

Plan stratégique 2022-2025

I. Introduction

Le Plan stratégique 2022-2025 vise à faire fond sur le Plan stratégique précédent, et plus précisément à en garder les aspects positifs, tels qu'ils ont été relevés durant sa mise en œuvre, tout en veillant à en améliorer plus généralement la démarche globale à travers l'élaboration d'une étude de l'environnement douanier¹ et sur la base des informations recueillies durant les consultations régionales.

La pandémie de COVID-19 a montré que les sociétés et les organisations doivent faire preuve de souplesse et se montrer capables de s'adapter rapidement. La définition d'objectifs d'avenir ne doit pas faire obstacle à la capacité à réagir aussitôt en cas de crise mondiale. En ce sens, le Plan stratégique de l'OMD devrait établir des feuilles de route claires pour garantir que l'OMD soit et reste capable de s'adapter aux opportunités et aux défis actuels et futurs qui se présentent pour les douanes, tout en demeurant, dynamique, souple et à même de répondre aux inconnues.

Une structure dynamique

La structure du Plan stratégique se fonde sur un ensemble d'éléments qui visent à s'assurer que la démarche suivie soit uniforme, que les actions pertinentes soient mises en œuvre concernant les avènements souhaités couverts par l'étude de l'environnement douanier et que le Secrétariat de l'OMD réponde adéquatement aux attentes des Membres. Les cinq strates de la stratégie peuvent être décrites comme suit :

- **Résultats** : s'assurer que l'OMD remplisse sa mission fondamentale.
- **Membres** : s'assurer que le Secrétariat réponde aux besoins des Membres concernant la facilitation des échanges, le recouvrement des recettes, la protection de la société et le développement organisationnel, et évaluer les effets de ces mesures sur le fonctionnement de la douane.
- **Fonctions** :
 - **Fonctions essentielles** : s'assurer que l'OMD continue de focaliser son attention sur les domaines où son expertise et son expérience sont avérées. Ces fonctions essentielles couvrent plus particulièrement l'élaboration, la tenue à jour et la mise en œuvre d'instruments, la promotion de la coopération douanière et le soutien en matière de renforcement des capacités dans chacun des domaines clés mentionnés plus haut.
L'OMD devrait continuer à porter une attention particulière à chacun de ces domaines et veiller à préserver un niveau d'exécution de haute qualité, tout en adoptant une approche plus moderne pour mieux répondre aux opportunités et aux défis relevés.

¹ [Etude de l'environnement douanier de l'OMD 2021](#)

- **Fonctions de soutien** : s'assurer que les activités de recherche et de communication sous-tendent pleinement la mise en place d'initiatives adéquates, garantir que le Secrétariat offre des réponses adaptées aux défis et aux opportunités se présentant, tout en maintenant une politique de communication appropriée sur ces activités, dans le but d'accroître la visibilité de l'OMD et des douanes ainsi que leur influence à l'échelle mondiale.
- **Domaine d'attention** : s'assurer que le Secrétariat se concentre dûment sur les domaines essentiels où il convient de mener un travail de sensibilisation, d'accroître l'expertise et d'acquérir plus d'expérience. Compte tenu de la structure dynamique du Plan stratégique, il est entendu que ces domaines d'attention devront être revus chaque année et que les activités menées pour renforcer les connaissances et l'expérience dans ces mêmes domaines pourraient déboucher sur leur incorporation ultérieure dans les fonctions essentielles de l'OMD, dans la mesure où ils correspondent à certaines des menaces émergentes et des opportunités qui sont relevées dans l'étude de l'environnement douanier et qui sont liées au travail quotidien de l'OMD et des administrations douanières.
- **Amélioration de l'OMD** : s'assurer de la viabilité et de la durabilité de l'OMD à travers l'amélioration de ses procédures non techniques. Il est surtout question dans ce cadre de l'atténuation des principaux risques reflétés dans la carte des risques présentée par l'auditeur externe en 2020 et de la mise à jour permanente des méthodes de travail en vue de faire de l'OMD une Organisation plus efficace.

Un document stratégique

Le Plan stratégique 2022-2025 de l'OMD n'a pas vocation à fournir un aperçu complet de l'ensemble des activités du Secrétariat. Il devrait être considéré comme un document politique et stratégique à haut niveau pour l'Organisation, visant à offrir une ligne d'orientation à l'OMD dans son ensemble. Cette ligne d'orientation se fonde sur la continuité dans les domaines d'expertise, en portant une attention plus spécifique aux domaines où l'expertise devrait être renforcée et en garantissant que l'OMD repose sur un fondement organisationnel solide. Ces aspects pris ensemble devraient permettre au Secrétariat de mieux répondre aux besoins des Membres, en vue de les préparer adéquatement à affronter l'avenir tout en renforçant la transparence et la reddition de comptes du Secrétariat, en tenant pleinement compte des avènements souhaités définis dans l'étude de l'environnement douanier, des opinions exprimées par les Membres durant les consultations régionales et des principaux risques pesant sur l'OMD.

Le Plan stratégique 2022-2025 de l'OMD vise à améliorer la cohérence des activités de l'Organisation à travers une pleine convergence de son attention à plusieurs niveaux, englobant l'ensemble du Secrétariat et tous ses Membres. Sa portée se limite aux principales questions stratégiques qui devront être traitées dans le futur, dans l'objectif de garantir que les mesures prises par le Secrétariat soient ciblées et uniformes en vue d'atteindre les buts communs et pertinents pour la communauté douanière dans son intégralité.

II. Profil organisationnel

DEFINITION DE LA MISSION

« L'Organisation mondiale des douanes élabore des normes internationales, favorise la coopération et renforce les capacités en vue de faciliter le commerce légitime, de garantir un recouvrement juste des recettes et de protéger la société, en jouant un rôle de chef de file et en fournissant des orientations et un appui aux administrations des douanes. »

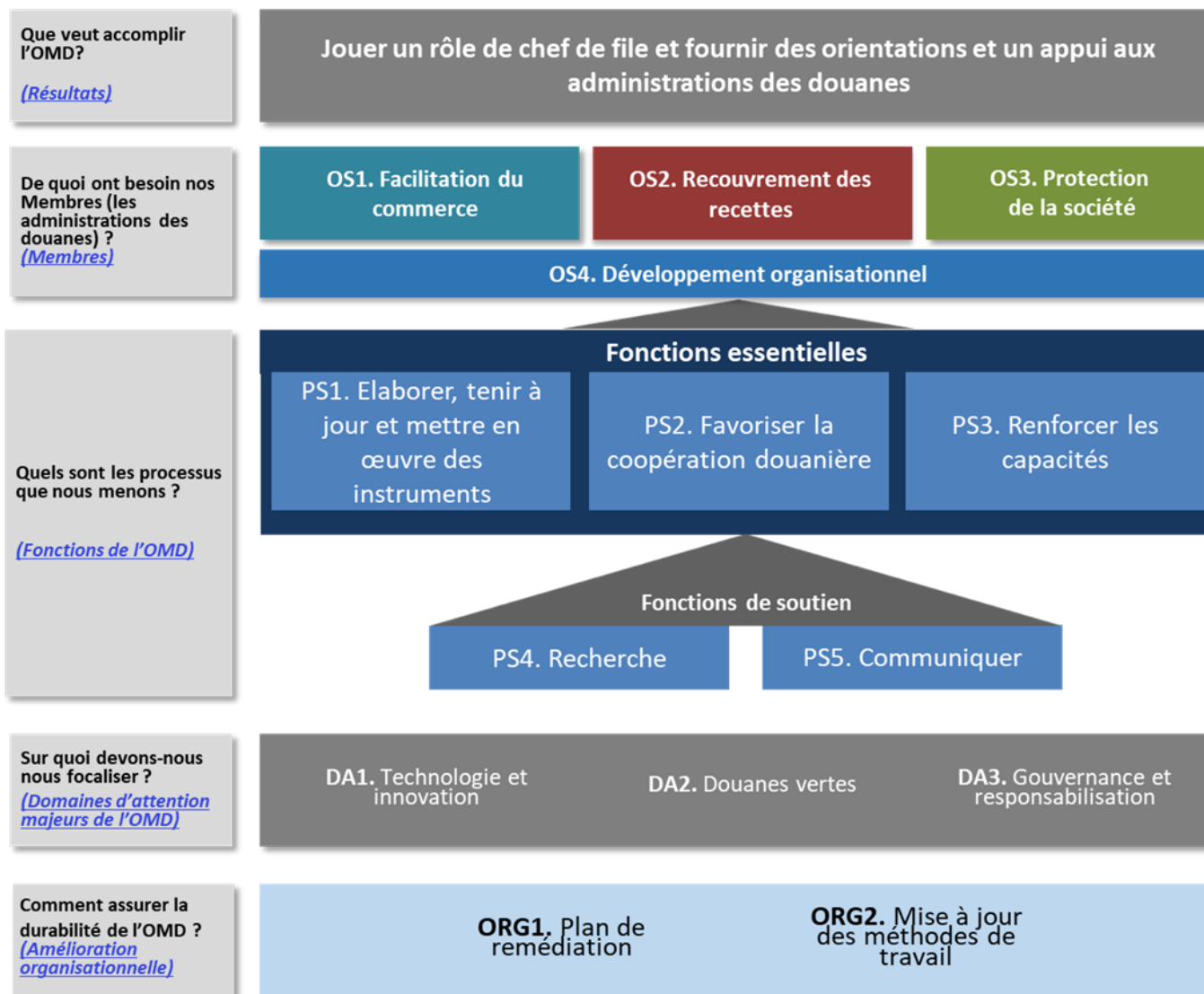
DEFINITION DE LA VISION D'AVENIR

« Rassembler les douanes pour 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. Strates stratégiques

RÉSULTATS

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 au niveau douanier et de fournir des orientations et un appui à ses Membres. Cet objectif reste valable et ne change donc pas par rapport au Plan stratégique précédent. Le résultat final escompté entre dans la lignée de la définition de la Mission de l'OMD et traduit le soutien apporté par le Secrétariat aux administrations des douanes à travers ses fonctions essentielles et ses domaines d'attention.

Dans la poursuite des objectifs généraux en lien avec la mission de l'OMD, le Secrétariat se concentrera sur la mise en place d'initiatives favorisant une facilitation accrue des échanges, un recouvrement plus juste des recettes et une meilleure protection de la société, tous ces buts étant sous-tendus par des efforts continus en faveur du développement organisationnel. La mise en œuvre adéquate des activités associées aux domaines d'attention fera l'objet d'un suivi rigoureux à cet égard. Les principaux résultats seront évalués à l'aune de sa capacité à mettre intégralement en œuvre les mesures contenues dans les plans de mise en œuvre annuels. Une évaluation qualitative de ses initiatives sera assurée à travers les retours recueillis auprès des Membres sur leur niveau de satisfaction général concernant l'OMD, dans le cadre de l'enquête annuelle. L'objectif sera de maintenir ou d'accroître le niveau de satisfaction des Membres sur le temps.

PERSPECTIVE DES MEMBRES

La perspective des Membres constitue la strate liée aux mesures adoptées par l'OMD afin de répondre aux principaux besoins des Membres. Ces derniers sont articulés en fonction de quatre objectifs stratégiques (OS), qui représentent les principaux domaines des activités de la douane, à savoir la facilitation des échanges, le recouvrement des recettes, la protection de la société et le développement organisationnel.

OS1. Facilitation des échanges

OS2. Recouvrement des recettes

OS3. Protection de la société

OS4. Développement organisationnel

Cette strate du Plan stratégique couvre les besoins des Membres en matière de facilitation, de recouvrement des recettes et de protection de la société, tous ces objectifs étant sous-tendus par le développement organisationnel. Ils représentent la définition du rôle de la douane aux frontières et dans les chaînes logistiques commerciales et sont donc en lien avec le besoin pour les administrations douanières d'être bien gérées et efficaces en interne.

Au titre de l'OS1 sur la facilitation des échanges, le Secrétariat portera une attention particulière à la Convention de Kyoto révisée, au commerce électronique, à l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges, au SAFE et aux OEA, à la gestion coordonnée des frontières, au modèle de données et à la question des déchets. Sous l'OS2, qui couvre le recouvrement des recettes, les travaux continueront de se focaliser sur le Système harmonisé, l'évaluation et l'origine ainsi que la

mobilisation des ressources. Concernant l'OS3 et le volet de la protection de la société, les travaux s'articuleront autour de la gestion des risques, de la fraude en matière de recettes, du contrôle des passagers et du SAFE, de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, et des médicaments et stupéfiants. Pour ce qui a trait à l'OS4, les principales tâches porteront sur la mesure de la performance, l'égalité de genre et la diversité, l'éthique, la gestion des ressources humaines, la mise en œuvre de la stratégie de renforcement des capacités et l'amélioration du vivier d'experts.

Les activités dans chaque domaine seront ventilées selon des processus stratégiques (PS), qui renvoient aux fonctions principales de l'OMD en tant qu'Organisation, et qui sont l'élaboration et la mise à jour d'instruments (PS1), le renforcement de la coopération douanière et de la coopération avec les principales parties prenantes (PS2) et enfin, les activités de renforcement des capacités (PS3). Les fonctions de soutien (PS4 et PS5) ainsi que les domaines d'attention (DA) influenceront également sur l'élaboration des initiatives au titre de chaque objectif stratégique.

L'objet du Plan stratégique dans ce domaine est d'évaluer si les mesures spécifiques détaillées dans les plans de mise en œuvre annuels sont intégralement exécutées pour chacun des objectifs stratégiques. Il visera également à déterminer si l'OMD répond adéquatement aux attentes des Membres dans ces domaines et si le travail quotidien entrepris par le Secrétariat et les réunions qu'il mène ont un effet sur leur efficacité. À cette fin, l'évaluation des activités du Secrétariat visant à combler les besoins des Membres sera menée en fonction d'une série d'indicateurs mesurant le niveau de satisfaction des Membres concernant le contenu et la gestion des principales réunions de l'OMD, en vue de s'assurer que ces réunions remplissent adéquatement les attentes des Membres et constituent des forums utiles pour l'échange d'expériences et de meilleures pratiques dans tous les domaines clés couverts par les objectifs stratégiques. Puisque la mise en œuvre des instruments de l'OMD représente un objectif stratégique pour le Secrétariat et les Membres, chacun des objectifs spécifiques fera l'objet d'une évaluation concernant l'état d'avancement des travaux de mise en œuvre des instruments y afférents.

FONCTIONS DE L'OMD

Les fonctions de l'OMD constituent la strate recouvrant les activités fondamentales qui sous-tendent l'OMD en tant qu'Organisation. Ces fonctions s'articulent autour de cinq processus stratégiques (PS), qui représentent les principaux domaines d'activités qui permettent à l'OMD d'assurer adéquatement les tâches lui incombant. Les processus stratégiques sont : Elaborer, tenir à jour et mettre en œuvre des instruments, Favoriser la coopération douanière, Renforcer les capacités, la Recherche et Communiquer.

Fonctions essentielles de l'OMD

PS1. Elaborer, tenir à jour et mettre en œuvre des instruments

La fonction première de l'OMD est d'offrir à ses Membres un portefeuille adéquat d'instruments leur permettant de faire face aux réalités du monde moderne. Cette fonction peut être assurée à travers l'élaboration de nouveaux outils, en répondant aux opportunités et aux défis se présentant mais aussi à travers la mise à jour des outils existants, afin de les adapter à ces mêmes opportunités et défis.

Le niveau de satisfaction des Membres concernant les travaux menés par l'OMD au niveau de l'élaboration et de la mise à jour d'instruments sera également mesuré, afin de garantir que l'approche adoptée soit bien calibrée.

PS2. Favoriser la coopération douanière

La deuxième fonction fondamentale de l'OMD consiste à promouvoir et à appuyer la coordination et la coopération, tant entre les douanes qu'avec les autres organismes gouvernementaux et avec le secteur privé. Une coopération approfondie peut renforcer la mise en œuvre des normes et accroître l'influence des douanes aux frontières. Cette fonction se centre par conséquent sur les aspects pratiques de la coopération douane-douane, en sous-tendant l'échange d'informations et de renseignements, facilité par l'Organisation, et en menant des opérations conjointes. L'enquête annuelle permettra de continuer à jauger le niveau de satisfaction des Membres, élément important pour garantir que l'OMD reste engagée sur la bonne voie. Afin de mesurer les effets concrets de ce type d'opérations, un indicateur clé de performance mesurera le nombre de saisies réalisées comme résultat des opérations conjointes, le but étant d'accroître ce nombre avec le temps.

La portée de la coopération douanière devrait être élargie pour inclure les interlocuteurs de la douane. Au niveau de l'OMD, il s'agira de renforcer la coopération avec les autres organisations internationales et avec le secteur privé, à travers des projets et des programmes conjoints, des PdA, des activités et déclarations communes, etc. Le Plan stratégique permettra tout particulièrement d'assurer la mise à jour et l'amélioration des partenariats actuels, afin de garantir que la collaboration existante reste pertinente et qu'elle fasse l'objet d'un suivi continu.

PS3. Renforcer les capacités

La troisième fonction fondamentale consiste à apporter un soutien en matière de renforcement des capacités et une assistance technique aux Membres. Les mesures entreprises dans ce domaine aident les Membres à mettre en œuvre les normes et les outils (PS1) et à renforcer la coopération douanière (SP2). Afin de soutenir la modernisation des douanes, ces actions apportent également un appui pour le développement de la capacité organisationnelle des administrations des douanes. Dans cette section, le Plan stratégique a vocation à surveiller la capacité du Secrétariat à répondre aux demandes des Membres dans ces domaines, dans la lignée du contenu stratégique du Plan.

En outre, le Plan stratégique visera à améliorer l'approche globale de l'OMD au niveau de l'exécution des activités de renforcement des capacités, en particulier le développement et le maintien de l'expertise requise dans des domaines de première importance. Concrètement, une attention particulière sera portée au vivier d'experts, à leur accréditation et à l'évaluation continue de leurs compétences. En outre, les résultats de l'enquête annuelle permettront de surveiller de manière exhaustive le niveau de satisfaction des Membres et l'efficacité des initiatives menées dans le cadre du suivi des activités de renforcement des capacités.

Fonctions de soutien de l'OMD

PS4. Recherche

Les activités de recherche seront entièrement alignées sur les fonctions essentielles et les domaines d'attention de l'OMD, en tenant pleinement compte des avenir souhaités définis dans l'étude de l'environnement douanier, afin de répondre adéquatement aux principaux domaines prioritaires de l'OMD dans leur ensemble. Les activités de recherche suivront clairement l'orientation générale adoptée par l'OMD et étayeront l'élaboration d'outils et d'instruments visant à répondre aux opportunités et aux défis du présent tout en préparant l'avenir. Ces initiatives seront pleinement intégrées dans les processus de l'OMD afin de garantir que les travaux de l'Unité de recherche restent en lien direct avec les buts et les objectifs du Plan stratégique.

À cette fin, l'indicateur clé de performance (KPI) dans ce domaine visera à s'assurer que les activités menées par l'Unité de recherche entrent dans la lignée des principaux domaines mobilisant l'attention du Secrétariat et des Membres. Naturellement, les activités de recherche seront principalement consacrées aux domaines d'attention ou aux questions émergentes telles que les frontières fragiles, qui représentent des thèmes où une connaissance approfondie et une meilleure compréhension s'imposent. L'évaluation sera menée à travers une appréciation qualitative de ces activités, basée sur les réponses des Membres à l'enquête annuelle, étant entendu que la valeur ajoutée qualitative des activités de recherche sera avérée si elles répondent clairement aux objectifs partagés par la communauté douanière dans son ensemble.

PS5. Communiquer

La communication est un domaine qui exige un intérêt renouvelé de la part de l'OMD et les objectifs, la planification et les activités de communication doivent être articulés autour du contenu du Plan stratégique. Afin d'atteindre un public plus large et de le sensibiliser au travail important qui est mené par les douanes au niveau mondial, l'OMD s'est lancée sur les réseaux sociaux, a publié un Manuel sur la Communication à l'intention des administrations douanières et a revu son identité visuelle. La prochaine étape consistera à s'assurer que les administrations des douanes se joignent aux efforts de l'OMD pour concevoir ensemble des plans de communication à l'échelle mondiale et régionale ainsi que des stratégies pour rehausser la notoriété des douanes et promouvoir le rôle de l'OMD sur la scène internationale.

DOMAINES D'ATTENTION DE L'OMD

La strate concernant les domaines d'attention de l'OMD présente les domaines stratégiques où il est urgent de lancer des actions et d'améliorer la situation face aux menaces et aux opportunités qui ont été relevées par l'étude de l'environnement douanier. Ils constituent des questions présentant un intérêt particulier pour l'OMD si l'Organisation veut se donner les moyens de répondre adéquatement aux défis futurs et positionner les douanes aux frontières en tant qu'acteurs modernes et capables de réagir rapidement. Afin de préserver le dynamisme et la souplesse de la stratégie, ces domaines stratégiques devraient être revus et confirmés une fois de plus dans le cadre de l'examen des plans de mise en œuvre annuels. Ces domaines sont clairement liés aux fonctions de l'OMD mais ils méritent une attention et un intérêt particuliers afin que l'OMD puisse passer à la vitesse supérieure concernant les travaux y afférents. Des mesures et des activités spécifiques seront mises en place pour chacun des domaines d'attention, offrant une image claire de ce qui a été réalisé pour chacun d'eux, en vue d'avancer sur la voie du développement d'une culture organisationnelle articulée autour de ces mêmes domaines et de leur intégration pleine dans les processus de l'OMD à l'avenir.

DA1. Technologie et innovation

L'importance de la technologie dans le monde d'aujourd'hui est incontestable et ce domaine pourrait faire l'objet d'une étude approfondie de la part de l'OMD à plusieurs niveaux. Compte tenu de la diversité de ses Membres, l'Organisation devrait s'attacher à réduire la brèche numérique qui existe entre eux et entreprendre des mesures concrètes pour arriver à la pleine numérisation des procédures et pour promouvoir l'analyse des données et l'échange d'informations en mode dématérialisé.

Les travaux menés dans ce domaine d'attention devraient suivre une démarche intelligente et systématique. Toutes les initiatives lancées à ce niveau devraient donc être menées en cohérence avec les initiatives précédentes et autres et des efforts devraient être consentis pour éviter la multiplication d'activités mises au point isolément. L'approche doit donc être globale et répondre aux besoins des douanes, des autres agences et de l'ensemble de la chaîne logistique. Cette approche implique la transformation vers une douane agile à travers la numérisation des régimes douaniers, l'analyse des données, l'échange d'informations et des méthodes de travail innovantes, tout en tenant pleinement compte des évolutions intervenant au niveau des autres services présents aux frontières, afin d'avancer vers des frontières SMART (Sécuriser les frontières, Mesurer la performance, Automatiser les procédés, gérer les Risques et intégrer la Technologie). Les efforts doivent être élargis pour inclure également les entreprises du secteur privé et les autres parties prenantes, dans le but de créer un écosystème solide, basé sur une interconnectivité adéquate entre les acteurs des chaînes logistiques internationales, soutenue par des applications technologiques et des solutions innovantes.

La technologie et l'innovation sont essentielles pour garantir que les opérations douanières soient modernes et efficaces et pour faciliter la coopération entre les administrations douanières et leurs interlocuteurs. Ce domaine est par conséquent absolument fondamental pour l'avenir de la douane et l'OMD ne peut rester à la traîne sur ce front.

Le Plan stratégique couvrira les besoins importants dans ce domaine à travers trois principaux vecteurs :

- La fourniture de solutions numériques pour assurer une plus grande facilitation des échanges, améliorer la gestion des risques et recouvrer les recettes de manière plus efficace. L'objectif à ce titre est de mettre progressivement en place un environnement numérique où les modèles de travail des administrations des douanes pourront évoluer pour arriver à une plus grande efficacité, contribuant ainsi à leur modernisation et répondant aux besoins de leurs partenaires.
- L'application d'une stratégie spécifique en matière de données au sein de l'Organisation dans son ensemble, afin de prendre les mesures nécessaires pour une utilisation adéquate des données recueillies par les douanes, à travers leur traitement, leur analyse et leur utilisation à des fins décisionnelles. L'objectif à ce titre est de s'orienter vers l'utilisation stratégique du volume considérable de données recueillies par les douanes, de susciter une prise de conscience concernant les avantages d'une telle approche et de développer l'expertise à ce niveau. Des compétences avérées en matière de statistiques sont essentielles pour rehausser la notoriété de la douane et de l'OMD par rapport aux autres services et organisations qui ont déjà approfondi leurs connaissances dans ce domaine depuis longtemps.
- La recherche de moyens éventuels pour promouvoir davantage l'échange d'informations entre administrations, en tenant compte des différentes législations et de la confidentialité des renseignements. L'objectif à ce titre est d'améliorer la confiance entre les partenaires, à travers la prise de conscience, la mise au point de systèmes sécurisés pour l'échange de renseignements et la définition d'un jeu limité et utile de données qui peuvent être échangées. En réglant les problèmes relatifs aux questions juridiques et à la confidentialité, il serait possible d'assurer un échange efficace des données en temps réel, facilitant ainsi les activités de dédouanement, de recouvrement des recettes et de gestion des risques.

DA2. Douanes vertes

Comme le souligne l'étude de l'environnement douanier 2021, concernant le développement durable et la protection de l'environnement, les mentalités ont fortement changé au cours des dernières années au niveau mondial. Il est fort à parier qu'à un moment donné, les sociétés demanderont des comptes aux organisations qui ne contribuent pas suffisamment aux efforts mondiaux à cet égard. L'OMD devrait donc se préparer à envoyer un message clair et à organiser des activités concrètes au nom de la communauté douanière. La contribution que les douanes pourraient concrètement apporter aux efforts mondiaux à ce niveau est encore trop peu étudiée et les connaissances à cet égard doivent être approfondies à travers des travaux de recherche et de réflexion appropriés. Le Plan stratégique s'assurera que l'attention suffisante soit portée à la question et que des initiatives pratiques soient envisagées afin de mettre l'OMD sur la bonne voie dans ce domaine. Les aspects liés au commerce, notamment l'économie circulaire et la gestion des déchets, feront l'objet d'une étude approfondie. Une réflexion mondiale sera également lancée pour évaluer comment les instruments de l'OMD pourraient être amendés et revus pour incorporer encore mieux l'aspect environnemental et contribuer à l'économie verte mondiale.

DA3. Gouvernance et responsabilisation

L'aspect de la gouvernance revêt un intérêt particulier pour les Membres de l'OMD, notamment eu égard au besoin de moderniser l'OMD afin d'assurer sa viabilité et sa durabilité sur le temps. En tant qu'organisation internationale, l'OMD doit être régie par des normes élevées, impliquant une pleine transparence et une reddition de comptes dans ses activités ainsi qu'une implication adéquate des Membres dans son processus décisionnel. Ce domaine d'attention prévoit l'élaboration d'un plan concret de modernisation de l'OMD, qui intégrera une série de résultats et de produits escomptés visant à assurer une gestion de l'Organisation de premier ordre. Ce travail devrait tenir pleinement compte des propositions qui ont déjà été présentées par les Membres concernant la marche à suivre, par exemple, pour le processus d'élections à l'OMD et par rapport aux sources alternatives de financement. Le plan de modernisation se focalisera sur des aspects essentiels pour garantir la durabilité de l'OMD, comme l'élaboration d'une politique concrète de rétention des talents, la réflexion sur les moyens alternatifs de financement, basée sur les conclusions de l'exercice de référencement, et la politique vis-à-vis des donateurs, l'examen du processus décisionnel en vue de le rendre plus souple et agile, la révision de la structure de l'OMD et l'évaluation de l'incidence des outils de l'OMD sur les opérations douanières, notamment.

Le plan de modernisation constituera un instrument fondamental pour l'avenir de l'Organisation. Par conséquent, il est prévu d'impliquer pleinement les Membres dans son élaboration à travers un cycle de consultations régionales. Ce plan sera mis au point et appliqué dans le cadre du Plan stratégique 2022-2025.

AMÉLIORATION DE L'OMD

L'amélioration de l'OMD couvre les aspects qui ne font pas partie des fonctions techniques de l'Organisation mais qui sont pleinement intégrés dans son fonctionnement interne. Ces derniers constituent les éléments fondamentaux dont l'OMD a besoin pour être une Organisation forte et viable, qui s'adapte aux réalités modernes et qui reste stable face aux différents avenir possibles. L'amélioration de l'OMD couvre les efforts consentis par le Secrétariat et qui sont déjà en cours, comme la mise en œuvre du Plan de remédiation relatif aux risques rouges définis par le Plan d'audit de l'OMD et la mise en place des méthodes de travail, dans le cadre d'un effort permanent visant à adapter la démarche de l'OMD et à la rendre plus efficace.

ORG1. Plan de remédiation

L'OMD a entrepris d'atténuer les principaux risques qui ont été relevés dans la cartographie des risques, à travers des mesures concrètes assorties d'échéances claires, qui comptent sur le soutien tant des Membres que du Secrétariat. Le processus d'atténuation devant être dynamique et constant, l'objectif est de garantir un suivi permanent de la mise en œuvre du Plan de remédiation mais aussi de mettre régulièrement à jour la carte des risques tous les trois ans, afin de s'assurer que les efforts de l'OMD à ce niveau restent bien ciblés. En répondant adéquatement aux principaux risques pesant sur ses activités et en appliquant un contrôle adéquat des risques, l'OMD sera certaine d'être engagée sur la bonne voie pour s'assurer d'être une organisation forte et viable.

ORG2. Mettre à jour les méthodes de travail

Le processus de mise à jour des méthodes de travail de l'OMD, qui a commencé il y a quelques années, représente un processus continu eu égard au volume de travail que cette tâche implique. Les méthodes de travail peuvent être appliquées à divers niveaux de l'Organisation, notamment dans le cadre de la gestion et de la conduite des organes de travail, du travail quotidien du personnel du Secrétariat, des procédures de l'Organisation, etc. Le plan de remédiation envisage déjà certaines activités portant sur la mise à jour des méthodes de travail, en vue de s'attaquer directement aux risques rouges détaillés dans le Plan d'audit de l'OMD, mais cet aspect va bien au-delà et devrait constamment être au centre de l'attention du Secrétariat. Le Plan stratégique s'assurera que les efforts se poursuivent dans ce domaine et que les méthodes de travail de l'OMD restent pertinentes compte tenu de l'environnement mondial et des besoins y afférents.

V. Indicateurs clés de performance (KPI)

Cette section présente les KPI qui sous-tendent le Plan stratégique 2022-2025. L'attention portée à la cohérence de la stratégie dans son ensemble garantira une évaluation plus qualitative, dans la mesure où toutes les actions prévues sous les différentes strates du Plan stratégique devraient s'inscrire dans la lignée des avenir souhaités définis dans l'étude de l'environnement douanier, des principaux risques qui ont été relevés pour l'Organisation et de l'orientation générale que l'OMD entend suivre dans ses travaux. Le Plan stratégique 2022-2025 vise à être plus ciblé, en mettant l'accent sur les initiatives qui représentent une marche à suivre concrète et claire sur les questions revêtant une importance stratégique, en accord avec l'avenir souhaité pour les douanes et l'OMD. Les KPI du Plan stratégique permettent tant d'évaluer la capacité du Secrétariat à exécuter les activités prévues, à travers la réalisation intégrale de toutes les activités inscrites dans les Plans de mise en œuvre, que de procéder à une appréciation qualitative des autres actions se centrant sur les incidences des activités de l'OMD et sur le niveau de satisfaction des Membres. Les KPI qui appellent à l'accomplissement d'activités apparaissant sous une strate spécifique de la Carte stratégique doivent être examinés en tenant compte des informations contenues dans les plans de mise en œuvre annuels. Un point de mesure zéro a été inclus pour certains des KPI, dans la lignée directe des résultats de l'enquête annuelle pour 2022. Ces informations ne sont pas reprises dans le Plan stratégique en soi mais elles seront utilisées dans les rapports qui seront directement soumis aux Membres dans le cadre du suivi de la mise en œuvre et des bilans régulièrement présentés au Comité d'audit, à la Commission de politique générale et au Conseil, afin de leur permettre d'apprécier l'évolution des travaux au plan qualitatif.

Strate stratégique	Activité	Description	Type
PERSPECTIVE RÉSULTATS			
Jouer un rôle de chef de file et fournir des orientations et un appui aux administrations des douanes	Mettre effectivement en œuvre le Plan stratégique	Mise en œuvre intégrale (à 100%) du Plan stratégique 2022-2025	Réaliser tous les objectifs cibles prévus dans les strates du Plan stratégique
	Maintenir un haut niveau de satisfaction	Améliorer la satisfaction globale des Membres par rapport aux actions de l'OMD	Taux de satisfaction fourni par les Membres à travers l'enquête annuelle sur la mobilisation des Membres de l'OMD
PERSPECTIVE DES MEMBRES			
OS1. Facilitation des échanges	Exécuter les activités prévues	Tenir pleinement les engagements pris à travers les Plans de mise en œuvre	Réalisation intégrale (à 100 %) des mesures relatives à l'OS1 dans le Plan de mise en œuvre
	Mettre en œuvre les instruments de l'OMD	Accroître les connaissances concernant la mise en œuvre et l'utilisation des principaux instruments de l'OMD sur la facilitation des échanges et déterminer les raisons pour lesquelles certains Membres ne les mettent	Informations à recueillir à travers l'enquête annuelle sur la mobilisation des Membres de l'OMD

		pas en œuvre ou ne les utilisent pas	
	Maintenir un haut niveau de satisfaction	Améliorer le niveau de satisfaction des Membres concernant la qualité des réunions du CTP	Taux de satisfaction fourni par les Membres à travers les enquêtes menées à la fin des sessions du CTP
OS2. Recouvrement des recettes	Exécuter les activités prévues	Tenir pleinement les engagements pris à travers les Plans de mise en œuvre	Réalisation intégrale (à 100 %) des mesures relatives à l'OS2 dans le Plan de mise en œuvre
	Mettre en œuvre les instruments de l'OMD	Accroître les connaissances concernant la mise en œuvre et l'utilisation des principaux instruments de l'OMD sur le recouvrement des recettes et déterminer les raisons pour lesquelles certains Membres ne les mettent pas en œuvre ou ne les utilisent pas	Informations à recueillir à travers l'enquête annuelle sur la mobilisation des Membres de l'OMD
	Maintenir un haut niveau de satisfaction	Améliorer le niveau de satisfaction des Membres concernant la qualité des réunions du CSH	Taux de satisfaction fourni par les Membres à travers les enquêtes menées à la fin des sessions du CSH
OS3. Protection de la société	Exécuter les activités prévues	Tenir pleinement les engagements pris à travers les Plans de mise en œuvre	Réalisation intégrale (à 100 %) des mesures relatives à l'OS3 dans le Plan de mise en œuvre
	Mettre en œuvre les instruments de l'OMD	Accroître les connaissances concernant la mise en œuvre et l'utilisation des principaux instruments de l'OMD sur la protection de la société et déterminer les raisons pour lesquelles certains Membres ne les mettent pas en œuvre ou ne les utilisent pas	Informations à recueillir à travers l'enquête annuelle sur la mobilisation des Membres de l'OMD
	Maintenir un haut niveau de satisfaction	Améliorer le niveau de satisfaction des Membres concernant la qualité des réunions du CLF	Taux de satisfaction fourni par les Membres à travers les enquêtes menées à la fin des sessions du CLF
OS4. Développement organisationnel	Exécuter les activités prévues	Tenir pleinement les engagements pris à travers les Plans de mise en œuvre	Réalisation intégrale (à 100 %) des mesures relatives à l'OS4 dans le Plan de mise en œuvre

	Mettre en œuvre les instruments de l'OMD	Accroître les connaissances concernant la mise en œuvre et l'utilisation des principaux instruments de l'OMD sur le développement organisationnel et déterminer les raisons pour lesquelles certains Membres ne les mettent pas en œuvre ou ne les utilisent pas	Informations à recueillir à travers l'enquête annuelle sur la mobilisation des Membres de l'OMD
	Maintenir un haut niveau de satisfaction	Améliorer le niveau de satisfaction des Membres concernant la qualité des réunions du CRC	Taux de satisfaction fourni par les Membres à travers les enquêtes menées à la fin des sessions du CRC
FONCTIONS DE L'OMD			
PS1. Elaborer, tenir à jour et mettre en œuvre des instruments	Maintenir un haut niveau de satisfaction	Assurer que les instruments mis à jour ou nouvellement créés répondent adéquatement aux attentes des Membres	Taux de satisfaction fourni par les Membres à travers l'enquête annuelle sur la mobilisation des Membres de l'OMD
PS2. Favoriser la coopération douanière	Mettre un frein aux activités criminelles	Augmenter le nombre de saisies réalisées comme conséquence d'opérations conjointes	Chiffres à obtenir à travers les rapports finaux publiés après les opérations conjointes
	Maintenir un haut niveau de satisfaction	Assurer que les opérations conjointes menées correspondent aux attentes des Membres concernant leur organisation, leur déploiement et les thématiques couvertes	Taux de satisfaction fourni par les Membres à travers l'enquête annuelle sur la mobilisation des Membres de l'OMD
	Renforcer la coopération avec les parties prenantes	Étendre l'influence et accroître la visibilité des douanes et de l'OMD à travers le renforcement de la coopération avec les parties prenantes extérieures	Au moins un partenariat existant avec des parties prenantes extérieures a été réexaminé ou renforcé (révision des PdA et plans d'action conjoints) pour chacun des objectifs stratégiques

PS3. Renforcer les capacités	Renforcer les bonnes capacités	Niveau de soutien apporté en matière de renforcement des capacités entrant dans la lignée des principales activités relatives à la fonction première de l'OMD et à ses domaines d'attention	Assurer que 80% des activités de renforcement des capacités au moins soient alignées sur les principaux sujets afférents à la fonction première et aux domaines d'attention
	Renforcer la bonne expertise	Augmenter le taux d'activités de renforcement des capacités menées par des experts accrédités ou reconnus	Evaluer le pourcentage d'activités de renforcement des capacités menées par des experts accrédités ou reconnus
		Accroître le nombre d'experts de l'OMD qui ne sont pas employés de l'Organisation	Nombre d'experts accrédités de l'OMD qui ne sont pas employés par l'Organisation
	Assurer l'affectation adéquate des ressources	Evaluer le montant des fonds utilisés pour les activités de renforcement des capacités entrant dans la lignée du contenu du Plan stratégique	Proportion des fonds utilisés pour les activités de renforcement des capacités entrant dans la lignée du Plan stratégique par rapport aux dépenses générales de l'OMD pour les activités de renforcement des capacités
	Maintenir un haut niveau de satisfaction	Assurer la satisfaction des Membres concernant le soutien fourni en matière de renforcement des capacités et le suivi des activités de renforcement des capacités	Taux de satisfaction fourni par les Membres à travers leurs réponses aux enquêtes de satisfaction menées après réception d'une assistance de renforcement des capacités
PS4. Recherche	Maintenir un haut niveau de satisfaction	Assurer que les activités de recherche menées répondent aux attentes des Membres	Taux de satisfaction fourni par les Membres à travers l'enquête annuelle sur la mobilisation des Membres de l'OMD
PS5. Communiquer	Maintenir un haut niveau de satisfaction	Assurer que les activités de communication entreprises répondent aux attentes des Membres	Taux de satisfaction fourni par les Membres à travers l'enquête annuelle sur la mobilisation des Membres de l'OMD
DOMAINE D'ATTENTION DE L'OMD			
DA. Domaines d'attention	Exécuter les activités prévues	Tenir pleinement les engagements pris à travers les Plans de mise en œuvre	Réalisation intégrale (à 100 %) des mesures relatives aux domaines d'attention dans le Plan de mise en œuvre
	Evaluer l'incidence de l'action de	Assurer un haut niveau de satisfaction des	Taux de satisfaction fourni par les Membres à travers

	l'OMD sur les domaines d'attention	Membres concernant les travaux entrepris dans chaque domaine d'attention et leur incidence sur les activités douanières	l'enquête annuelle sur la mobilisation des Membres de l'OMD
AMÉLIORATION DE L'OMD			
ORG. Amélioration de l'OMD	Exécuter les activités prévues	Tenir pleinement les engagements pris à travers les Plans de mise en œuvre	Réalisation intégrale (à 100 %) des mesures relatives à l'ORG dans le Plan de mise en œuvre

VI. Méthodologie

Comme son prédécesseur, le Plan stratégique 2022-2025 de l'OMD a été élaboré en utilisant la méthodologie du tableau de bord prospectif mais cette dernière a été adaptée pour mieux servir les besoins et les objectifs de l'OMD tout en permettant de planifier la stratégie, de la mettre en œuvre et de tirer les enseignements qui s'imposent.

Cette méthodologie a été utilisée afin de suivre un processus de gestion stratégique qui aidera l'OMD à réaliser sa Mission, à atteindre ses avenir souhaités et ses Objectifs stratégiques, tels qu'ils ont été définis, suivant le cycle de gestion stratégique détaillé ci-après. Une démarche consultative est constamment appliquée durant le cycle, garantissant la pleine implication des Membres, des équipes du Secrétariat et des partenaires du secteur privé.



1. Comprendre l'environnement mondial et les tendances émergentes

Entre octobre 2020 et mars 2021, le Secrétariat a mené une vaste consultation impliquant les Membres, les équipes du Secrétariat et le secteur privé (à travers le Groupe consultatif du secteur privé de l'OMD) afin d'élaborer l'étude de l'environnement douanier¹, qui constitue la base du Plan stratégique 2022-2025. L'étude de l'environnement douanier examine la situation mondiale et les tendances émergentes qui ont ou qui pourraient avoir une incidence sur les activités des douanes dès à présent ou à l'avenir. Sa portée est délibérément vaste, afin d'offrir une vision complète du monde d'aujourd'hui et de lancer une réflexion collective sur le rôle de la douane et sa possible évolution.

2. Evaluer les forces, faiblesses, opportunités et menaces

Compte tenu des tendances mondiales dégagées dans l'étude de l'environnement douanier, le Secrétariat de l'OMD a entrepris une évaluation des forces et des faiblesses ainsi que des opportunités et des menaces pour les douanes et pour l'OMD plus généralement. Cet exercice a permis de dresser un tableau des besoins en vue de répondre adéquatement à l'environnement mondial et aux tendances émergentes qui le caractérisent. La stratégie globale de l'OMD devrait lui permettre de maintenir ses forces tout en s'attaquant à ses faiblesses. Pour ce faire, le Secrétariat de l'OMD et les douanes seront les mieux placés pour affronter les menaces pesant sur leurs activités et pour saisir les opportunités qu'offre le monde en pleine évolution d'aujourd'hui.

3. Valider ou modifier la mission et la vision de l'Organisation

En suivant le même processus que pour les étapes précédentes, le Secrétariat de l'OMD a voulu évaluer si la mission et la vision de l'OMD restaient des réponses pertinentes face à l'avenir. Il a été estimé que la mission et la vision de l'OMD devraient rester inchangées, puisque le rôle de la douane devrait demeurer le même. Il a été convenu que l'OMD devrait poursuivre ses activités articulées autour de ses fonctions fondamentales, à savoir l'élaboration, la tenue à jour et la mise en œuvre d'instruments pertinents pour les administrations des douanes, le renforcement de la coopération douanière et le soutien en matière de renforcement des capacités. La mission et la vision de l'OMD, telles qu'elles ont été revues et adoptées dans le cadre du Plan stratégique 2019-2022, ont donc été validées dans leur formulation actuelle.

4. Définir des objectifs cibles, des stratégies et des mesures

Le Plan stratégique 2022-2025 représente l'application opérationnelle de l'étude de l'environnement douanier. Sous la perspective plus large offerte par l'étude, l'objectif était de consolider les priorités de l'OMD pour les prochaines années. En tant que document à haut niveau de l'OMD, le Plan stratégique a vocation à fournir un cadre concret pour s'assurer que l'OMD avance dans la bonne direction, sur la base des avènements souhaités repris dans l'étude de l'environnement douanier. Une vaste consultation a été menée encore une fois en septembre et en octobre 2021, en vue de définir les objectifs clés, les stratégies et les actions à entreprendre afin de mettre l'OMD sur la bonne voie et lui permettre d'atteindre ses avènements souhaités. Le Plan stratégique 2022-2025, qui a été élaboré sur la base de l'étude de l'environnement douanier et de cette consultation, reprend l'essence même des fonctions de l'OMD, les domaines sur lesquels elle doit concentrer son attention et les exigences relatives au renforcement de ses procédures internes. La Carte stratégique établit le cadre stratégique pour la conduite de ses travaux durant les trois prochaines années, garantissant ainsi que l'OMD s'améliore globalement à plusieurs niveaux à travers l'utilisation de la méthodologie du tableau de bord.

5. Exécuter et gérer la stratégie et les actions

Le Plan stratégique 2022-2025 définit un ensemble spécifique d'indicateurs clés de performance quantitatifs et qualitatifs en vue d'assurer la supervision et le suivi de la mise en œuvre de la stratégie. Son application concrète sera régie par des plans de mise en œuvre annuels. Ces plans de mise en œuvre fourniront les détails spécifiques des mesures concrètes devant être lancées au titre des différentes strates du Plan stratégique et eu égard aux KPI y afférents. Les différentes parties du Plan stratégique feront l'objet de mesures spécifiques pour s'assurer que l'OMD reste focalisée sur ses principaux objectifs, garantisse la qualité de ses fonctions fondamentales et concentre dûment ses travaux sur ses domaines d'attention. Les questions d'amélioration de l'OMD seront assorties de leurs propres mesures et produits ou résultats escomptés spécifiques. L'ensemble des mesures, initiatives, produits et résultats escomptés seront articulés autour des avenir souhaités de l'OMD, afin d'en assurer la cohérence dans le cadre de l'approche globale de l'Organisation.

6. Evaluer et ajuster le plan dans le cadre d'un processus continu

Dans l'esprit du plan précédent, le Plan stratégique 2022-2025 est à considérer comme un processus continu, offrant suffisamment de souplesse pour pouvoir être ajusté et adapté. Les domaines d'attention seront revus annuellement afin de décider s'il convient de poursuivre les travaux les concernant ou de les remplacer, dans le but de garantir que l'OMD destine adéquatement ses ressources aux questions présentant un intérêt avéré pour les administrations des douanes. Le cycle stratégique implique que l'Organisation tire les enseignements de la mise en œuvre de la stratégie et acquière une plus grande expérience en la matière ; il lui sera ainsi possible de définir les améliorations et modifications éventuelles à y apporter, en fonction de ses propres besoins et en prenant pleinement compte de l'environnement mondial et des tendances émergentes. À ce titre, l'étude de l'environnement douanier fera l'objet d'un examen régulier pour confirmer que les avenir souhaités pour l'OMD restent pertinents et dans la lignée des évolutions sur le plan mondial.

x

x x