



ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES

Argumentaire pour le programme **Columbus**



Sommaire

1. Pourquoi investir dans les Programmes de développement des douanes	6
2. Pourquoi s'associer à l'OMD pour le renforcement des capacités des douanes	9
2.1 Expertise en matière de normes douanières internationales et leur mise en œuvre.....	10
2.2 Approche globale de la modernisation des douanes.....	10
3. Le programme Columbus	12
3.1 L'assistance de l'OMD dans le cadre du programme Columbus	13
3.2 Phase I du programme Columbus – Evaluation des besoins	13
3.3 Phase II du programme Columbus – mise en œuvre – Assistance de l'OMD	14
3.4 Phase III du programme Columbus – Suivi et évaluation	19
3.5 L'approche régionale.....	19
3.6 L'approche nationale.....	20
4. L'engagement des donateurs vis-à-vis du renforcement des capacités de l'OMD	21
4.1 Administrations membres de l'OMD.....	21
4.2 Organismes donateurs.....	21

Résumé

Le présent document a été préparé pour définir l'approche relative au renforcement des capacités douanières de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) en vue d'une coopération efficace entre les organismes donateurs, les institutions financières et les services des douanes dans leurs programmes de modernisation permanents visant à relever les défis économiques et sociaux du 21^e siècle. Il a pour objet de permettre aux organismes donateurs de présenter des possibilités de partenariat et d'expliquer les différentes opportunités d'un rapport étroit avec l'OMD et/ou les Membres de l'OMD.

Afin de relever les défis de la mondialisation et de mettre en œuvre avec succès un programme moderne sur la facilitation des échanges et la sécurité de ceux-ci, une capacité de gestion des douanes et de gestion des frontières est indispensable. L'OMD a conscience de ces exigences croissantes et de ces défis économiques considérables auxquels sont confrontés les services des douanes au 21^e siècle.

L'OMD, par le biais de sa stratégie de renforcement des capacités douanières, répond à cette exigence. Elle représente un soutien visant à obtenir des services douaniers professionnels reconnus par leurs dirigeants politiques comme un élément essentiel du développement économique. Elle offre aux services des douanes la base d'une autonomie dans la détermination de leur futur rôle et de leurs futures exigences en matière de gestion des frontières. Le renforcement des capacités douanières de l'OMD permet aux services des douanes de contrôler leur propre développement. Le présent document vise à présenter les outils de l'OMD disponibles pour relever ces défis, à encourager le changement et à poursuivre le rôle de l'OMD en tant que fournisseur mondial de programmes modernes de développement des douanes.

Le programme de renforcement des capacités de l'OMD a été financé jusqu'à ce jour par les Membres donateurs et la communauté mondiale et régionale des donateurs. La direction renforcement des capacités est reconnaissante pour le soutien à la fois en terme de ressources financières et humaines qui ont été consacrées à la phase d'analyse du programme Columbus et qui ont permis le développement de 110 diagnostics jusqu'à maintenant. Le développement se poursuit dans cette stratégie et évolue vers une mise en œuvre opérationnelle. Grâce à votre soutien et votre participation constante, la stratégie de renforcement des capacités de l'OMD continuera à porter ses fruits.

L'OMD croit fermement que les partenariats entre les administrations des douanes, les entreprises commerciales, les donateurs, les agents de développement et le monde universitaire sont essentiels pour minimiser les doubles emplois et maximiser l'impact des programmes de développement. Une collaboration entraînera une coopération durable et permettra d'éviter les chevauchements, garantissant par conséquent un climat de mise en œuvre de meilleure qualité et plus efficace. Dans ce contexte, l'OMD cherche à améliorer en permanence ses partenariats avec les organismes donateurs et se base sur des relations existantes et l'établissement de nouvelles relations.

1. Pourquoi investir dans les programmes de développement des douanes

Les administrations des douanes de par le monde jouent un rôle vital dans la mise en œuvre d'une série de politiques gouvernementales revêtant une importance cruciale. Elles contribuent à la réalisation d'un certain nombre d'objectifs en matière de développement national eu égard à la facilitation des échanges, aux statistiques des échanges, la perception de l'impôt, l'accès au marché et la protection de la société contre une série de menaces pour la sécurité nationale.

Des investissements dans le renforcement des capacités, bien conçus et ciblés, visant à améliorer l'efficacité et l'efficacité des administrations des douanes peuvent produire des dividendes significatifs pour les gouvernements et la communauté mondiale. Ils permettent en outre aux pays en développement de profiter des nombreuses opportunités qu'offre le système commercial mondial en expansion.

La réduction de la pauvreté grâce à une croissance économique durable demeure une priorité majeure pour le développement des sociétés, et les services des douanes peuvent soutenir fermement la réalisation de cet objectif à travers leurs fonctions économiques fondamentales.

1.1 Les fonctions économiques des douanes

Le cadre administratif et les priorités des douanes peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre. Généralement, les douanes rendent compte au Ministère des finances, mais il devient également plus fréquent de voir l'administration rendre compte à d'autres Ministères (Justice, Intérieur, Sécurité Intérieure, Commerce, etc.) ou être un Ministère indépendant ou une agence placé sous la responsabilité d'un conseil multiministériel.

Toutefois, indépendamment du cadre administratif dans lequel elle fonctionne, l'administration des douanes joue différents rôles économiques au 21^e siècle, qui sont tous essentiels pour le développement des sociétés :

• Gestion des échanges

- Fournir une approche simple, transparente, prévisible et facilitative vis-à-vis des opérateurs commerciaux et économiques licites ;
- Agir comme moyen dissuasif eu égard aux échanges illicites ou faussant la concurrence ; et
- Se conformer aux exigences et aux normes internationales requises de la part du système d'échange mondial (à des niveaux multilatéraux et bilatéraux)¹.

Une gestion efficace et équilibrée des échanges internationaux, couvrant l'ensemble de ces trois aspects, est fondamentale **pour encourager et faciliter les échanges ; attirer des investissements ; protéger le marché national et les acteurs économiques contre une concurrence déloyale ; et éviter les représailles** de la part d'autres partenaires commerciaux.

• Protection sociale

- Développer une société sûre par le biais de contrôles efficaces des marchandises susceptibles de présenter des risques pour la santé, l'environnement et les valeurs sociales du pays membre.

La sécurité est essentielle pour obtenir et maintenir une stabilisation sociale et ouvrir la voie à une croissance économique durable. Par conséquent, l'importance économique de ce rôle de l'administration des douanes doit être estimée en fonction de son impact potentiel sur l'économie dans l'éventualité d'une défaillance de ses contrôles.

Par ailleurs, en raison de l'agenda en matière de sécurité internationale, les pays exportateurs qui ne sécurisent pas leurs chaînes d'approvisionnement sont susceptibles d'avoir un accès restreint aux marchés ou d'être confrontés à des conditions plus difficiles en termes de concurrence en raison d'inspections et de retards plus nombreux imposés par les pays importateurs désireux d'assurer la sécurité nationale des chaînes d'approvisionnement.

¹Notamment les réglementations de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce), les réglementations en matière de droits de propriété intellectuelle, les exigences des accords de libre échange et des accords de partenariats économiques, etc.

- **Recueil de statistiques**

- Soutenir le processus décisionnel et la planification économique du gouvernement grâce au recueil en temps opportun de données économiques exactes relatives aux échanges internationaux.

- **Gestion des recettes fiscales**

- Fournir une source de revenu durable pour financer le gouvernement par le biais de la perception de taxes et de droits de douane ;
- Soutenir le développement économique grâce à la gestion des régimes douaniers.

Bien que chaque administration douanière individuelle puisse accorder une plus grande attention à l'une ou l'autre de ces fonctions économiques, compte tenu de ses priorités politiques, la communauté douanière internationale s'est rendue compte au début du 21^e siècle que le modèle économique pour les douanes établit un lien entre toutes ces fonctions.

Une meilleure gestion des échanges internationaux, avec des chaînes d'approvisionnement plus sûres, soutenue par des statistiques et des systèmes d'informations précis, générera des revenus plus importants et permettra une meilleure gestion fiscale (le raisonnement inverse pouvant être appliqué).

2. Pourquoi s'associer à l'OMD pour le renforcement des capacités douanières

Pour améliorer la qualité et la pertinence des initiatives de renforcement des capacités douanières, les gouvernements, les administrations des douanes, les donateurs et tous les secteurs de la communauté douanière internationale doivent tirer les enseignements des succès et des échecs du passé et s'engager à poursuivre une série de nouvelles approches et de stratégies pratiques.

L'OMD a conçu une stratégie de renforcement des capacités douanières afin d'offrir une réponse pragmatique eu égard à l'identification et au traitement des besoins en matière de renforcement des capacités des administrations des douanes des pays en développement.

L'OMD a reconnu le renforcement des capacités douanières comme étant une priorité essentielle pour permettre aux gouvernements de faire face au programme en termes de développement, ce que les Membres ont approuvé par le biais de la création d'une Direction spécifique qui est devenue opérationnelle en janvier 2006, pour gérer et fournir tout le soutien requis aux pays bénéficiaires.

La Direction du renforcement des capacités de l'OMD dispose déjà de la structure administrative pour s'engager avec différents donateurs et partenaires et rendre compte au sujet du progrès des programmes de développement.

L'Organisation mondiale des douanes offre de nombreux avantages en ce qui concerne l'apport d'un soutien en matière de renforcement des capacités douanières, comme défini ci-dessous, et met tout en œuvre pour devenir le fournisseur privilégié de conseils en matière de modernisation des douanes.

2.1 Expertise en matière de normes douanières internationales et leur mise en œuvre

Depuis sa création, l'OMD a été l'organisation internationale responsable de la détermination et la gestion des normes douanières internationales les plus largement acceptées.

L'OMD a développé une panoplie complète d'instruments, de conventions, d'outils et d'approches de meilleures pratiques, acceptés sur le plan international, qui constituent les pierres angulaires d'une modernisation saine des douanes (Système harmonisé, Convention de Kyoto révisée, Cadre de l'OMD visant à sécuriser et faciliter le commerce mondial, Etude sur le temps nécessaire pour la mainlevée des marchandises, Modèle de données de l'OMD, etc.).

En qualité de détenteur des normes douanières internationales et d'acteur clé à l'appui de la conception de normes internationales en matière d'échanges, l'OMD est bien positionnée pour fournir la connaissance et le savoir-faire en ce qui concerne leur mise en œuvre concrète.

Par le biais de son réseau douanier, l'OMD est la seule organisation internationale capable de transférer la connaissance, le savoir-faire et les leçons tirées de Membres qui ont déjà mis en œuvre les normes douanières internationales à d'autres pays bénéficiaires, et même à d'autres entités partenaires et des sociétés du secteur privé qui soutiennent les réformes douanières.

La Direction du renforcement des capacités œuvre également au développement et à l'établissement de normes concernant les réformes et les programmes de modernisation des douanes, à partir de la phase d'analyse des besoins (notamment le Cadre diagnostic de l'OMD), à travers les phases de planification et de réforme, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation.

2.2 Approche globale de la modernisation des douanes

Au cours de ces vingt dernières années, les administrations des douanes de par le monde ont été vivement encouragées à procéder à des réformes et à se moderniser. Toutefois, les moteurs du changement varient d'un pays à l'autre.

Les décisions gouvernementales visant à fusionner les administrations des douanes et fiscales en une seule agence fiscale ont probablement été le moteur le plus commun pour une réforme douanière dans les pays en voie de développement. Dans ces cas, la réforme douanière a normalement fait partie d'une réforme de gestion financière plus vaste visant à accroître la perception des recettes, à lutter contre la corruption et à renforcer les institutions publiques.

Ces dernières années, toutes les parties se sont accordées sur le fait qu'une participation effective au système mondial d'échanges représente un élément important pour une croissance économique durable. La facilitation des échanges est devenue l'un des principaux objectifs de réforme des gouvernements, donnant lieu à la signature d'accords de libre échange et de partenariats économiques, à l'établissement d'unions douanières et de marchés communs, et y compris l'engagement vis-à-vis du processus de négociation pour la facilitation des échanges et le cycle de Doha de l'OMC. Les administrations des douanes sont des acteurs clés dans ce processus de développement et se sont lancées dans différents programmes de modernisation afin de répondre à cet agenda spécifique.

Plus récemment, en raison des menaces qui ont pesé sur les échanges internationaux au début du 21^e siècle, l'agenda sécuritaire pousse les gouvernements à procéder à des réformes. Les douanes sont à nouveau l'un des acteurs clés. Le changement le plus répandu dans les administrations douanières au cours de ces cinq dernières années a été l'introduction d'équipements d'inspection non intrusive et de détecteurs de rayonnements dans les ports du monde entier. En réalité, la faisabilité et le besoin ou non de scanner 100% des conteneurs des chaînes d'approvisionnement internationales font l'objet d'un débat constant à l'échelon international.

Le rôle de protection sociale des services douaniers s'est accru et les administrations ont été priées de traiter une plus grande multitude de sujets : lutter contre le trafic illicite de stupéfiants, de précurseurs, d'armes, de munitions et d'armes de destruction massive ; appliquer les réglementations en matière de droits de propriété intellectuelle ; lutter contre le crime organisé international, le blanchiment d'argent et la fraude commerciale ; protéger les patrimoines culturels nationaux ; et bien d'autres encore.

Enfin, alors que les préoccupations concernant le climat changent et que l'environnement global occupe une place de plus en plus importante dans l'agenda politique international, il est déjà prévu qu'en tant qu'agence spécialisée dans le contrôle des échanges et des flux de voyageurs, les douanes feront partie de ce programme de développement.

Tous ces agendas, et certainement d'autres objectifs nationaux, doivent être inclus dans tout programme moderne de réforme douanière. Toutefois, grâce aux diagnostics du Programme Columbus, la Direction du renforcement des capacités de l'OMD a appris que, dans la majorité des cas, ces agendas ne se sont pas convertis en programmes de réforme et que de nombreux projets sont menés de manière isolée, en concurrence avec d'autres priorités.

L'un des avantages de l'engagement avec l'OMD est sa capacité d'assurer cette approche globale vis-à-vis de la modernisation des douanes, tout en maintenant la cohérence avec les programmes de développement afin d'alimenter le soutien politique et d'éviter les changements de cap au milieu du processus.

Tout programme de développement douanier devrait renforcer la capacité de l'administration à traiter tous ces agendas de développement ensemble, de manière cohérente, et à prévenir toute situation où la concentration sur un seul objectif spécifique risque de ne pas faciliter, voire d'entraver, sa performance dans d'autres rôles économiques importants.

3. Le Programme Columbus

Depuis le 1^{er} janvier 2006, l'OMD a lancé un certain nombre de programmes et d'activités en matière de renforcement des capacités. Le plus significatif étant le Programme Columbus, Aide pour sécuriser les échanges. Le Programme Columbus est l'initiative la plus importante et la plus complète jamais entreprise en matière de renforcement des capacités douanières. Son objectif est d'aider les Membres à mettre intégralement en œuvre le Cadre de normes SAFE, mais également à se préparer au résultat éventuel des négociations en matière de facilitation des échanges qui se déroulent au sein de l'OMC à Genève, ainsi qu'à soutenir la mise en œuvre d'autres normes de l'OMD, notamment la Convention de Kyoto révisée.

Sur 171 Membres de l'OMD, 110 administrations douanières bénéficient actuellement du Programme Columbus et le nombre de participants ne cesse d'augmenter. L'OMD étend également le programme aux non-membres par le biais d'accords de coopération avec des organisations régionales telles que l'OCO (Organisation des douanes de l'Océanie) et le CCLEEC (Conseil de coopération douanière des Antilles).

Le Programme Columbus se compose de trois phases :

- La 1^e phase – l'évaluation des besoins – consiste à établir un diagnostic complet de la situation actuelle à la fois en termes de capacité de développement général et de conformité avec les normes internationales. Elle se fonde sur le Cadre de diagnostic de l'OMD qui est un outil reconnu par des organisations telles que les Nations Unies, l'OCDE, la Banque mondiale, le FMI et d'autres.
- La 2^e phase, la mise en œuvre, comprend toutes les mesures prises par les Membres pour progresser dans le cycle du développement (de la préparation et l'approbation d'un programme de modernisation complet, l'obtention d'un soutien politique et financier approprié jusqu'à la mise en œuvre complète).
- La 3^e phase, le suivi, consiste à surveiller et évaluer les progrès.

3.1 Soutien de l'OMD dans le cadre du Programme Columbus

En termes généraux, le principal soutien de l'OMD dans le cadre du Programme Columbus peut être résumé comme suit :

- I. Procéder à une évaluation complète des besoins
- II. Soutenir la conception d'un programme de modernisation cohérent et rechercher un soutien politique et financier
- III. Equiper les responsables des douanes pour diriger et gérer leur propre processus de mise en œuvre
- IV. Assurer un suivi indépendant, fournir des conseils et un service d'évaluation à la fois aux Membres et aux donateurs.

Le programme Columbus fournit le soutien le plus urgent en matière de développement opérationnel et technique, en particulier dans les initiatives pilotes, mais il établit également des solutions durables à long terme pour l'assistance opérationnelle et technique.

Avec des ressources limitées, l'OMD reconnaît qu'il sera difficile de s'engager à fournir une assistance opérationnelle et technique à tous les Membres. C'est pourquoi elle a établi des partenariats avec de nombreuses agences de développement existantes et de sociétés de développement du secteur privé, pour soutenir l'apport des résultats techniques des projets. Cette initiative est accompagnée d'un programme d'accréditation dans lequel l'OMD atteste de la qualité des produits fournis par le biais de services de surveillance et d'évaluation.

Cette approche permet à l'OMD de concentrer ses efforts sur les principaux objectifs, en aidant les Membres à s'approprier et à conduire leur programme de modernisation.

3.2. Phase I du programme Columbus – Evaluation des besoins

Le diagnostic de l'évaluation des besoins est réalisé par deux spécialistes du renforcement des capacités accrédités de l'OMD. Au cours de la mission de diagnostic, les spécialistes s'entretiennent avec les décideurs politiques des douanes, les cadres supérieurs des douanes et toutes les parties concernées, y compris des représentants de la communauté commerciale et d'autres agences douanières.

La mission donne lieu à l'élaboration d'un rapport de diagnostic qui présente la situation actuelle, analyse les insuffisances et propose des solutions par le biais d'un certain nombre de recommandations.

L'OMD ne publie pas le rapport de la mission de diagnostic, étant donné que lesdits rapports sont la propriété des Membres respectifs de l'OMD. Néanmoins, elle encourage ses Membres à partager les rapports de diagnostic avec les organismes donateurs intéressés et est disponible pour intervenir sur demande dans ce processus.

Par ailleurs, sur base des résultats des missions de diagnostic Columbus, l'OMD a développé deux estimations sur les tendances en matière de renforcement des capacités, afin de fournir une analyse collective du processus de modernisation douanière mondiale. Le premier Rapport sur les tendances a été produit en juin 2007 et a défini des tendances générales en matière de modernisation douanière en se concentrant sur les sept principaux groupes ci-après :

- Gestion stratégique
- Ressources humaines et budgétaires
- Cadre légal
- Systèmes et régimes douaniers
- Technologie de l'information et de la communication
- Coopération, communication et partenariat externe
- Gouvernance

La seconde estimation en matière de renforcement des capacités a été développée en décembre 2007 et propose une évaluation globale approfondie des concepts de facilitation et de sécurité des échanges. Outre ces rapports qui se concentrent sur un sujet, des rapports sur les tendances régionales sont en cours de préparation et devraient être publiés en juin 2008. Axés sur une approche stratégique vis-à-vis des développements douaniers régionaux, ces rapports traiteront des résultats communs dans les six régions de l'OMD, c'est-à-dire les Amériques, l'Asie Pacifique, l'Afrique orientale et méridionale, l'Europe, le Moyen Orient /Afrique du Nord et l'Afrique occidentale et centrale. Les rapports de l'OMD sur les tendances sont disponibles à titre gracieux puisqu'ils sont publiés sur le site Web de l'OMD.

3.3 Phase II du programme Columbus – mise en œuvre – Assistance fournie par l'OMD

La seconde phase du programme comprend toutes les activités entreprises par les Membres bénéficiaires pour avancer dans le cycle de développement : de la préparation et de l'approbation d'un programme de modernisation complet (tenant compte des recommandations du diagnostic), en passant par l'obtention d'un soutien politique et financier approprié, des activités pilotes et de nouvelles fonctions jusqu'à la mise en œuvre complète.

L'assistance du programme Columbus fournira toute aide spécifique demandée par les Membres pour avancer dans le processus de mise en œuvre. Toutefois, les types d'assistance et de produits spécifiques fournis par le programme à ce stade sont énumérés ici :

- Assistance pour établir une stratégie et une structure de gestion pour le développement des services douaniers grâce à :
 - I. des ateliers destinés à développer des plans d'action stratégiques basés sur les recommandations du diagnostic
 - II. un service de conseil et de consultance pour établir une structure de gestion de projet visant la meilleure planification et la mise en œuvre efficace de plans stratégiques
 - III. des missions visant à soutenir le développement de la documentation de programme
 - IV. des missions visant à soutenir la définition de projets spécifiques qui font partie d'un programme de développement global, notamment l'introduction de la gestion du risque, contrôle a posteriori, lutte contre la fraude aux frontières, amélioration de la fonction de formation nationale, un projet global sur l'éthique, etc.
 - V. une assistance visant à améliorer la qualité des données de référence et pour une mesure et une évaluation appropriées du progrès (notamment l'organisation des études sur le temps nécessaire pour la mainlevée des marchandises)
 - VI. Des consultances de gestion pour faciliter l'ordonnancement approprié des jalons de projet
- Assistance pour obtenir un soutien politique pour le programme de développement grâce à :
 - I. la préparation d'argumentaires ;
 - II. le soutien dans les négociations et renforcement de la connaissance des ministres, des responsables des administrations fiscales, où les douanes font partie de l'institution, d'autres organismes gouvernementaux ainsi que les organismes donateurs et les parties prenantes politiques
 - III. l'organisation de forums nationaux ou régionaux pertinents pour débattre de la réforme des douanes, y compris réunions ministérielles
 - IV. des séminaires de haut niveau avec le secteur privé et d'autres parties prenantes
 - V. des conseils pour créer des comités directeurs avec des parties prenantes externes

- Assistance aux Membres dans leurs efforts pour obtenir un financement durable des programmes de développement grâce à :
 - I. la qualité assurant la cohérence des plans stratégiques et des programmes de développement
 - II. soutenir la gestion de projets en instaurant des contacts pertinents et documentation de projets afin d'obtenir un financement durable des programmes
 - III. la facilitation des contacts avec des donateurs/institutions financières majeurs qui traitent avec les institutions douanières et/ou des projets correspondants en matière de renforcement des capacités
 - IV. le soutien des responsables douaniers dans la coordination des donateurs, afin d'éviter la duplication des efforts dans des domaines spécifiques et le manque de couverture d'autres domaines importants sur le plan stratégique, et de promouvoir des relations durables
- Fournir des conseils indépendants couvrant toutes les fonctions douanières afin d'améliorer la capacité des douanes dans des domaines essentiels grâce à :
 - I. Des ateliers et des séminaires de haut niveau pour promouvoir une meilleure compréhension des concepts modernes en matière de douanes et des implications de renforcement des capacités, notamment la gestion des risques, les opérateurs économiques agréés, le guichet unique, etc.
 - II. La mise en œuvre de consultances, d'ateliers et de formations dans des domaines spécifiques en matière douanière selon les principes clés définis dans la Convention de Kyoto révisée
 - III. Le soutien d'activités pilotes dans des domaines spécifiques (concepts OEA, modèles de facilitation des échanges, concepts douaniers vis-à-vis des échanges, etc.) et – moyennant la mise en œuvre réussie – déploiement ultérieur dans la région par le biais de services de consultant, d'ateliers et de formations
 - IV. Apport de directives et de conseils sur les meilleures pratiques par le biais de matériel de formation et de recueils de l'OMD dans des domaines douaniers techniques spécifiques (évaluation des services douaniers, informatisation des douanes, systèmes de transit sécurisés et efficaces, Système harmonisé, gestion intégrée de la chaîne logistique, gestion intégrée des frontières, etc.)
 - V. A la lumière d'un mécanisme de formation durable, l'OMD encourage les activités de formation des formateurs et l'utilisation du programme mixte

d'e-learning de l'OMD. Ce programme constitue une source importante d'apprentissage auquel peuvent accéder les membres du personnel à tous les niveaux. L'accès à ce programme requiert toutefois l'installation du programme en question et un processus tutoriel initial (formation des formateurs concernant l'application du programme et formation du personnel de TI concernant l'entretien du programme). Les droits d'auteur et les logiciels de ce programme sont disponibles gratuitement pour les Membres de l'OMD.

- L'apport de services de conseils spécialisés dans des domaines clés nécessaires pour des projets de modernisation importants en matière douanière qui ne sont pas fréquents et dont le développement et la tenue à jour seraient onéreux pour les Membres au sein de leur propre administration, notamment :
 - I. Un service de consultant relatif à la technologie de l'information et de la communication pour développer les activités nécessaires, les politiques globales, etc.
 - II. L'assistance dans la définition des besoins en matière de TI pour la réalisation de structures de TI régionale des douanes afin de faciliter la gestion régionale des échanges sécurisés et la facilitation des échanges par le biais de conseils consultatifs et d'ateliers.
 - III. Des services de consultance pour définir les projets et acquérir des technologies modernes, notamment les scanners,
 - IV. L'assistance dans le développement d'appels d'offres et de contrats pour adapter les achats aux besoins requis et sélectionner l'offre la plus efficace et efficace par le biais d'un conseil consultatif
 - V. La fourniture d'un service de recrutement pour des spécialistes externes formés et accrédités par l'OMD.

Outre l'action au niveau national, le programme Columbus a mûri pour adopter une approche coopérative vis-à-vis du développement qui peut exploiter les synergies entre les Membres dans les Unions économiques et/ou douanières. De plus, on prévoit que le renforcement régional des capacités contribuera à la facilitation de la coopération régionale, garantira une cohérence améliorée et une synergie des activités de renforcement des capacités entreprises par différents donateurs, permettra des économies d'échelle et maximisera l'assistance technique actuellement disponible.

Outre les activités précitées qui sont étroitement liées à l'établissement et à la mise en œuvre de plans de développement stratégiques, l'OMD encourage le perfectionnement des cadres des douanes par le biais de son programme de bourses, du programme PICARD et des programmes de perfectionnement des cadres.

Le programme de bourses de l'OMD est conçu pour les responsables que les administrations douanières membres considèrent stratégiquement comme des personnes clés. Le programme de bourse dure six semaines, les participants passant quatre semaines au Secrétariat de l'OMD et les deux dernières semaines dans l'administration douanière d'un pays avancé. Les objectifs du programme de bourse sont les suivants :

- Permettre aux cadres moyens des douanes d'étudier de manière approfondie les conventions, les instruments et les recommandations de l'OMD
- Accroître l'expérience internationale
- Etablir des réseaux internationaux importants
- Contribuer à changer le processus de gestion dans un domaine particulier des douanes (Nomenclature (HS), évaluation, conformité/application, régimes douaniers, modernisation des services douaniers). Chaque candidat sélectionne un domaine d'activité qui concerne particulièrement son administration et élabore un rapport dans le cadre du programme en consultation avec le personnel du Secrétariat.

L'OMD a la capacité de permettre chaque année aux douaniers des pays en développement de participer au programme de bourse qui est actuellement dispensé en anglais et en français, tandis qu'un programme espagnol est en cours de préparation.

L'OMD, grâce à son programme PICARD, a lancé des partenariats de recherche et de développement universitaire avec des universités et des instituts de recherche pour permettre une recherche, un enseignement et une formation avancés en matière de douane. Sur base de mémorandums d'accord, l'OMD coopère avec sept universités/instituts scientifiques. Actuellement, des négociations sont en cours avec trois autres instituts pour proposer des cours de gestion commerciale et de MBA en gestion douanière.

La coopération avec le Réseau universitaire international d'étude des questions douanières (INCU) et les Membres de l'OMD vise le développement, l'intégration et l'application de normes à des programmes d'enseignement visant à dispenser une formation douanière de haut niveau non limitée aux aspects techniques mais élargis aux domaines de la gestion et de l'administration douanière, des échanges internationaux et de la gestion logistique, des nouvelles techniques et technologies de gestion. L'OMD établit actuellement des systèmes de reconnaissance des programmes d'étude des questions douanières de ses universités et instituts de recherche partenaires.

Le programme de perfectionnement des cadres est une série modulaire d'événements de formation en gestion et d'activités de développement, conçue pour être proposés comme événements autonomes ou dans le cadre d'un programme intégré, adapté aux besoins de l'administration individuelle. Les sujets couverts comprennent :

- Leadership et motivation
- Communication
- Gestion de la stratégie

- Gestion des changements
- Influence et négociation
- Organisation personnelle
- Gestion du temps
- Gestion opérationnelle
- Efficacité personnelle
- Travail d'équipe

3.4 Phase III du programme Columbus – Suivi et évaluation

Le programme Columbus propose une approche cohérente permettant de suivre et d'évaluer les progrès des programmes de développement, par le biais de rapports réguliers des Membres, de missions d'examen intermédiaires, d'examens spécifiques avec des comités directeurs clés et également d'examens mutuels indépendants.

L'évaluation du programme est basée sur la mise en œuvre des recommandations du diagnostic et sur les objets fixés pour les programmes et les projets spécifiques.

3.5 L'approche régionale

Une approche régionale du renforcement des capacités présente différents avantages : elle garantit une répartition efficiente et efficace des ressources limitées en matière de renforcement des capacités de l'OMD et permet à l'initiative de renforcement des capacités de se concentrer sur les domaines présentant les possibilités maximales de synergie et de coopération régionale.

Dans les projets régionaux de développement douanier, l'OMD encourage l'établissement d'une structure de gestion de programme. La méthodologie de l'OMD consiste à offrir une assistance dans la préparation et la participation aux réunions des comités directeurs, la consultation et la formation aux responsables de projet régionaux, et des services d'évaluation/de suivi.

Dans l'approche régionale, les bureaux régionaux de l'OMD sur le renforcement des capacités (ROCB) joueront un rôle opérationnel majeur et offriront une orientation stratégique aux cadres supérieurs des services douaniers par le biais d'une assistance dans les domaines suivants :

- Garantir une coopération étroite avec le responsable de programme régional, les secrétariats régionaux, la Direction du renforcement des capacités de l'OMD et les Centres de formation régionaux
- Fournir une assistance pour les plans d'action et de suivi
- Aider les Membres à organiser des séminaires régionaux, ateliers et services de consultant directs
- Evaluer les progrès en termes de développement des Membres à intervalles réguliers, à la fois pour confirmer les progrès et identifier d'autres exigences en matière de développement

- Identifier les parties prenantes clés pertinentes pour la mise en œuvre de programmes de développement régionaux et établir une communication régulière avec celles-ci
- Organiser des conférences régionales des donateurs
- Coordonner les activités des centres de formation régionaux et encourager ceux-ci à développer des produits de formation spécialisés, par exemple une formation en gestion, compétences commerciales, application, conformité, etc.
- Identifier les besoins en matière de formation à un niveau stratégique
- Évaluation de l'impact de la formation à un niveau stratégique

Les Centres de formation régionaux (CFR) constituent l'une des composantes essentielles de l'approche de formation régionale. Dans le cadre de la stratégie de l'OMD, les Centres de formation régionaux jouent 4 rôles principaux :

- Le développement d'une formation pertinente sur le plan régional
- Le maintien d'une réserve de formateurs spécialisés
- L'apport d'une formation spécialisée au niveau régional
- Le développement et le soutien du programme e-learning de l'OMD

L'avantage de la formation régionale est de regrouper et d'optimiser les ressources. Par ailleurs, les CFR permettent aux douaniers des pays voisins de forger des liens mutuels.

Outre la formation relative aux services douaniers, l'on observe une demande croissante de formation aux questions douanières de la part du secteur privé. L'apport futur d'une telle formation dans les CFR est envisagée en vue de développer des relations efficaces entre la douane et les opérateurs économiques.

A ce jour, l'OMD compte quinze CFR : cinq dans la région Asie Pacifique, trois dans la région Afrique orientale et méridionale, un dans la région d'Afrique occidentale et centrale, trois dans la région européenne, deux dans la région des Amériques et un en Afrique du Nord, au Proche et au Moyen-Orient.

3.6 L'approche nationale

Outre l'engagement par le biais de projets régionaux, le Secrétariat de l'OMD continue à offrir un soutien direct aux Membres en tenant compte de leurs différents niveaux de conception et de gestion de leurs programmes de réforme des services de douanes.

A la demande de ses Membres et sur base des résultats des missions de diagnostic de la phase I de Columbus, l'OMD mettra en œuvre les formations, les ateliers, les consultances, les évaluations et enfin les missions des phases II et III de Columbus, en vue de parvenir à un alignement national sur les normes internationales, qui portera également sur les objectifs et les engagements régionaux.

4. L'engagement des donateurs vis-à-vis du renforcement des capacités de l'OMD

4.1 Les administrations membres de l'OMD

Dans de nombreux cas, le succès des programmes de renforcement des capacités douanières dépend considérablement de l'accès à un savoir-faire hautement qualifié et compétent. Afin de répondre à la demande accrue concernant les activités de renforcement des capacités de l'OMD, ainsi qu'aux initiatives en matière de renforcement des capacités entreprises dans les pays en développement et moins développés, la contribution constante des administrations membres des pays développés est essentielle.

Les agents des douanes des administrations donatrices participant au programme Columbus, sont accrédités par l'Organisation et formés et recyclés en ce qui concerne la stratégie et les instruments de renforcement des capacités de l'OMD.

Par ailleurs, il existe des possibilités de contribution volontaire au Fonds de coopération douanière et de soutien aux stratégies de l'OMD de perfectionnement des cadres par le biais du sponsoring et de l'accueil d'étudiants dans le cadre du programme de bourse. L'OMD est reconnaissante pour le financement direct qui a été fourni pour la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités par l'Italie, l'Irlande, le Japon, la Suède, l'Afrique du Sud, le Royaume-Uni et les États-Unis. Par ailleurs, la France, la Suisse et le Japon ont contribué au succès de la mise en œuvre du renforcement des capacités douanières en sponsorisant les programmes de bourse de l'OMD.

4.2 Organismes donateurs

Les organisations internationales jouent un rôle important en soutenant les efforts en matière de renforcement des capacités des administrations douanières. Les organisations internationales sont en mesure de générer un consensus global concernant les normes et accords internationaux et peuvent soutenir lesdits efforts par le biais d'une formation ciblée, de programmes d'assistance technique et d'un engagement politique.

Les banques de développement régionales proposent une orientation et un financement pour aider les administrations douanières à entreprendre différentes activités de renforcement des capacités. Dans de nombreux cas, l'assistance fournie est directement liée aux initiatives régionales complémentaires. Les agences nationales d'aide au développement offrent également une source précieuse de financement et d'assistance technique pour le renforcement des capacités douanières, en particulier lorsque le pays bénéficiaire possède des liens historiques et/ou représente une importance stratégique pour le pays donateur.

Le programme Columbus offre différentes opportunités de partenariats donateurs grâce à un soutien financier apporté dans le cadre :

- D'activités de renforcement des capacités de l'OMD dans le cadre du programme Columbus
- D'un soutien spécifique aux projets de développement douanier dans des pays ou des régions
- De la participation au programme de bourses et au programme PICARD
- Du Développement/traduction des documents et des recueils de formation et d'e-learning de l'OMD
- Des recherches académiques effectuées par des universités ou des instituts scientifiques sur des sujets spécifiques en matière douanière dans le cadre du programme PICARD
- Création de nouveaux Bureaux régionaux sur le renforcement des capacités par l'intermédiaire d'un financement initial de lancement
- Bourses pour le programme PICARD

A la Direction du renforcement des capacités de l'OMD, Me Elke Portz est responsable de la liaison avec les donateurs de Columbus ; elle répondra avec plaisir à toutes les questions s'y rapportant, ; son adresse courriel est la suivante : elke.portz@wcoomd.org.

L'OMD exprime sa reconnaissance à la communauté des donateurs et aux organisations internationales qui ont reconnu l'approche durable entreprise par le programme Columbus et qui offrent un soutien à l'OMD.

Des informations à jour relatives à la coopération établie avec les organisations donatrices visant à mettre en œuvre des activités de développement douanier dans le cadre du programme Columbus de l'OMD sont désormais disponibles sur le site public de l'OMD (http://www.wcoomd.org/fr/pagedaccueil_domainesd8217activites_cbvueensemble_cbpartenariataveclesdonateurs.htm)



ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES

Editeur

Organisation mondiale des douanes
Rue du marché 30
B-1210 Bruxelles
Belgique
Tél. : +32 (0)2 209 92 11
Fax : +32 (0)2 209 92 92
Courriel : information@wcoomd.org
Site Internet : <http://www.wcoomd.org>

Date de publication

Juin 2008

Droits et autorisations

Copyright © 2008 Organisation mondiale des douanes.

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays. Toute demande concernant la traduction, la reproduction ou l'adaptation du présent document doit être adressée à copyright@wcoomd.org.

D/2008/0448/23