de soumettre à l'avance le plan budgétaire de l'année suivante. Il est examiné et ajusté en fonction des questions budgétaires.
- **CRF Indonésie** : Pas de financement régional.
- **CRF Azerbaïdjan** : Non.
- **CRF Ukraine** : Non. Le financement du CRF de Khmelnytskyi, Ukraine, dépend de l'administration hôte.
- **CRF République dominicaine** : S. O.

3. La région (Membres et/ou donateurs) dispose-t-elle d'un mécanisme propre pour s'assurer de l'utilisation correcte des contributions financières, au moins une fois par an ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui, la région AOA dispose d'un comité des finances.
- **CRF Maurice** : Oui, mais au niveau BRRC.
- **CRF Malaisie** : Oui. La région dispose d'une autorité compétente pour vérifier et confirmer que l'allocation budgétaire est dépensée en conséquence.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Il n'y a pas de fonds régional dans la région A/P. Le financement du CRF Hong Kong, Chine, dépend de son administration hôte.
- **CRF Japon** : Il n'y a pas de fonds régional dans la région A/P. Les ateliers organisés par le FCD de l'OMD sont audités par le BRRC.
- **CRF Corée** : L'allocation budgétaire n'est dépensée qu'après approbation par l'autorité compétente.
- **CRF Indonésie** : Non.
- **CRF Azerbaïdjan** : Non.
- **CRF Ukraine** : Non.
- **CRF République dominicaine** : S. O.

Selon vous, les éléments ci-après pourraient-ils constituer des progrès ?

1. Débattre, lors des réunions appropriées au niveau régional, des éventuels défis et carences s'agissant des modalités de financement, pour obtenir le soutien total de la région.
 - **CRF Kenya** : Oui, cela devrait être discuté.
 - **CRF Maurice** : Oui.
 - **CRF Inde** : Oui, cela devrait être discuté.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : S. O.
 - **CRF Japon** : Le CRF est satisfait du mécanisme actuel du BRRC.
 - **CRF Corée** : Pour l'heure, le CRF n'a aucun problème parce qu'il suit la règle commune unique du gouvernement coréen. Toutefois, l'utilisation du budget est limitée sur le plan de la sélection des pays pour les séminaires, étant donné que les fonds ne peuvent être utilisés que dans les pays en développement.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui.

2. Débattre, lors des réunions appropriées au niveau régional, du mécanisme optimal à adopter pour décider de la répartition des crédits budgétaires.
 - **CRF Kenya** : Oui, cela devrait être discuté.
 - **CRF Maurice** : Oui.
 - **CRF Malaisie** : Oui, ce serait très utile.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : S. O.
 - **CRF Japon** : Le CRF est satisfait du mécanisme actuel du BRRC.
 - **CRF Corée** : Le CRF Corée n'a pas de problème, car il dispose de son propre budget pour accueillir des séminaires.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui.

3. Débattre, lors des réunions appropriées au niveau régional, du mécanisme optimal à adopter pour s'assurer de l'utilisation correcte des contributions financières.
 - **CRF Kenya** : Oui, cela devrait être discuté.
 - **CRF Maurice** : Oui.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : S. O.
 - **CRF Japon** : Le CRF est satisfait du mécanisme actuel du BRRC.
 - **CRF Corée** : Le CRF n'a aucun problème à ce niveau.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui.

N. Correspondants nationaux

<Documents d'orientation>

- Bonnes pratiques et défis dans les entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation (2014)
- Document de réflexion pour la 10^e réunion mondiale des chefs des BRRC, des CRF et des bureaux des Vice-Présidents (Session I en groupes restreints, BRRC) (2015)

<Pratiques>

- **Correspondants nationaux (CN) en place**
 - La plupart des CRF ont des contacts réguliers avec les administrations de rattachement correspondantes.
 - Quelques CRF entretiennent des contacts réguliers avec les correspondants nationaux.
- **Renforcement du réseau des CN**
 - **CRF de la région AMS** : Chaque CRF a son propre CN. Coordination avec le BRRC.
 - **CRF de la région Europe** : Des réunions des centres nationaux de formation de la région ont été organisées en 2014 et en 2015 ; ces réunions pourraient être organisées régulièrement à l'avenir. La plupart des centres nationaux de formation de la région ont participé à ces deux réunions.
 - **CRF de la région MOAN** : Certains CRF utilisent la liste des CN fournie par le BRRC et les autres ont leur propre liste.

<Défis>

- De manière générale, les CRF entretiennent des contacts uniquement avec les autres entités régionales (les autres CRF de la région et le BRRC) et non avec les CN et / ou les centres de formation nationaux.
- Cette situation révèle un défi commun à tous les CRF concernant leurs rôles dans la région.

Grille d'autoévaluation

1. Le CRF a-t-il une liste des CN ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui.
- **CRF Maurice** : Une liste des CN dans la région AOA a été fournie par le BRRC.
- **CRF Malaisie** : Oui, la liste des CN AMS.
- **CRF Hong Kong, Chine** : En partie (uniquement avec les CRF de la région Asie-Pacifique).
- **CRF Japon** : Oui, mais elle n'a pas été mise à jour.

- **CRF Corée** : Oui.
- **CRF Indonésie** : Oui.
- **CRF Azerbaïdjan** : Oui, en partie, pour les CRF de la région Europe ; pour d'autres également, mais dans une certaine mesure (CRF en Corée et au Japon). La coopération internationale de l'ACNDA vise à compiler une liste, qui peut être utilisée pour mettre en place des collaborations utiles avec divers CRF.
- **CRF Ukraine** : Oui.
- **CRF Qatar** : Oui.
- **CRF République dominicaine** : Oui.

2. Existe-t-il un mécanisme pour garantir que la liste des correspondants nationaux reste valable, en incluant régulièrement les modifications dans les coordonnées de ces correspondants ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui, communication par courriel informant l'administration hôte et le BRRC des changements.
- **CRF Maurice** : Un mécanisme formel doit encore être mis en place.
- **CRF Malaisie** : Oui. S'il y a des changements au niveau des CN, le BRRC A/P doit en être informé.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Le BRRC A/P est le coordinateur qui tient la liste.
- **CRF Japon** : Les changements de CN sont signalés à l'OMD.
- **CRF Corée** : Oui.
- **CRF Indonésie** : Oui. Le CRF Indonésie signale les changements de CN au BRRC.
- **CRF Azerbaïdjan** : Non.
- **CRF Ukraine** : Non.
- **CRF République dominicaine** : Oui.

3. Les coordonnées des membres du personnel du CRF, classés par Membre / sous-région / thème, sont-elles mises à la disposition des Membres et/ou des CN (par exemple sous la forme d'un tableau présentant les coordonnées du personnel du CRF sur le site Web régional) ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Pas encore.
- **CRF Maurice** : Pas toujours, des mesures doivent être prises en ce sens.
- **CRF Malaisie** : Non.

- **CRF Hong Kong, Chine** : Non.
- **CRF Japon** : Non.
- **CRF Corée** : Oui. Le BRRC reçoit les coordonnées du CRF à partager avec les Membres.
- **CRF Indonésie** : Non.
- **CRF Azerbaïdjan** : Non.
- **CRF Ukraine** : Oui.
- **CRF Qatar** : Oui.
- **CRF République dominicaine** : Oui.

4. Le CRF est-il régulièrement en contact avec les CN ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui.
- **CRF Maurice** : Selon les besoins.
- **CRF Malaisie** : Pas régulièrement, mais seulement en fonction des besoins.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Non.
- **CRF Japon** : Non.
- **CRF Corée** : Oui.
- **CRF Indonésie** : Non.
- **CRF Azerbaïdjan** : Non.
- **CRF Ukraine** : Oui.
- **CRF République dominicaine** : Oui.

5. Existe-t-il d'autres moyens d'améliorer la communication entre le CRF et les CN ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui, par le biais de réunions périodiques entre les CN du CRF et les CN au bureau du commissaire aux douanes et au contrôle des frontières.
- **CRF Maurice** : Il est nécessaire de renforcer la ligne de communication entre les deux.
- **CRF Malaisie** : Oui. Proposer une communication via le BRRC A/P ou créer un groupe sur un réseau social.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Via le BRRC A/P.
- **CRF Japon** : Par le biais des réunions du BRRC A/P et / ou du CRF.
- **CRF Corée** : Oui.

- **CRF Indonésie** : Oui. Le CRF Indonésie communiquera par courriel ou via le BRRC.
- **CRF Azerbaïdjan** : Par l'ACNDA elle-même et parfois via le BRRC.
- **CRF Ukraine** : Oui.
- **CRF République dominicaine** : Oui.

Selon vous, les éléments ci-après pourraient-ils constituer des progrès ?

1. Demander régulièrement aux Membres de la région de vérifier les informations dont dispose le CRF sur les CN, pour veiller à ce que ces informations soient à jour.
 - **CRF Kenya** : Oui. Cette tâche est maintenant coordonnée au niveau du BRRC.
 - **CRF Maurice** : Oui, coordonné au niveau du BRRC.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : Oui.
 - **CRF Japon** : Oui.
 - **CRF Corée** : Oui.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui.

2. Désigner un correspondant principal au sein du CRF pour chaque Membre / sous-région / thème, pour que les Membres et / ou les CN puissent se tourner vers le CRF sans avoir à chercher qui est la personne responsable.
 - **CRF Maurice** : Oui.
 - **CRF Kenya** : Oui.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : Oui.
 - **CRF Japon** : Oui.
 - **CRF Corée** : Oui.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui.

3. Débattre, lors des réunions appropriées au niveau régional, des rôles optimaux que doivent assumer les CRF à l'égard des Membres dans la région s'agissant de la définition, de la planification, de l'exécution et du suivi des activités régionales de formation.
 - **CRF Kenya** : Oui. C'est fait au niveau de la réunion du GSR, mais uniquement concernant les aspects liés à l'exécution.
 - **CRF Maurice** : Oui, fait lors des réunions du GSR.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : Oui.
 - **CRF Japon** : Oui.
 - **CRF Corée** : Oui.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui.

O. Site Web et visibilité

<Documents d'orientation>

- Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités (2008)
- Bonnes pratiques et défis dans les entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation (2014)

<Pratiques>

➤ Site Web des CRF

- Certains CRF ont leur propre site Web, d'autres ont des pages sur les sites Web des administrations hôtes.
- Certains CRF ont un site Web dédié à la formation alors qu'ils n'ont pas de sections distinctes consacrées aux fonctions du CRF. Les événements liés au CRF sont dûment diffusés sur ce site Web.
- Certains CRF ont des pages sur le site Web régional des douanes ou sur le site Web du BRRC.
- Contenu du site Web : les administrations hôtes, les Membres et le BRRC fournissent de nombreux articles d'actualité, analyses, documents, etc.

➤ Bulletins d'information des CRF

- **CRF Kenya** : L'institut de formation est actif sur les réseaux sociaux (Facebook et Twitter) pour diffuser des informations. Il contribue également au bulletin du BRRC.
- **CRF Japon** : Publie son propre bulletin d'information indépendant de celui de son administration de rattachement. Le bulletin est publié deux fois par an et s'adresse au BRRC et aux CRF de la région, aux participants des ateliers et des événements de formation passés, ainsi qu'à l'administration de rattachement du CRF.

<Défis>

- À l'heure actuelle, le nombre de CRF qui disposent de leur propre site Web est plutôt limité.

Grille d'autoévaluation

1. Le site Web du CRF ou le site qui contient les informations sur le CRF est-il maintenu et mis à jour régulièrement (plus d'une fois par mois) ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui.
- **CRF Maurice** : Une action est en cours pour insérer un espace dédié au CRF sur le site Web de la MRA, qui sera mis à jour en conséquence.
- **CRF Malaisie** : Oui. Le CRF Malaisie dispose de son propre site Web, celui de l'Académie royale des douanes malaisiennes (connue sous le nom d'AKMAL), mais pour le moment, il est uniquement destiné aux fonctions du centre national de formation.

- **CRF Hong Kong, Chine** : Pas de site Web conçu par le CRF Hong Kong, Chine, mais seulement un site Web pour la douane de Hong Kong. Le site Web de la douane de Hong Kong est régulièrement mis à jour.
- **CRF Japon** : L'IFD a son propre site Web ; mis à jour au besoin.
- **CRF Corée** : L'IDRHD a son propre site Web, mis à jour au besoin.
- **CRF Indonésie** : Oui. Le CRF Indonésie a un site Web hôte : rtcindonesia.kemenkeu.go.id. Il est mis à jour occasionnellement.
- **CRF Azerbaïdjan** : Pas de site Web distinct. Une section sur le site Web de l'ACNDA pourrait être créée pour offrir un certain degré de visibilité au CRF, mais cela ne serait pas suffisant.
- **CRF Ukraine** : Non. Mais les actualités concernant les activités du CRF et du département de la formation spécialisée et des services canins du service national des douanes sont régulièrement envoyées pour publication sur le site Web du BRRC (Bakou, Azerbaïdjan).
- **CRF République dominicaine** : N'a pas de page Web.

2. Si le site Web du CRF ou le site qui contient les informations sur le CRF comporte une fonction permettant de suivre le nombre de visites, le nombre d'accès / de visiteurs est-il en augmentation ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui.
- **CRF Maurice** : S. O.
- **CRF Malaisie** : Oui.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Aucune fonction de ce type n'est affichée sur la page Web.
- **CRF Japon** : Non.
- **CRF Corée** : Non.
- **CRF Indonésie** : Non.
- **CRF Azerbaïdjan** : S. O.
- **CRF Ukraine** : Non.
- **CRF République dominicaine** : S. O.

3. Y a-t-il des mécanismes pour recevoir des commentaires sur le contenu du site Web et pour l'améliorer ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui, par le biais de chats en direct et de sondages en ligne lorsqu'un utilisateur a interagi avec le site Web.
- **CRF Maurice** : S. O.
- **CRF Malaisie** : Non.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Oui.
- **CRF Japon** : Oui, il existe un mécanisme pour recevoir les commentaires du public sur l'adresse e-mail de l'IFD.
- **CRF Corée** : Non.
- **CRF Indonésie** : Oui.
- **CRF Azerbaïdjan** : S. O.
- **CRF Ukraine** : Non.
- **CRF République dominicaine** : S. O.

4. Le CRF envoie-t-il des bulletins d'information aux Membres de la région et / ou aux autres parties prenantes ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Non.
- **CRF Maurice** : Le BRRC demande aux Membres de soumettre des articles pour publication sur une base trimestrielle, et ces articles apparaissent dans le bulletin du BRRC AOA.
- **CRF Malaisie** : Oui, le CRF Malaisie publie un bulletin annuel dans la langue nationale de la Malaisie, mais qui n'est pas consacré exclusivement aux actualités du CRF. Les bulletins sont distribués par l'intermédiaire des participants et des experts qui assistent aux ateliers de l'OMD.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Le CRF Hong Kong, Chine, partage les dernières informations sur le site Web de la douane de Hong Kong.
- **CRF Japon** : Oui, le bulletin « CTI News » est envoyé aux participants des ateliers par l'adresse de courrier électronique de l'IFD.
- **CRF Corée** : Non.
- **CRF Indonésie** : Oui.
- **CRF Azerbaïdjan** : Non.
- **CRF Ukraine** : Oui.
- **CRF République dominicaine** : Non.

5. Existe-t-il des mécanismes permettant de recevoir des commentaires sur le contenu des bulletins d'information et de les améliorer ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : S. O.
- **CRF Maurice** : Non.
- **CRF Malaisie** : Non.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Il existe une fonction « Contactez-nous » sur le site Web de la douane de Hong Kong. Les visiteurs peuvent faire part de leurs commentaires par courriel ou via la hotline.
- **CRF Japon** : Oui, il existe un mécanisme pour recevoir les commentaires et les retours des participants via l'adresse électronique de l'IFD.
- **CRF Corée** : Oui. Si quelqu'un fournit un retour à ce sujet, il est pris en considération.
- **CRF Indonésie** : Non.
- **CRF Azerbaïdjan** : S. O.
- **CRF Ukraine** : S. O.
- **CRF République dominicaine** : Non.

6. Y a-t-il d'autres mécanismes en place pour promouvoir les activités régionales menées par le CRF ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Par le biais du site Web du BRRC AOA sur lequel le CRF envoie des clips concernant les activités de l'OMD. Le CRF peut également communiquer avec les Membres régionaux par l'intermédiaire du BRRC.
- **CRF Maurice** : Non. Il est suggéré qu'une plateforme dédiée au partage de matériel de formation soit créée sur le site Web du BRRC, faisant la promotion des activités. Ces matériels peuvent également être partagés avec les CN pour une meilleure transmission aux États Membres.
- **CRF Malaisie** : Non.
- **CRF Hong Kong, Chine** : À l'issue d'une activité de l'OMD, un article rendant compte de l'événement est publié dans le bulletin d'information de la douane (Customs News) et téléchargé sur le site Web.
- **CRF Japon** : Oui, « CTI News » qui présente ses activités et est distribué chaque année aux participants par l'IFD via courrier électronique.
- **CRF Corée** : Oui, il existe un autre site Web géré par la division des relations extérieures du KCS.
- **CRF Indonésie** : Oui. Le CRF Indonésie promeut ses activités par le biais des réseaux sociaux.
- **CRF Azerbaïdjan** : Sur la page Web de l'ACNDA (à créer, si aucun site Web distinct du CRF n'est développé), ainsi que par l'intermédiaire du Réseau international des universités douanières

(INCU), dont le siège est en Australie. Le bureau régional de l'INCU est situé à l'ACNDA. De plus, les canaux des réseaux sociaux peuvent être utiles. La page Web du BRRC Europe sert aussi souvent de base. Il est toutefois nécessaire de systématiser ce processus.

- **CRF Ukraine** : Site Web du BRRC Europe de l'OMD.
- **CRF République dominicaine** : S. O.

Selon vous, les éléments ci-après pourraient-ils constituer des progrès ?

1. Examiner la stratégie de communication du CRF, le cas échéant, pour vérifier si elle répond aux attentes des Membres de la région et des autres parties prenantes.
 - **CRF Kenya** : Oui.
 - **CRF Maurice** : Oui.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : Si nécessaire.
 - **CRF Japon** : Si nécessaire.
 - **CRF Corée** : Si nécessaire.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Non, il n'y a pas de stratégie de communication.
 - **CRF République dominicaine** : Oui.
2. Mettre régulièrement à jour le contenu du site Web afin de communiquer des informations actualisées aux Membres et aux autres parties prenantes.
 - **CRF Kenya** : Oui.
 - **CRF Maurice** : Oui. Via le site Web du BRRC
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : Déjà mis en place.
 - **CRF Japon** : Oui.
 - **CRF Corée** : Oui.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Il n'y a pas de diffusion sur un site Web distinct.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : S. O.
3. Mettre en place un mécanisme pour vérifier la pertinence du contenu du site Web, de façon à tenir compte des commentaires des visiteurs et à améliorer le contenu.
 - **CRF Kenya** : Oui.
 - **CRF Maurice** : Oui.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : La douane de Hong Kong continue d'améliorer son efficacité grâce à une mise à jour régulière du site Web.
 - **CRF Japon** : Oui.
 - **CRF Corée** : Oui.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Il n'y a pas de site Web distinct, mais si la page Web de l'ACNDA présente le CRF, il serait approprié de mettre en place cette vérification.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : S. O.

4. Mettre en place un mécanisme pour vérifier la pertinence du contenu des bulletins d'information, de façon à tenir compte des commentaires des lecteurs et à améliorer le contenu.
- **CRF Kenya** : Oui.
 - **CRF Maurice** : Oui.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : La douane de Hong Kong continue d'améliorer l'efficacité en mettant régulièrement à jour le site Web et en publiant des nouvelles / informations ponctuellement.
 - **CRF Japon** : Déjà mis en place.
 - **CRF Corée** : Déjà mis en place.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Aucun bulletin d'information n'est utilisé.
 - **CRF Ukraine** : S. O.
 - **CRF République dominicaine** : S. O.

P. Efficacité des activités régionales de formation

<Documents d'orientation>

- Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités (2008)
- Bonnes pratiques et défis dans les entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation (2014)

<Pratiques>

- **Soutien efficace des activités régionales de formation par la mise au point de supports de formation régionaux adaptés aux besoins régionaux.**
- **Mise au point et soutien efficaces des programmes de formation mixte de l'OMD :**
 - **CRF de la région AMS** : Rôle à redéfinir sur la base du plan stratégique régional en cours d'élaboration.
 - **CRF de la région AOA** : Élaboration d'une version régionale du matériel de formation tenant compte des exigences régionales, par exemple de la CAE, du COMESA et de la CDAA, par le biais du programme de formation des formateurs de la région AOA, et mise à disposition sur la plateforme CLiKC!.
 - **CRF Kenya** : Le CRF collabore étroitement avec le bureau du commissaire des douanes et du contrôle des frontières pour exiger des agents qu'ils effectuent certaines formations sur la plateforme CLiKC! au cours d'un exercice financier. Cette approche guidée a permis d'améliorer le taux de participation aux cours par les agents opérationnels.
- **Rôle de premier plan dans les discussions du forum régional sur le renforcement des capacités.**

➤ **Autres moyens :**

- **CRF de la région A/P, CRF de la région AOA :** Explorer le concept de « centre d'excellence » dans la région, selon lequel les CRF identifient leurs thèmes prioritaires et analysent les développements et les bonnes pratiques sur des sujets spécifiques à partager avec les Membres.
- **CRF de la région Europe :** Le personnel est encouragé à solliciter l'accréditation d'expert de l'OMD afin de garantir un niveau de connaissance et de prestation adéquat.
- **CRF de la région MOAN :** Le CRF fait appel aux experts accrédités de l'OMD dans leurs administrations d'origine et encourage les formateurs à postuler pour les ateliers d'accréditation de l'OMD.
- **CRF Qatar :** Un guide des compétences douanières a été élaboré pour améliorer la formation axée sur les compétences.

<Défis>

- Les CRF ne se consacrent pas uniquement aux activités régionales de renforcement des capacités de l'OMD, mais également à d'autres programmes internationaux ou nationaux en tant que centres nationaux de formation, et leurs installations ne sont pas toujours disponibles.
- De manière générale, les CRF restent des structures qui fournissent les infrastructures pour les activités de formation. L'objectif consistant à devenir des « centres d'excellence » n'a pas été atteint.
- La fonction de CRF est considérée comme une « petite fonction annexe » et l'on ne déploie pas assez d'efforts pour créer les capacités requises pour servir les autres Membres.

Grille d'autoévaluation

1. Quelle approche le CRF adopte-t-il pour mener des activités régionales de formation efficaces ? Comment s'y prend-il pour bien comprendre les besoins dans la région en termes de renforcement des capacités, aux fins d'une planification et mise en œuvre efficace de ces activités ? (Réponses descriptives)

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya :** Le CRF accueille des formations organisées par l'OMD et fournit un soutien logistique tout au long de la formation, par exemple les transferts à l'aéroport et le transport de l'hôtel à l'institut de formation. Il y a une étroite collaboration avec le BRRC et le CRF joue un rôle de premier plan dans son domaine d'excellence, chaque fois que des besoins de formation sont identifiés dans la région.
- **CRF Maurice :** Le CRF examine les besoins de formation des Membres sur une base annuelle et participe à l'élaboration du plan stratégique régional en collaboration avec le BRRC.
- **CRF Malaisie :** Coopération étroite avec le BRRC A/P lors de l'organisation de formations et d'ateliers en ce qui concerne les aspects logistiques. En outre, la Malaisie partage l'expertise de ses agents accrédités ou techniques dans le cadre d'activités régionales et nationales.
- **CRF Hong Kong, Chine :** La douane de Hong Kong participe à l'élaboration du plan stratégique régional. Elle entretient une communication étroite avec le BRRC A/P pour identifier les besoins de formation dans la région. Le CRF Hong Kong, Chine, met en œuvre le plan en organisant des activités de renforcement des capacités pertinentes.

- **CRF Japon** : Une collaboration étroite avec le BRRC A/P est essentielle pour connaître et analyser les besoins des participants et rendre les activités plus efficaces.
- **CRF Corée** : L'IDRHD propose des programmes de formation spécialisés sur le guichet unique / les TI, qui s'appuient sur les résultats des enquêtes préalables sur les besoins. Il exploite également un complexe de formation de terrain des douanes, qui sert de centre de formation spécialisé. L'an dernier (2021), l'IDRHD a mis en place une « zone d'expérience RV » dans laquelle les visiteurs peuvent expérimenter des « procédures d'inspection de conteneur » dans un environnement virtuel. En outre, l'institut développe des cours de formation grâce auxquels les stagiaires peuvent se familiariser avec l'administration des douanes coréenne dans son ensemble et organise les cours pendant les séminaires qu'il accueille.
- **CRF Indonésie** : Deux approches sont utilisées. Premièrement, le CRF Indonésie réalise une analyse des besoins de formation pour l'ANASE et la formation bilatérale, comme au Timor-Leste. Deuxièmement, il offre une formation disponible dans le cadre du programme de subventions pour la région Asie-Pacifique. En outre, il coopère étroitement avec le BRRC A/P pour l'organisation des formations.
- **CRF Azerbaïdjan** : Le département de l'apprentissage tout au long de la vie et le département du suivi et de l'évaluation de l'ACNDA participent à l'évaluation des différents besoins de formation. Mais la dimension régionale n'est pas pleinement présente. Afin d'améliorer cela, le CRF vise à coopérer avec le BRRC pour coordonner son travail. En outre, les commentaires et la liste des besoins communiqués par les diverses unités du CND mentionnent parfois aussi une dimension régionale. Un mécanisme permettant d'assurer une couverture régionale suffisante fait donc défaut.
- **CRF Ukraine** : Jusqu'à présent, le CRF n'a accueilli que des activités régionales de l'OMD.
- **CRF Jordanie** : Le CRF coopère avec le BRRC afin d'analyser les besoins de la région et d'accomplir des choses selon les priorités.
- **CRF République dominicaine** : L'approche est réactive, car, la République dominicaine n'ayant pas de proposition académique, elle accepte ce que la région a à offrir.

2. Le CRF est-il toujours disponible pour accueillir les activités régionales de formation de l'OMD ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui.
- **CRF Maurice** : Disponibilité et priorité accordées à ces activités, à condition que les frais de voyage et d'hébergement des délégués soient pris en charge par l'OMD / le BRRC / les donateurs. Un soutien logistique est fourni en fonction des besoins.
- **CRF Malaisie** : Oui. Des créneaux sont attribués et réservés pour les ateliers de l'OMD dans le calendrier de formation annuel du CRF Malaisie. Toutefois, les créneaux supplémentaires sont accordés sous réserve de disponibilité.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Oui.
- **CRF Japon** : Oui, le CRF Japon consulte le BRRC au sujet du calendrier, du domaine et du nombre d'ateliers, selon sa disponibilité.
- **CRF Corée** : Possible si discuté à l'avance. Après avoir vérifié auprès de l'IDRHD, le calendrier peut être ajusté si nécessaire.

- **CRF Indonésie** : Oui.
- **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
- **CRF Ukraine** : Oui.
- **CRF Jordanie** : Oui.
- **CRF République dominicaine** : Oui.

3. Combien d'activités régionales de formation de l'OMD le CRF a-t-il accueillies au cours d'une année ?
(Le nombre d'activités organisées)

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

CRF	2019	2020	2021	2022
Kenya		7	2	3
Maurice				
Malaisie	1	1	–	
Hong Kong, Chine	2	2	3	4
Japon	4			
Corée	8	1	4	5
Ukraine	1			
CRF Jordanie				5
République dominicaine	10	2	–	1
Indonésie (devenu CRF en 2021)				

4. La mise au point de supports de formation régionaux serait-elle pertinente dans votre région ?
O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Extrêmement pertinente. Certains supports devraient être adaptés à la législation et aux spécificités de la CAE.
- **CRF Maurice** : Oui, surtout en français et en portugais.
- **CRF Malaisie** : Oui. Mais en fonction des besoins de notre organisation actuelle.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Oui.
- **CRF Japon** : Oui. Les modules doivent cependant être développés en tenant compte du niveau de développement régional / sous-régional.
- **CRF Corée** : Partiellement d'accord. Avant d'élaborer des supports de formation, le CRF doit s'interroger sur leur efficacité. En d'autres termes, parce que les ressources (budget et ressources humaines) sont limitées, il convient de réfléchir à la valeur des supports de formation. Le CRF a déjà rencontré à plusieurs reprises des cas de supports de formation mal utilisés.
- **CRF Indonésie** : Oui.
- **CRF Azerbaïdjan** : Oui.

- **CRF Ukraine** : Oui.
- **CRF Jordanie** : Oui.
- **CRF République dominicaine** : Oui.

5. Si la mise au point de supports de formation régionaux est jugée pertinente dans la région, le CRF joue-t-il un rôle à cet égard? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui.
- **CRF Maurice** : Les experts accrédités de l'OMD peuvent contribuer à l'élaboration de matériels didactiques dans des domaines spécifiques avec le soutien professionnel et technique de l'OMD et d'autres Membres. Le CRF a besoin de soutien pour élaborer du matériel de formation en français et, surtout, en portugais.
- **CRF Malaisie** : Non. Les supports de formation régionaux sont généralement fournis par l'OMD et les experts.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Oui. Le CRF doit s'efforcer de coopérer et / ou de participer à ce travail lorsque cela est pertinent.
- **CRF Japon** : Oui, le CRF essaie de coopérer dans certains domaines pour développer ces supports au mieux de ses possibilités.
- **CRF Corée** : Non. Le CRF doit en discuter avec la personne responsable si nécessaire.
- **CRF Indonésie** : Oui.
- **CRF Azerbaïdjan** : Non, mais cette possibilité pourrait être créée, selon l'enjeu.
- **CRF Ukraine** : Les experts peuvent contribuer à l'élaboration de matériels didactiques dans des domaines spécifiques avec le soutien professionnel et technique de l'OMD et d'autres Membres.
- **CRF Jordanie** : Oui.
- **CRF République dominicaine** : Le budget disponible est limité. Les demandes doivent être évaluées.

6. Le CRF participe-t-il à des discussions régionales dans le domaine de la formation? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui. Dans le cadre des séminaires sur les gestionnaires de formation et des ressources humaines.
- **CRF Maurice** : Par le biais de la réunion des chefs de CRF.
- **CRF Malaisie** : Oui. Le CRF participe régulièrement aux réunions des chefs de CRF organisées par le BRRC A/P et l'OMD.

- **CRF Hong Kong, Chine** : Oui. Grâce à sa participation à la réunion des chefs de CRF de la région A/P de l'OMD.
- **CRF Japon** : Oui. L'IFD participe régulièrement aux réunions des chefs de CRF organisées par le BRRC A/P et l'OMD.
- **CRF Corée** : Oui. L'IDRHD participe régulièrement aux réunions des chefs de CRF organisées par le BRRC.
- **CRF Indonésie** : Oui. Le CRF Indonésie participe régulièrement aux réunions des chefs de CRF et au GT-RCD.
- **CRF Azerbaïdjan** : Oui, aux réunions des chefs de CRF. Le chef du CRF, le coordinateur international de l'ACNDA et le spécialiste du département de l'apprentissage tout au long de la vie de l'ACNDA participent également aux réunions des structures régionales de l'OMD, sur demande.
Via la coopération internationale de l'ACNDA, qui établit des partenariats bilatéraux avec les centres de formation de différentes régions (actuellement : CBCTI / CRF Corée, Faculté de l'Université Saint-Cyrille et Saint-Méthode / CRF Macédoine du Nord, IFD/CRF Japon), le CRF Azerbaïdjan s'efforce de promouvoir la collaboration intrarégionale et interrégionale en matière de formation.
- **CRF Ukraine** : Pas encore.
- **CRF Jordanie** : Non.
- **CRF République dominicaine** : Le CRF est à disposition pour les activités programmées par le BRRC, ou par toute initiative d'une direction ou d'un organe de l'OMD, etc.

7. Le CRF participe-t-il à des discussions mondiales dans le domaine de la formation? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui, réunions mondiales de l'OMD.
- **CRF Maurice** : Oui, en participant au Comité du renforcement des capacités de l'OMD.
- **CRF Malaisie** : Oui.
 - Par le biais de la réunion des chefs de CRF de l'OMD.
 - Travail en étroite collaboration avec d'autres services douaniers internationaux tels que l'USCBP, la Force frontalière australienne et la douane du Japon.
 - Participe activement à la réunion semestrielle du Groupe de travail sur le renforcement des capacités douanières de l'ANASE.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Oui. En participant à la réunion mondiale des entités régionales et à la réunion du Comité du renforcement des capacités de l'OMD.
- **CRF Japon** : Oui, grâce à la participation à la réunion des chefs de CRF de l'OMD, aux réunions mondiales de l'OMD et au Comité du renforcement des capacités.
- **CRF Corée** : Oui, réunions mondiales de l'OMD.
- **CRF Indonésie** : Oui. Par la participation aux réunions des chefs de CRF de l'OMD.
- **CRF Azerbaïdjan** : Le CRF est représenté aux réunions mondiales de l'OMD organisées par la direction du renforcement des capacités de l'OMD et participe aux enquêtes et autres

discussions initiées par celle-ci (si le CRF y est invité) et le BRRC Europe.

- **CRF Ukraine** : Oui, grâce à la participation à la réunion des chefs de CRF de l'OMD
- **CRF Jordanie** : Oui.
- **CRF République dominicaine** : Pas actuellement. Le CRF est en cours de restructuration.

8. Le CRF a-t-il défini des thèmes prioritaires pour lesquels il est capable d'analyser en profondeur les derniers développements et les bonnes pratiques des Membres et de partager le fruit de cette analyse pour inspirer les autres parties ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Le CRF a été nommé Centre d'excellence sur le Dossier compétitivité économique. Mais aucun développement ni bonnes pratiques n'ont été produits jusqu'à présent.
- **CRF Maurice** : Les experts accrédités de l'OMD apportent leur aide dans des domaines spécifiques.
- **CRF Malaisie** : Non.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Aucun thème prioritaire pour le moment. Le CRF Hong Kong, Chine, est disposé à partager son expertise et son matériel de formation avec d'autres Membres sur demande et lorsque des ressources sont disponibles.
- **CRF Japon** : Aucun thème prioritaire pour le moment. Toutefois, l'IFD est disposé à partager son expertise et son matériel de formation avec d'autres Membres sur demande et lorsque des ressources sont disponibles.
- **CRF Corée** : Oui. L'IDRHD participe régulièrement aux réunions des chefs de CRF organisées par le BRRC.
- **CRF Indonésie** : Oui. Les experts accrédités de l'OMD apportent leur aide dans des domaines spécifiques.
- **CRF Azerbaïdjan** : Comme mentionné (à la page 50), l'ACNDA commence à utiliser sa coopération internationale avec divers centres de formation nationaux / CRF pour analyser les besoins et intérêts communs en matière de formation. En outre, le CRF a également soumis ses préférences pour devenir un « centre d'excellence » dans un certain nombre de domaines.
- **CRF Ukraine** : Oui.
- **CRF Jordanie** : Non.
- **CRF République dominicaine** : Pas actuellement. Le CRF est en cours de restructuration.

9. Y a-t-il des experts accrédités par l'OMD parmi le personnel du CRF ? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui, il y a un expert accrédité en évaluation en douane et un autre accrédité en gestion des risques. Le nombre total d'experts accrédités est de deux (2).
- **CRF Maurice** : Oui, il existe des experts accrédités dans divers domaines.

- **CRF Malaisie** : Non, mais des experts accrédités de l'OMD travaillent actuellement dans d'autres divisions du RMCD.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Les experts accrédités de la douane de Hong Kong travaillent actuellement dans d'autres départements, et non au CRF Hong Kong, Chine.
- **CRF Japon** : Oui.
- **CRF Corée** : Oui. Des experts accrédités de l'OMD travaillent également au sein du KCS. Le CRF Corée les utilise comme instructeurs et animateurs de programmes.
- **CRF Indonésie** : Non. Les experts accrédités de l'OMD sont au sein de la Direction générale douanes et accises (DGDA) en tant qu'administration hôte.
- **CRF Azerbaïdjan** : Non, mais il y a des experts accrédités au CND, qui peut les mettre à la disposition du CRF en cas de besoin. Cependant, cette possibilité est assez limitée.
- **CRF Ukraine** : Oui : trois membres du personnel.
- **CRF République dominicaine** : Non. Le CRF n'a pas de personnel accrédité ; cependant, il y a plusieurs experts accrédités de l'OMD à la Direction générale des douanes de la République dominicaine.
- **CRF Jordanie** : Oui.

10. Le CRF utilise-t-il des méthodes de formation mixtes dans les activités régionales de formation ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Par le passé, le CRF a accueilli des activités de formation régionales sans participer à la planification des activités de formation. Cependant, le personnel qui suit des cours de l'OMD est souvent tenu de se former d'abord en ligne sur la plateforme CLiKC!.
- **CRF Maurice** : Des mesures ont déjà été prises pour passer à un apprentissage mixte. Néanmoins, il existe un besoin immédiat d'assistance technique pour le développement de l'apprentissage mixte.
- **CRF Malaisie** : Oui. Les méthodes de formation comprennent des exercices pratiques, des études de cas, des discussions de groupe et des présentations. Il existe en outre des exercices sur les méthodes de formation en ligne telles que MyCLiKC et d'autres outils en ligne.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Selon le programme conçu par l'OMD.
- **CRF Japon** : Oui, pour les programmes d'apprentissage en ligne mixtes, cela dépend du programme conçu par l'OMD. Le CRF a également expérimenté l'utilisation d'une variété de méthodes autres que l'enseignement traditionnel, par exemple les jeux de rôles, les exercices sur ordinateur, les études de cas, les discussions de groupe, les exercices de conférences par des participants, les exercices basés sur la méthode du pays partenaire, le développement d'application, les visites d'études, etc.
- **CRF Corée** : Oui. Divers moyens sont employés pendant les programmes, tels que des exercices pratiques, des études de cas, des discussions de groupe, etc.
- **CRF Indonésie** : Pas encore.

- **CRF Azerbaïdjan** : La capacité de créer une formation douanière en ligne est en cours de développement à l'ACNDA. Pas de formation mixte pour le moment. Certains cours ont été regroupés en cours théoriques et pratiques. Des directives de l'OMD sur les cours de formation virtuels sont à l'étude afin d'établir une capacité de formation, d'apprentissage et d'enseignement mixte.
- **CRF Ukraine** : Le département utilise des méthodes de formation mixtes dans le cadre des activités de formation nationales (en ukrainien).
- **CRF Jordanie** : Oui.
- **CRF République dominicaine** : Oui.

Selon vous, les éléments ci-après pourraient-ils constituer des progrès ?

1. Débattre, lors des réunions appropriées au niveau régional, des rôles optimaux que doivent assumer les CRF à l'égard des Membres dans la région, s'agissant de la définition, de la planification, de l'exécution et du suivi des activités régionales de formation.
 - **CRF Kenya** : Oui.
 - **CRF Maurice** : Oui, tout à fait d'accord.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : Le CRF Hong Kong, Chine, a déjà adopté cette approche pour discuter avec d'autres Membres lors de réunions régionales.
 - **CRF Japon** : Oui. Déjà mis en œuvre lors de la réunion des chefs de CRF de l'OMD.
 - **CRF Corée** : Oui.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF Jordanie** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui.

2. Mettre les installations du CRF à disposition pour les activités régionales de renforcement des capacités de l'OMD (par rapport à d'autres programmes internationaux et à des programmes nationaux en tant que centre national de formation).
 - **CRF Kenya** : Oui.
 - **CRF Maurice** : Oui, le CRF reçoit toujours de telles demandes.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : Le CRF Hong Kong, Chine a déjà adopté cette approche pour soutenir les activités de renforcement des capacités régionales.
 - **CRF Japon** : Oui, autant que possible, mais cela dépend du calendrier de formation du CRF.
 - **CRF Corée** : C'est possible, mais cela dépend de la situation de l'IDRHD.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF Jordanie** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui.

3. Mettre au point des supports de formation régionaux qui tiennent compte des exigences régionales.
 - **CRF Kenya** : Oui.
 - **CRF Maurice** : Cela serait très utile.
 - **CRF Malaisie** : Non.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : Sur demande et suivant la disponibilité des ressources.
 - **CRF Japon** : Si nécessaire.
 - **CRF Corée** : Si nécessaire.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Dépend des ressources.
 - **CRF Ukraine** : Oui. Sur demande et suivant la disponibilité des ressources.
 - **CRF Jordanie** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui.

4. Participer aux discussions régionales et mondiales dans le domaine de la formation
 - **CRF Kenya** : Oui.
 - **CRF Maurice** : Oui, si sponsorisé.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : Le CRF Hong Kong Chine a déjà adopté cette approche et participe activement aux discussions régionales et mondiales.
 - **CRF Japon** : Oui.
 - **CRF Corée** : Oui.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF Jordanie** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui.

5. Participer à l'Académie virtuelle d'orientation douanière de l'OMD en prêtant assistance au coordonnateur de l'Académie et / ou en participant aux discussions en ligne régionales pour présenter les points de vue de la région sur différents sujets techniques.
 - **CRF Kenya** : Oui.
 - **CRF Maurice** : Oui.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : Le CRF Hong Kong, Chine, a régulièrement désigné des agents pour participer en tant qu'étudiant virtuel et assumer le rôle de tuteur virtuel.
 - **CRF Japon** : Oui.
 - **CRF Corée** : Oui.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF Jordanie** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui.

6. Définir des thèmes prioritaires pour lesquels le CRF est capable d'analyser en profondeur les derniers développements et les bonnes pratiques des Membres et de partager le fruit de cette analyse pour inspirer les Membres et, en définitive, aider le Secrétariat de l'OMD à repérer les décalages entre les normes internationales existantes et les besoins des Membres.
 - **CRF Kenya** : Oui.
 - **CRF Maurice** : Oui. Cela relève de la responsabilité du BRRC.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : Sur demande et suivant disponibilité des ressources.
 - **CRF Japon** : Oui.

- **CRF Corée** : Peut-être. Il serait préférable de faire appel aux experts accrédités de l'OMD.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF Jordanie** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui.
7. Le personnel est encouragé à solliciter l'accréditation d'expert de l'OMD afin de garantir un niveau de connaissance et de prestation adapté.
- **CRF Kenya** : Oui, l'administration hôte doit désigner en priorité des membres du personnel du CRF pour l'accréditation.
 - **CRF Maurice** : Le personnel est toujours encouragé à le faire.
 - **CRF Malaisie** : Oui. Les membres du personnel sont fortement encouragés à solliciter leur accréditation.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : La douane de Hong Kong sélectionne continuellement les agents appropriés pour participer à l'atelier d'accréditation en vue d'augmenter le nombre d'experts accrédités.
 - **CRF Japon** : Oui.
 - **CRF Corée** : Oui. Le KCS (administration hôte) et le CRF Corée encouragent le personnel à le faire.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF Jordanie** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui.
8. Utiliser des méthodes de formation mixte dans les activités régionales de formation.
- **CRF Kenya** : Oui.
 - **CRF Maurice** : Oui, cela serait plus rentable.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : Suivant le programme conçu par l'OMD.
 - **CRF Japon** : Oui.
 - **CRF Corée** : Oui.
 - **CRF Indonésie** : Oui.
 - **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
 - **CRF Ukraine** : Oui.
 - **CRF Jordanie** : Oui.
 - **CRF République dominicaine** : Oui.

Q. Possibilités de formation du personnel

<Documents d'orientation>

- Stratégie opérationnelle du renforcement des capacités (2008)
- Bonnes pratiques et défis dans les entités régionales de l'OMD – Bureaux régionaux de renforcement des capacités et Centres régionaux de formation (2014)

<Pratiques>

- Expertise et capacités des membres du personnel du CRF
 - Certains CRF font participer leur personnel aux programmes de formation sur CLiKc! et utilisent aussi la fonction de travail en réseau de la plateforme, alors que d'autres CRF invoquent une faible participation en raison des langues proposées pour les modules.
 - Certains CRF veillent à ce que les membres de leur personnel assistent à des ateliers et à des formations.
 - Quelques CRF ont des experts accrédités par l'OMD qui animent régulièrement les ateliers de l'OMD.
 - CRF Kenya : Les formateurs apprennent continuellement dans leurs domaines de compétence par le biais de la plateforme CLiKc!, des ateliers de l'OMD et des formations / ateliers organisés au plan national.

<Défis>

- Peu de CRF font participer leur personnel aux ateliers et aux formations.
- L'une des raisons possibles de cette situation pourrait résider dans le fait que la nomination / sélection du personnel participant est faite par l'administration hôte parmi tous ses agents, et le personnel du CRF n'est pas toujours considéré comme faisant partie de ce processus.

Grille d'autoévaluation

1. Quels rôles précis les membres du personnel du CRF jouent-ils dans les activités de renforcement des capacités ? L'analyse des besoins ? La coordination avec le Secrétariat de l'OMD / les experts / les BRRC / les Membres ? L'appui logistique ? La mise en œuvre des missions ? (Réponses descriptives)

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Le personnel du CRF est uniquement impliqué dans la coordination et le soutien logistique. Des experts peuvent également fournir un soutien à la formation, par exemple concernant le programme Mercator.
- **CRF Maurice** : Les membres du personnel du CRF sont pleinement impliqués dans les initiatives de renforcement des capacités et apportent tout le soutien logistique nécessaire au bon déroulement des activités de formation hébergées / mises en œuvre au CRF. Au besoin, des experts accrédités par l'OMD et travaillant pour la MRA sont recrutés pour animer / co-animer les initiatives de formation.
- **CRF Malaisie** : Le personnel du CRF fournit un soutien logistique pour tous les cours / activités / ateliers avec la coopération du BRRC A/P et de l'OMD. En outre, le CRF contribue à

l'enquête annuelle sur les besoins, aux rapports et aux réponses, et participe à la réunion de l'OMD sur les questions de renforcement des capacités.

- **CRF Hong Kong, Chine** : Le CRF Hong Kong, Chine : i) fournit un soutien logistique pour les activités de renforcement des capacités de l'OMD qui se tiennent à Hong Kong ; ii) contribue à l'enquête annuelle sur les besoins ; iii) fournit du matériel de formation et partage des bonnes pratiques via le BRRRC A/P ; et iv) participe aux réunions de l'OMD pour discuter des questions de renforcement des capacités.
- **CRF Japon** : Le personnel de l'IFD travaille principalement en coordination avec le Secrétariat de l'OMD / les experts / le BRRRC pour tout ce qui concerne le calendrier et le programme d'études, y compris l'organisation de conférences et le soutien logistique. Les formateurs, le cas échéant et s'ils sont disponibles, animent les ateliers de l'OMD ou y participent.
- **CRF Corée** : Les membres de l'équipe de formation internationale de l'IDRHD exécutent toutes les activités telles que la planification, l'analyse des besoins, le soutien logistique, la coordination, le budget, la comptabilité, etc. de A à Z pour garantir le succès des programmes.
- **CRF Indonésie** : Les membres du personnel du CRF Indonésie ont des rôles spécifiques dans les activités de renforcement des capacités, notamment l'analyse des besoins, la coordination, le soutien logistique et l'exécution des missions.
- **CRF Azerbaïdjan** : Dans tous les domaines. En effet, l'ACNDA gère également l'organisation, la coordination et l'évaluation de toutes les mesures de renforcement des capacités. Une certaine collaboration avec les unités compétentes du CND est également mise en œuvre, en fonction des tâches à accomplir. Les principales actions comprennent le soutien logistique et, dans une certaine mesure, l'analyse des besoins.
- **CRF Ukraine** : Les membres du personnel du CRF maintiennent une liaison constante avec le Secrétariat de l'OMD / les experts / le BRRRC / les Membres et fournissent un soutien logistique. Ils participent également à l'exécution des missions de l'OMD (applications des contrôles aux échanges de nature stratégique, intégrité, formation).
- **CRF République dominicaine** : Le CRF offre un soutien logistique et fournit des services et une assistance appropriés pour toutes les activités de renforcement des capacités.

2. Quelle approche le CRF adopte-t-il pour promouvoir le développement des capacités du personnel ? (Réponses descriptives)

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Les membres du personnel sont formés par l'administration hôte et le CRF lorsque les fonds sont disponibles. Des progrès sont nécessaires dans le domaine de l'exposition internationale lorsque le personnel participe à des manifestations régionales, à des groupes de travail techniques de l'OMD et à des réunions de l'OMD.
- **CRF Maurice** : Le CRF capitalise sur les occasions de promouvoir le renforcement des capacités de son personnel, en utilisant actuellement les formations en mode virtuel.
- **CRF Malaisie** : Le CRF a nommé des agents pour un programme de formation international / local ainsi que pour des visites d'évaluation comparative dans le but d'améliorer leurs capacités, leurs connaissances et leurs compétences et d'acquérir de l'expérience.
- **CRF Hong Kong, Chine** : La douane de Hong Kong a mis en place un programme de perfectionnement du personnel et organise différents cours de formation structurés à l'intention des agents à différents stades de leur carrière. En fonction des besoins de formation et des

exigences professionnelles de chaque agent, la douane de Hong Kong désigne des agents pour suivre une formation diversifiée en gestion ou une formation spécialisée à Hong Kong et à l'étranger.

- **CRF Japon** : Le cas échéant et sous réserve de disponibilité, l'IFD envoie son personnel à des ateliers internationaux.
- **CRF Corée** : Le cas échéant et sous réserve de disponibilité, le personnel de l'IDRHD participe à des séminaires et ateliers internationaux. Il visite également un institut de formation étranger pour étude comparative. Enfin, le CRF a un programme annuel de promotion appelé « K-ACE programme » (nom évoquant les « experts accrédités de l'OMD »), dans le cadre duquel : 1) il sélectionne du personnel qualifié pour des activités de renforcement des capacités et /ou d'autres affaires extérieures, et 2) les aide à renforcer leurs capacités pertinentes, y compris les compétences de présentation, les méthodes de conférence et le savoir-faire, etc.
- **CRF Indonésie** : Chaque fois que de telles opportunités se présentent, le CRF Indonésie dépêche des membres de son personnel pour participer aux programmes de formation internationaux afin de renforcer et d'améliorer continuellement leurs capacités.
- **CRF Azerbaïdjan** : L'ACNDA s'appuie sur sa coopération internationale et ses partenariats pour tenter d'organiser des événements de renforcement des capacités. En outre, les cours de formation nationaux dispensés par les conférenciers du CND sont également utiles. Plus récemment, l'ACNDA / le CRF a également consulté le BRRC au sujet d'un futur programme de formation. Les partenariats avec des plateformes telles que edX et Coursera pour l'apprentissage en ligne sont également utilisés dans ce but.
- **CRF Ukraine** : Le CRF Ukraine fait participer son personnel aux programmes internationaux de formation, ainsi qu'aux programmes de formation sur la plateforme CLiKC! ; les membres du personnel assistent également à des ateliers et à des formations pour devenir des experts accrédités de l'OMD.
- **CRF République dominicaine** : Le CRF est en cours de restructuration.

3. Le CRF encourage-t-il les membres de son personnel à consulter le site Web de l'OMD et la plateforme CLiKC! pour se familiariser avec les derniers outils et instruments de l'OMD? O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui. Tout le personnel de l'administration hôte est encouragé à apprendre sur la plateforme CLiKC!. Pour le personnel des douanes, il est obligatoire de suivre des cours particuliers au cours d'un exercice financier.
- **CRF Maurice** : Oui, car ils doivent se tenir au courant des dernières tendances / évolutions en matière de formation.
- **CRF Malaisie** : Oui.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Oui.
- **CRF Japon** : Oui.
- **CRF Corée** : Oui.
- **CRF Indonésie** : Oui.

- **CRF Azerbaïdjan** : Oui. L'ACNDA est l'institution coordonnant l'utilisation des ressources d'apprentissage en ligne / la plateforme CLiKC! de l'OMD en Azerbaïdjan. Le CRF / l'ACNDA invite et encourage le personnel du CND à utiliser les ressources d'apprentissage en ligne de l'OMD. Les membres du personnel de l'ACNDA déployés pour traiter les questions du CRF sur une base ad hoc suivent également les cours sur CLiKC!.
- **CRF Ukraine** : Oui.
- **CRF République dominicaine** : Le CRF est en cours de restructuration.

4. Y a-t-il des experts accrédités par l'OMD parmi le personnel du CRF ?

O N

(Faits et arguments qui justifient votre réponse ou qui mettent en lumière les problèmes)

- **CRF Kenya** : Oui. Deux (2) formateurs résidents.
- **CRF Maurice** : Des experts accrédités sont appelés à assister les membres du personnel du CRF. Il serait très bénéfique que les membres du personnel du CRF aient cette possibilité d'être formés.
- **CRF Malaisie** : Non, mais des experts accrédités de l'OMD travaillent actuellement dans d'autres divisions du RMCD.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Les experts accrédités de la douane de Hong Kong travaillent actuellement dans d'autres départements, et non au CRF Hong Kong, Chine.
- **CRF Japon** : Oui.
- **CRF Corée** : Oui.
- **CRF Indonésie** : Non. Les postes d'expert accrédité de l'OMD sont à la Direction générale des douanes et accises (DGDA) en tant qu'administration hôte, ainsi aucun membre du personnel du CRF Indonésie n'est accrédité.
- **CRF Azerbaïdjan** : Non.
- **CRF Ukraine** : Oui.
- **CRF République dominicaine** : Non.

Selon vous, les éléments ci-après pourraient-ils constituer des progrès ?

1. Réexaminer la stratégie de développement du personnel du CRF, s'il y en a une, afin d'exploiter les différentes opportunités et de servir au mieux ses Membres.
 - **CRF Kenya** : Oui.
 - **CRF Maurice** : Oui.
 - **CRF Malaisie** : Oui.
 - **CRF Fidji** : Oui.
 - **CRF Hong Kong, Chine** : La douane de Hong Kong réexamine régulièrement sa stratégie de formation.
 - **CRF Japon** : Oui.

- **CRF Corée** : Oui.
- **CRF Indonésie** : Oui.
- **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
- **CRF Ukraine** : Oui.
- **CRF République dominicaine** : Oui.

2. Encourager les membres du personnel à rester au fait des stratégies et outils d'apprentissage de l'OMD.

- **CRF Kenya** : Oui.
- **CRF Maurice** : Oui.
- **CRF Malaisie** : Oui.
- **CRF Hong Kong, Chine** : Le CRF Hong Kong, Chine, a déjà adopté cette approche pour encourager son personnel à se tenir au courant des stratégies et des outils d'apprentissage de l'OMD.
- **CRF Japon** : Oui.
- **CRF Corée** : Oui.
- **CRF Indonésie** : Oui.
- **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
- **CRF Ukraine** : Oui.
- **CRF République dominicaine** : Oui.

3. Le personnel est encouragé à solliciter l'accréditation d'expert de l'OMD afin de garantir un niveau de connaissance et de prestation adapté.

- **CRF Kenya** : Oui.
- **CRF Maurice** : Oui.
- **CRF Malaisie** : Oui.
- **CRF Hong Kong, Chine** : La douane de Hong Kong sélectionne continuellement les agents appropriés pour participer à l'atelier d'accréditation en vue d'augmenter le nombre d'experts accrédités.
- **CRF Japon** : Oui.
- **CRF Corée** : Oui.
- **CRF Indonésie** : Oui.
- **CRF Azerbaïdjan** : Oui.
- **CRF Ukraine** : Oui.
- **CRF République dominicaine** : Oui.

x

x x

3. Annexe I

Extraits de la Stratégie opérationnelle de renforcement des capacités (2008)
– Rôles essentiels des BRRC et des CRF et principes clés –

BRRC	
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonner les activités de renforcement des capacités douanières dans la région. • Développer le personnel dans la région, afin de pouvoir soutenir le développement organisationnel des Membres. • Soutenir la mise en œuvre des normes internationales pour les douanes et le commerce conformément au Cadre de normes SAFE et fournir un appui au développement de la Convention de Kyoto révisée. • Mettre en place des projets auprès des Membres individuels des régions économiques qui mettent en œuvre les objectifs identifiés dans le Programme Columbus. • Coordonner les activités des Centres régionaux de formation. • Conclure, promouvoir et entretenir des partenariats avec les principales parties prenantes au niveau régional. • Identifier et coordonner les besoins de la région. • Fournir un rapport trimestriel sur les travaux du BRRC à la Direction du Renforcement des capacités et au Vice-Président régional. • Porter à la connaissance du Secrétariat les lacunes dans les politiques. • Représenter l'OMD dans les forums régionaux concernés. • Promouvoir, et, le cas échéant, gérer les activités du Secrétariat dans la région. • Traduire les principaux documents du Secrétariat dans les langues véhiculaires dans la région.
Développement d'une vue d'ensemble	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les besoins de développement de chaque Membre, élaborer une stratégie régionale fondée sur une mission, une vision et des objectifs sur une période de trois à cinq ans.
Développement, gestion, mise en œuvre et contrôle d'un plan opérationnel annuel qui couvre les éléments suivants :	<ul style="list-style-type: none"> • Les activités liées à des projets spécifiques ; • Les séminaires ; • Les contacts avec les Membres de la région par le truchement d'enquêtes, de missions de diagnostic et d'activités d'évaluation ; • Les contacts avec la Direction du Renforcement des capacités de l'OMD ; • La mise au point des bases de données appropriées sur la base du programme WORLD CAP ; • Les contacts avec les autres structures régionales représentant des parties prenantes et des bailleurs de fonds ;

BRRC	
	<ul style="list-style-type: none"> • La promotion et le soutien d'une analyse comparative bilatérale ou multilatérale des administrations des douanes ; • La participation aux réunions régionales pertinentes ; • La participation aux réunions pertinentes du Secrétariat.
Activité opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Développer, gérer et assurer le suivi d'un vivier d'experts en matière de développement organisationnel de la douane et de technique douanière. • Organiser et gérer des séminaires de haut niveau pour les cadres supérieurs, en vue de fournir des explications sur les nouvelles initiatives et leurs implications. • Apporter une assistance en matière de planification et de suivi des actions pour les mesures relevant de la Phase 2 du Programme Columbus sur la base des besoins identifiés dans le cadre du diagnostic. • Identifier les problèmes communs que rencontrent les Membres dans la mise en œuvre de nouvelles initiatives, et organiser des séminaires, des ateliers, ou prévoir des consultations directes pour y remédier. • Rechercher les possibilités de mettre en place des projets de développement, avec l'aide du Secrétariat, évaluer les enseignements tirés et fournir des conseils aux Membres. • Évaluer à intervalles réguliers les progrès des Membres en matière de développement, afin de confirmer la réalité des progrès et identifier les besoins de développement ultérieurs. • Travailler en collaboration avec le Secrétariat pour proposer et hiérarchiser l'assistance technique externe pour les Membres.
Relations avec les structures régionales et les organisations donatrices	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les organisations régionales clés et établir une communication régulière avec celles-ci. • Identifier des projets de développement présentant un intérêt pour les parties prenantes régionales. • Assister aux forums régionaux adéquats et promouvoir les programmes de l'OMD. • Organiser des conférences de donateurs. • Identifier le soutien sous forme d'investissements aux fins des projets de développement d'infrastructures.
Relations avec les CRF	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonner les activités des Centres de formation dans la région. • Encourager les Centres régionaux de formation à élaborer des produits de formation spécialisés, formation de gestion, compétences commerciales, lutte contre la fraude, respect de la législation, par exemple. • Identifier les besoins de formation à un niveau stratégique. • Évaluer l'impact de la formation à un niveau stratégique.
Stratégie de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place et tenir à jour un site Web régional.

BRRC	
	<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher des solutions durables pour tenir compte des exigences linguistiques de la région, et veiller à la traduction des principaux documents et outils de l'OMD.
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Respect de la politique fixée par le Conseil. • Impact du plan annuel au niveau régional. • Matrice d'évaluation du Cadre de Normes SAFE. • Objectifs de la Phase 2 du Programme Columbus tels qu'énoncés dans les rapports de diagnostic. • Gestion financière saine.

CRF	
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> • Le développement d'une formation pertinente au niveau régional. • Le suivi de viviers de formateurs spécialisés. • La fourniture d'une formation spécialisée à un niveau régional. • Le développement et le soutien du programme de formation mixte de l'OMD. • Développer et gérer un plan de formation annuel. • Conserver des registres de gestion précis sur la formation assurée. • Évaluer la formation assurée en fonction des réactions de l'étudiant, de l'apprentissage réalisé et du transfert de l'apprentissage sur le lieu de travail (l'impact général de la formation doit être évalué par le BRRC ou les directeurs généraux). • Outre la formation directement mise en place par leurs soins, les CRF doivent être en mesure de fournir du matériel de formation aux Membres de façon à leur permettre d'organiser leur propre formation.
Formation douanière dans le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> • Il est important d'assurer cette formation pour le développement de relations efficaces entre les douanes et les opérateurs économiques, mais aussi en tant que source potentielle de revenus pour le CRF.
Programmes de formation spécifiques pour la région	<ul style="list-style-type: none"> • Le CRF doit développer des programmes de formation spécifiques pour la région. Ceci peut se faire en utilisant un matériel adapté fourni par le Secrétariat ou en mettant au point un matériel régional spécifique. • Les premiers résultats du Programme Columbus font apparaître un besoin particulier de développement de programmes destinés à améliorer les compétences générales de gestion des Membres, à la fois en termes de gestion opérationnelle douanière et de gestion commerciale comme la gestion des programmes, la gestion des projets, la gestion du changement, etc. Il convient d'encourager ici la coopération avec le secteur privé, à la fois pour l'élaboration et la fourniture de cette formation.
Vivier de formateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Les CRF sont censés, en collaboration avec la Direction du renforcement des capacités de l'OMD, maintenir des viviers de formateurs agréés dans des domaines spécialisés des douanes, tels que l'évaluation, le classement, l'origine.

CRF	
Fourniture d'une formation spécialisée	<ul style="list-style-type: none"> • L'apport d'une formation spécialisée au niveau régional constitue le rôle principal du CRF. Sur la base des enquêtes annuelles sur les besoins de formation, le CRF devrait mettre en place une formation adaptée au niveau régional, soit dans ses propres locaux, soit dans des locaux mis à disposition par les Membres. • En organisant des programmes de formation, il convient d'accorder la priorité à ceux pour lesquels la formation assurée peut être entièrement mise à profit, dès le retour des stagiaires, par les administrations dont proviennent ceux-ci. Ceci peut nécessiter la mise au point d'une formation complémentaire pour les superviseurs de façon à ce qu'ils puissent remplir ce rôle.
Plateforme d'e-learning de l'OMD	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque fois que possible, les CRF doivent installer la plateforme d'e-learning de l'OMD et les modules de formation mixtes. Ces programmes représentent une source importante d'apprentissage accessible au personnel de tout niveau. Ils nécessitent toutefois une assistance pédagogique sous forme de tutorat qui doit être gérée et suivie par le CRF. Le vivier de formateurs spécialisés devrait fournir l'ossature de ce tutorat. • L'installation de la plateforme d'e-learning au CRF permettra également la mise en place de cours sur mesure conformément aux besoins et caractéristiques régionaux spécifiques.
