



LE DIRECTEUR GENERAL

NOTE DE SERVICE N° **1.5.9** /MBPE/DGD/IGD/DU 24 SEPT 2021

**Objet** : Analyse des résultats du sondage sur la perception de l'intégrité des Douanes.

**Réf** : V/ Note n° **2.4.6** /MBPE/DGD/IGD-21

Dans le cadre de la mise en œuvre des activités de la phase de cadrage du Programme Anti-Corruption et Promotion de l'Intégrité (A-CPI) des Douanes de l'OMD auquel notre Administration a adhéré, un sondage sur la perception de l'intégrité des Douanes (SPID) a été réalisé, les résultats communiqués au point focal douane ont été analysés et consolidés en comités.

En vue de permettre à notre Administration de s'approprier ces résultats, une séance de restitution des travaux au Directeur Général des Douanes (DGD) est prévue pour le **jeudi 30 septembre 2021 à 9 heures** dans la salle de conférence ANGOUA Koffi de la Direction Générale des Douanes. Un atelier virtuel de formation en trois (3) sessions sur « **l'engagement des parties prenantes** » suivra, du **4 au 7 octobre 2021, de 14 heures à 17 heures**.

A cette fin, j'ai l'honneur de convier les participants au Programme A-CPI désignés sous le vocable de contributeurs internes dans ma note n° **116/MPMBPE/DGD/ du 30 juillet 2020**, à prendre part aux séances de travail qui se tiendront aux dates et heures indiquées ci-dessus.



**Général DA Pierre A.**  
Officier de l'Ordre National

## TERMES DE RÉFÉRENCE

**Culture organisationnelle - Atelier de formation virtuel**  
**Direction générale des Douanes (DGD) de Côte d'Ivoire**

<b>Programme/Titre du projet :</b>	<b>Objectif de l'activité :</b>
Programme anti-corruption et promotion de l'intégrité des douanes de l'OMD et de Norad  Activité du Programme A-CPI: 21/07-0279 [CI03] TACB – Gestion du changement/Culture organisationnelle	Renforcer les capacités des participants et les efforts de la DGD de Côte d'Ivoire dans le domaine de la culture organisationnelle par un environnement de travail favorable, un engagement accru des agents et un management efficient du changement en mettant l'accent sur l'intégrité.  En lien avec : DGD A-CPI Résultat spécifique 3 : « <i>Le renforcement du moral des agents des douanes par une participation accrue au changement organisationnel et aux processus de management des ressources humaines</i> »

<b>Dates :</b>	<b>Lieu :</b>
22-25 novembre 2021	À distance, MS Teams

<b>Bénéficiaire :</b>	<b>Population visée :</b>
Direction générale des Douanes (DGD) de Côte d'Ivoire	Groupe de 25-30 fonctionnaires maxi, cadres et cadres supérieurs de directions et services impliqués dans les domaines de la conduite du changement au sein de l'organisation, de la lutte anti-corruption et de la promotion de l'intégrité.

<b>Organisation donatrice :</b>	<b>Membre donateur :</b>
Agence norvégienne de coopération pour le développement (Norad)	Norvège

**Contexte :**

Cette activité exploratoire est exécutée dans le cadre d'une série d'activités visées par l'accord signé entre l'OMD et l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (Norad) fin 2018. Cet accord prévoyait l'établissement du Programme anti-corruption et promotion de l'intégrité (A-CPI) des douanes permettant d'aider des pays bénéficiaires à mettre en œuvre de nouvelles mesures de lutte contre la corruption et à promouvoir l'intégrité conformément aux dix facteurs clés de la Déclaration d'Arusha révisée.

Suite aux précédentes activités de cadrage dans le cadre du Programme A-CPI au sein de la DGD en 2020, un projet de plan DGD / A-CPI a été développé afin d'identifier les priorités de l'administration pour lesquelles le soutien de l'OMD en matière d'assistance technique et renforcement des capacités peut se concentrer.

L'activité vise une priorité en particulier : **Résultat spécifique 3 pour les Douanes ivoiriennes et A-CPI : Le renforcement du moral des agents des douanes par une participation accrue au changement organisationnel et aux processus de management des ressources humaines.**



Cette activité consiste en une semaine de formation virtuelle composée de 3 sessions de 3 heures chacune (S1 : lundi 22 novembre de 14h00 à 17h00 ; S2 : mercredi 24 novembre de 14h00 à 17h00 ; S3 : jeudi 25 novembre de 14h00 à 17h00, heure d'Abidjan). Elle contribue spécifiquement à soutenir les efforts de la DGD pour construire et développer une culture de l'intégrité efficiente et adaptée aux enjeux et aux objectifs stratégiques et opérationnels.

L'activité consistera pour les participants à identifier et s'approprier les bonnes pratiques et les outils en ligne avec les initiatives de réforme et de modernisation décrites notamment dans l'axe 5 du Plan d'actions stratégique « Modernisation des ressources humaines » et la Déclaration de Politique Qualité du 26 février 2019. Au-delà du seul domaine de la gestion des ressources humaines, les apports porteront sur le renforcement des capacités organisationnelles dont celui de la culture de l'intégrité, des pratiques de pilotage des services et de management du changement.

De plus, pendant l'activité, seront discutés les résultats du Sondage relatif à la perception de l'intégrité des douanes (SPID) mené en Côte d'Ivoire en janvier 2021 dans le cadre du programme A-CIP, en particulier ceux relatifs au facteur *Esprit de corps*.

#### Résultats :

##### a) Extrants attendus

- Identifier les forces et les faiblesses autour de la culture organisationnelle liée à l'intégrité et de la motivation des agents de l'administration douanière de Côte d'Ivoire ;
- S'approprier les bonnes pratiques et identifier les actions à privilégier pour consolider les points forts et agir sur les points à améliorer.

##### b) Effets attendus

- Contributions au Résultat spécifique 3 pour les Douanes ivoiriennes et A-CPI : Le renforcement du moral des agents des douanes par une participation accrue au changement organisationnel et aux processus de management des ressources humaines.

#### Experts:

- Préciser ultérieurement.

#### Contribution des experts et de l'OMD :

Les experts de l'OMD préparent un ordre du jour / programme de travail et des documents qui sont partagés avec l'administration avant l'activité.

Pour l'animation, les experts conçoivent des présentations et incluent toutes les informations pertinentes concernant les extrants et les résultats des activités, y compris les contributions des participants pendant les travaux d'intersession prévus dans le cadre de l'activité (cf. document d'information des participants).

#### Contribution du pays bénéficiaire :

- Fournir aux experts de l'OMD toutes les informations / documents disponibles qui aideront à atteindre les produits et les résultats escomptés.
- Une participation et des contributions interactives sont envisagées au cours de la semaine. Les participants seront amenés pendant chaque session de formation à distance (trois dans la semaine) à partager leurs connaissances et leur expérience et à présenter leurs idées et contributions à l'ensemble du groupe.
- Il est important que les Points de contact nationaux pour le programme A-CPI, M. Ladé Anderson et M. Adou Adingra Rémy, soient disponibles tout au long de la semaine afin de travailler en étroite collaboration avec les experts de l'OMD.

#### Logistique :



- Matériel informatique pour se connecter à chaque session de formation à distance tout au long de la semaine.
- Présentation Powerpoint et moyens pédagogiques dédiés.
- Connexion Internet optimale permettant à chaque participant de suivre l'activité dans une démarche interactive.

<p><b>Secrétariat de l'OMD</b></p> <p>Jean-Christophe LENEUTRE Expert du Programme A-CPI <a href="mailto:Jean-christophe.leneutre@wcoomd.org">Jean-christophe.leneutre@wcoomd.org</a></p> <p>Pierre PAQUET Expert référent du Programme A-CPI <a href="mailto:pierre.paquet@wcoomd.org">pierre.paquet@wcoomd.org</a></p> <p>Mathilde LIOGIER Coordinatrice du Programme A-CPI <a href="mailto:mathilde.liogier@wcoomd.org">mathilde.liogier@wcoomd.org</a></p>	<p><b>Points de contact nationaux</b></p> <p>Colonel Adou Adingra Rémy Chef de division, Douanes Côte d'Ivoire <a href="mailto:adingra_remy@yahoo.com">adingra_remy@yahoo.com</a></p> <p>Colonel Ladé Anderson Inspecteur Principal des Services douaniers, Douanes de Côte d'Ivoire <a href="mailto:ladezog@gmail.com">ladezog@gmail.com</a></p>
<p><b>Contacts ROCB :</b> Abdel Kader SANGHO.</p>	<p><b>ANNEXES</b> Document d'information pour les participants Formulaire Liste des futurs participants</p>

**Direction générale des Douanes de Côte d'Ivoire - Programme A-CPI OMD**  
**Atelier de formation virtuel sur la Culture organisationnelle**

**22-25 novembre 2021**

**Information à l'attention des participants**

**1. Objectif général**

L'objectif général de la formation virtuelle sur la culture organisationnelle est de renforcer les capacités des participants et les efforts de la DGD de Côte d'Ivoire dans le domaine de la culture organisationnelle par un environnement de travail favorable, un engagement accru des agents et un management efficace du changement en mettant l'accent sur l'intégrité.

**2. Objectifs spécifiques**

- Nécessité d'une action collective
- Travailler ensemble pas les uns contre les autres
- La corruption ne se produit pas dans le vide
- Construire une confiance mutuelle et améliorer la perception des autres

**3. Programme**

- Trois (3) sessions virtuelles de 3 heures, via MS Teams, complétées des travaux pratiques.
- Créneau horaire : de 14h00 à 17h00, heure d'Abidjan

DATE	PROGRAMME
DISCUSSION PRÉPARATOIRE	<b>Discussion préparatoire</b> Échanges entre les experts de l'OMD et les Points Contacts A-CPI de l'administration douanière de Côte d'Ivoire afin de cerner des besoins et attentes spécifiques et d'adapter le contenu de l'atelier en conséquence.
Prérequis (optionnel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser le module de formation à distance sur la plateforme CLIKC! de l'OMD <a href="http://clikc.wcoomd.org/">http://clikc.wcoomd.org/</a></li> </ul>
Travail pratique en amont de la session virtuelle du lundi 22 novembre	<b>Travail #1 en préparation de la session du lundi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Après avoir lu l'article de l'OMD "Comment construire une culture de l'intégrité ? » (cf Annexe en fin de document), chaque participant extrait 3 messages clés qui lui font sens dans son contexte professionnel.</li> <li>▪ Regardez les épisodes 3 et 6 de la série Web sur l'intégrité A-CPI de l'OMD<sup>1</sup> et extrayez 3 messages clés.</li> <li>▪ Lire la <u>Déclaration d'Arusha révisée</u><sup>2</sup></li> <li>▪ En faisant une recherche sur internet, identifiez votre citation préférée concernant la culture organisationnelle en lien avec l'intégrité.</li> <li>▪ Les réflexions du groupe sont transmises par courriel aux animateurs avant la session #1.</li> </ul>
SESSION I	<b>Session virtuelle #1</b>
LUNDI 22 NOVEMBRE  14H00-17H00, ABIDJAN	<p>Objectif général : comprendre les enjeux et l'impact sur l'organisation d'une culture organisationnelle basée sur l'intégrité.</p> <p>Objectifs spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussion autour de l'article de l'OMD et des citations des participants.</li> <li>- Recherche de définitions (par exemple : culture, intégrité,...)</li> </ul>

<sup>1</sup><http://www.wcoomd.org/fr/topics/capacity-building/activities-and-programmes/cooperation-programmes/acip-programme/integrity-webseries.aspx>  
<sup>2</sup>[http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/about-us/legal-instruments/declarations/declaration\\_arusha\\_revisee\\_fr.pdf?la=fr](http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/about-us/legal-instruments/declarations/declaration_arusha_revisee_fr.pdf?la=fr)

DATE	PROGRAMME
Travail pratique en amont de la session virtuelle II du mercredi 24 novembre	- Culture organisationnelle et conduite du changement : opportunités et défis ; quels liens ? Conditions à remplir pour un environnement de travail favorable ? Quels facteurs favorisent les comportements d'intégrité dans l'organisation ? Impact de la gestion des ressources humaines ?
SESSION II  MERCREDI 24 NOVEMBRE  14H00-17H00, ABIDJAN	<p><b>Travail #2 en préparation de la session du mercredi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A l'aide du tableau qui sera envoyé aux participants avant la session #2, identifier les composantes de la culture organisationnelle des douanes de Côte d'Ivoire et comprendre l'impact positif d'une culture organisationnelle basée sur des normes élevées d'intégrité.</li> <li>▪ Lire l'article <u>Actualités 83 de l'OMD – ASFC</u> <sup>3</sup></li> <li>▪ Réagir au contenu de l'article en 250 mots maxi et partager par courriel avec les animateurs avant la session #2.</li> </ul> <p><b>Session virtuelle #2</b></p> <p><u>Objectif général</u> : Identifier les composantes d'une culture organisationnelle basée sur des normes d'intégrité élevées et identifier les leviers d'action dans la conduite du changement.</p> <p><u>Objectifs spécifiques</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discussion autour des travaux d'intersession.</li> <li>▪ Renforcer la culture organisationnelle en utilisant la RAD comme vecteur de changement.</li> <li>▪ À l'aide des 10 facteurs clés, identifier les forces et les pistes d'amélioration de la culture organisationnelle de l'organisation.</li> </ul> <p><b>Travail #3 en préparation de la session du jeudi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réflexion sur des actions concrètes et réalistes à mettre en œuvre au niveau individuel, des équipes et de l'organisation : comment consolider les forces et combler les faiblesses de la culture organisationnelle de votre administration ?</li> <li>▪ Les travaux d'intersession sont transmis par courriel aux animateurs avant la session #3.</li> </ul>
Travail pratique en amont de la session virtuelle III du jeudi 25 novembre	<p><b>Session virtuelle #3</b></p> <p><u>Objectif général</u> : devenir acteur du changement organisationnel sur le plan individuel et collectif et contribuer au renforcement durable de l'intégrité dans les pratiques de l'organisation.</p> <p><u>Objectifs spécifiques</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discussion autour des travaux d'intersession.</li> <li>▪ Comment passer de la réflexion à l'action ? Quelles actions, mesures, calendrier, plan, ... ?</li> <li>▪ Quels besoins et engagement à poursuivre sur la thématique de l'intégrité en interne avec l'aide de l'OMD.</li> <li>▪ Évaluation de la formation virtuelle.</li> </ul>
SESSION III  JEUDI 25 NOVEMBRE  14H00-17H00, ABIDJAN	

#### 4. Travaux pratiques

Les travaux pratiques des participants constituent un élément clé de l'atelier de formation virtuel et doivent être réalisés et renvoyés par chaque participant aux animateurs de l'OMD avant chaque session (Travail #1 avant le lundi 22 novembre, Travail #2 avant le mercredi 24 novembre et le Travail #3 avant le jeudi 25 novembre 2021).

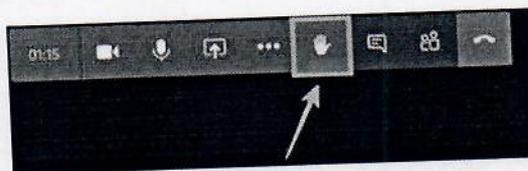
<sup>3</sup><https://mag.wcoomd.org/fr/magazine/omd-actualites-83/border-workforce-well-being-canada-takes-care-of-its-employees/>

## 5. MS Teams

L'atelier virtuel se déroulera à l'aide de la plateforme MS Teams (cf lien en fin de document). Il appartient à la DGD de Côte d'Ivoire d'adopter la meilleure approche et de prendre les dispositions d'ordre technique pour favoriser le plus haut niveau d'interaction, respecter les mesures sanitaires COVID et choisir les meilleures options en matière informatique et de connexion dont dispose l'administration (poste de travail individuel, groupe dans une pièce équipée, smartphone individuel, etc.)

Les participants sont priés de se connecter à la réunion 5 minutes à l'avance (le lien MS Teams pour se connecter sera partagé ultérieurement) afin de s'assurer que la réunion commence à l'heure.

Les participants sont priés de mettre leur microphone en sourdine lorsqu'ils ne parlent pas et de « lever la main » avant de parler. La fonction de messages écrits (*chat*) peut également être utilisée.



## 6. Rester en contact entre les sessions

Un groupe WhatsApp DGD Côte d'Ivoire/A-CPI Culture Organisationnelle sera créé pour permettre au groupe et aux facilitateurs de rester en contact entre les sessions pour discuter de thématiques en lien avec l'engagement des parties prenantes et/ou des travaux pratiques. Les participants sont responsables des publications partagées dans ce groupe et une certaine discipline est requise.

## 7. Attentes

- Conversation positive basée sur le respect, l'écoute active, la transparence et l'ouverture
- Adopter une approche axée sur les solutions et les résultats
- Envisager des approches innovantes et tournées vers l'avenir (sortir des sentiers battus)
- Active participation

## 8. Facilitateurs

- Précisé ultérieurement.

## 8. Contacts Programme A-CPI OMD

- M. Jean-Christophe Leneutre - Expert Programme A-CPI OMD : [jean-christophe.leneutre@wcoomd.org](mailto:jean-christophe.leneutre@wcoomd.org)
- M. Pierre Paquet - Expert référent Programme A-CPI OMD : [pierre.paquet@wcoomd.org](mailto:pierre.paquet@wcoomd.org)
- Mme Mathilde Liogier – Coordinatrice Programme A-CPI OMD : [mathilde.liogier@wcoomd.org](mailto:mathilde.liogier@wcoomd.org)

Pour se connecter à la réunion

## Microsoft Teams meeting

Join on your computer or mobile app

[Click here to join the meeting](#)

[Learn More | Meeting options](#)

[https://teams.microsoft.com/join/19%3ameeting\\_ZjI0ZDU0MmQlMDUwOC00NzZILWE5ZmEtNDQwZmU0NjJkZTEw%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%22edb4ffe0-27e9-41a6-b9e0-68fead661b16%22%2c%22Oid%22%3a%2234a1ba36-b51c-4936-aa3d-cb1e92733bd0%22%7d](https://teams.microsoft.com/join/19%3ameeting_ZjI0ZDU0MmQlMDUwOC00NzZILWE5ZmEtNDQwZmU0NjJkZTEw%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%22edb4ffe0-27e9-41a6-b9e0-68fead661b16%22%2c%22Oid%22%3a%2234a1ba36-b51c-4936-aa3d-cb1e92733bd0%22%7d)

Annexe I

## Comment construire une culture de l'intégrité ?

### Pour une approche proactive de l'intégrité dans les administrations douanières

Lutter contre des comportements professionnels inappropriés ou des pratiques illicites comme la fraude ou la corruption ne se limite pas pour les administrations douanières à l'adoption de textes, de normes et de règles contraignantes ainsi qu'à la prise de sanctions en cas de problèmes. En parallèle, il est nécessaire d'adopter une approche proactive de l'intégrité basée essentiellement sur le facteur humain.

Quels outils et quelles actions proposent l'Organisation mondiale des douanes (OMD) pour renforcer la culture de l'intégrité ? Comment la culture de l'intégrité influence-t-elle les comportements et les pratiques professionnelles des agents ? Quelles sont les composantes de la culture de l'intégrité ? En s'appuyant sur l'expertise du Programme Anti-Corruption et Promotion de l'Intégrité<sup>4</sup> de l'OMD (financement Norad<sup>5</sup>), cet article montre comment la culture de l'intégrité constitue un levier puissant pour le développement des administrations douanières et la conduite du changement dans les organisations.

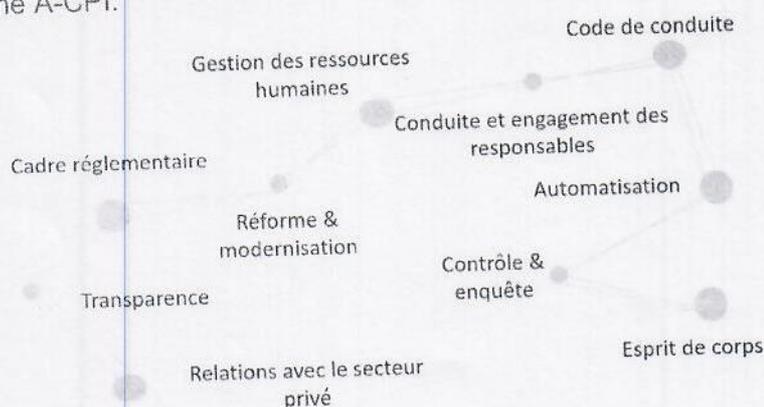
#### Actions, outils et instruments de l'OMD pour promouvoir l'intégrité

Pour aider les administrations douanières à engager et à développer leur démarche intégrité, l'OMD conçoit et met en place des actions d'accompagnement et de nombreux outils et instruments d'appui<sup>6</sup>.

L'outil clé de l'OMD pour améliorer l'intégrité dans les douanes concerne la Déclaration d'Arusha Révisée. Etablie en 1993 et révisée en 2003, la Déclaration d'Arusha Révisée constitue la référence en matière d'intégrité douanière.

La Déclaration d'Arusha Révisée énonce 10 facteurs clés qui correspondent aux domaines de travail, aux principes et aux pratiques qui doivent être couverts ou utilisés par toute administration douanière pour réduire ou éliminer les possibilités de corruption.

A chacun des domaines et en fonction des difficultés rencontrées en matière d'intégrité, doivent correspondre un diagnostic et un plan d'action permettant à l'administration douanière concernée d'agir pour changer le contexte dans lequel les douaniers conduisent leurs missions. C'est le sens même du Programme A-CPI.



Les 10 facteurs clés de la Déclaration d'Arusha révisée

<sup>4</sup> Pour en savoir plus sur le Programme A-CPI : <http://www.wcoomd.org/fr/topics/capacity-building/activities-and-programmes/cooperation-programmes/acjp-programme.aspx>

<sup>5</sup> Site internet de l'Agence norvégienne pour le développement international : <https://norad.no/>

<sup>6</sup> Pour découvrir en détails les supports mis à disposition par l'OMD : <http://www.wcoomd.org/fr/topics/integrity/instrument-and-tools.aspx>

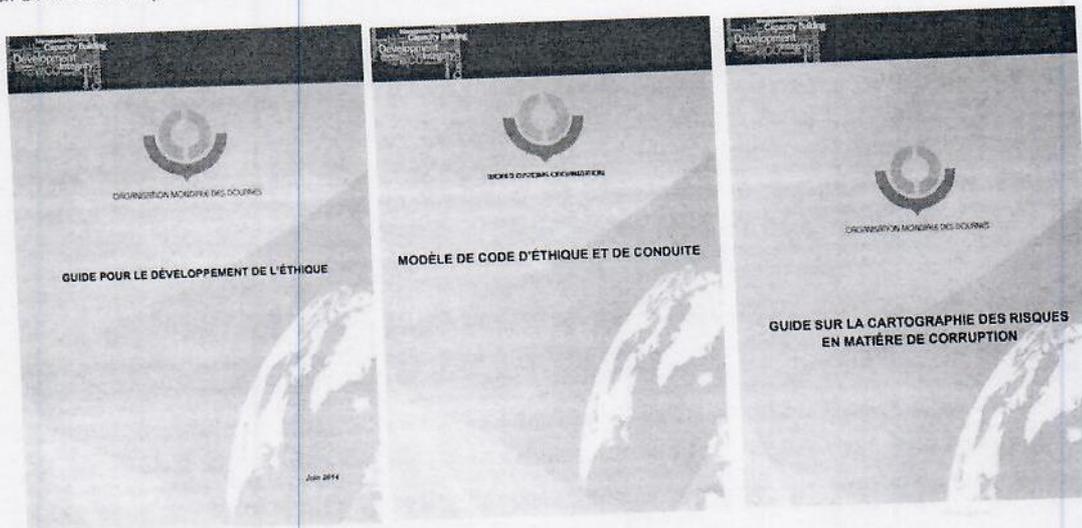
Pour poser les bons repères dans le processus de construction et de renforcement d'une culture de l'intégrité efficiente, une attention particulière doit être portée à des facteurs clés de la Déclaration d'Arusha Révisée tels que « Conduite et engagement des responsables », « Code de conduite », « Gestion des ressources humaines » et « Esprit de corps ».

Ainsi, la culture de l'intégrité crée les conditions favorables pour que l'organisation remplisse efficacement ses missions en imprégnant de ses valeurs et principes toutes les actions, décisions et pratiques professionnelles et aussi en favorisant l'engagement des collaborateurs dans tous les projets, en particulier en matière de conduite du changement et de lutte contre la corruption.

Outre la Déclaration d'Arusha Révisée, l'OMD propose aux administrations douanières des outils et instruments qui couvrent toutes les dimensions de la culture de l'intégrité :

- le Guide pour le Développement de l'Ethique fournit aux administrations douanières un cadre pratique permettant d'examiner les stratégies de gestion et d'administration mises en place et de recenser les possibilités d'amélioration pour atteindre les objectifs d'intégrité ;
- Le modèle de Code d'éthique et de conduite repose sur des éléments clés contribuant à relever le défi de l'intégrité comme le respect de la loi, les relations avec le public, l'utilisation de biens ou de services publics et l'environnement de travail.

D'autres outils de conduite du changement de l'OMD sont mis à la disposition des administrations douanières : Travaux du Sous-Comité sur l'Ethique ; Guide d'implémentation d'un management des Ressources Humaines basé sur la compétence ; Guide sur la cartographie des risques en matière de corruption ; Compilation des pratiques des membres de l'OMD en matière d'éthique ; Guide sur la prévention de la corruption dans la passation des marchés publics de la douane ; Le "Pourquoi" et le "Comment" de la mesure de la performance et de la contractualisation ; Directives sur la transparence et la prévisibilité et aussi un Recueil de bonnes pratiques en matière d'éthique.



*Pour construire la culture de l'intégrité, des outils sont mis à disposition par l'OMD*

Par ailleurs, l'OMD publie régulièrement un bulletin d'information sur l'éthique. Depuis sa création, cette publication totalise une soixantaine d'articles proposés par plus de 50 membres de l'OMD. Chaque article est relié à un des 10 facteurs clés de la Déclaration d'Arusha Révisée. Enfin, il y a les projets et les programmes comme le Programme A-CPI que pilote l'OMD avec le soutien de bailleurs et la participation des administrations partenaires.

Pour acquérir une connaissance approfondie des actions, outils et instruments proposés par l'OMD en matière d'intégrité, une web série composée de 6 épisodes d'une quinzaine de minutes chacun est disponible sur internet<sup>7</sup>.

### **“Culture” et “Intégrité” : deux notions au cœur d'une démarche proactive et efficiente**

A l'échelle d'une organisation, la culture est comparable à la personnalité d'un individu. En effet, la culture de l'organisation influence considérablement son fonctionnement, sa gestion et bien sûr les comportements des agents et des autres acteurs tels que les usagers et les opérateurs économiques.

La culture d'une administration douanière, c'est aussi son histoire et ses traditions, ses missions, ses métiers et ses savoir-faire. C'est aussi un environnement de travail, une manière de gérer le personnel, les codes sociaux comme les codes vestimentaires et certains rituels comme se saluer le matin ou participer à la réunion de briefing du lundi. La culture d'une administration douanière, c'est aussi un esprit de corps qui s'est façonné au fil du temps.

Enfin, la culture d'une administration douanière repose sur une vision, des principes et des valeurs comme la discipline, la probité et le sens du devoir portées et incarnées par la direction générale, les cadres et l'ensemble des agents. A cela, s'ajoutent les normes, les lois, les textes et règlements, les procédures dont découlent les règles de conduite applicables au quotidien.

Quant à la notion d'intégrité, celle-ci s'articule autour de deux éléments. Le premier repose sur « Ce qui est juste » - il s'agit des valeurs, des principes, des règles à respecter. Le deuxième élément concerne « Ce qui est fait » - il s'agit des actions, des comportements, des pratiques et des résultats. Ainsi, il est possible de définir l'intégrité comme la qualité d'être probe et honnête afin d'agir de manière appropriée en mobilisant des principes, personnels et professionnels, conformes à la notion d'intégrité.

Etre intègre, c'est faire le choix de s'en tenir à des normes élevées en tout temps, tout lieu et toute circonstance. L'intégrité se traduit d'abord par des actes qui reflètent une culture et des valeurs comme, par exemple, l'intérêt général, la discipline, la probité, l'impartialité, la loyauté ou la transparence.

Pour un agent des douanes, pratiquer la culture de l'intégrité, c'est d'abord faire ce qu'il faut faire !

### **Comment la culture de l'intégrité influence-t-elle les comportements et les pratiques professionnelles des agents ?**

D'une manière générale, un individu préférera toujours agir dans le sens de l'intégrité. Toutefois, ce même individu peut subir la pression de son environnement et adopter pour la défense de ses intérêts des comportements parfois contraires aux valeurs qui l'animent.

Prenons l'exemple d'une nouvelle recrue qui rejoint une administration douanière. Une fois recruté, le nouvel agent entre dans un processus d'intégration et de socialisation qui l'amènera à s'adapter à son nouvel environnement de travail, aux règles applicables et à la culture dominante de son nouvel employeur. La personne va adapter ses comportements à ce nouvel environnement et agir en fonction des comportements, des pratiques et des attentes de sa hiérarchie, de ses collègues et des autres acteurs comme les usagers et les opérateurs économiques.

Dans ces conditions, lorsqu'un agent travaille dans une organisation dotée d'une forte culture de l'intégrité, il est plus facile pour lui d'intégrer et d'appliquer des valeurs comme la probité et le respect des règles puisque les valeurs de son administration sont en adéquation avec ses propres valeurs. A l'inverse, un individu adoptera plus facilement des comportements contraires à l'intégrité si ceux-ci sont déjà observables dans l'organisation où il exerce ses fonctions. Par exemple, si son chef ou ses collègues ont l'habitude de ne pas traiter les usagers de manière équitable, il est possible, voire probable, que l'agent adoptera le même comportement ... ou voudra changer de poste ou même d'employeur en raison de conflits de valeurs et de dilemmes éthiques ingérables pour lui !

<sup>7</sup> Pour découvrir la web série Intégrité de l'OMD : <http://www.wcoomd.org/fr/topics/capacity-building/activities-and-programmes/cooperation-programmes/acip-programme/integrity-webseries.aspx>

## Se doter d'une stratégie et d'un plan d'actions solides pour faire face aux risques d'une culture de l'intégrité trop faible

Une culture de l'intégrité faible crée de nombreuses situations à risques qui présentent pour l'encadrement et les agents trop de possibilités de comportements et d'opportunités de manquement à l'intégrité. De telles situations surviennent lorsque les valeurs, les normes et les règles applicables sont insuffisantes, inappropriées ou méconnues et que les mécanismes d'évaluation et de contrôle sont trop fragiles. Dans les cas extrêmes, la réputation de l'organisation peut même être mise en danger.

C'est pourquoi il est essentiel pour une administration douanière de se doter d'une stratégie et d'un plan d'actions adaptés pour veiller à protéger et à développer la culture de l'intégrité car celle-ci est un facteur déterminant de développement, de bonne gestion et aussi d'image.

La stratégie et le plan d'actions doivent recouvrir les grandes composantes de la culture de l'intégrité :

- A Engagement de la direction générale sur la base d'actions visibles caractérisées par un fort leadership, une mobilisation sans faille et l'exemplarité ;
- A Implication des agents douaniers au travers d'actions visant à les rendre acteurs à part entière de la promotion de l'intégrité au sein de leur administration et dans leurs relations avec les usagers et les opérateurs économiques. Ces actions portent principalement sur la mise en place de dispositifs d'information, de formation et de communication en direction des agents à tous les niveaux de la hiérarchie.
- A Implémentation de mécanismes d'évaluation, de contrôle et de discipline mis en place sur la base de critères d'appréciation et d'indicateurs de mesure spécifiques à la promotion et au respect de l'intégrité ;
- A Conception et appropriation d'outils de gestion et de pilotage de l'intégrité : chartes de valeurs, référentiels, guides éthiques et code de conduite.

En fonction des priorités de chaque administration douanière, il est possible d'agir sur certains leviers pour renforcer la culture de l'intégrité et accompagner le changement :

- A La défense du bien public et de l'intérêt général : les administrations des douanes sont appelées à concevoir et à mettre en œuvre des processus de travail visant à apporter un service de qualité répondant le mieux possible au bien public, à l'intérêt général, aux attentes des usagers et aux impératifs d'intégrité ;
- A L'appropriation et l'incarnation de valeurs clés par tous les agents. Il s'agit de valeurs fondamentales telles que la probité, la neutralité, le respect, l'équité, la loyauté, la transparence, ... ;
- A La dynamique managériale. L'exemplarité et l'engagement pour l'intégrité des dirigeants et de l'encadrement contribuent à la motivation des équipes, à leurs performances et à l'atteinte de leurs objectifs ;
- A L'existence de mécanismes éprouvés de gestion des risques. Il s'agit d'actions favorisant un environnement propice à la construction de la culture de l'intégrité : leadership, vision partagée, défense de principes, démarche qualité, organisation du travail dans le respect des règles et des normes, ...
- A Le partage des valeurs. Une communication sur les valeurs auprès de tous les acteurs internes et externes est indispensable et la direction doit chercher à créer l'adhésion autant que possible ;
- A Des diagnostics réguliers pour renforcer la culture de l'intégrité. Une telle démarche permet de recueillir des informations sur les forces et les faiblesses de l'organisation et d'apprécier le niveau d'implication des collaborateurs et l'impact des actions mises en œuvre ;
- A La mise en œuvre d'une Gestion des Ressources Humaines efficiente basée sur une approche par compétences et la culture du résultat, y compris en matière d'intégrité !

## La culture de l'intégrité un facteur majeur de performances sociétales et économiques

La culture de l'intégrité est un atout essentiel pour renforcer les performances et le développement des administrations douanières.

Pour construire et renforcer la culture de l'intégrité dans une administration douanière, il s'agit d'abord de permettre à tous les agents et aux parties prenantes (usagers, opérateurs économiques, ...) de mettre en cohérence de manière authentique et volontaire, leurs comportements et pratiques professionnelles avec les lois, les normes et les règles en vigueur dans leur travail au quotidien.

Cette approche de l'intégrité suppose avant tout un engagement fort de la direction pour la promotion et l'appropriation de comportements et de bonnes pratiques permettant de garantir le respect de valeurs clés et l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

C'est pourquoi Il est fondamental de construire et d'améliorer en permanence la culture de l'intégrité dans les organisations et d'encourager chacun à en être le dépositaire et l'acteur principal !

\*\*\*

