

PLAN STRATEGIQUE 2019-2022

I. INTRODUCTION

Les réalisations de l'OMD depuis sa création sont nombreuses; toutefois, les opportunités qui s'offrent à elle pour améliorer son travail et les défis qu'elle doit relever sont importants. En préparant un document de politique générale stratégique à haut niveau, qui comprend des objectifs clairs et concrets et dont il est facile de garantir le suivi, l'OMD s'efforce d'apporter une réponse concrète aux problématiques découlant d'un environnement international complexe et en constant changement. Il est très important de disposer d'un outil stratégique qui définisse les initiatives et les activités requises.

L'OMD joue un rôle fondamental dans l'élaboration de normes internationales et dans la promotion de leur mise en œuvre afin de faciliter le commerce légitime, de garantir un juste recouvrement des recettes équitable, d'assurer une meilleure protection de la société et de contribuer, de surcroît, à la prospérité économique. C'est pourquoi, les ressources et les efforts de l'OMD doivent être orientés vers la réalisation de ces objectifs. La ressource principale de l'Organisation est son personnel et le Plan stratégique 2019-2022 a pour but de porter à la connaissance du personnel de l'OMD les objectifs stratégiques définis par les Membres ainsi que les priorités ou initiatives stratégiques qui doivent être menées à bien afin de réaliser la Vision d'avenir.

Le Plan stratégique proposé pour 2019-2022 contribue à l'accomplissement de la Mission de l'OMD, en mettant en œuvre les mesures stratégiques et en garantissant la continuité du rôle de l'OMD en tant que seule organisation internationale centrée intégralement sur la définition de normes internationales aux fins des régimes douaniers, sur la promotion de la coopération douane-douane et sur la fourniture d'un renforcement des capacités douanières à ses Membres.

Le présent document tient compte des principales priorités stratégiques qui ont été recensées lors des six ateliers régionaux qui ont eu lieu de septembre à novembre 2018, dans le but de garantir que l'Organisation atteigne ses objectifs stratégiques.

Le document commence par une brève introduction. La Section II présente le profil institutionnel de l'OMD, notamment les définitions de la Mission et de la Vision d'avenir de l'OMD, ainsi que les Valeurs promues par l'Organisation et par ses Membres. La Section III inclut la nouvelle Carte stratégique, qui traduit le Plan stratégique en une représentation graphique et est le résultat de la méthodologie de planification dite du tableau de bord prospectif, sous ses quatre perspectives traditionnelles, à savoir les résultats, les utilisateurs principaux, les processus internes et l'apprentissage et développement. Les Membres ont estimé qu'il était approprié de garder une perspective transversale dans le Plan stratégique, compte tenu de l'importance de l'aspect de la capacité organisationnelle. Par conséquent, une perspective spécifique a été ajoutée pour les questions transversales. La Section IV décrit les objectifs stratégiques sous chacune des cinq perspectives. La Section V énonce et décrit les indicateurs de performance clés qui contribueront à mesurer la mise en œuvre du Plan stratégique. La Section VI énonce les priorités stratégiques et initiatives émergentes définies pour la période triennale couverte par le Plan. Enfin, la Section VII fournit un aperçu de la méthodologie utilisée pour l'établissement et la gestion future du Plan stratégique de l'OMD 2019-2022.

A la suite de la consultation des Membres, à travers une enquête et moyennant les six ateliers régionaux organisés au cours du deuxième semestre de 2018, trois objectifs stratégiques ont été identifiés sous la perspective des Membres, huit sous la perspective des processus internes, trois sous la perspective de l'apprentissage et du développement, et deux au titre de la capacité organisationnelle. Tous ces objectifs contribuent conjointement à atteindre le But stratégique principal figurant sous la perspective des résultats, qui est d'assumer un rôle de chef de file et fournir des orientations et un appui aux administrations des douanes.

Compte tenu de la façon dont l'OMD mène ses activités et afin de faciliter le suivi, la mise en œuvre et la compréhension du Plan stratégique 2019-2022, la Carte stratégique regroupe les objectifs stratégiques en trois grandes catégories : la facilitation des échanges, le recouvrement des recettes et la protection de la société.

La réalisation de ces objectifs s'appuie sur huit processus interdépendants visant à fournir les outils appropriés aux fins du développement de *normes internationales*, en tant qu'instruments promouvant l'harmonisation des procédures douanières, du renforcement de la *coopération* entre les douanes mais également avec les autres parties prenantes et de la délivrance d'un soutien pertinent au *renforcement des capacités*, accompagnant les Membres dans la réalisation de leurs objectifs propres.

L'utilisation de la technologie (dont le recours aux données en tant que solution pour des régimes douaniers efficaces et effectifs), ainsi que les projets de recherche et une stratégie de communication efficace représentent trois domaines ayant une incidence transversale sur la réalisation des objectifs stratégiques; par conséquent, l'OMD doit centrer ses efforts sur ces domaines afin d'aboutir à un apprentissage et à un développement durables.

Afin de mettre en œuvre le Plan stratégique 2019-2022, une nouvelle Annexe contenant un Plan de mise en œuvre annuel sera introduite chaque année. Ces plans de mise en œuvre annuels définiront les mesures stratégiques que l'OMD devrait mettre en place ainsi que les produits escomptés y associés, conformément aux objectifs stratégiques renseignés dans la Carte stratégique et compte tenu des priorités/initiatives stratégiques. Un rapport régulièrement mis à jour sera disponible en ligne, afin de permettre aux Membres de suivre et de valider la mise en œuvre du Plan stratégique de façon permanente.

Grâce au soutien et à la coopération de ses Membres ainsi qu'aux efforts soutenus et au dévouement du personnel du Secrétariat, l'OMD réussira à atteindre les objectifs stratégiques prévus par le Plan stratégique 2019-2022.

II. PROFIL ORGANISATIONNEL

DEFINITION DE LA MISSION

« L'OMD élabore des normes internationales, favorise la coopération et renforce les capacités, afin de faciliter le commerce licite, d'assurer le juste recouvrement des recettes et de protéger la société, en assumant son rôle de chef de file et en fournissant des orientations et un appui aux administrations des douanes »

DEFINITION DE LA VISION D'AVENIR

« Rassembler les administrations des douanes dans l'optique d'un monde plus sûr et plus prospère. Les frontières séparent. Les douanes rapprochent »

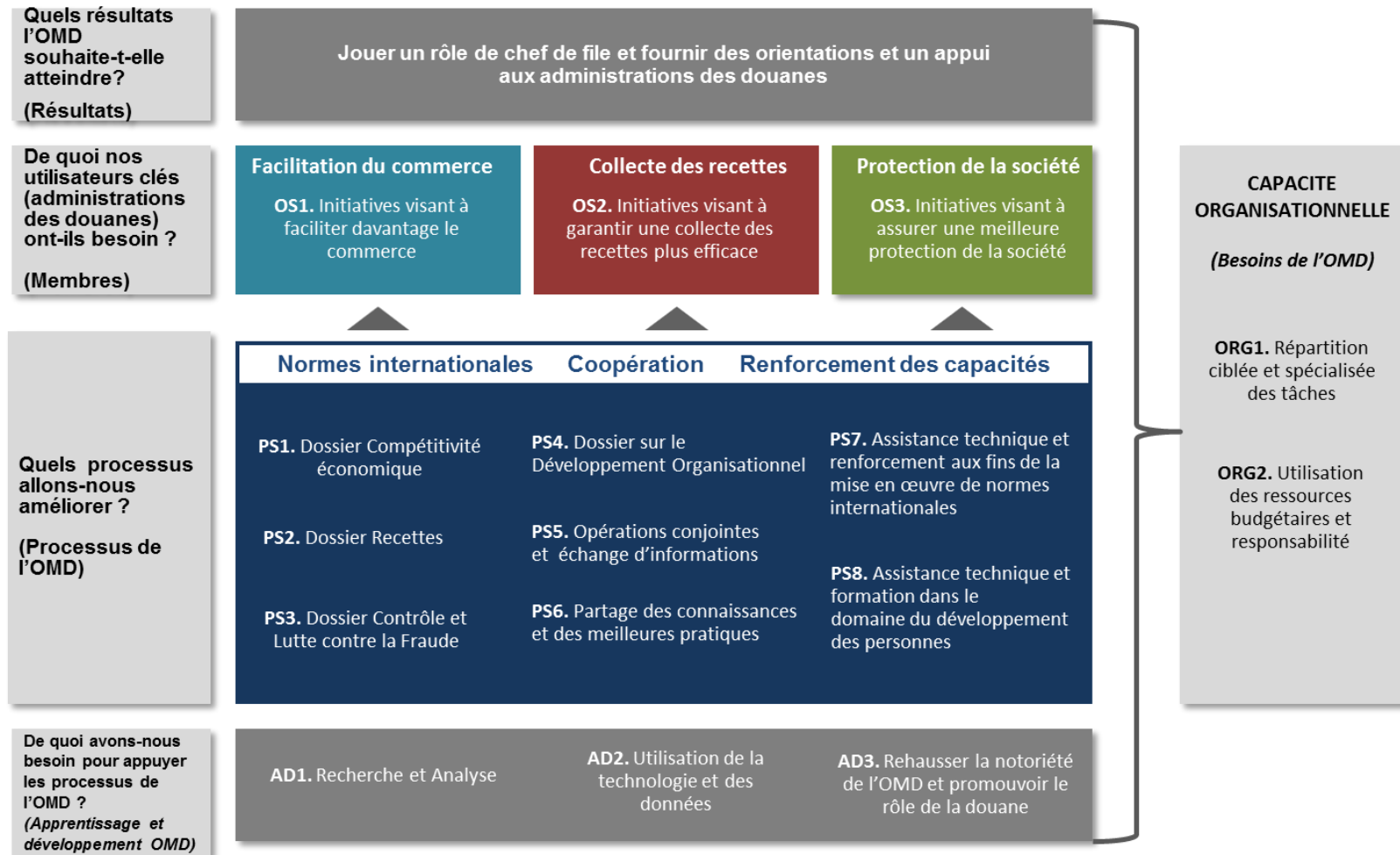
VALEURS

Nous sommes une organisation reposant sur les connaissances et tournée vers l'action. Nous croyons en des procédures de gouvernance transparentes, honnêtes et contrôlables. Nous sommes à l'écoute de nos Membres, des parties prenantes du secteur privé et de la société.

Nous faisons fond sur la technologie et l'innovation.

Nous croyons en la participation, la diversité et le traitement et les opportunités équitables pour tous.

III. Carte Stratégique



IV. OBJECTIFS STRATEGIQUES

RESULTATS

BS. Jouer un rôle de chef de file et fournir des orientations et un appui aux administrations des douanes

L'OMD s'est donné comme principal objectif stratégique d'assumer un rôle de chef de file et de fournir des orientations et un appui à ses Membres.

A cet effet, l'OMD se focalisera sur les initiatives permettant de promouvoir la facilitation du commerce, une collecte des recettes plus efficace et équitable, et une meilleure protection de la société. L'OMD continuera de créer, de tenir à jour et de promouvoir ses outils et instruments pour des régimes douaniers modernes. L'OMD continuera d'apporter une assistance technique à ses Membres selon leurs besoins et de fournir des orientations et des outils pour approfondir la coopération.

PERSPECTIVE DES MEMBRES

OS1. Facilitation

OS2. Collecte des recettes

OS3. Protection de la société

L'amélioration des processus de l'OMD, à travers le développement de normes internationales, d'une coopération étendue et la prestation de missions de renforcement des capacités adaptées aux besoins, fournira aux Membres les outils nécessaires à une meilleure facilitation des échanges, à l'amélioration de la collecte des recettes et à une meilleure protection de la société. Ces trois objectifs stratégiques constituent les différentes facettes du rôle de la douane dans le monde actuel. En tant qu'organisation internationale moderne et dynamique, l'OMD se doit de multiplier les initiatives visant à équiper ses Membres avec les outils appropriés pour répondre aux défis actuels mais également futurs.

Le Plan stratégique vise à répondre aux attentes des Membres de la meilleure manière possible, focalisant les efforts de l'OMD sur un nombre limité de processus concrets qui permettront d'atteindre les principaux buts et objectifs du Plan stratégique.

PROCESSUS DE L'OMD

Les diverses initiatives menées dans l'optique des objectifs stratégiques mentionnés précédemment seront réalisées principalement via trois types d'activité, à savoir le développement de normes internationales, le renforcement de la coopération et la fourniture d'un soutien en matière de renforcement des capacités.

Normes internationales

L'OMD doit mener ses activités dans le but de faire en sorte que les administrations douanières, qui constituent ses principales parties prenantes, bénéficient de la mise au point et de la tenue à jour de normes internationales et promeuvent l'adoption de ces normes dans l'intérêt d'un commerce légitime plus sûr et d'un juste recouvrement des recettes. La promotion et l'utilisation des principaux Dossiers de l'OMD, à savoir le Dossier Compétitivité économique (DCE), le Dossier Recettes (DR), le Dossier Contrôle et Lutte contre la Fraude (DCLF) et le Dossier Développement organisationnel (DDO), seront essentielles à l'élaboration, à l'actualisation et à la mise en œuvre des normes internationales.

PS1. Dossier Compétitivité économique

L'OMD mettra au point et tiendra à jour les instruments et outils nécessaires pour libérer l'important potentiel que recèle la modernisation des régimes douaniers, moyennant la mise en place de solutions informatiques, afin de s'avancer vers des procédures douanières efficaces, telles que celles qui favorisent le commerce légitime à travers une stratégie efficace de gestion des risques. Ces outils font partie du Dossier Compétitivité économique (DCE).

PS2. Dossier Recettes

L'OMD mettra au point et tiendra à jour ses outils et instruments en rapport avec le recouvrement des recettes. A travers la promotion d'un recours intensif aux solutions informatiques, l'OMD offre des orientations à ses Membres en vue d'un recouvrement juste des taxes et des droits transfrontaliers. Ces outils font partie du Dossier Recettes (DR).

PS3. Dossier Contrôle et Lutte contre la Fraude

L'OMD mettra au point et tiendra à jour ses outils et instruments qui visent à mieux protéger la société, en tenant compte du fait que la douane représente la première ligne de défense. Ces outils font partie du Dossier Contrôle et Lutte contre la Fraude (DCLF).

PS4. Dossier Développement organisationnel

L'OMD mettra au point et tiendra à jour ses outils et instruments visant à apporter le soutien nécessaire aux administrations des douanes qui souhaitent améliorer leur capacité organisationnelle. Ces outils font partie du Dossier Développement organisationnel (DDO).

Coopération

L'OMD favorise la coopération entre ses Membres et avec les autres autorités frontalières à travers l'exécution d'opérations conjointes fondées sur l'échange d'informations, sur des procédures harmonisées, sur l'analyse et l'interprétation des données et sur l'utilisation commune de technologies.

PS5. Opérations conjointes et échange d'informations

L'échange d'informations et de renseignements constitue l'un des piliers de la stratégie de coopération de l'OMD. L'OMD continuera à encourager de tels échanges entre les Membres. Elle continuera de coordonner les opérations conjointes entre les Membres et avec d'autres autorités afin de contribuer à la lutte contre le commerce illicite, la contrebande et la menace de la criminalité transnationale organisée dans les secteurs à haut risque et sensibles.

PS6. Partage des connaissances et des meilleures pratiques

L'OMD encourage l'échange de connaissances et le partage des politiques et des meilleures pratiques à travers la tenue de missions, d'événements internationaux et régionaux et la promotion de réunions, d'ateliers et de forums douane-douane.

Renforcement des capacités

L'OMD, centre mondial d'excellence douanière, joue un rôle de premier plan dans la définition, la promotion et le soutien à la mise en œuvre de normes, de procédures et de systèmes douaniers modernes et elle continuera d'assurer un rôle de chef de file à cet effet afin d'apporter un soutien à ses Membres en matière de renforcement des capacités et d'assistance technique, selon leurs besoins. L'OMD continuera d'élaborer et de promouvoir des outils pour aider ses Membres à renforcer leur développement organisationnel.

PS7. Assistance technique, formation et outils en vue de la mise en œuvre des normes internationales

L'OMD apportera à ses Membres un soutien en matière de renforcement des capacités conformément à leurs souhaits ou aux besoins qui auront été identifiés par le biais d'outils de mesure de la performance. L'OMD assistera ses Membres dans la mise en œuvre des outils et instruments mis au point dans le cadre du DCE, du DR, du DCLF et du DDO.

PS8. Assistance technique et formation dans le domaine du développement des personnes

Dans le cadre du DDO, l'OMD contribue à renforcer les capacités de ses Membres selon leurs besoins respectifs, en les guidant dans la mise en œuvre des meilleures pratiques organisationnelles pour contribuer au développement optimal de leurs effectifs au sein d'un environnement de travail sain, centré sur les valeurs de leadership, d'éthique et d'innovation, entre autres.

L'APPRENTISSAGE ET LE DEVELOPPEMENT A L'APPUI DES PROCESSUS DE L'OMD

AD1. Travaux de recherche et d'analyse

L'OMD élabore des rapports d'étude, des études sur l'environnement douanier et d'autres documents qui peuvent aider les Membres à atteindre leurs objectifs stratégiques. Les documents de recherche et d'analyse se centreront sur les grandes tendances, compte tenu des opportunités et des menaces relevées dans le cadre des activités douanières, et sur la façon de tirer parti des premières tout en atténuant les secondes. L'OMD continuera à renforcer ses partenariats avec les milieux universitaires et les praticiens en matière de recherche.

AD2. Utilisation de la technologie et des données

Dans toutes ses activités, l'OMD se penchera sur l'utilisation de la technologie et continuera de tenir ses Membres informés des dernières évolutions en matière de solutions informatiques au service des régimes et des objectifs douaniers. Le recours effectif aux données et aux méthodologies afférentes pour leur traitement et leur analyse constitue une tâche fondamentale aux fins de la Douane numérique.

AD3. Rehausser la notoriété de l'OMD et promouvoir le rôle de la douane

A travers la mise à jour et l'application d'une stratégie de communication efficace et de la coopération avec d'autres parties prenantes stratégiques, l'OMD assurera la promotion de ses outils et instruments, ainsi que des principaux résultats qu'elle aura obtenus, et poursuivra ses activités de sensibilisation concernant l'importance du rôle de la douane pour le commerce, la sécurité et le développement économique mondial.

CAPACITE ORGANISATIONNELLE

ORG1. Répartition ciblée et spécialisée des tâches

L'OMD s'appuie sur une équipe de professionnels hautement spécialisés et talentueux, capables d'orienter les discussions vers la définition et la mise à jour de normes internationales. Le temps et les efforts consacrés à cette fin par le Secrétariat doivent être adaptés en fonction des priorités établies dans le Plan stratégique.

ORG2. Utilisation des ressources budgétaires et reddition de compte

Le Secrétariat de l'OMD observe un niveau élevé de bonne gouvernance et de transparence, allant de pair avec une gestion responsable, efficace et rentable de ses ressources financières. Le Secrétariat de l'OMD élabore le projet de budget annuel, pour examen et approbation par le Comité financier. De même, un plan d'audit est mis en œuvre, tel que convenu par le Comité d'audit.

V. INDICATEURS DE PERFORMANCE CLES

Perspective stratégique	Indicateur de performance	Description
PERSPECTIVE DES RESULTATS		
BS. Jouer un rôle de chef de file et fournir des orientations et un appui aux administrations des douanes	Total des initiatives ou mesures déployées afin de jouer un rôle de chef de file, de guider et de soutenir les administrations des douanes/Initiatives ou mesures estimées	Nombre d'initiatives ou mesures déployées afin de jouer un rôle de chef de file, de guider et de soutenir les administrations des douanes, par rapport au nombre estimé d'initiatives ou mesures initialement prévues
PERSPECTIVE DES MEMBRES		
OS1. Initiatives en vue d'améliorer la facilitation	Nombre d'initiatives déployées ou mises à jour en vue d'améliorer la facilitation (outils nouvellement créés ou mis à jour, coopération, renforcement des capacités)/Estimation du nombre d'initiatives à déployer ou mettre à jour en vue d'améliorer la facilitation	Nombre total de mesures déployées pour offrir aux Membres les outils appropriés en vue de l'amélioration de la facilitation des échanges, par rapport aux nombres de mesures initialement prévues dans ce domaine
OS2. Initiatives en vue d'assurer un meilleur recouvrement des recettes	Nombre d'initiatives déployées ou mises à jour en vue d'assurer un meilleur recouvrement des recettes (outils nouvellement créés ou mis à jour, coopération, renforcement des capacités)/Estimation du nombre d'initiatives à déployer ou mettre à jour en vue d'assurer un meilleur recouvrement des recettes	Nombre total de mesures déployées pour offrir aux Membres les outils appropriés afin d'améliorer le recouvrement des recettes et de le rendre plus juste, par rapport aux nombres de mesures initialement prévues dans ce domaine

<p>OS3. Initiatives en vue d'assurer une meilleure protection de la société</p>	<p>Nombre d'initiatives déployées ou mises à jour en vue d'assurer une meilleure protection de la société (outils nouvellement créés ou mis à jour, coopération, renforcement des capacités)/Estimation du nombre d'initiatives à déployer ou mettre à jour en vue d'assurer une meilleure protection de la société.</p>	<p>Nombre total de mesures déployées pour offrir aux Membres les outils appropriés afin d'assurer une meilleure protection de la société, par rapport aux nombres de mesures initialement prévues dans ce domaine</p>
<p>PERSPECTIVE DES PROCESSUS DE L'OMD</p>		
<p>PS1. Dossier Compétitivité économique</p>	<p>Nombre d'outils et d'instruments mis au point ou mis à jour dans le DCE/Estimation du nombre d'outils et d'instruments à mettre au point ou à mettre à jour dans le DCE pour la période</p>	<p>Efficacité dans la mise au point ou la mise à jour des outils et instruments relevant de la PS1</p>
	<p>Nombre d'outils et d'instruments du DCE mis en œuvre par les Membres/Estimation du nombre d'outils mis en œuvre pour la période</p>	<p>Mesure de la mise en œuvre des outils relevant de la PS1, comparée aux objectifs initiaux</p>
<p>PS2. Dossier Recettes</p>	<p>Nombre d'outils et d'instruments du DR et avis et décisions en matière de recouvrement des recettes mis au point ou mis à jour/Estimation du nombre d'outils et d'instruments du DR et avis et décisions en matière de recouvrement des recettes à mettre au point ou à mettre à jour pour la période</p>	<p>Efficacité dans la mise au point ou la mise à jour des outils et instruments relevant de la PS2</p>
	<p>Nombre d'outils et d'instruments du DR mis en œuvre par les Membres/Estimation du nombre d'outils mis en œuvre pour la période</p>	<p>Mesure de la mise en œuvre des outils relevant de la PS2, comparée aux objectifs initiaux</p>

PS3. Dossier Contrôle et Lutte contre la fraude	Nombre d'outils et d'instruments mis au point ou mis à jour dans le DCLF/Estimation du nombre d'outils et d'instruments à mettre au point ou à mettre à jour dans le DCLF pour la période	Efficacité dans la mise au point ou la mise à jour des outils et instruments relevant de la PS3
	Nombre d'outils et d'instruments du DCLF mis en œuvre par les Membres/Estimation du nombre d'outils mis en œuvre pour la période	Mesure de la mise en œuvre des outils relevant de la PS3, comparée aux objectifs initiaux
PS4. Dossier Développement organisationnel	Nombre d'outils et d'instruments mis au point ou mis à jour dans le DDO/Estimation du nombre d'outils et d'instruments à mettre au point ou à mettre à jour dans le DDO pour la période	Efficacité dans la mise au point ou la mise à jour des outils et instruments relevant de la PS4
	Nombre d'outils et d'instruments du DDO mis en œuvre par les Membres/Estimation du nombre d'outils mis en œuvre pour la période	Mesure de la mise en œuvre des outils relevant de la PS4, comparée aux objectifs initiaux
PS5. Opérations conjointes et échange d'informations	Nombre d'opérations conjointes menées afin de détecter des transactions illégales/ Nombre estimé d'opérations conjointes pour cette période	Efficacité dans la réalisation de l'objectif prévu

PS6. Partage des connaissances et des meilleures pratiques	Nombre de recueils mis à jour ou publiés/Estimation du nombre estimé de recueils devant être mis à jour ou publiés au cours de cette période	Mesure de l'efficacité dans la réalisation de l'objectif prévu
	Nombre de missions, réunions, événements et ateliers organisés pour le partage de connaissances/Estimation du nombre de missions, réunions, événements et ateliers organisés pour le partage de connaissances durant cette période	Mesure de l'efficacité dans la réalisation de l'objectif prévu
PS7. Assistance technique et renforcement des capacités aux fins de la mise en œuvre de normes internationales	Nombre de Membres ayant bénéficié d'assistance technique et d'activités de renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre du DCE/Nombre de Membres ayant demandé à pouvoir bénéficier de telles activités dans le cadre de la mise en œuvre du DCE	Efficacité du soutien fourni par rapport au soutien demandé en ce qui concerne le DCE
	Nombre de Membres ayant bénéficié d'assistance technique et d'activités de renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre du DR/Nombre de Membres ayant demandé à pouvoir bénéficier de telles activités dans le cadre de la mise en œuvre du DR	Efficacité du soutien fourni par rapport au soutien demandé en ce qui concerne le DR

	<p>Nombre de Membres ayant bénéficié d'assistance technique et d'activités de renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre du DCLF/Nombre de Membres ayant demandé à pouvoir bénéficier de telles activités dans le cadre de la mise en œuvre du DCLF</p>	<p>Efficacité du soutien fourni par rapport au soutien demandé en ce qui concerne le DCLF</p>
	<p>Nombre de Membres ayant bénéficié d'assistance technique et d'activités de renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre du DDO/Nombre de Membres ayant demandé à pouvoir bénéficier de telles activités dans le cadre de la mise en œuvre du DDO</p>	<p>Efficacité du soutien fourni par rapport au soutien demandé en ce qui concerne le DDO</p>
	<p>Nombre de Membres ayant bénéficié d'assistance technique et d'activités de renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre de normes internationales/ Nombre de Membres ayant demandé à pouvoir bénéficier de renforcement des capacités en matière de normes internationales</p>	<p>Capacité de l'OMD à répondre positivement aux besoins des Membres dans le domaine de la mise en œuvre de normes internationales</p>

<p>PS8. Assistance technique et formation dans le domaine du développement des personnes</p>	<p>Nombre de Membres ayant bénéficié d'activités de renforcement des capacités dans le cadre du développement des personnes/Nombre de Membres ayant demandé à pouvoir bénéficier de renforcement des capacités dans le domaine du développement des personnes</p>	<p>Capacité de l'OMD à répondre positivement aux besoins des Membres dans le domaine du développement des personnes</p>
<p>PERSPECTIVE DE L'APPRENTISSAGE ET DU DEVELOPPEMENT A L'APPUI DES PROCESSUS DE L'OMD</p>		
<p>AD1. Recherche et analyse</p>	<p>Nombre de documents de recherche et d'analyse publiés par l'OMD/ Estimation du nombre de documents de recherche et d'analyse</p>	<p>Réalisation de l'objectif défini annuellement en matière de publication de documents de recherche</p>
<p>AD2. Utilisation de la technologie et des données</p>	<p>Nombre d'outils et d'instruments impliquant un recours aux solutions informatiques/Estimation du nombre d'outils et d'initiatives impliquant un recours aux solutions informatiques mis au point par l'OMD durant la période</p>	<p>Nombre d'outils développés dans le cadre des différents Dossiers de l'OMD impliquant un recours aux solutions informatiques</p>
	<p>Nombre d'outils et d'instruments publiés sur l'analyse des données/ Estimation du nombre d'outils et d'instruments impliquant le recours à l'analyse de données à publier durant cette période</p>	<p>Mesure de l'efficacité dans la réalisation de l'objectif</p>

AD3. Rehausser la notoriété de l'OMD et promouvoir le rôle de la douane	Mise en œuvre de la Stratégie de communication	Mise au point de la Stratégie de communication et définition des KPI qui permettent d'assurer le suivi de la mise en œuvre de la Stratégie de communication
	Nombre d'événements ou de conférences organisés par d'autres organisations internationales ou par le secteur privé auxquels l'OMD participe/Nombre d'invitations reçues	Représentants de l'OMD participant aux événements internationaux et promouvant le rôle de la douane

PERSPECTIVE DE LA CAPACITE ORGANISATIONNELLE

ORG1. Répartition ciblée et spécialisée des tâches	Aligner les efforts sur les priorités compte tenu du nombre limité des effectifs du Secrétariat	Proportion d'efforts ou de temps consacrés par le personnel aux priorités stratégiques
ORG2. Utilisation des ressources budgétaires et reddition de compte	Ressources affectées aux priorités stratégiques de l'OMD/Total des ressources de l'OMD	Proportion des ressources affectées aux priorités stratégiques par rapport au total des fonds de l'OMD
	Mise en œuvre du Plan d'audit	Elaboration du Plan d'audit annuel et suivi de sa mise en œuvre

VI. PRIORITES STRATEGIQUES ET INITIATIVES EMERGENTES POUR 2019-2022

- Gestion coordonnée des frontières

Elaborer et mettre à jour des instruments et des programmes en matière de Gestion coordonnée des frontières et de Guichet unique, qui aident les administrations des douanes à mettre au point des initiatives pour une meilleure coordination avec les autres autorités frontalières en vue de gérer efficacement les flux des échanges et d'assurer un recouvrement adéquat des recettes

- Convention de Kyoto révisée (CKR)

Continuer à promouvoir la CKR et effectuer un examen complet, conformément au Plan de travail approuvé.

- Commerce électronique

Appuyer la mise en œuvre du Cadre de normes pour le commerce électronique transfrontalier et en promouvoir intensivement l'utilisation.

- Sûreté et sécurité

Elaborer et mettre à jour des instruments et programmes appuyant les programmes de l'OMD ayant trait à la sûreté et la sécurité, via une coopération renforcée entre la douane et les autres autorités frontalières et l'utilisation de l'analyse avancée de données.

- Système harmonisé

Améliorer le Système harmonisé aux niveaux de son exploitabilité et de sa pérennité.

- Stratégie de renforcement des capacités

Améliorer la stratégie et l'exécution du renforcement des capacités, via une démarche holistique, en aidant les Membres dans l'adoption et la mise en œuvre des instruments et programmes.

- Mesure de la performance

Etablir un Groupe de travail chargé d'élaborer un nouvel outil aux fins de la mesure de la performance douanière et se rapprocher des organisations externes engagées dans la mesure de la performance douanière afin qu'il soit tenu compte du point de vue de la douane.

- Ethique

Renforcer l'éthique et le professionnalisme des fonctionnaires des douanes en coopération avec les parties prenantes externes.

- Douane numérique et analyse des données

Guider la douane dans le domaine de la numérisation de ses opérations en prenant appui sur les technologies et le recours à l'analyse des données.

VII. METHODOLOGIE

Le Plan stratégique de l'OMD 2019-2022 a été élaboré sur la base de la méthodologie du tableau de bord prospectif, qui permet la planification, la mise en œuvre et l'apprentissage de la stratégie.

Cette méthodologie a été utilisée afin de suivre un processus de gestion stratégique qui aidera l'Organisation à réaliser sa Mission, sa Vision d'avenir et ses Objectifs stratégiques, comme indiqué dans le Cycle de gestion stratégique suivant :



PLANIFICATION

Définir la stratégie

- L'OMD et ses Membres définissent la Mission, la Vision d'avenir et les Valeurs de l'OMD
- Les Membres et le Secrétariat définissent les priorités
- Le Secrétariat procède à une analyse interne de la situation actuelle et mène une Étude de l'environnement douanier
- Les Membres et le Secrétariat déterminent le principal But stratégique qui sert de fil conducteur pour aligner les efforts et les ressources
- Enfin, les Membres et le Secrétariat décident de la stratégie qui guidera l'Organisation afin qu'elle puisse atteindre son But stratégique.

Traduire la stratégie

- En utilisant la méthodologie du tableau de bord prospectif, l'OMD traduit sa Mission, sa Vision d'avenir, ses Valeurs et son But stratégique en Objectifs stratégiques
- Ces éléments sont placés sous l'une des cinq perspectives de la Carte stratégique (à savoir les Résultats, les Membres, les Processus, l'Apprentissage et le développement et la Capacité organisationnelle, de manière à ce qu'ils interagissent tous les uns avec les autres
- L'OMD établit les indicateurs de performance clés pour chaque Objectif stratégique
- Elle définit les principales initiatives ou Priorités stratégiques afin d'atteindre les Objectifs stratégiques.

MISE EN ŒUVRE

Alignement organisationnel

- Pour obtenir un impact maximal, il est nécessaire de s'assurer que les efforts et les ressources institutionnels sont alignés et vont dans la direction vers laquelle tend la Stratégie
- La Stratégie doit être déployée à grande échelle à travers toute l'Organisation, en commençant par les cadres supérieurs
- Chaque Direction aura à définir sa propre Carte stratégique spécifique dans la lignée de la Carte stratégique globale de l'OMD
- Les indicateurs de performance et les conseils de gestion sont en place dans chaque Direction et sont parfaitement alignés sur la carte spécifique propre à chacune d'elles.

Mise en œuvre des mesures

- Cette phase est la plus importante afin de garantir que la Stratégie ait un effet positif sur les résultats de l'Organisation. Afin que les indicateurs de performance clés indiquent une amélioration, la mise en œuvre adéquate des mesures et des initiatives s'impose
- Le but des Priorités et des Mesures stratégiques est d'améliorer les Processus stratégiques pour qu'en fin de compte, de meilleurs résultats soient atteints.

APPRENTISSAGE

Suivi

- Sur la base des informations obtenues grâce aux indicateurs de performance clés, les Membres et le Secrétariat peuvent empêcher ou corriger toute déviation par rapport à la Stratégie
- En analysant les informations, il est possible de comprendre les raisons de toute déviation et de proposer des solutions
- Les solutions proposées sont évaluées et une décision est prise d'amender un ou plusieurs éléments de la Stratégie.

Evaluer et adapter

- Afin de garantir la mise en œuvre adéquate de la Stratégie, un processus de révision et d'approbation en plusieurs étapes est en place (Commission de politique générale, Comité d'audit, Comité financier, Commission de politique générale, Conseil)
- En fin de compte, le Conseil prend la décision d'entériner ou d'amender la Stratégie et les arrangements pris aux fins de sa mise en œuvre.

x

x x