Organisation mondiale des douanes

Rapport sur la phase d'auto-évaluation du premier cycle du Mécanisme de mesure de la performance (MMP) de l'OMD

Octobre 2024

wcoomd.org

Rapport sur la phase d'auto-évaluation du premier cycle du Mécanisme de mesure de la performance (MMP) de l'OMD

Octobre 2024

Le présent rapport a été préparé avec le soutien du **Programme anti-corruption et promotion de l'intégrité (A-CPI)** de l'OMD grâce à un financement de l'Agence norvégienne de coopération au développement (Norad).

Organisation mondiale des douanes

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

A/P	Extrême-Orient, Asie du Sud et du Sud-Est, Australasie et Îles du Pacifique
ACES	Application des contrôles aux échanges de nature stratégique
A-CPI	Programme anti-corruption et promotion de l'intégrité
AIRCOP	Projet de communication aéroportuaire
AMS	Amérique du Sud, Amérique du Nord, Amérique centrale et Caraïbes
AOA	Afrique orientale et australe
AOC	Afrique occidentale et centrale
ARCHEO	Outil de communication en temps réel pour l'échange d'informations et la coopération en vue de prévenir le trafic de biens culturels
Cadre de normes SAFE	Cadre de normes SAFE visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial
CAP	Directives aux fins du contrôle a posteriori
CENcomm	Plateforme de communication du Réseau douanier de lutte contre la fraude
CN	Correspondant national
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CRF	Cellule de renseignement financier
DAR	Déclaration d'Arusha révisée concernant la bonne gouvernance et l'éthique en matière douanière
DPI	Droits de propriété intellectuelle
DRI	Douanes en réseau international
EGD	Égalité de genre et diversité
EPMMP	Équipe de projet chargée du Mécanisme de mesure de la performance
EUR	Europe
GCF	Gestion coordonnée des frontières
GCSP	Groupe consultatif du secteur privé
GEOAT	Outil d'évaluation de l'égalité de genre dans les organisations (*Gender Equality Organizational Assessment Tool*)

GRH	Gestion des ressources humaines
GTAS	Système mondial d'évaluation et de ciblage des voyageurs (*Global Travel Assessment System*)
GT-MP	Groupe de travail sur la mesure de la performance
IC	Intervalle de confiance
INCU	Réseau international d'étude des questions douanières
KPI	Indicateur clé de performance
MCDC	Manuel de coopération douane-CRF
MD	Modèle de données
MdE	Marge d'erreur
MMP	Mécanisme de mesure de la performance
MOAN	Afrique du Nord, Proche et Moyen-Orient
nCEN	Réseau douanier national de lutte contre la fraude
ODD	Objectifs de développement durable
OEA	Opérateur économique agréé
OI	Organisations internationales
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMD	Organisation mondiale des douanes
ONU	Organisation des Nations Unies
PCC	Programme de contrôle des conteneurs
PGRH-BCDP	Programme de gestion des ressources humaines basé sur les compétences destiné aux dirigeants et aux professionnels
PGS	Programme Global Shield
PIB	Produit intérieur brut
PITCH	Manuel sur la Prévention du trafic illicite de biens culturels
PNR	Dossier passager (*Passenger Name Record*)
RPCV	Renseignements préalables concernant les voyageurs
SCF	Système de ciblage du fret
SECO	Secrétariat d'État à l'économie de la Suisse
SH	Système harmonisé
TI	Technologies de l'information

Table des matières

1. Résumé analytique 9
2. Contexte 10
2.1. Mise en place du Mécanisme de mesure de la performance (MMP) de l'OMD 10
3. Introduction 11
3.1. Le Mécanisme de mesure de la performance de l'OMD et ses objectifs 11
3.2. Dimensions de performance et résultats escomptés 12
4. Collecte des données et méthodologie d'analyse du MMP 12
4.1. Version 1 du MMP 12
4.2. Vue d'ensemble des dimensions du MMP 13
4.3. Élaboration des KPI du MMP 14
4.4. Processus de collecte de données de la phase d'auto-évaluation du MMP 15
4.5. Portée de la collecte et de l'analyse des données 16
4.6. Taille de l'échantillon et taux de réponse 18
4.7. Réponses aux KPI dans les quatre dimensions 20
4.8. Analyse des KPI pour toutes les dimensions 24
4.9. Performance des KPI 64
4.9.1. Performance des KPI basée sur les taux de réponse et les réponses vierges 64
4.9.2. Analyse de performance des KPI 70
4.10. Confiance accrue dans les relations avec le secteur privé du point de vue du MMP 72
4.11. Le MMP au carrefour de l'éthique, de la responsabilisation et de la bonne gouvernance 79
4.12. Application des principaux instruments et outils de l'OMD 87
4.13. Le MMP et les objectifs de développement durable des Nations Unies 93
5. Conclusion et recommandations 97
Annexe I. Performance/Productivité des KPI 104
Annexe II. Application des principaux instruments et outils de l'OMD 104
Annexe III. Application des principaux instruments et outils de l'OMD (avec une approche méthodologique alternative) 104

Liste des tableaux

Tableau 1. Types de KPI sélectionnés 26
Tableau 2. Coefficients de corrélation entre les KPI et les outils respectifs de l'OMD 92

Liste des graphiques

Graphique 1. Représentation géographique de la participation au MMP 19
Graphique 2. Représentation des Membres par catégories (sur un total de 62 Membres participants) 19
Graphique 3. Taux de réponse global aux KPI par dimension du MMP 22
Graphique 4. Taux de réponse pour les KPI sélectionnés 25

Graphique 5. Taux de déclarations électroniques par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration 28
Graphique 6. Taux de déclarations électroniques (%) par rapport au PIB (milliards d'USD) 29
Graphique 7. Normalisation des données par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration 30
Graphique 8. Part des envois de commerce électronique par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration 32
Graphique 9. Part des envois du commerce électronique (%) par rapport au PIB (milliards d'USD) 34
Graphique 10. Répartition de la part des envois du commerce électronique par groupe géographique 35
Graphique 11. Ratio des décisions contraignantes en matière de classement pour les déclarations d'importation par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration 36
Graphique 12. Degré de non-respect des règles de classement par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration (Ce graphique n'inclut pas le résultat de la région MOAN de l'OMD et pour le type d'administration Service de protection des frontières, puisqu'il n'y a qu'un seul Membre dans le groupe. (La politique de divulgation de ce KPI autorise la divulgation au niveau de l'OMD). 38
Graphique 13. Performances du contrôle après dédouanement par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration 40
Graphique 14. Efficacité des contrôles après dédouanement par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration 42
Graphique 15. Ratio des inspections réalisées sur la base de profils de risque par rapport au nombre total d'inspections par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration 44
Graphique 16. Degré de maturité de la gestion des risques concernant les marchandises et les passagers par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration 46
Graphique 17. Ratio des inspections réalisées sur la base de profils de risque par rapport au nombre total d'inspections (%) vs Degré de maturité de la gestion des risques concernant les marchandises et les passagers . 47
Graphique 18. Variation du nombre de saisies de cigarettes par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration 48
Graphique 19. Variation du nombre de saisies de cigarettes (%) et PIB (milliards d'USD) 50
Graphique 20. Efficacité des contrôles sur les cigarettes par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration 51
Graphique 21. Ratio de parité des genres par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration 53
Graphique 22. Répartition du ratio de parité des genres (%) par région 54
Graphique 23. Ratio de parité des genres (%) par rapport au PIB (milliards d'USD) 55
Graphique 24. Ratio de parité des genres (%) par catégorie d'emploi et par région de l'OMD 56
Graphique 25. Ratio de parité des genres (%) par catégorie d'emploi et groupe de revenus 57
Graphique 26. Maturité du développement des compétences par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration 59
Graphique 27. Accès à la formation par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration 61
Graphique 28. Répartition du taux d'accès à la formation (%) par région 62
Graphique 29. Taux d'accès à la formation (%) par rapport au PIB (milliards d'USD) 63
Graphique 30. Dix KPI ayant le plus faible taux de réponses vierges 65
Graphique 31. Quinze KPI présentant le taux le plus élevé de réponses vierges 66
Graphique 32. 5 principaux KPI avec des réponses vierges et des raisons fournies 67
Graphique 33. Nombre total de réponses vierges par rapport au pourcentage de réponses vierges par Membre (%) par région de l'OMD 68
Graphique 34. Raisons pour lesquelles les réponses sont laissées vierges, par région de l'OMD 69
Graphique 35. Aperçu du KPI Dialogue avec le secteur privé avec une moyenne mondiale de 80,5 %. 73
Graphique 36. Aperçu du KPI Variation du nombre d'OEA avec une moyenne mondiale de 33,8 %. 75
Graphique 37. Aperçu du KPI Implication des OEA dans le commerce avec une moyenne mondiale de 21,2 %. 77
Graphique 38. Aperçu du KPI Respect de la discipline avec une moyenne mondiale de 3,38 %. 81
Graphique 39. Aperçu de l'efficacité des mécanismes de signalement des cas de corruption, mauvaise conduite ou malversation, avec une moyenne mondiale de 59,43 %. 83
Graphique 40. Aperçu du KPI Maturité des mesures préventives en matière de lutte contre la corruption et d'éthique, avec une moyenne mondiale de 86,5 %. 85
Graphique 41. Taux de réponse (%) des KPI du MMP par rapport aux résultats escomptés et aux ODD 94

1. Résumé analytique

1. Le Mécanisme de mesure de la performance de l'OMD (MMP) a été mis en place pour fournir une évaluation fondée sur des observations factuelles et des appréciations et reconnue sur le plan politique qui puisse être utilisée pour améliorer la performance douanière tout en influant sur le développement économique et l'environnement des entreprises au niveau national et international. Conformément au mandat stratégique de l'OMD, à ses conventions, instruments, outils et recommandations, le MMP est conçu dans un objectif d'amélioration de la performance des administrations des douanes.
2. Le MMP de l'OMD doit être considéré comme une évaluation globale coordonnée par l'OMD, prévoyant une auto-évaluation et une phase d'examen par les pairs, à la demande des Membres. Le MMP couvre des domaines/dimensions de performance communs et permet une évaluation comparative au niveau régional et mondial afin d'améliorer la performance douanière dans les domaines suivants :
    - Facilitation des échanges et compétitivité économique ;
    - Recouvrement des recettes ;
    - Lutte contre la fraude, sécurité et protection de la société ; et
    - Développement organisationnel.
3. Chaque dimension de la performance comprend un ensemble spécifique de résultats escomptés, qui sont mesurés par des indicateurs clés de performance (KPI).
4. Ce rapport présente les résultats de la phase d'auto-évaluation du premier cycle du MMP, qui a été réalisée à l'aide d'une plateforme de collecte de données dédiée.
5. La plateforme du MMP offre une série d'options pour filtrer et extraire les résultats des KPI et présenter les données filtrées sous forme de tableaux en fonction des classifications des KPI (par exemple, par région de l'OMD, groupe de revenus, type d'administration, etc.). **Si les données de ce rapport sont toujours présentées sous forme agrégée (par exemple, pour la région de l'OMD), plutôt qu'individualisée au niveau des Membres, il est possible de générer des rapports au niveau des Membres individuels sur la plateforme du MMP.**
6. **62 Membres ont soumis des informations partielles pour la période de référence (2022).** Il convient de noter que les KPI du MMP ont été définis en partant de l'hypothèse que tous les KPI ne peuvent s'appliquer à l'ensemble des Membres. Il est donc normal que toutes les informations ne soient pas disponibles concernant chaque KPI pour les 62 contributeurs en question. Les contributeurs ont eu la possibilité de choisir, dans une liste prédéfinie, la raison pour laquelle ils n'étaient pas en mesure de fournir une réponse pour un KPI.
7. Le rapport donne un aperçu des taux de réponse au niveau agrégé par régions de l'OMD, groupes de revenus, types géographiques et types d'administrations. **Un ensemble de KPI a été sélectionné pour une analyse approfondie** sur la base de plusieurs facteurs, couvrant des domaines tels que les déclarations électroniques, la normalisation des données, les parts respectives des envois du commerce électronique, les demandes de décisions contraignantes, le respect des règles de classement, la performance et l'efficacité du contrôle après dédouanement, la gestion de la conformité fondée sur le risque, les saisies de cigarettes et

la détection du commerce illicite de cigarettes, la gestion des ressources humaines basée sur les compétences et la parité des genres.

8. Dans le cadre de l'analyse, **des domaines ont été identifiés dans lesquels des activités supplémentaires de renforcement des capacités pourraient être bénéfiques**, sur la base des réponses fournies.
9. Le rapport examine également la performance des 49 KPI du MMP sur la base du nombre de réponses ainsi que du contexte et du **résultat de chaque KPI**. Lors de la soumission des réponses au cours du premier cycle du MMP, les Membres avaient la possibilité de laisser un KPI vierge et de fournir l'une des cinq raisons prédéfinies pour lesquelles les données n'ont pas été renseignées. L'analyse de ces réponses indique que les prochains cycles d'auto-évaluation du MMP comprendront probablement une proportion plus faible de réponses vierges pour ces KPI.
10. **Deux résultats escomptés** (Confiance accrue dans les relations avec le secteur privé et Niveau d'intégrité avancé) ont été sélectionnés pour une analyse détaillée avec leurs KPI correspondants. Cette analyse a permis de comparer et d'analyser divers aspects du même résultat escompté, car chaque KPI contribue à l'objectif global d'un point de vue légèrement différent. **Cette section se concentre sur l'analyse croisée entre les KPI.**
11. Le MMP vise essentiellement à évaluer l'efficacité de l'ensemble des compétences de la douane, qui s'articulent autour de quatre dimensions de la performance douanière. Le MMP vise également à mesurer l'application des principaux outils et instruments de l'OMD qui ont une incidence majeure sur les résultats escomptés correspondants dans le cadre du MMP. Dans ce contexte, **le rapport analyse l'utilisation et la connaissance des principaux instruments et outils de l'OMD**. Enfin, **le rapport examine de quelle manière les données collectées sur les KPI contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies** du point de vue de la douane, tout en garantissant en permanence un environnement commercial sécurisé et transparent.

2. Contexte

2.1. Mise en place du Mécanisme de mesure de la performance (MMP) de l'OMD

12. En juin 2019, le Conseil de l'OMD a approuvé la création du Groupe de travail sur la mesure de la performance (GT-MP), chargé d'élaborer le Mécanisme de mesure de la performance de l'OMD afin de soutenir un processus d'élaboration des politiques plus stratégique et fondé sur des données probantes. En juin 2023, le GT-MP a rempli son mandat en produisant le MMP. La première version du MMP (MMP V.1) a été approuvée lors de la 88^{e} session de la Commission de politique générale et de la 141^{e}/142^{e} session du Conseil. En outre, la CPG et le Conseil ont approuvé les modalités de maintenance et de gouvernance du MMP par la mise en place de l'Équipe de projet chargée du mécanisme de mesure de la performance (EPMMP).

3. Introduction

3.1. Le Mécanisme de mesure de la performance de l'OMD et ses objectifs

4. Le MMP de l'OMD a été mis en place pour fournir une évaluation fondée sur des observations factuelles et des appréciations et reconnue sur le plan politique qui puisse être utilisée pour améliorer la performance douanière tout en influant sur le développement économique et l'environnement des entreprises au niveau national et international.
5. Tout en insistant sur le rôle joué par l'OMD en tant qu'organisation chef de file dans l'évaluation et la mesure de la performance douanière, l'objectif général du MMP de l'OMD fondé sur des observations factuelles et des appréciations consiste à aider les économies nationales à assurer la mobilisation des recettes et une circulation sûre et fluide des biens et des personnes. Le MMP poursuit les objectifs spécifiques suivants :
    - Favoriser la mise en place d'un processus de décision stratégique et factuel dans les administrations des douanes ;
    - Intégrer toutes les compétences de la douane (recouvrement des recettes, facilitation des échanges et compétitivité économique, lutte contre la fraude, sécurité et protection de la société, etc.) pour évaluer et améliorer l'efficacité ;
    - Montrer dans quelle mesure les outils et conventions pertinents de l'OMD sont appliqués pour favoriser la mobilisation des recettes et une circulation sûre et fluide des biens et des personnes ; et
    - Contribuer à une vision introspective de l'efficacité des processus de l'OMD sur la performance des Membres.
6. Conformément au mandat stratégique de l'OMD, à ses conventions, instruments, outils et recommandations, le MMP est conçu dans un objectif d'amélioration de la performance des administrations des douanes. Les Membres de l'OMD ont sollicité une assistance technique et un renforcement des capacités dans le domaine de la mesure de la performance afin de progresser en matière d'évaluation des performances. La mise en place de l'architecture de données et des processus nécessaires permettrait non seulement un processus de gestion stratégique cohérent et efficace et une prise de décision fondée sur des données probantes, mais aussi la participation au MMP de l'OMD, en s'appuyant sur une évaluation globale crédible au niveau des résultats.
7. Le MMP apportera plusieurs avantages aux douanes et à l'OMD. Il permettra :
    - de recenser les forces et les faiblesses des processus des administrations des douanes ;
    - de prendre des décisions éclairées et garantir des investissements efficaces à l'échelle nationale ;
    - de déterminer le programme de réforme ;
    - de définir des objectifs et des cibles en matière de performance en vue d'améliorations continues grâce à des référentiels fondés sur des éléments factuels ;
    - de suivre et d'évaluer l'avancement des réformes ;
    - d'évaluer la contribution aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies grâce à une performance accrue ;

- de concevoir des interventions de l'OMD en matière de renforcement des capacités fondées sur des données probantes ; et
- d'apprécier l'efficacité des principaux outils de l'OMD, garantissant ainsi leur caractère approprié.

3.2. Dimensions de performance et résultats escomptés

8. Le MMP de l'OMD doit être considéré comme une évaluation globale coordonnée par l'OMD, prévoyant une auto-évaluation et une phase d'examen par les pairs, à la demande des Membres. Le MMP couvre des domaines/dimensions de performance communs et permet une évaluation comparative au niveau régional et mondial afin d'améliorer la performance douanière dans les domaines suivants :
   - Facilitation des échanges et compétitivité économique ;
   - Recouvrement des recettes ;
   - Lutte contre la fraude, sécurité et protection de la société ; et
   - Développement organisationnel.
9. La méthodologie du MMP permet d'évaluer l'efficacité de toutes les compétences douanières dans le cadre de ces quatre dimensions de la performance douanière, elles-mêmes subdivisées en résultats escomptés spécifiques. La version actuelle du MMP comporte 23 résultats escomptés avec les indicateurs clés de performance (KPI) correspondants. À l'avenir, d'autres résultats escomptés et KPI seront examinés et élaborés dans le cadre des prochains cycles du MMP.
10. Les résultats escomptés du MMP ont été sélectionnés sur la base des dimensions de performance les plus couramment évaluées, et ne sont pas exhaustifs s'agissant des aspects évalués par les Membres au niveau national au regard de leurs objectifs stratégiques spécifiques.
11. Le MMP vise également à mesurer l'application des principaux outils et instruments de l'OMD qui ont une incidence majeure sur les résultats escomptés correspondants et corrélés dans le cadre du MMP.
12. Les objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies ont également été mis en correspondance avec les résultats escomptés du MMP, positionnant ainsi le MMP en fonction de l'impact global, au-delà du résultat même. Chaque résultat escompté est associé à des ODD et à des cibles des ODD afin de garantir un meilleur alignement sur les objectifs généraux et spécifiques du MMP.

4. Collecte des données et méthodologie d'analyse du MMP

4.1. Version 1 du MMP

13. L'évaluation du MMP est volontaire et menée en deux phases consécutives (auto-évaluation et examen par les pairs), afin de garantir la crédibilité du processus d'évaluation. L'auto-évaluation a été réalisée à l'aide d'une plateforme de collecte de données spécialement conçue pour le MMP. La source de ce rapport est

constituée par les données collectées par l'intermédiaire de cette plateforme. Le Secrétariat d'État à l'économie de la Suisse (SECO) a soutenu l'élaboration du MMP.

14. La phase d'examen par les pairs ne sera menée que si les Membres le demandent après la phase d'auto-évaluation. Toutefois, la réalisation de cet examen par les pairs doit être considérée comme un préalable à toute évaluation de performance minutieuse. En effet, cet examen par les pairs permettra à l'OMD de garantir la qualité des données et de proposer une assistance technique et un appui au renforcement des capacités fondés sur des données factuelles. Par exemple, l'assistance en matière de renforcement des capacités peut devenir prioritaire si sa nécessité est mise en évidence par une évaluation du MMP comprenant la phase d'examen par les pairs.
15. Le MMP vise également à mesurer l'application des principaux outils et instruments de l'OMD qui ont une incidence majeure sur les résultats escomptés correspondants dans le cadre du MMP. Les instruments et les outils ont été mis en correspondance avec les dimensions de la performance et les résultats escomptés. Dans le cadre du processus de collecte de données, les Membres ont été invités à donner leur avis sur l'utilisation et la connaissance des principaux instruments et outils de l'OMD dans le cadre du MMP. Cela permettra non seulement à l'OMD de comprendre le niveau de connaissance et d'utilisation de ses principaux outils, mais également de comprendre où des activités de sensibilisation supplémentaires pourraient s'avérer nécessaires.
16. La procédure de maintenance du MMP vise également à actualiser la liste des principaux outils et instruments de l'OMD qui ont une incidence majeure sur les résultats escomptés correspondants lorsque cela est nécessaire.

4.2. Vue d'ensemble des dimensions du MMP

17. Le MMP et sa plateforme dédiée s'articulent autour des quatre dimensions suivantes : Facilitation des échanges et compétitivité économique ; Recouvrement des recettes ; Lutte contre la fraude, sécurité et protection de la société ; et Développement organisationnel.
18. Ces dimensions ont été approuvées et discutées par le Groupe de travail de l'OMD sur la mesure de la performance (GT-MP). Le Groupe a veillé à ce que les dimensions soient alignées sur des objectifs plus larges mis en correspondance avec les résultats escomptés du MMP.
19. Les résultats escomptés du MMP ont été sélectionnés sur la base des dimensions de performance les plus couramment évaluées, et ne sont pas exhaustifs s'agissant des aspects évalués par les Membres au niveau national au regard de leurs objectifs stratégiques spécifiques.
20. En outre, le groupe a également mis en correspondance les résultats escomptés avec les objectifs de développement durable (ODD).
21. Les quatre dimensions sont associées à des résultats escomptés spécifiques.

Facilitation des échanges et compétitivité économique :

- Confiance accrue dans les relations avec le secteur privé ;
- Circulation facilitée des personnes ;

- Circulation facilitée des marchandises ;
- Commerce sans papier ;
- Renforcement de la qualité des services ; et
- Renforcement de l'efficacité du dédouanement et de la livraison dans le commerce électronique.

Recouvrement des recettes :

- Respect accru des règles de classement des marchandises ;
- Amélioration du respect volontaire des règles en matière de recettes ; et
- Recouvrement des recettes plus équitable.

Lutte contre la fraude, sécurité et protection de la société :

- Recours accru aux techniques de ciblage et de détection pour les marchandises et passagers ;
- Efficacité accrue de la lutte contre le commerce illicite des produits soumis à accises (tabac, alcool, pétrole et huile...) ;
- Efficacité accrue dans la lutte contre le trafic illicite du patrimoine culturel ;
- Efficacité accrue dans la protection de la santé publique ;
- Efficacité accrue de la lutte contre les produits de contrefaçon et le piratage, y compris la destruction suivant les normes écologiques et environnementales des marchandises saisies ;
- Efficacité accrue de la lutte contre le trafic de drogue ;
- Efficacité accrue de la lutte contre les menaces pour l'environnement ;
- Renforcement de la sécurité publique par la lutte contre la prolifération des armes et matériels de destruction massive, le trafic d'armes légères et explosifs et le détournement illicite de biens à double usage ; et
- Efficacité et précision accrues des enquêtes financières visant à lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, y compris le recouvrement d'avoirs.

Développement organisationnel :

- Précision accrue de la planification stratégique associée au budget ;
- Personnel plus compétent et motivé ;
- Degré élevé de responsabilité ;
- Degré élevé d'éthique ; et
- Amélioration de l'égalité de genre à tous les niveaux du personnel.

4.3. Élaboration des KPI du MMP

22. Le MMP V.1 comprend un ensemble de KPI qui ont été associés aux résultats escomptés respectifs et aux quatre dimensions de la performance douanière. Les KPI ont été élaborés et sélectionnés sur la base de critères définis. Les Membres ont été invités à participer à l'élaboration des KPI. Un modèle pour soumettre des propositions sur les KPI a été élaboré, ainsi que les critères de sélection des KPI. Plusieurs réunions ont été organisées à l'initiative des Membres lors de la rédaction et de la finalisation des KPI. En outre, un ensemble limité de KPI a été testé.

L'objectif du projet pilote n'était pas de fournir un rapport analytique des données collectées, mais d'évaluer la faisabilité de la collecte de données pour les KPI sélectionnés afin de garantir la qualité, la cohérence et la fiabilité des données du Mécanisme de mesure de la performance (MMP) de l'OMD. D'autres objectifs du projet pilote étaient liés à la possibilité d'évaluer les coûts et les avantages de la collecte de données pour le MMP et d'examiner d'autres propositions de révision des KPI sélectionnés. Le pilote visait également à évaluer la faisabilité de la collecte de données désagrégées, afin d'attribuer un niveau de détail supplémentaire aux KPI pertinents. Sur la base des résultats et des conclusions du pilote, d'autres mises à jour et révisions ont été effectuées.

23. Des consultations ont également été menées avec d'autres parties prenantes (le Groupe consultatif du secteur privé (GCSP), le Réseau international des universités douanières (INCU) et d'autres organisations internationales (OI)) sur les KPI et les moyens de vérification.
24. En outre, dans le cadre de la numérisation des KPI dans la plateforme du MMP et de la préparation de l'infrastructure informatique, le Secrétariat a procédé à un nouvel examen des résultats escomptés du MMP et l'EPMMP a approuvé les révisions/modifications mineures proposées visant à rectifier certaines erreurs de frappe et/ou à clarifier la signification de certains KPI.
25. Au cours du processus d'élaboration et de finalisation des KPI, la politique de divulgation a été définie et approuvée pour chaque résultat de KPI et les données désagrégées correspondantes. Cependant, la plateforme du MMP permet toujours de définir une politique de divulgation différente pour chaque KPI. Cela étant, cette politique prévoit la possibilité de diffuser des KPI spécifiques à différents niveaux selon les préférences de l'administration Membre :
    - Au niveau public : disponible sur le site public ;
    - Au niveau de l'OMD : tous les CN et les pairs évaluateurs de tous les Membres de l'OMD, ainsi que le personnel du Secrétariat peuvent y accéder ;
    - Au niveau de l'Union : tous les CN et les pairs évaluateurs des Membres de l'Union, ainsi que le personnel du Secrétariat peuvent y accéder ; et
    - Au niveau du pays : tous les CN et les pairs évaluateurs du Membre concerné, plus le personnel du Secrétariat peuvent y accéder.

4.4. Processus de collecte de données de la phase d'auto-évaluation du MMP

26. En octobre 2023, le Secrétariat de l'OMD a diffusé une lettre invitant toutes les administrations Membres à désigner des correspondants nationaux (CN) pour participer à la phase d'auto-évaluation du premier cycle du MMP. Le premier cycle de la phase d'auto-évaluation du MMP V.1 a été lancé en novembre 2023, invitant les correspondants nationaux (CN) du MMP désignés par les administrations Membres à soumettre les données pour l'année civile 2022 sur la plateforme du MMP.
27. Les CN du MMP ont été invités à fournir des points de données pour chaque KPI. La plateforme du MMP a pris en charge la collecte des données des administrations Membres participantes et leur traitement en appliquant des méthodes de calcul prédéfinies par KPI.
28. Les CN désignés pour le MMP ont reçu des consignes détaillées concernant la manière de naviguer sur la plateforme de collecte de données du MMP et de

soumettre les données pertinentes. Deux réunions mondiales en ligne des CN ont été organisées par le Secrétariat de l'OMD pour répondre aux questions soulevées par les CN et trouver des solutions aux défis émergents et aux besoins techniques. Les réunions ont été menées avec le soutien du Programme anti-corruption et promotion de l'intégrité (A-CPI) de l'OMD. En outre, le Secrétariat a assuré un soutien permanent au niveau bilatéral, en fonction des besoins et des demandes des CN.

29. La période de collecte des auto-évaluations du MMP devait initialement s'achever en avril 2024, mais elle a été prolongée jusqu'en juillet/août 2024 à la demande des Membres et compte tenu du faible nombre de réponses.
30. Les données et informations du MMP sont fournies à titre volontaire. Le MMP n'intègre aucun critère de classement des performances ni outil de classement. Ce rapport présente un résumé des données historiques pour différentes compétences des Membres.
31. La plateforme du MMP offre une série d'options pour filtrer et extraire les résultats des KPI et présenter les données filtrées sous forme de tableaux en fonction des classifications des KPI (par exemple, par région de l'OMD, groupe de revenus, dimension de performance, etc.). Les valeurs du tableau sont déterminées à l'aide de critères de calcul spécifiques (nombre de KPI, résultat moyen, pourcentage de KPI réalisés, etc.). Si les données de ce rapport sont toujours présentées sous forme agrégée (par exemple, pour la région de l'OMD), plutôt qu'individualisée au niveau des Membres, il est possible de générer des rapports au niveau des Membres individuels sur la plateforme du MMP.

4.5. Portée de la collecte et de l'analyse des données

32. Lors de la phase d'auto-évaluation du premier cycle du MMP V.1, les contributeurs ont fourni des données sur les KPI les concernant. Par conséquent, tous les Membres n'ont pas été en mesure de fournir des données pour chaque KPI dans le cadre de chaque résultat escompté. Lorsque les données n'étaient pas disponibles, les contributeurs ont été invités à choisir la raison pour laquelle elles ne l'étaient pas dans une liste prédéfinie, parmi les raisons suivantes :
    - La base de données n'a pas encore été mise en place, mais j'ai commencé à collecter les données ;
    - La base de données n'a pas encore été mise en place, mais je prévois d'en créer une ;
    - La base de données n'a pas encore été mise en place et je ne prévois pas d'en créer une ;
    - La base de données ne fournit pas ce niveau de détail ; ou
    - Il était difficile de fournir des données dans l'unité de mesure donnée.
33. L'interface de la plateforme devra donc être conçue pour fonctionner avec des jeux de données partiels. Lorsque les données sont résumées et les résultats présentés dans le rapport, la taille de l'échantillon et le nombre de réponses sont indiqués. En outre, la phase d'auto-évaluation fournit des informations sur la disponibilité ou la variabilité des KPI, ainsi que sur leur moyenne ou médiane régionale et mondiale, qui sont utilisées comme points de référence dans cet exercice. Des ventilations sont fournies en regroupant les administrations selon différentes catégories :

a) **Régions de l'OMD**[1]
- Amérique du Sud, Amérique du Nord, Amérique centrale et Caraïbes (AMS)
- Europe (EUR)
- Afrique orientale et australe (AOA)
- Afrique du Nord, Proche et Moyen-Orient (MOAN)
- Afrique occidentale et centrale (AOC)
- Extrême-Orient, Asie du Sud et du Sud-Est, Australasie et Îles du Pacifique (A/P)

b) **Groupes de revenu de la Banque mondiale**[2]
- Économies à faible revenu
- Économies à revenu intermédiaire de la tranche inférieure
- Économies à revenu intermédiaire de la tranche supérieure
- Économies à revenu élevé

c) **Types géographiques**
- Enclavé
- Insulaire
- Autres

d) **Types d'administration**
- Agence douanière
- Autorité fiscale
- Département ministériel
- Service de protection des frontières
- Autres

34. Une vue d'ensemble du taux de soumission des données relatives aux KPI pertinents met également en évidence le niveau de contribution à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Le rapport offre également des informations concernant le niveau de connaissance et d'utilisation des principaux outils et instruments de l'OMD supposés contribuer à chaque résultat escompté, pour chaque dimension de la performance.
35. L'analyse concernant le niveau moyen de soumission des données par KPI, la performance moyenne par KPI et le niveau de connaissance et d'utilisation des outils et instruments pertinents de l'OMD, peut également fournir une évaluation globale du besoin en matière d'interventions de renforcement des capacités dans certains domaines.

[1] Organisation mondiale des douanes (wcoomd.org)

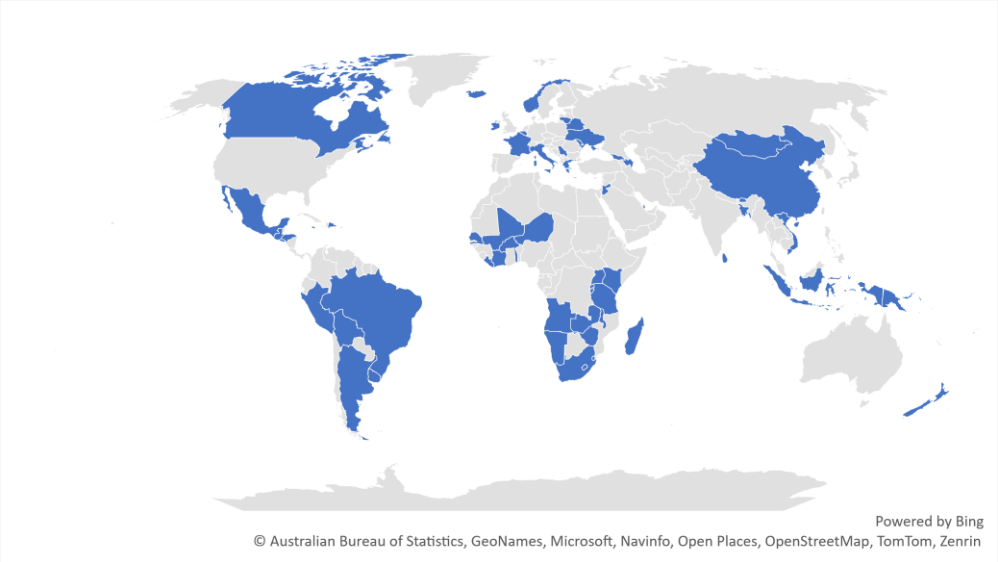
[2] https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/378834-how-does-the-world-bank-classify-countries

4.6. Taille de l'échantillon et taux de réponse

36. Les CN du MMP ont été invités à soumettre les données pour l'année civile 2022. Dans un premier temps, 105 administrations Membres ont manifesté leur intérêt pour le MMP en désignant des CN. Cependant, seuls 62 Membres[3] ont soumis des données suffisantes pour être incluses dans le MMP V.1.
37. 62 Membres ont soumis des informations partielles pour la période de référence (2022). Il convient de noter que les KPI du MMP ont été définis en partant de l'hypothèse que tous les KPI ne peuvent s'appliquer à l'ensemble des Membres. C'est pourquoi toutes les informations ne sont pas disponibles concernant chaque KPI pour les 62 contributeurs en question. Les contributeurs ont pu choisir, dans une liste prédéfinie, la raison pour laquelle ils n'étaient pas en mesure de fournir une réponse pour un KPI.
38. Les données soumises via la plateforme du MMP ont fait l'objet d'un contrôle de qualité par l'équipe MMP du Secrétariat de l'OMD, en plus des contrôles automatisés exécutés par la plateforme elle-même. Ce processus a été conçu pour garantir l'exactitude et la validité des données. L'équipe MMP a examiné toutes les réponses fournies et a mis en évidence les valeurs aberrantes, les données manquantes et les données qui semblaient incorrectes et qui auraient pu résulter d'une mauvaise compréhension de la demande de KPI. Les résultats de l'examen ont été collectés et envoyés à chaque contributeur sous la forme d'un tableau détaillé. Les contributeurs ont été invités à examiner leurs données et ont reçu des instructions supplémentaires pour les compléter. En outre, des réunions individuelles ont été organisées avec un certain nombre de contributeurs afin de clarifier les données et de répondre à leurs éventuelles questions.
39. Le contrôle de la qualité des données a constitué une partie importante du processus du MMP. Ce contrôle a été introduit afin d'accroître la fiabilité des résultats et de garantir que des conclusions puissent être tirées de la première série de réponses malgré la taille relativement réduite de l'échantillon. Le contrôle de la qualité des données fera également partie intégrante des prochains cycles du MMP. En outre, des orientations supplémentaires seront fournies aux Membres lors des prochains cycles du MMP afin de garantir une meilleure compréhension des KPI et d'accroître l'utilisation du MMP.
40. La représentation géographique des 62 administrations Membres participantes est indiquée en bleu dans le Graphique 1.

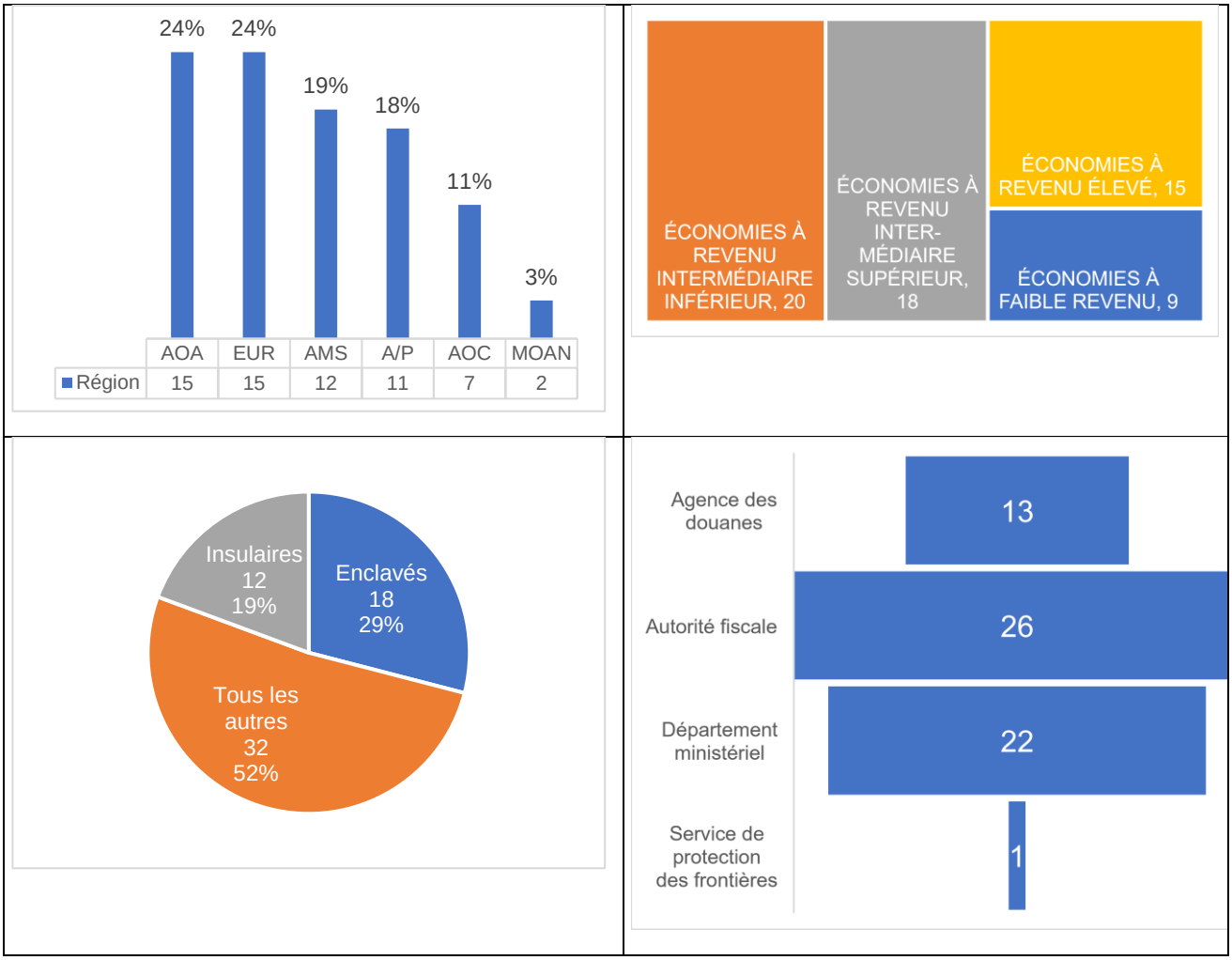
[3]Afrique du Sud, Angola, Argentine, Azerbaïdjan, Bangladesh, Bélarus, Belgique, Bhoutan, Bolivie, Brésil, Burkina Faso, Burundi, Canada, Chine, Côte d'Ivoire, El Salvador, Eswatini, France, Géorgie, Grèce, Guatemala, Honduras, Hong Kong (Chine), Indonésie, Irlande, Islande, Italie, Jamaïque, Jordanie, Kenya, Lesotho, Liberia, Lituanie, Madagascar, Malawi, Mali, Malte, Maurice, Mexique, Moldavie, Mongolie, Namibie, Niger, Norvège, Nouvelle-Zélande, Ouganda, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Pérou, Qatar, République dominicaine, Rwanda, Sénégal, Serbie, Singapour, Sri Lanka, Tanzanie, Togo, Ukraine, Uruguay, Viêt Nam, Zambie et Zimbabwe.

Graphique 1. Représentation géographique de la participation au MMP



41. Le Graphique 2 illustre le taux de participation des 62 Membres par régions de l'OMD, groupes de revenus, types géographiques et types d'administration.

Graphique 2. Représentation des Membres par catégories (sur un total de 62 Membres participants)



42. Bien que le nombre de réponses soit relativement équilibré entre les différentes catégories, certaines catégories sont sous-représentées. Cela inclut la région MOAN, les économies à faible revenu et les services de protection des frontières. L'analyse pourrait s'en trouver affectée. Par conséquent, des efforts supplémentaires seront nécessaires pour susciter une plus grande participation aux prochains cycles de la phase d'auto-évaluation et garantir ainsi une représentativité équilibrée entre les Membres.

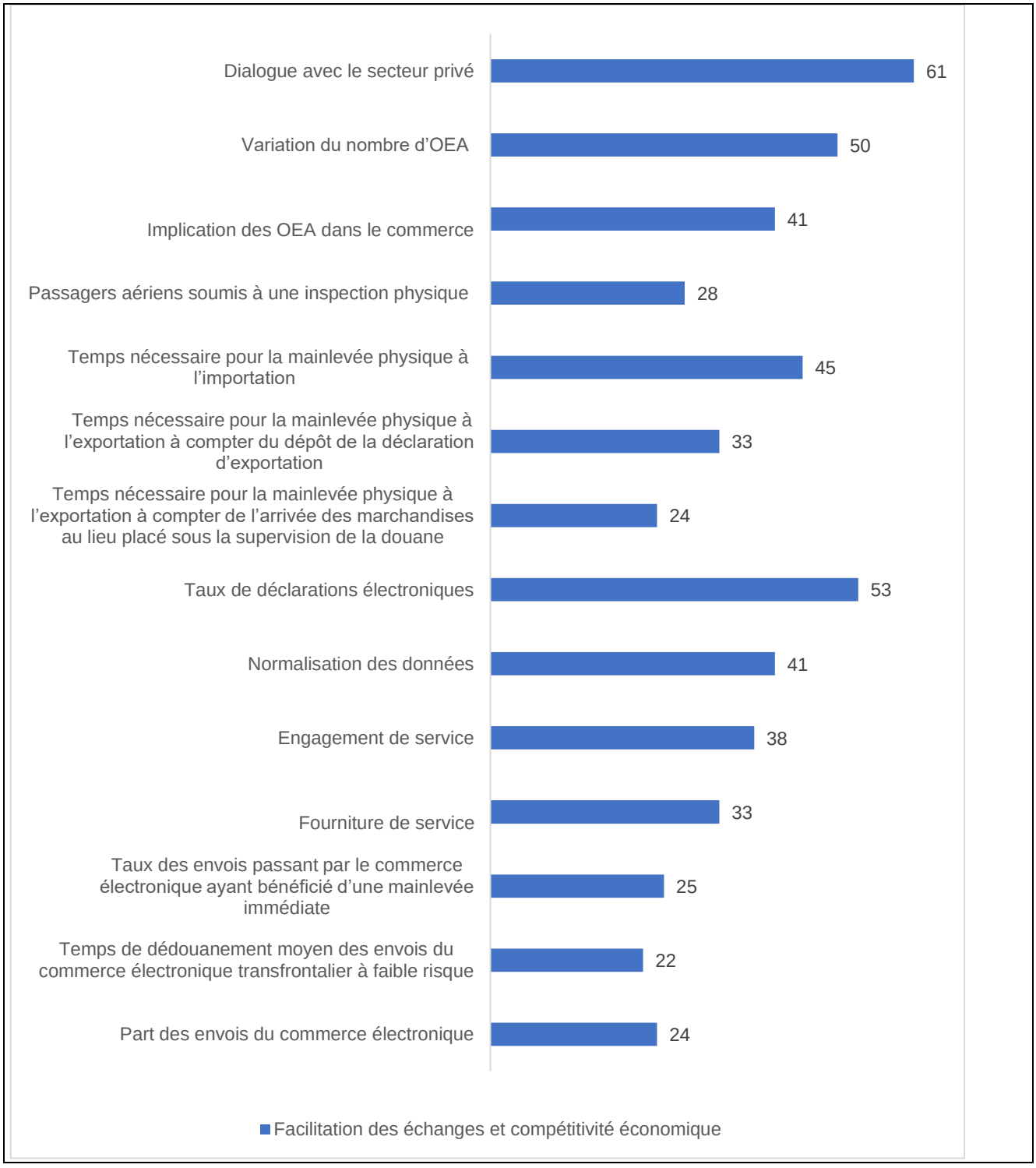
4.7. Réponses aux KPI dans les quatre dimensions

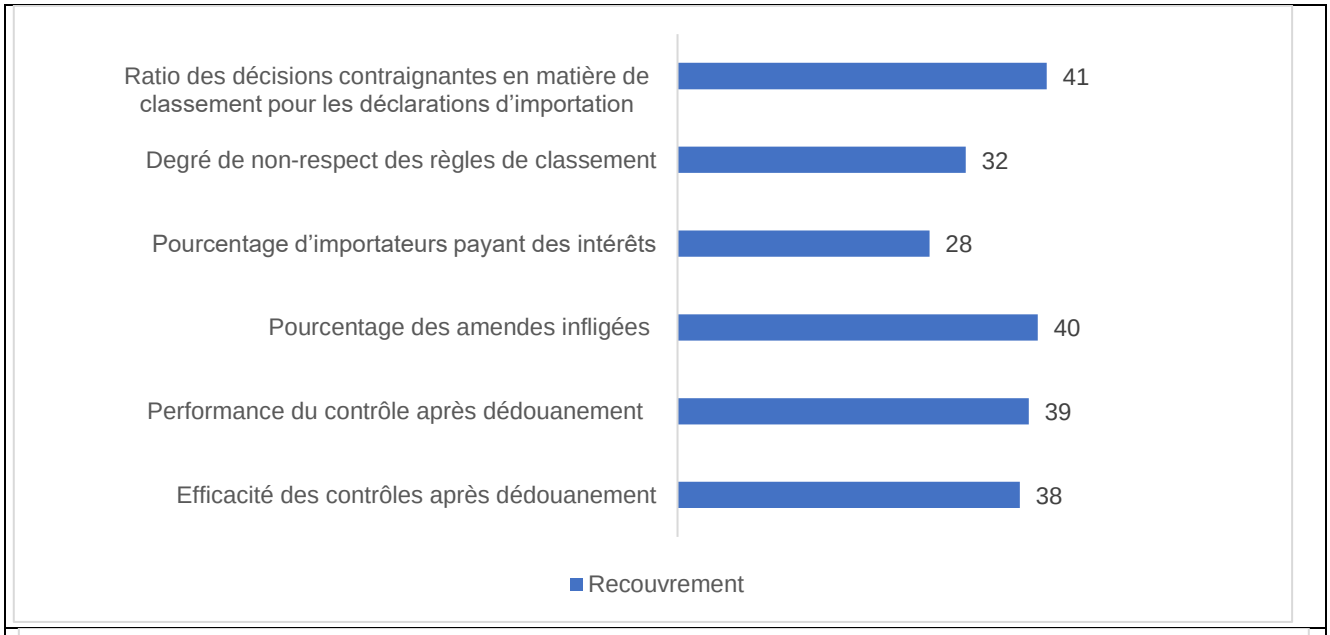
43. Le nombre de réponses varie d'un KPI à l'autre. Cela peut tenir à la complexité des données demandées, à l'absence d'outils nationaux pour l'obtention de ces données ou simplement à la difficulté de fournir les données sur la plateforme. Il convient également de tenir compte de la réticence à fournir des données en raison de considérations liées à la sensibilité et à la confidentialité des informations, bien que la politique de divulgation pour chacun des KPI ait déjà été prédéfinie et approuvée.
44. S'agissant de la dimension Facilitation des échanges et compétitivité économique, le KPI relatif au Dialogue avec le secteur privé a recueilli, de loin, le plus grand nombre de réponses, 61 Membres sur 62 ayant répondu au questionnaire binaire OUI/NON. Ce KPI mesure l'existence et le niveau des capacités nécessaires pour mettre en place une plateforme d'ouverture efficace (réactive, transparente et fiable) permettant d'instaurer un dialogue sur des questions douanières récurrentes ou émergentes revêtant une importance particulière pour le secteur privé.
45. À l'inverse, le KPI Temps de dédouanement moyen des envois du commerce électronique transfrontalier à faible risque n'a été renseigné que par un peu plus d'un tiers des contributeurs.
46. Pour la dimension Recouvrement des recettes, les réponses sont assez uniformément réparties. Le taux de réponse le plus faible a été enregistré pour le KPI relatif au Pourcentage d'importateurs payant des intérêts.
47. Les KPI relatifs à la dimension Lutte contre la fraude, sécurité et protection de la société sont ceux dont les réponses varient le plus. 55 Membres ont renseigné le KPI sur le Degré de maturité de la gestion des risques concernant les marchandises et les passagers, calculé sur la base d'un questionnaire binaire OUI/NON. Seuls 17 contributeurs ont été en mesure de fournir des données pour le KPI Efficacité des contrôles sur les biens culturels.
48. Enfin, la dimension Développement organisationnel a enregistré le plus grand nombre de réponses tous KPI confondus. Le KPI Développement des compétences, qui mesure l'écart moyen entre les compétences requises et les compétences acquises, fait figure d'exception, avec seulement 15 réponses. Le Graphique 3 ci-dessous indique le nombre de réponses pour chaque KPI.
49. Dans l'ensemble, toutes dimensions confondues, le KPI relatif au développement des compétences est le moins bien noté, enregistrant le plus faible nombre de

réponses (15). En revanche, le KPI relatif au dialogue avec le secteur privé est celui qui a obtenu le meilleur score, avec 61 réponses sur 62.

50. La taille de l'échantillon, ainsi que le faible nombre de réponses pour certains KPI, peuvent affecter l'analyse. Des efforts supplémentaires devraient être déployés pour remédier à cette situation lors des prochains cycles du MMP et garantir une participation accrue de l'ensemble des Membres de l'OMD.

Graphique 3. Taux de réponse global aux KPI par dimension du MMP




Ratio des décisions contraignantes en matière de classement pour les déclarations d'importation
41
Degré de non-respect des règles de classement
32
Pourcentage d'importateurs payant des intérêts
28
Pourcentage des amendes infligées
40
Performance du contrôle après dédouanement
39
Efficacité des contrôles après dédouanement
38
Recouvrement

Ratio des inspections réalisées sur la base de profils de risque par rapport au nombre total d'inspections
40
Degré de maturité de la gestion des risques concernant les marchandises et les passagers
55
Variation du nombre de saisies d'alcool
44
Variation du nombre de saisies de cigarettes
45
Efficacité des contrôles sur les alcools
29
Efficacité des contrôles sur les cigarettes
30
Variation du nombre de saisies de biens culturels dans le cadre de trafics illicites
24
Efficacité des contrôles sur les biens culturels
17
Variation du nombre de saisies de produits alimentaires et de biens de consommation
36
Efficacité des contrôles des produits alimentaires et biens de consommation
24
Variation du nombre de saisies liées aux DPI
36
Efficacité des contrôles liés aux DPI
24
Variation du nombre de saisies de drogues
42
Efficacité des contrôles sur les drogues
32
Variation du nombre de saisies de produits sensibles du point de vue de l'environnement
27
Efficacité des contrôles sur les produits sensibles du point de vue de l'environnement
19
Variation du nombre de saisies d'armes à feu, de composants essentiels, de munitions et d'explosifs
37
Efficacité des contrôles sur les armes à feu, composants essentiels, munitions et explosifs
25
Variation du nombre de saisies d'instruments financiers
38
Lutte contre la fraude, sécurité et protection de la société

4.8. Analyse des KPI pour toutes les dimensions

51. Quatorze KPI répartis sur quatre dimensions de performance du MMP ont été sélectionnés pour faire l'objet d'une analyse approfondie dans le présent rapport, sur la base des critères suivants :

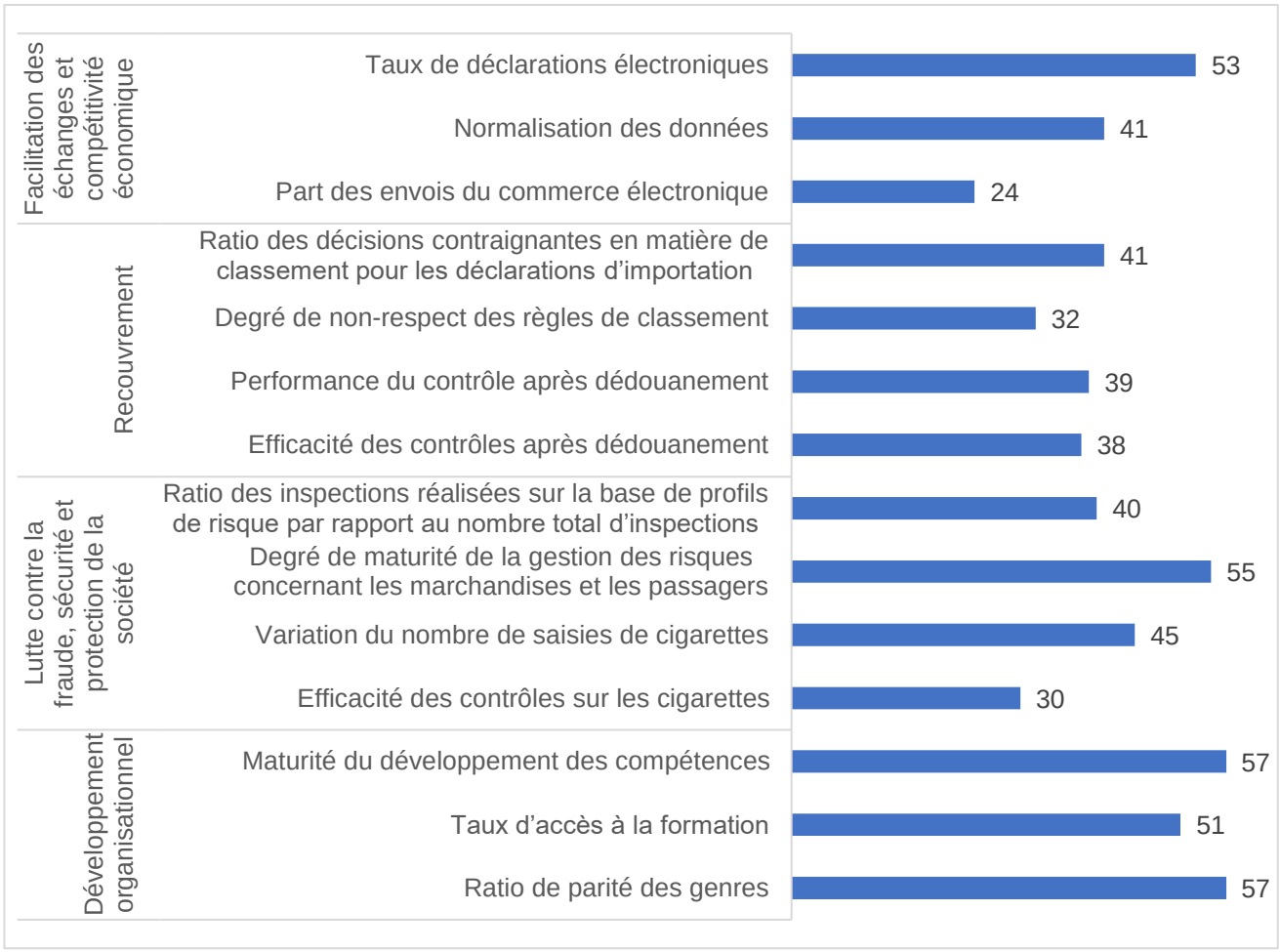
- **Taux de réponse élevé** : les KPI sélectionnés doivent avoir atteint un seuil minimum de plus de 53 % (33 Membres) de taux de réponse et, idéalement, 85 % (53 Membres)[4] sur les 62 Membres ayant participé à la collecte de données. Un taux de réponse plus élevé garantit que l'analyse reste pertinente et utile pour les Membres participants. Des exceptions ont notamment été accordées pour les KPI

[4] Sur la base du nombre total de 62 Membres participants, pour atteindre un **degré de confiance de 95 % avec une marge d'erreur de ± 10 %**, un taux de réponse de 53 % ou 33 Membres est nécessaire ; pour atteindre un **degré de confiance de 95 % avec une marge d'erreur de ± 5 %, 85 %** ou 53 Membres sont nécessaires.

L'intervalle de confiance est la fourchette dans laquelle le paramètre réel de la population est censé se situer, tandis que la marge d'erreur est l'écart maximal entre les résultats de l'échantillon et la valeur réelle de la population, tous deux basés sur un niveau de confiance choisi (par exemple, 95 %).

suivants : Part des envois du commerce électronique, Degré de non-respect des règles de classement et Efficacité des contrôles sur les cigarettes, car ces indicateurs remplissent d'autres critères essentiels.

Graphique 4. Taux de réponse pour les KPI sélectionnés



- **Représentation équilibrée des groupes** : les KPI doivent refléter la performance de manière équilibrée pour de multiples dimensions, y compris la représentation régionale, les groupes de revenu, les types géographiques et les types d'administrations. Cela garantit que l'analyse fournit une vue d'ensemble holistique et équitable des résultats.
- **Couverture complète des principaux outils de l'OMD** : les KPI sélectionnés dans le cadre de chaque dimension de performance doivent offrir une couverture complète en termes de pertinence pour l'utilisation des principaux outils et instruments de l'OMD. Cette approche permet une évaluation approfondie de l'efficacité des principaux outils et instruments de l'OMD.
- **Divers types de KPI** *:* la sélection doit également englober une variété de types de KPI, présentant un mélange d'indicateurs basés sur l'efficacité, d'indicateurs avancés et retardés, ainsi que de mesures quantitatives et qualitatives.

Tableau 1. Types de KPI sélectionnés

KPI	Type de KPI		
	Efficacité	Retardé/ avancé	Quantitatif/ qualitatif
Taux de déclarations électroniques	efficacité	retardé	quantitatif
Normalisation des données	efficacité	retardé	quantitatif
Part des envois du commerce électronique	efficacité	retardé	quantitatif
Ratio des décisions contraignantes en matière de classement pour les déclarations d'importation	efficacité	avancé	quantitatif
Degré de non-respect des règles de classement	efficacité	retardé	quantitatif
Performance du contrôle après dédouanement	efficacité	retardé	quantitatif
Efficacité des contrôles après dédouanement	efficacité	retardé	quantitatif
Proportion d'inspections effectuées sur la base de profils de risque par rapport au nombre total d'inspections	efficacité	retardé	quantitatif
Degré de maturité de la gestion des risques concernant les marchandises et les passagers	efficacité	avancé	qualitatif
Variation du nombre de saisies de cigarettes	efficacité	retardé	quantitatif
Efficacité des contrôles sur les cigarettes	efficacité	retardé	quantitatif
Maturité du développement des compétences	efficacité	avancé	qualitatif
Taux d'accès à la formation	efficacité	retardé	quantitatif
Ratio de parité des genres		retardé	quantitatif

52. Certains des KPI comportaient des questions supplémentaires sur les données désagrégées. Les contributeurs avaient la possibilité de passer outre ces questions si aucune donnée n'était disponible. Sur les 14 KPI sélectionnés pour une analyse approfondie, un seul avait un taux de réponse suffisant pour permettre l'analyse de données désagrégées. Pour garantir une représentation adéquate des réponses, un seuil est fixé pour le nombre de réponses sur la base d'un intervalle de confiance (IC) de 95 % avec une marge d'erreur (MdE) de 5 % ou 10 %. Le KPI relatif à la parité des genres a enregistré 57 réponses ; avec un IC de 95 % et une MdE de 10 %, le seuil minimal étant de 37 réponses. Comme 38 Membres ont fourni des données désagrégées par catégorie de poste, le KPI peut être analysé sur la base de la catégorie de poste.

Toutes les données de ce rapport se réfèrent à l'année civile 2022.

Les résultats des KPI présentés dans ce rapport sont des statistiques agrégées au niveau du groupe (par région, revenu, géographie et type d'administration), plutôt qu'au niveau du Membre. S'il n'y a qu'un seul Membre dans le groupe, le résultat du KPI n'est indiqué que si la politique de divulgation pour le KPI autorise la divulgation publique. Lorsque la politique de divulgation pour le KPI n'autorise que la divulgation au niveau de l'OMD, de l'Union ou du pays/national, les résultats au niveau du groupe ne comportant qu'un seul Membre ont été supprimés du présent rapport.

Pour les KPI quantitatifs, les analyses sont basées sur leur moyenne mondiale. Pour les KPI qualitatifs calculés sur la base de réponses binaires OUI (1) et NON (0), les résultats sont plus susceptibles d'être biaisés vers des valeurs plus élevées ; la valeur médiane est utilisée aux fins de l'analyse.

Dimensions Facilitation des échanges et Compétitivité économique

KPI Taux de déclarations électroniques

53. Le KPI Taux de déclarations électroniques mesure le pourcentage de déclarations (d'importation, d'exportation, de transit et de chargement) soumises par voie électronique, y compris via le guichet unique. Il s'agit d'un KPI important qui indique le taux de numérisation des procédures douanières et le degré d'adoption du commerce sans papier.

Aperçu du KPI

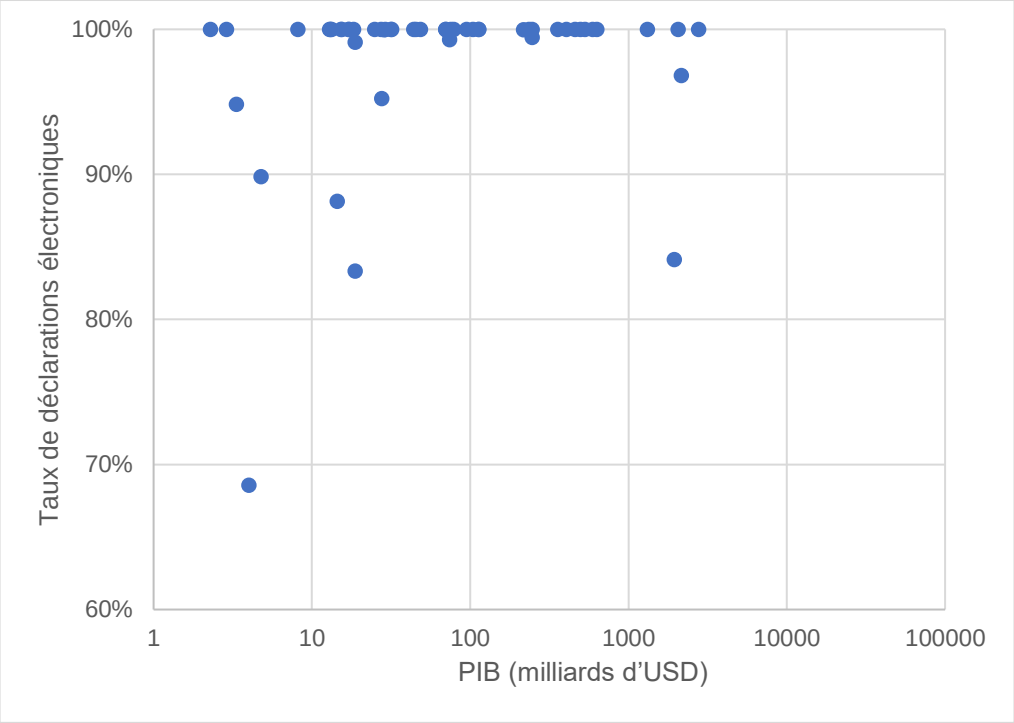
Nombre total de réponses : 53

Graphique 5. Taux de déclarations électroniques par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration

54. Dans l'ensemble, les résultats pour ce KPI sont relativement élevés, avec une moyenne globale de 98,1 %. Cela indique un niveau élevé d'adoption des déclarations électroniques dans toutes les régions et tous les groupes, avec un recours limité aux procédures douanières sur papier. Ce KPI a également enregistré un pourcentage élevé de réponses, puisque seuls 9 pays sur 62 ne l'ont pas renseigné. Au total, 15,1 % des contributeurs ont obtenu un score inférieur à la moyenne mondiale.
55. En ce qui concerne les régions de l'OMD, les résultats indiquent que l'AOC est la seule région de l'OMD dont le score global est inférieur à la moyenne. La moyenne régionale de 92,3 %, inférieure de 5,8 % à la moyenne mondiale de 98,1 %, s'explique par le fait que trois des sept contributeurs dans cette région ont obtenu un score inférieur.

56. Les résultats pour cette région semblent indiquer qu'un soutien supplémentaire est nécessaire pour numériser entièrement les déclarations en douane. En revanche, aucun Membre des régions A/P et MOAN ne figure parmi ceux dont les résultats sont inférieurs à la moyenne.
57. Bien que les économies à faible revenu affichent un résultat moyen de 94,0 %, ce qui est inférieur à la moyenne mondiale, il n'existe aucune indication statistique d'un lien quelconque entre le PIB d'un pays et son taux de déclarations électroniques. En d'autres termes, parmi les Membres contributeurs, l'augmentation du taux de déclarations électroniques n'est pas corrélée avec l'augmentation du PIB. Par conséquent, si les économies à faible revenu sont plus susceptibles d'avoir besoin d'un soutien supplémentaire pour adopter les déclarations électroniques, le taux d'adoption ne peut s'expliquer uniquement par le PIB. En outre, dans les économies à faible revenu, une alternative papier à la déclaration électronique peut être une option utile lorsque la possibilité de soumettre une déclaration électronique fait défaut.

Graphique 6. Taux de déclarations électroniques (%) par rapport au PIB (milliards d'USD)



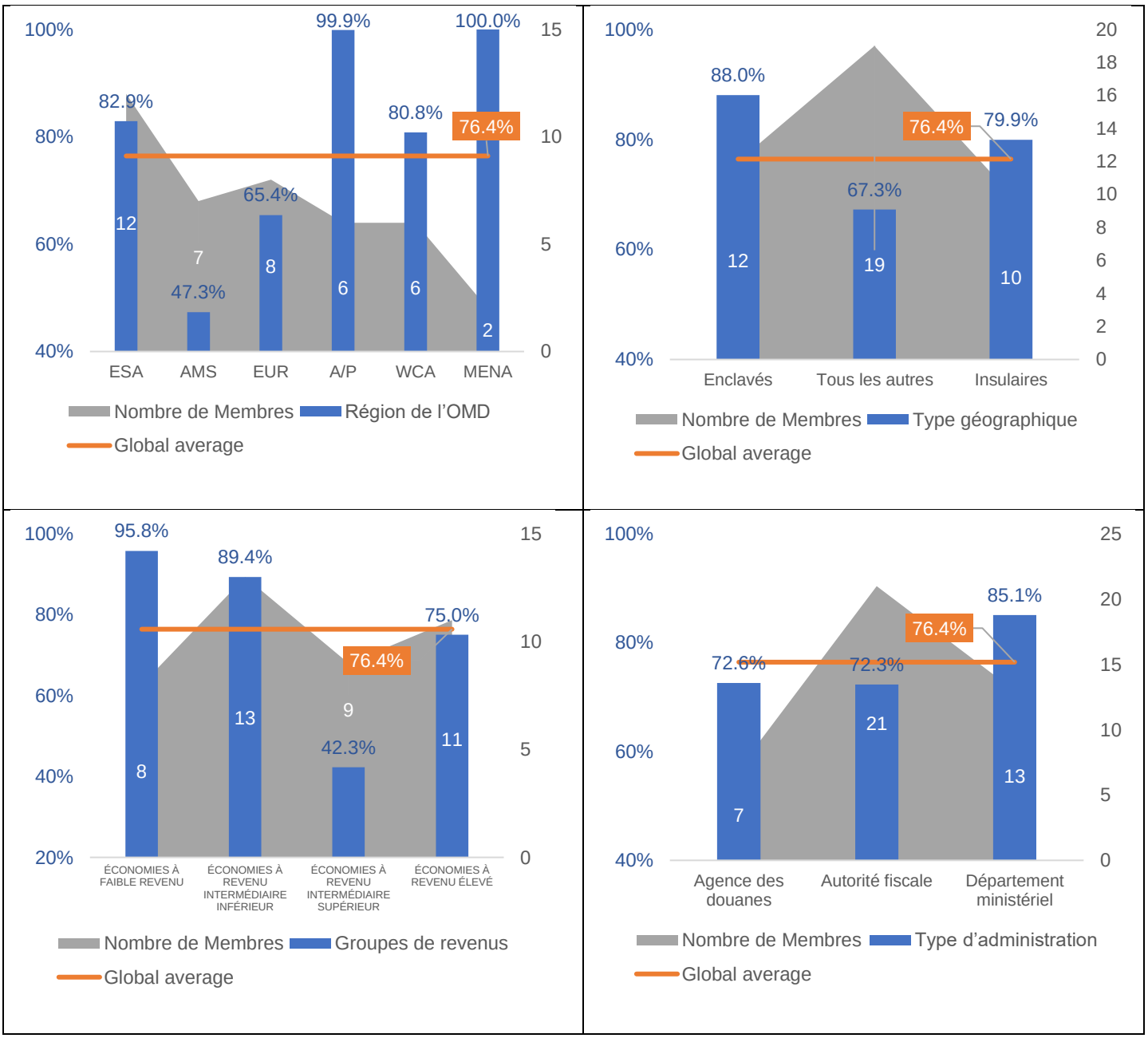
KPI Normalisation des données

58. Ce KPI détermine le pourcentage de déclarations en douane ayant fait l'objet d'un processus de normalisation des données au travers de l'adoption du Modèle de données (MD) de l'OMD. L'indicateur mesure la conformité des différents types de déclarations en douane (déclaration d'importation, d'exportation, de transit, de chargement) par rapport au MD OMD. Ce KPI et le précédent contribuent tous deux au principal résultat escompté, à savoir le commerce sans papier.

Aperçu du KPI

Nombre total de réponses : 41

Graphique 7. Normalisation des données par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration



59. Le résultat moyen pour ce KPI était de 76,4 % parmi les 41 Membres contributeurs. Dans l'ensemble, 29,3 %, soit 12 Membres, ont obtenu des résultats inférieurs à la moyenne mondiale. Ce chiffre est presque deux fois plus élevé que celui du KPI précédent, Taux de déclarations électroniques, ce qui indique qu'en dépit d'un nombre relativement élevé de déclarations numérisées, celles-ci ne sont pas toutes alignées sur le MD de l'OMD.

60. La région AMS a déclaré le résultat le plus bas (47,3 %) avec 71,4 % des Membres en dessous de la moyenne mondiale. Avec 65,4 %, la région EUR occupe l'avant-dernière position. 50 % des Membres de la région EUR ont obtenu des résultats inférieurs à la moyenne mondiale.
61. D'autre part, les régions MOAN et A/P ont obtenu les meilleurs résultats avec respectivement 100,0 % et 99,9 %. Aucun Membre de ces régions n'a obtenu un score inférieur à la moyenne mondiale de 76,4 %.
62. En termes de groupe géographique, les Membres enclavés et insulaires ont obtenu des résultats supérieurs à la moyenne mondiale, tandis que tous les autres contributeurs ont obtenu une moyenne de 67,3 %.
63. Les économies à faible revenu ont déclaré le pourcentage le plus élevé de normalisation des données, avec une moyenne de 95,8 %. Il est intéressant de noter que les économies à faible revenu ont obtenu le score le plus bas de tous les groupes de revenus en ce qui concerne le KPI Taux de déclarations électroniques, mais de loin le plus élevé en ce qui concerne le degré d'adoption du MD de l'OMD. Cela peut s'expliquer par l'adoption du MD de l'OMD dans le cadre de divers programmes et activités de renforcement des capacités soutenus par l'OMD. Les résultats indiquent que les économies à faible revenu s'appuient principalement sur le Modèle de données pour leurs déclarations en douane.
64. Le deuxième groupe de revenus le mieux noté est celui des économies à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Ce groupe a également obtenu un résultat supérieur à la moyenne mondiale de 76,4 %, avec un score de 89,4 %.
65. Les deux autres groupes, à savoir les économies à revenu intermédiaire de la tranche supérieure et à revenu élevé, ont obtenu des résultats inférieurs à la moyenne mondiale. Les économies à revenu intermédiaire de la tranche supérieure ont obtenu le résultat le plus faible (42,3 %). Il est intéressant de noter que les économies à revenu élevé, bien qu'elles se situent également en dessous de la moyenne mondiale, affichent un résultat nettement meilleur de 75 % et un meilleur taux d'alignement sur le MD de l'OMD.
66. Les KPI Taux de déclarations électroniques et Normalisation des données contribuent tous deux au même résultat escompté principal, à savoir le commerce sans papier. Cependant, ces deux KPI se concentrent sur des aspects différents du processus de transformation numérique. Le Taux de déclarations électroniques mesure le degré de numérisation de toutes les déclarations en douane. La Normalisation des données, quant à elle, évalue le degré d'alignement sur le MD de l'OMD. En raison des différences entre les deux KPI (adoption du numérique vs harmonisation des données), leurs résultats ne sont pas nécessairement corrélés ou étroitement liés, bien qu'ils soient tous deux essentiels pour atteindre l'objectif du commerce sans papier.

KPI Part des envois du commerce électronique

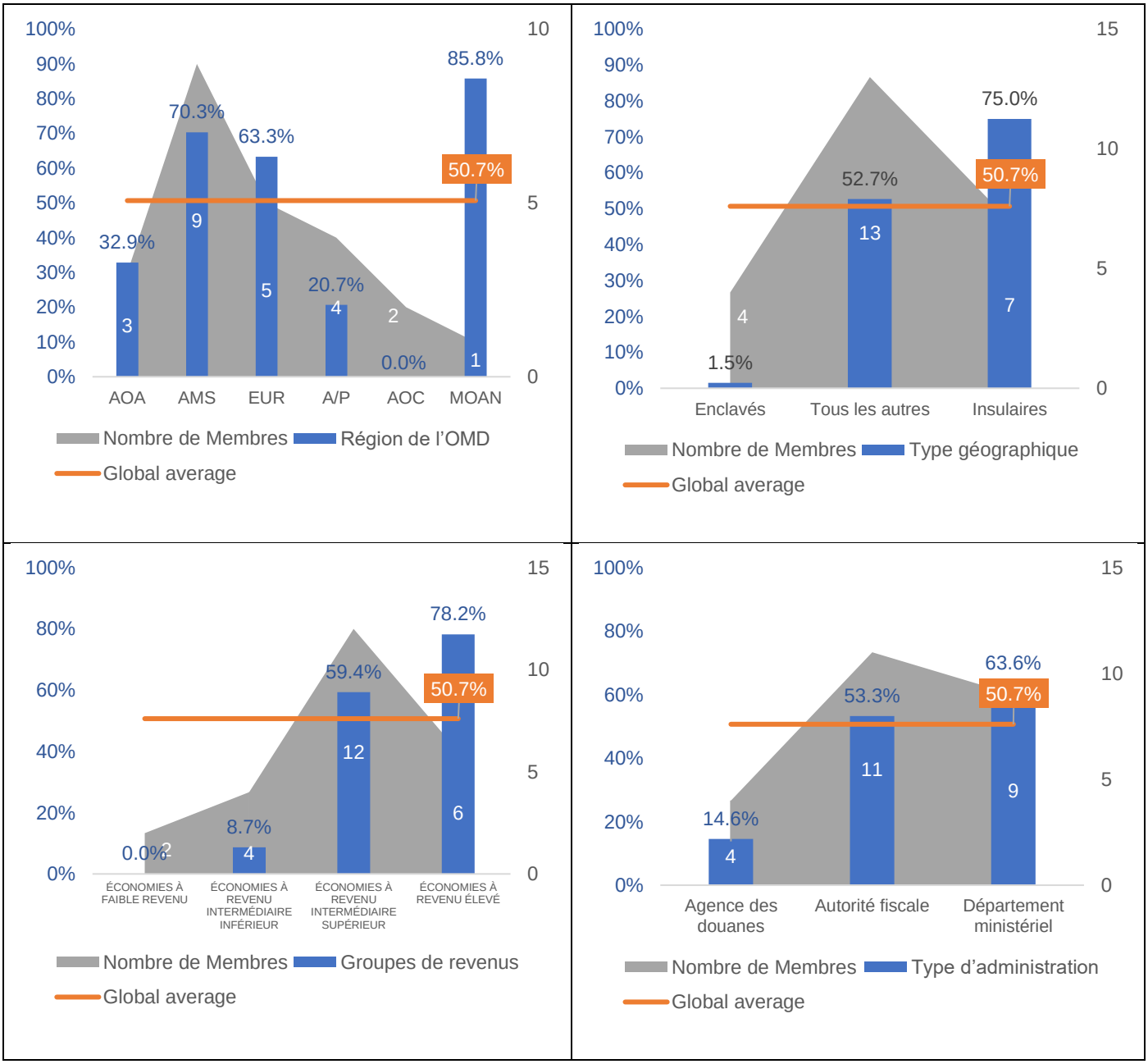
67. Ce KPI mesure la part du commerce électronique dans l'ensemble des échanges commerciaux, y compris les importations et les exportations. Le terme « commerce électronique » fait référence à toutes les transactions réalisées de manière

numérique via un réseau informatique et qui engendre des mouvements de marchandises physiques qui sont soumis à des formalités douanières et destinés à un consommateur. Ceci inclut les transactions entre entreprises et consommateurs (B2C) ainsi que les transactions entre consommateurs (C2C). Le KPI mesure la proportion de ces transactions par rapport au nombre total d'envois (importations et exportations).

Aperçu du KPI

Nombre total de réponses : 24.

Graphique 8. Part des envois de commerce électronique par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration



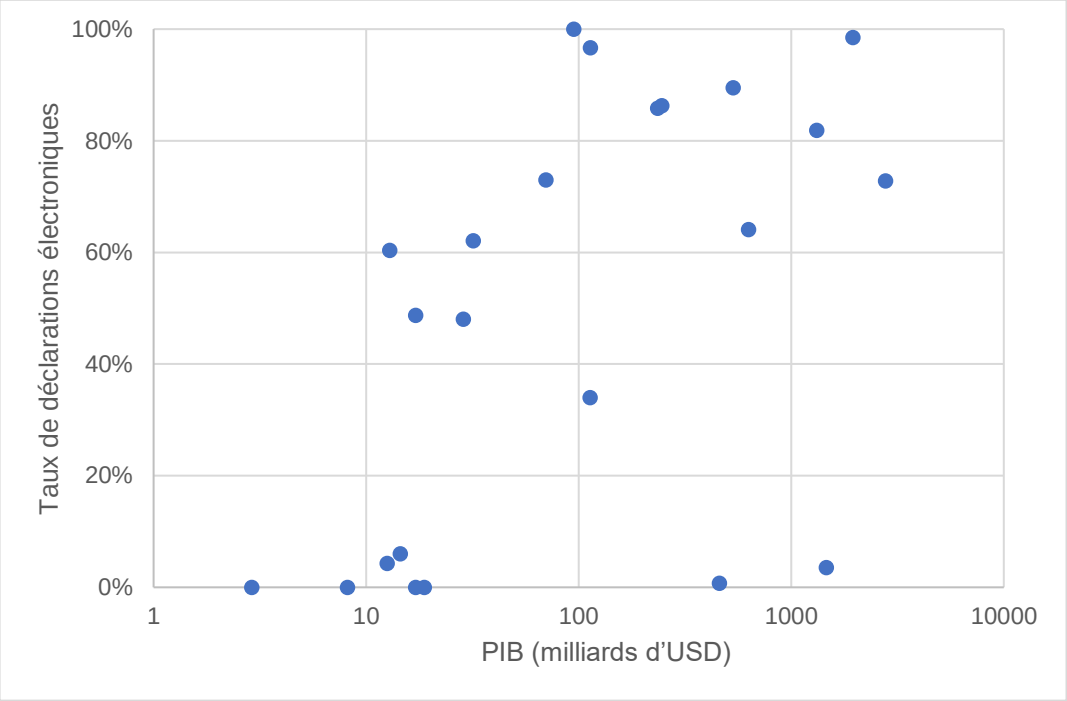
68. Le résultat moyen pour ce KPI est de 50,7 % parmi les 24 Membres contributeurs. Avec 24 réponses, ce KPI enregistre un nombre relativement faible de réponses. Trente-six autres Membres ont justifié le fait de ne pas avoir renseigné ce KPI : 20 ont indiqué que leur base de données ne fournissait pas ce niveau de détail et 25 qu'ils ne prévoyaient pas de collecter ces données dans un avenir proche.
69. La moyenne déclarée de 50,7 % est relativement élevée. Il est difficile de mesurer correctement la part du commerce électronique, car dans de nombreux pays Membres, ces envois sont considérés comme des envois de faible valeur et ne sont pas toujours déclarés de la même manière que les envois de fret commercial. Cependant, la plupart des estimations indiquent une moyenne mondiale beaucoup plus basse. Par exemple, en 2021, la CNUCED a indiqué que les ventes B2C et B2B représentaient 30 % du produit intérieur brut mondial cette année-là[5]. Selon la note technique de la CNUCED, *Business e-commerce sales and the role of online platforms* (« Ventes professionnelles du commerce électronique et rôle des plateformes en ligne »), « la part du chiffre d'affaires des entreprises générée par le commerce électronique varie considérablement dans les économies analysées, de moins de 1 % à 30 % ».
70. D'une manière générale, des écarts très importants dans les résultats ont été constatés, certains Membres déclarant 0 % d'envois de commerce électronique et d'autres 100 %. Cela pourrait indiquer que des orientations et des efforts supplémentaires sont nécessaires pour comprendre la raison d'être des KPI liés au commerce électronique tout en suivant le Cadre de normes de l'OMD pour le commerce électronique transfrontalier[6].
71. La comparaison entre les régions de l'OMD fait apparaître de grandes disparités dans les résultats. La région MOAN a déclaré un taux de 85,8 % d'envois du commerce électronique (bien que ce chiffre ne soit basé que sur une seule réponse) et la région AMS 70,3 %. Dans le même temps, la région AOC a déclaré 0 % et la région A/P atteint 20,7 %.
72. D'après les résultats, il existe un écart important entre les résultats des deux groupes à faible revenu et ceux des deux groupes à revenu élevé. Les économies à faible revenu ont obtenu le résultat le plus bas (0 %) et les économies à revenu élevé le résultat le plus élevé (78,2 %). Toutefois, des analyses plus approfondies de la corrélation et de la régression entre le résultat du KPI et le PIB des Membres ne révèlent pas de relation statistiquement significative. En d'autres termes, le PIB seul n'a pas un pouvoir explicatif suffisant pour prédire de manière fiable les changements dans la part des envois du commerce électronique.

[5] Source : https://unctad.org/fr/news/le-commerce-electronique-mondial-atteint-26-700-milliards-de-dollars-le-covid-19-stimule-les

[6] Selon le Cadre de normes de l'OMD pour le commerce électronique transfrontalier, le commerce électronique transfrontalier se caractérise par les éléments suivants :

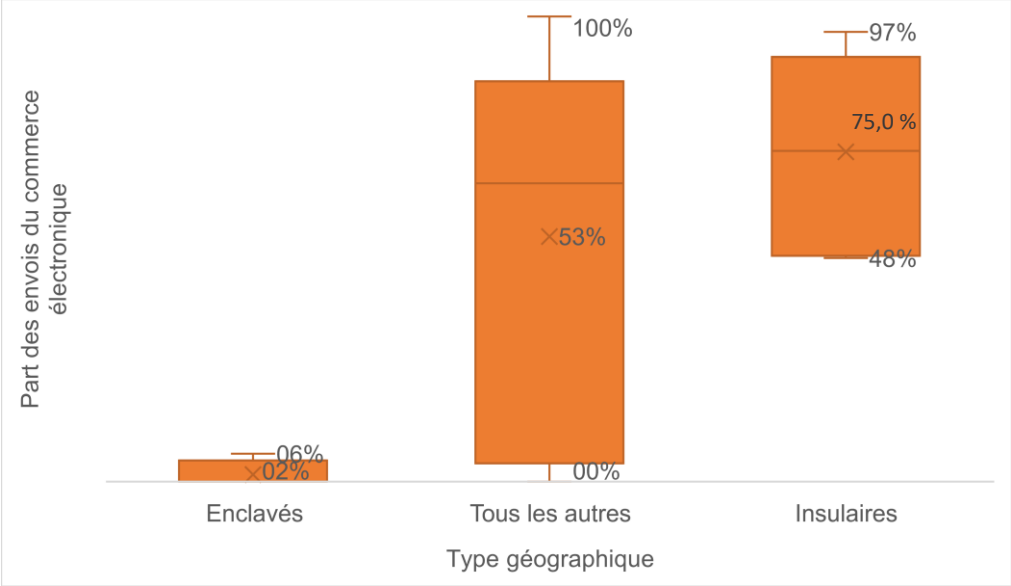
- commande, vente, communication et, le cas échéant, paiement en ligne ;
- transactions ou envois transfrontaliers ;
- marchandises physiques (tangibles) ; et
- destinées au consommateur / à l'acheteur (commercial ou non commercial).

Graphique 9. Part des envois du commerce électronique (%) par rapport au PIB (milliards d'USD)



73. Des différences significatives ont également été observées en fonction du groupe géographique. Les Membres enclavés ont déclaré une part des déclarations du commerce électronique de 1,5 % en moyenne, contre une part de 75 % en moyenne pour les Membres insulaires. Tous les autres ont obtenu une moyenne de 52,7 %. L'analyse de régression des 24 Membres contributeurs confirme également que les différences par groupe géographique sont significatives. Plus précisément, la part des déclarations de commerce électronique observée chez les Membres insulaires est nettement plus élevée, tandis qu'elle est nettement plus faible chez les Membres enclavés. Ces différences n'ont rien de fortuit.

Graphique 10. Répartition de la part des envois du commerce électronique par groupe géographique



Dimension Recouvrement des recettes

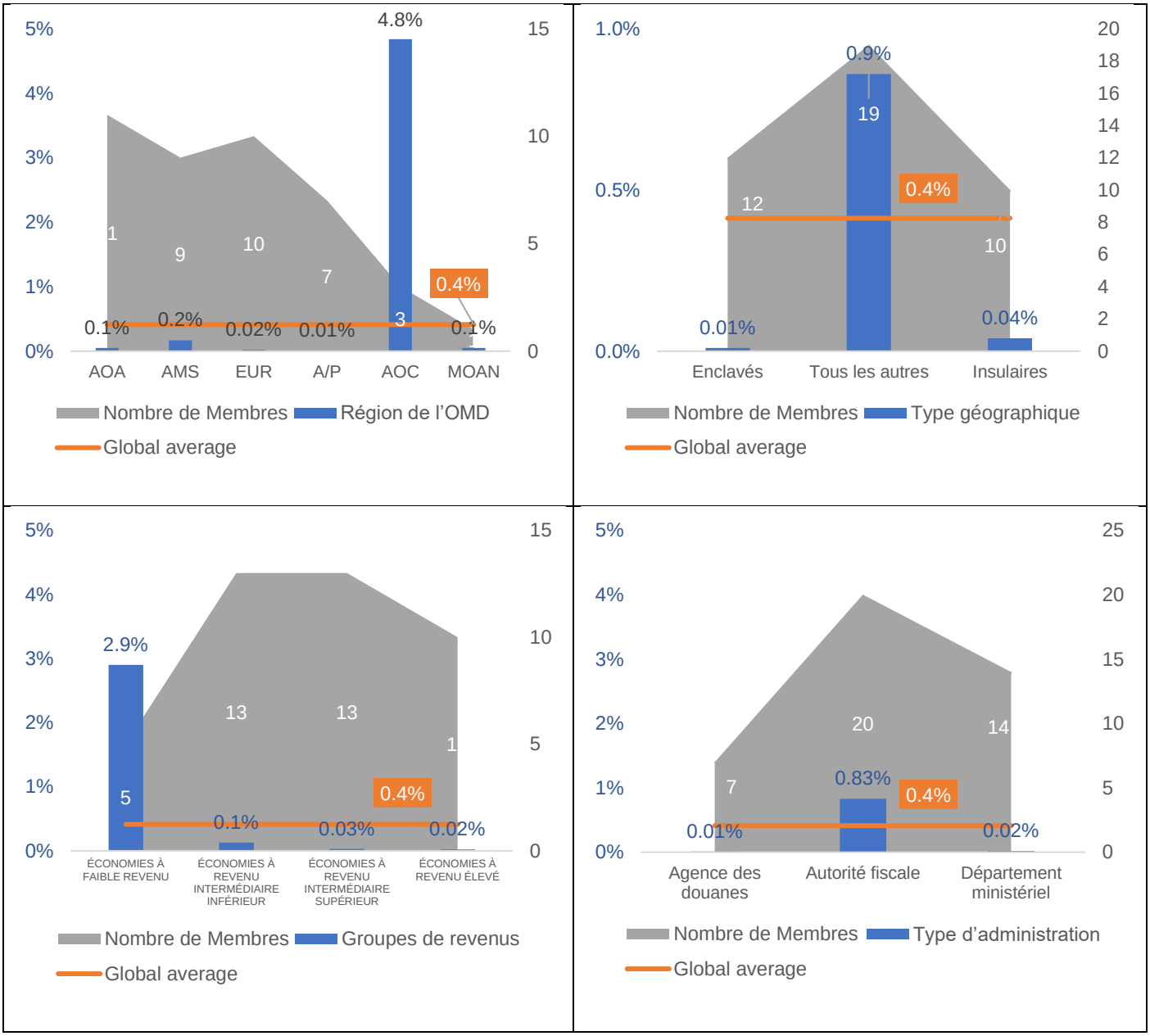
KPI Ratio des décisions contraignantes en matière de classement pour les déclarations d'importation

74. Ce KPI mesure le ratio du nombre total de décisions contraignantes en matière de classement valables au cours de l'année civile par rapport au nombre de déclarations d'importation. Les décisions contraignantes en matière de classement offrent aux entreprises une plus grande certitude quant au traitement tarifaire applicable à leurs produits importés.

Aperçu du KPI

Nombre total de réponses : 41.

Graphique 11. Ratio des décisions contraignantes en matière de classement pour les déclarations d'importation par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration



75. La moyenne globale pour ce KPI est de 0,4 %. En effet, les décisions contraignantes en matière de classement ne sont pas obligatoires et ne sont souvent pas nécessaires. Les entreprises ne demandent généralement une décision contraignante en matière de classement que dans certaines circonstances, par exemple en cas de doute raisonnable concernant le classement d'un produit. Par ailleurs, la disponibilité de décisions contraignantes fait partie des obligations des Membres en vertu de l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges (article 3).
76. Environ deux tiers des contributeurs ont fourni des informations sur ce KPI (41 sur 62). 8 des 19 Membres qui n'ont pas fourni de réponse pour ce KPI ont déclaré qu'ils prévoyaient de créer une base de données et de collecter les informations pertinentes.

77. Parmi toutes les régions, seule l'AOC a enregistré des résultats supérieurs à la moyenne mondiale – 4,8 %. Les régions EUR et A/P ont toutes deux enregistré un score proche de 0 %. Les décisions contraignantes en matière de classement sont disponibles dans de nombreux pays de ces régions, mais les résultats indiquent que la part des échanges réalisés en vertu de renseignements tarifaires contraignants (RTC) est très faible.
78. Si l'on compare les résultats selon le type géographique, on constate que les Membres enclavés et insulaires ont un score proche de 0 %, tandis que tous les autres ont obtenu un résultat supérieur à la moyenne avec un score de 0,9 %.
79. En termes de groupes de revenus, les résultats indiquent que les économies à faible revenu ont tendance à s'appuyer davantage sur les décisions contraignantes en matière de classement que les autres groupes d'économies. Ces pays ont enregistré le résultat le plus élevé avec 2,9 %. L'explication réside peut-être dans le fait que ces économies disposent de moins de conseils et de sources d'information. Une décision contraignante peut s'avérer utile lorsque les entreprises sont moins familiarisées avec le processus de classement. Les économies à revenu intermédiaire de la tranche inférieure ont enregistré un score de 0,1 %, les deux groupes à revenu supérieur enregistrant tous deux un score proche de 0 %.
80. Les résultats sont également supérieurs à la moyenne pour les administrations fiscales (0,83 %) par rapport aux autres types d'administrations.

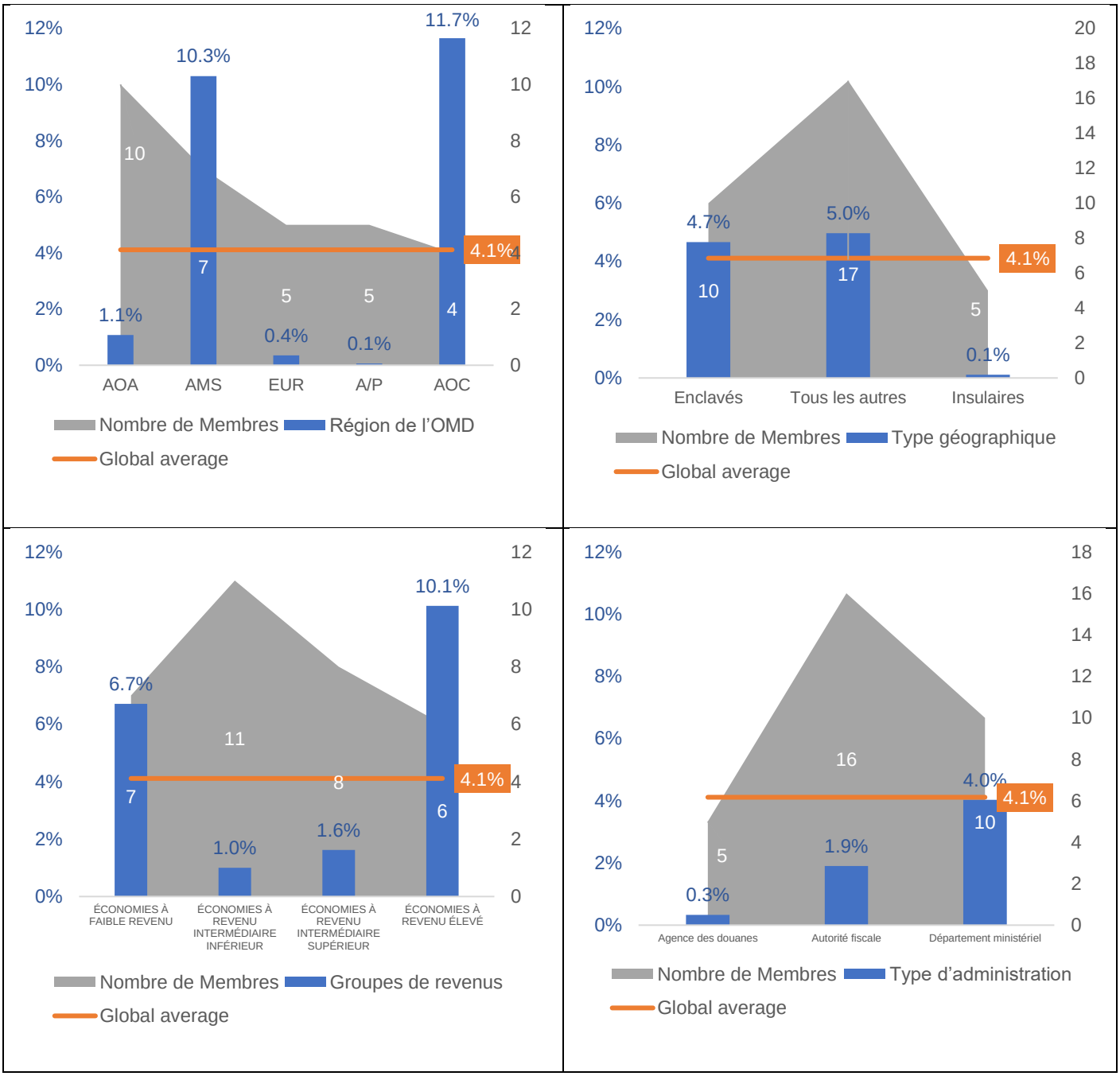
KPI Degré de non-respect des règles de classement

81. Ce KPI mesure le nombre de violations des règles de classement par rapport au nombre de déclarations en douane soumises au cours de la même période. Cet indicateur est basé sur des cas de classement erroné identifiés par la douane pendant l'importation.

Aperçu du KPI

Nombre total de réponses : 32.

Graphique 12. Degré de non-respect des règles de classement par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration (Ce graphique n'inclut pas le résultat de la région MOAN de l'OMD et pour le type d'administration Service de protection des frontières, puisqu'il n'y a qu'un seul Membre dans le groupe. (La politique de divulgation de ce KPI autorise la divulgation au niveau de l'OMD).



82. La moyenne mondiale pour ce KPI est de 4,1 %, un peu plus de la moitié des contributeurs ayant fourni des réponses pour ce KPI (32 sur 62).
83. Deux régions de l'OMD ont obtenu des résultats supérieurs à la moyenne. La région AOC a enregistré le pourcentage le plus élevé de violations des règles de classement identifiées par rapport à l'ensemble des échanges avec un résultat de 11,7 %, devant la région AMS avec 10,3 %, puisque 71,4 % des Membres dans cette région ont rapporté un nombre d'infractions supérieur à la moyenne. Ces résultats indiquent que le classement pose toujours un problème aux entreprises locales et

qu'un soutien supplémentaire au renforcement des capacités pourrait être utile. Ils indiquent également un niveau élevé de vérifications et de contrôles qui permettent d'identifier les cas de classement erroné.

84. Les résultats varient selon les différents groupes de revenus, sans pour autant qu'il y ait de corrélation directe. Les économies à revenu intermédiaire de la tranche inférieure ont obtenu les résultats les plus bas, avec seulement 1 % de violations des règles de classement. Là encore, cela pourrait être dû au nombre de contrôles plutôt qu'au degré de compréhension des règles de classement. En revanche, les pays à revenu élevé ont enregistré un taux d'erreurs de classement de 10,1 %.
85. Les résultats déclarés par les différents types d'administration varient de 0,3 % pour les agences des douanes à 1,9 % pour les autorités fiscales et 4 % pour les départements ministériels.

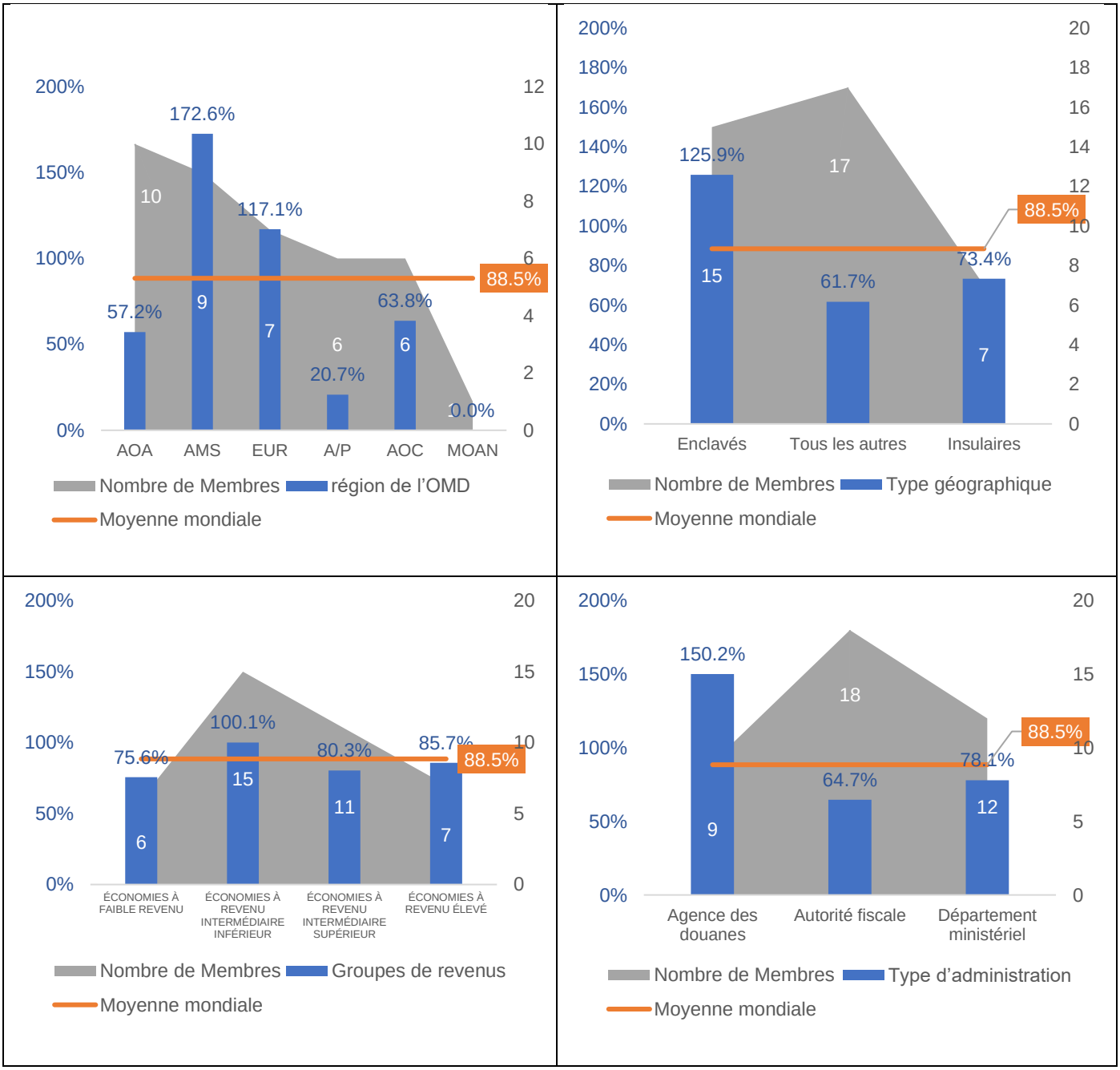
KPI Performance du contrôle après dédouanement

86. Ce KPI mesure la proportion du montant net calculé/imposé, tenant compte également des ajustements douaniers au montant des recettes résultant du contrôle après dédouanement, incluant le contrôle a posteriori. Le KPI s'appuie sur a) le montant total annuel des droits calculés/imposés et ajustés à la suite des contrôles après dédouanement et b) la moyenne du montant total annuel des droits de douane calculés/imposés au cours des trois dernières années. La période de trois ans utilisée pour le calcul du dénominateur b) est destinée à fournir un indicateur du volume d'échanges ; elle ne reflète pas la période exacte couverte par les contrôles après dédouanement. Ce KPI contribue au principal résultat escompté, à savoir le recouvrement plus juste.

Aperçu du KPI

Nombre total de réponses : 39.

Graphique 13. Performances du contrôle après dédouanement par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration



87. 62,9 % des contributeurs ont fourni des informations sur ce KPI (39 pays sur 62). Seuls 4 des 19 Membres qui n'ont pas renseigné ce KPI ont déclaré qu'ils prévoyaient de collecter des données relatives à ce KPI à l'avenir.
88. Les données fournies pour ce KPI présentent des valeurs aberrantes significatives. Dans un certain nombre de cas, les résultats étaient supérieurs à 100 %. Cela indiquerait que le montant total des droits ajustés à la suite des contrôles après dédouanement dépasserait la moyenne du montant total des droits au cours des trois dernières années.
89. La moyenne mondiale pour ce KPI est de 88,5 %. Toutefois, les réponses varient considérablement : la région AMS a enregistré un résultat élevé de 172,6 %. La région EUR a enregistré un résultat de 117,1 %. Dans le même temps, les deux

régions présentaient un pourcentage élevé de Membres ayant obtenu des résultats inférieurs à la moyenne mondiale de 88,5 % (55,6 % et 71,4 % respectivement). Cela indique que les réponses varient considérablement d'une région à l'autre et d'un Membre à l'autre. En effet, les contributeurs de la région AMS ont enregistré des résultats allant de 0,06 % à 951,4 %. Dans le même temps, la région A/P a enregistré un résultat de 20,7 %, la région AOA de 57,2 % et la région AOC de 63,8 %.

90. En plus de montrer que la performance du contrôle après dédouanement peut varier d'un Membre à l'autre, de tels écarts dans les résultats pourraient également suggérer la nécessité de vérifier la compréhension des contributeurs concernant la méthodologie et le calcul de ce KPI.
91. Les résultats varient également de manière significative en fonction du groupe géographique. Les pays enclavés ont enregistré un résultat de 125,9 %, tandis que le résultat pour les autres types de pays était de moitié inférieur à ce chiffre (61,7 %).
92. Enfin, on observe des écarts importants entre les différents types d'administration. Les scores les plus élevés ont été enregistrés par les agences des douanes (150,2 %) et les plus bas par les autorités fiscales (64,7 %), suivies de près par les départements ministériels (78,1 %).

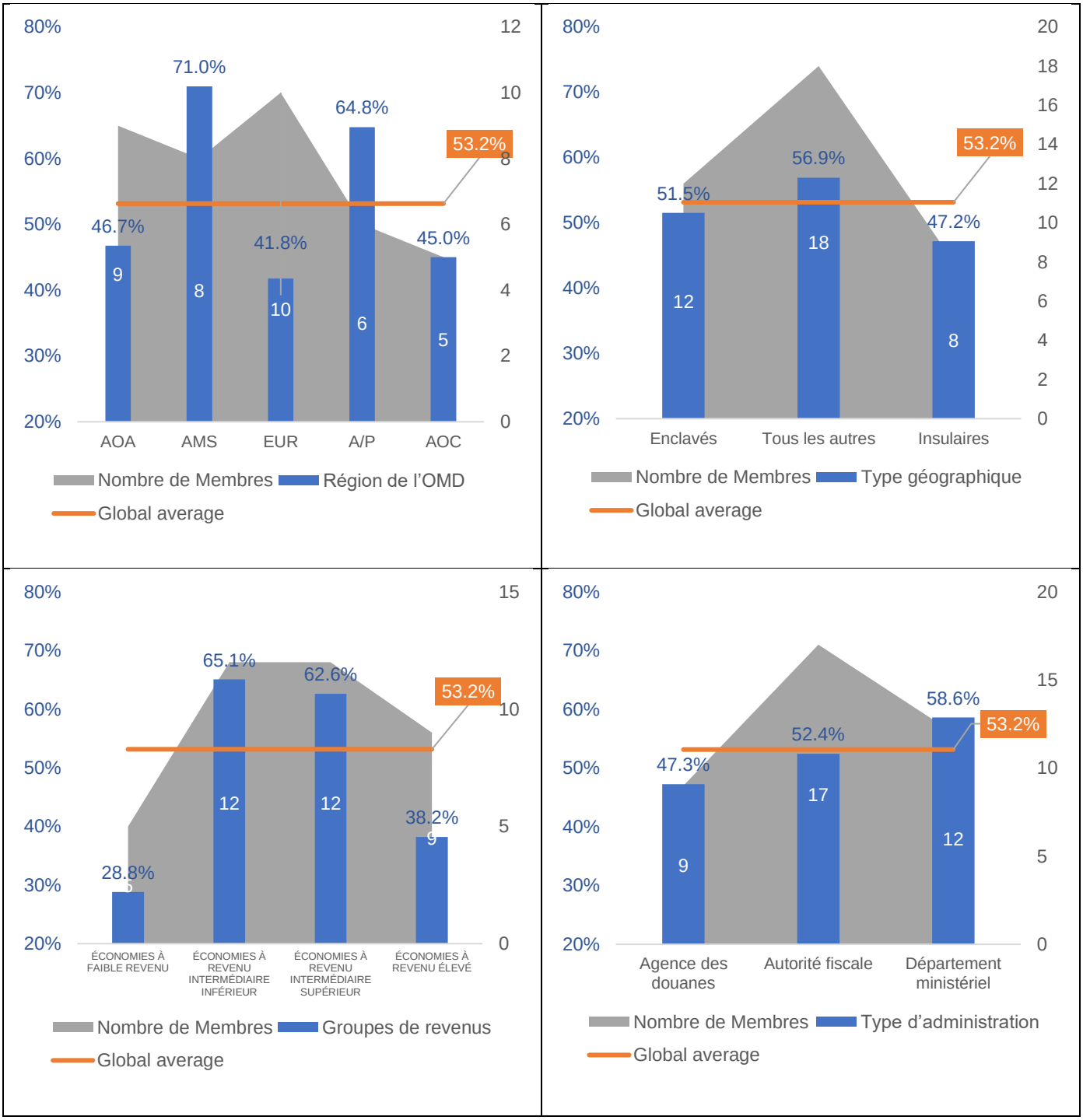
KPI Efficacité des contrôles après dédouanement

93. Ce KPI mesure la proportion des activités de contrôle après dédouanement aboutissant à des constatations par rapport au nombre total de cas de contrôle après dédouanement, y compris le contrôle a posteriori. Il permet de suivre les activités de contrôle après dédouanement qui ont abouti à des constatations au cours de la dernière année civile par rapport au nombre total de cas de contrôle au cours de la même période.

Aperçu du KPI

Nombre total de réponses : 38.

Graphique 14. Efficacité des contrôles après dédouanement par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration



94. Seuls 38 Membres sur 62 (61,3 %) ont fourni une réponse pour ce KPI. Sur les 22 contributeurs ayant fourni une raison pour laquelle ils n'ont pas renseigné ce

KPI, seuls 8 prévoyaient de collecter des données à l'avenir. Le score moyen de ce KPI est de 53,2 %, ce qui indique que plus de la moitié des activités de contrôle après dédouanement donnent lieu à des constatations.

95. Trois régions ont obtenu des résultats inférieurs à la moyenne : la région EUR (41,8 %), la région AOC (45 %) et la région AOA (46,7 %). Pour la région A/P, 64,8 % des contrôles après dédouanement ont donné lieu à des constatations, contre 71 % pour la région AMS.
96. Les résultats sont répartis uniformément entre les différents types de groupements géographiques, les Membres insulaires obtenant le score le plus bas (47,2 %). En outre, les différences sont également assez faibles en ce qui concerne le type d'administration. Les autorités douanières affichent le plus faible pourcentage de contrôles après dédouanement aboutissant à des constatations, avec un résultat de 47,27 %. En outre, il n'y a pas de corrélation entre le résultat de ce KPI et le groupe de revenus.
97. Toutefois, ce KPI présente certaines limites. Par exemple, il ne précise pas le type de constatations dont il s'agit. En outre, la faible efficacité des contrôles après dédouanement ne reflète pas nécessairement l'inefficacité des opérations douanières. Au contraire, cela peut indiquer un degré plus élevé de conformité et une meilleure connaissance de la réglementation douanière parmi les opérateurs. Les administrations des douanes devraient s'efforcer de détecter les cas de non-conformité tout en sensibilisant les opérateurs, par exemple en élaborant des orientations et du matériel didactique.

Dimension Lutte contre la fraude, sécurité et protection de la société

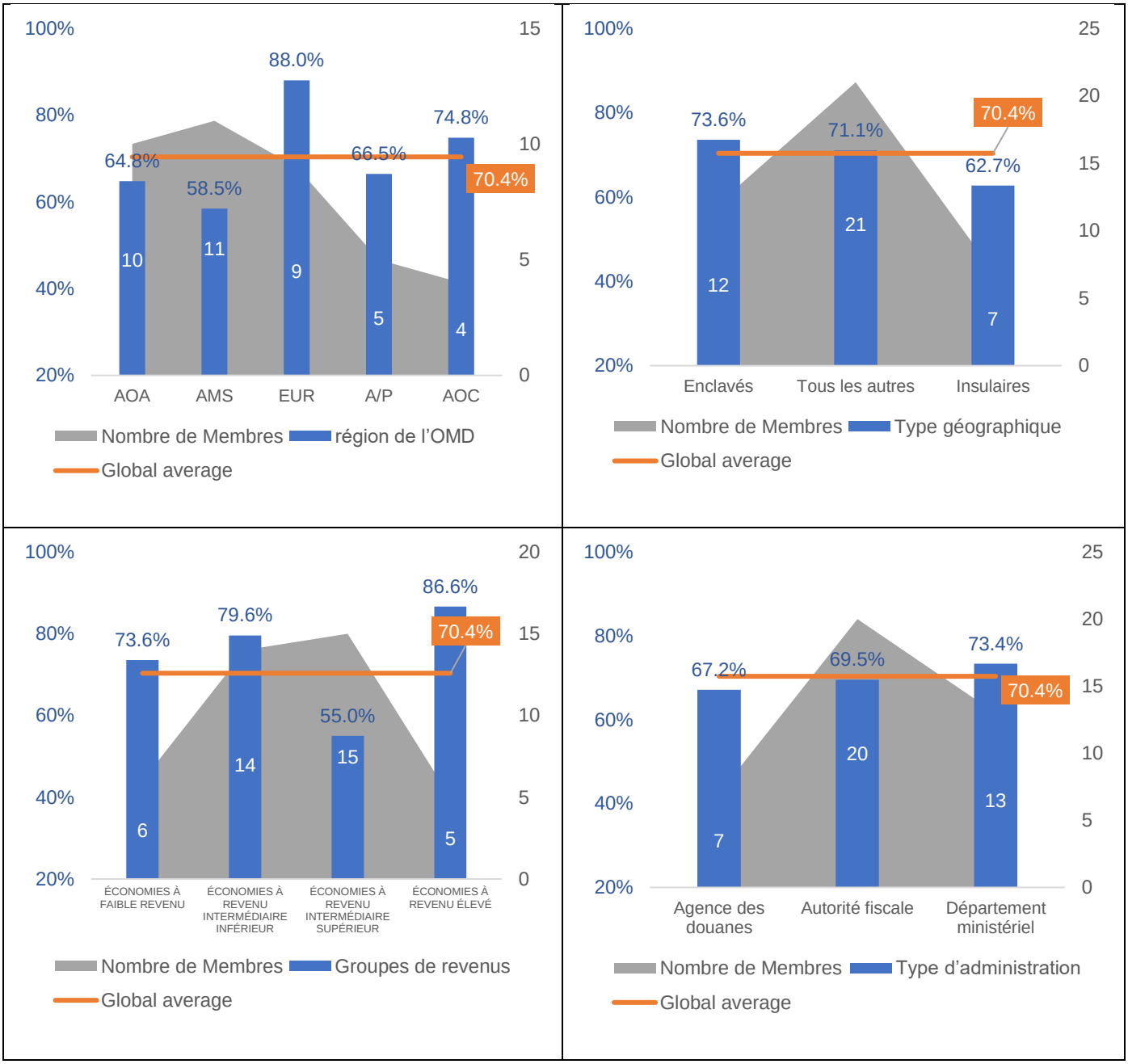
KPI Ratio des inspections réalisées sur la base de profils de risque par rapport au nombre total d'inspections

98. Ce KPI mesure le ratio des inspections réalisées sur la base de profils de risque par rapport au nombre total d'inspections. Il permet de suivre le nombre d'inspections réalisées sur la base de profils de risque en pourcentage de toutes les inspections réalisées sur la base de processus manuels et de profils de risque. Ce KPI est lié au résultat escompté Recours accru aux techniques de ciblage (analyse fondée sur le risque) et de détection pour les marchandises et les passagers.

Aperçu du KPI

Nombre total de réponses : 40.

Graphique 15. Ratio des inspections réalisées sur la base de profils de risque par rapport au nombre total d'inspections par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration



99. La moyenne globale de ce KPI est de 70,4 %, 40 Membres sur 62 ayant renseigné ce KPI. Les résultats indiquent un degré élevé d'adoption des profils fondés sur le risque dans l'ensemble.
100. La région EUR a obtenu en moyenne le résultat le plus élevé avec 88 % d'inspections basées sur le risque, tandis que les régions AMS (58,5 %) et AOA (64,8 %) ont obtenu les résultats les plus faibles. Dans les deux cas, plus de 50 % des Membres ont obtenu des résultats inférieurs à la moyenne mondiale. Cela indique

un nombre plus élevé d'inspections basées sur des profils manuels ou d'inspections aléatoires, plutôt que basées sur l'analyse des risques.

101. Les résultats sont assez bien répartis entre les différents groupes géographiques. Toutefois, des divergences ont été constatées en ce qui concerne les groupes de revenus. Les économies à revenu intermédiaire de la tranche supérieure affichent la part la plus faible d'inspections basées sur le risque, avec un résultat de 55 %. Les économies à faible revenu arrivent en avant-dernière position avec 73,6 %. Les économies à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et les économies à revenu élevé obtiennent respectivement 79,6 % et 86,6 %.
102. De même, il n'y a pas beaucoup de différences entre les différents types d'administration, les départements ministériels étant les seuls à se situer au-dessus de la moyenne (73,4 %).

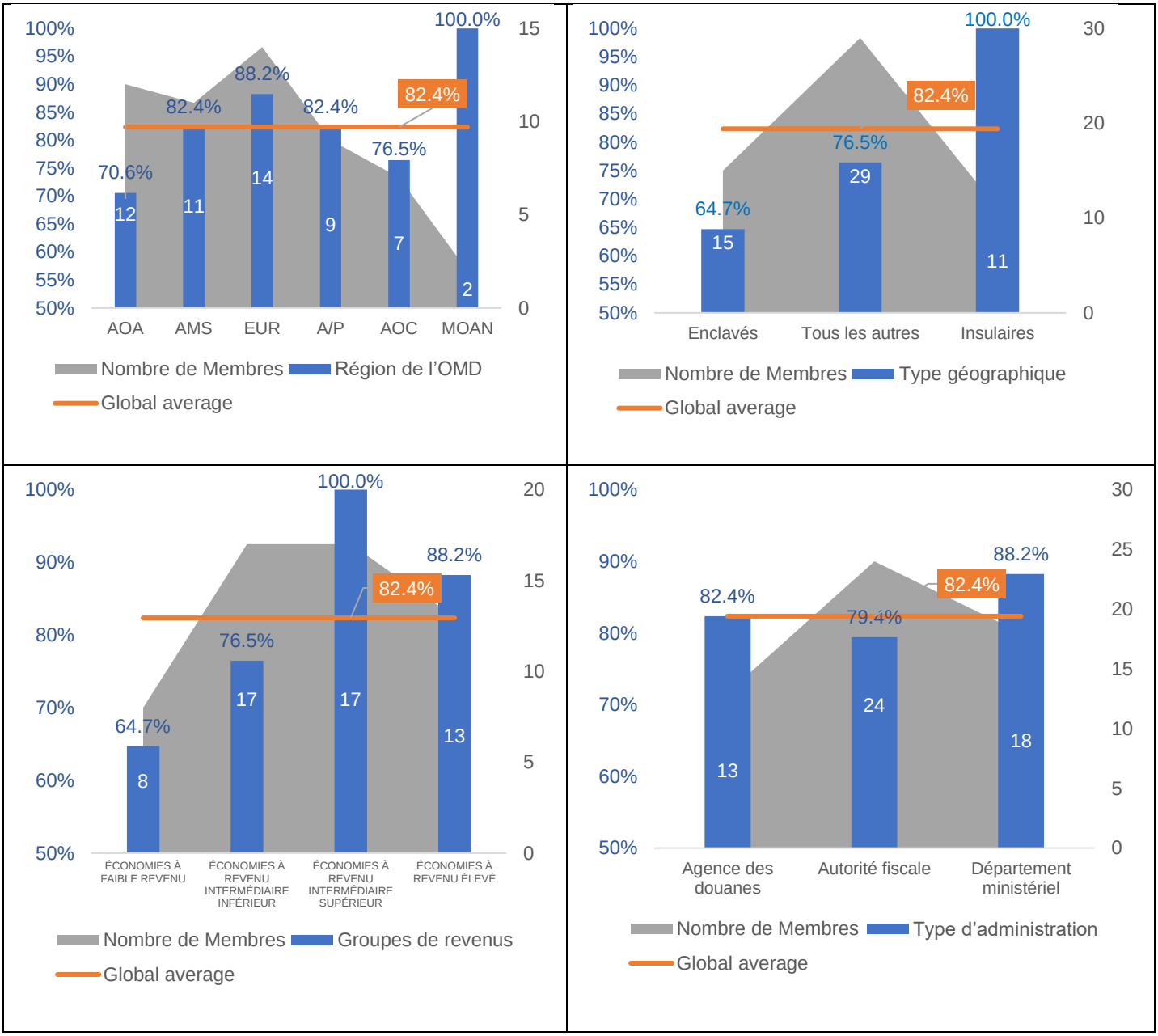
KPI Degré de maturité de la gestion des risques concernant les marchandises et les passagers

103. Ce KPI contribue au même résultat escompté, à savoir le Recours accru aux techniques de ciblage et de détection pour les marchandises et les passagers. Il permet de suivre le niveau d'adoption, d'utilisation et d'amélioration des outils et techniques de gestion des risques mis en œuvre pour les flux de marchandises et de passagers. Ce KPI se présente sous la forme d'un questionnaire comportant dix-sept questions alignées sur le « Niveau de maturité de la gestion des risques » fourni dans le Recueil de l'OMD sur la gestion des risques. Le calcul de ce KPI est le pourcentage de questions pour lesquelles une réponse OUI a été sélectionnée.

Aperçu du KPI

Nombre total de réponses : 55.

Graphique 16. Degré de maturité de la gestion des risques concernant les marchandises et les passagers par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration

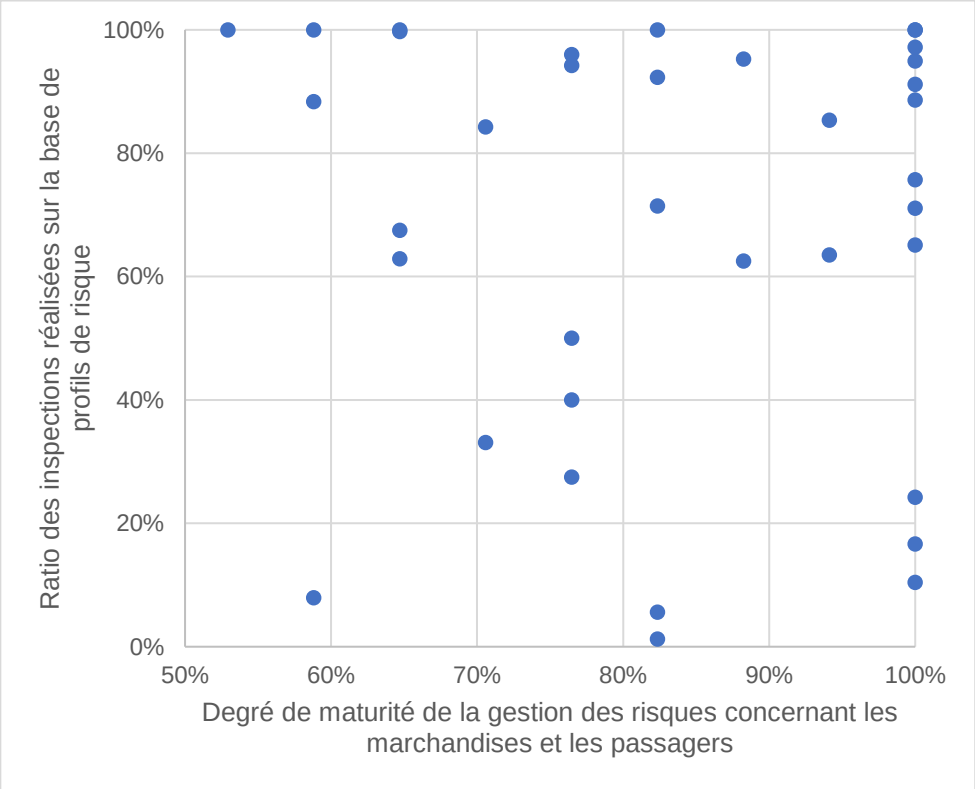


104. 55 Membres sur 62 ont renseigné ce KPI, ce qui en fait l'un des trois premiers KPI en termes de taux de réponse sur les quatorze KPI sélectionnés pour une analyse approfondie. En outre, trois Membres commencent déjà à collecter des données ou prévoient de créer une base de données qui permettra de suivre ce KPI à l'avenir.
105. La médiane de ce KPI est de 82,4 %. Trois régions ont obtenu des résultats supérieurs à la valeur médiane : la région MOAN – 100 % ; la région AMS – 91,2 % ; et la région EUR – 88,2 %. Le résultat de la région A/P est égal à la médiane.
106. En revanche, les régions AOC et AOA ont toutes deux enregistré un résultat inférieur à la moyenne – 76,5 %. Dans les deux régions, six Membres ont obtenu des résultats inférieurs à la médiane. On peut en déduire que des mesures

supplémentaires de renforcement des capacités dans le domaine des contrôles fondés sur le risque sont potentiellement nécessaires. Si l'on compare ce résultat au KPI précédent, qui était lié au même résultat escompté, la région AOA a obtenu un score nettement inférieur à la moyenne pour ce KPI également.

107. Toutefois, au niveau des Membres, il n'existe aucune preuve statistique d'une relation quelconque entre la maturité de la gestion des risques concernant les marchandises et les passagers et le ratio d'inspections fondées sur le risque. Cela peut suggérer qu'il existe encore un fossé entre l'adoption des dispositions juridiques, procédurales et techniques des directives en matière de gestion des risques et leur mise en œuvre dans la pratique.

Graphique 17. Ratio des inspections réalisées sur la base de profils de risque par rapport au nombre total d'inspections (%) vs Degré de maturité de la gestion des risques concernant les marchandises et les passagers



108. Les résultats montrent des différences entre les groupes géographiques. Les économies insulaires ont déclaré un taux d'adoption beaucoup plus élevé, avec un résultat de 100 %. Les économies enclavées et les autres économies ont obtenu des résultats inférieurs à la moyenne.

109. En termes de regroupement administratif, les départements ministériels ont obtenu le score le plus élevé et sont le seul type d'administration à obtenir un score supérieur à la moyenne (88,24 %).

KPI Variation du nombre de saisies de cigarettes

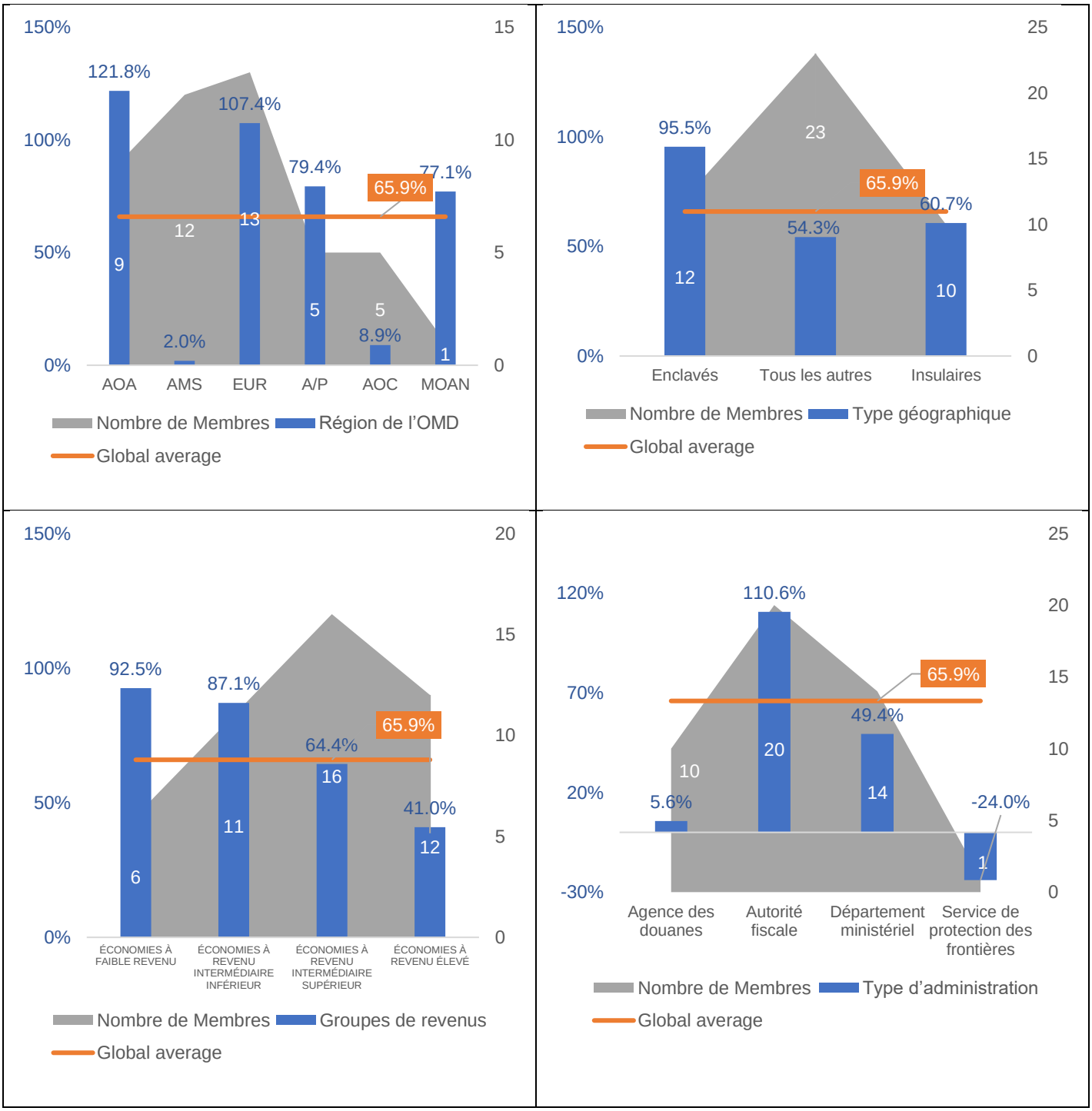
110. Ce KPI fait partie d'une série de KPI contribuant au résultat escompté Efficacité accrue de la lutte contre le commerce illicite de produits soumis à accises. Il permet

de suivre la variation du nombre de saisies de cigarettes par rapport à l'année précédente.

Aperçu du KPI

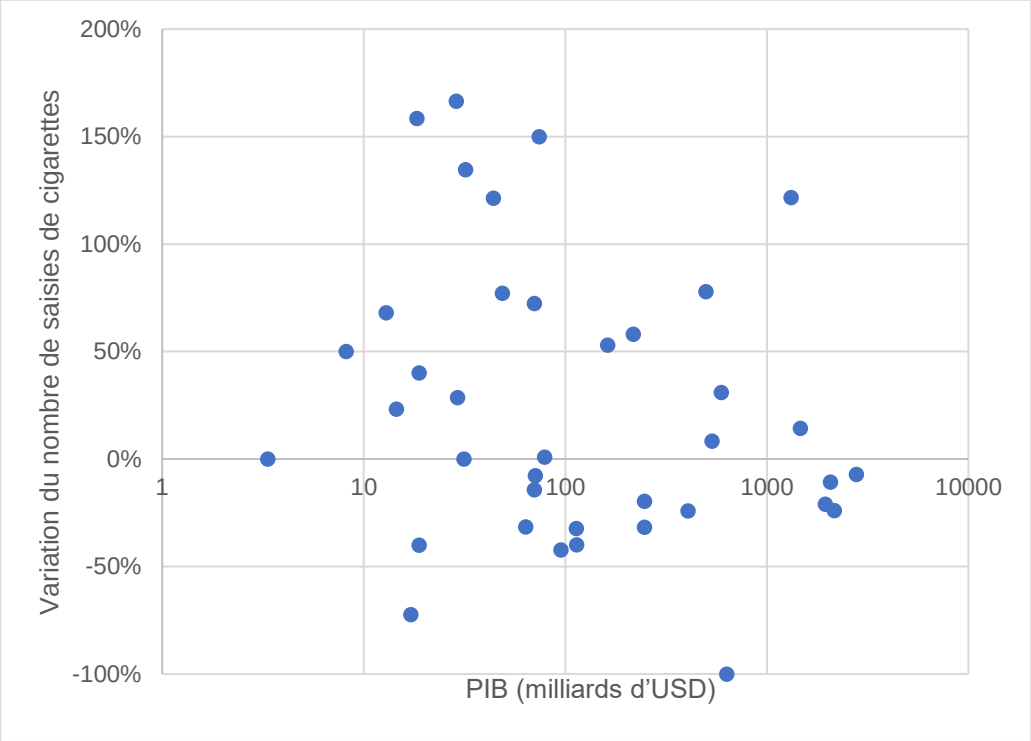
Nombre total de réponses : 45.

Graphique 18. Variation du nombre de saisies de cigarettes par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration



111. 45 Membres sur 62 ont fourni des informations sur ce KPI et, en moyenne, les saisies de cigarettes ont augmenté de 65,9 % par rapport à l'année précédente.
112. La variation du nombre de saisies de cigarettes dépend d'un certain nombre de facteurs en plus du nombre réel d'envois de cigarettes illicites saisis, notamment le nombre de saisies de l'année précédente. Un résultat élevé peut indiquer que les résultats de l'année précédente étaient faibles ou que de nouveaux contrôles ont été récemment introduits. Cela peut également expliquer les écarts importants dans les résultats rapportés par les Membres. Ce KPI devrait être examiné conjointement avec l'autre KPI relatif à l'Efficacité des contrôles sur les cigarettes.
113. Deux régions, l'AOA et l'EUR, ont déclaré des résultats supérieurs à 100 % (respectivement 121,8 % et 107,4 % d'augmentation des saisies de cigarettes). Dans le même temps, 4 et 10 Membres des deux régions ont respectivement déclaré des résultats inférieurs à la moyenne de 65,9 %. En outre, il existe des disparités dans les résultats déclarés par les Membres de ces régions. Par exemple, pour la région AOA, les résultats varient de 0 % à plus de 400 %. La plus faible augmentation du nombre de saisies de cigarettes a été enregistrée dans les régions AMS (2,0 %) et AOC (8,9 %).
114. Les Membres enclavés ont vu leur nombre de saisies augmenter de 95,5 %, tandis que les Membres insulaires et tous les autres sont restés à la traîne avec respectivement 60,7 % et 54,3 %.
115. En ce qui concerne le type d'administration, les résultats varient considérablement. Les agences des douanes n'ont déclaré qu'une augmentation de 5,6 % des saisies de cigarettes, tandis que les autorités fiscales ont enregistré une hausse de 110,6 %.
116. Les économies à faible revenu ont enregistré une augmentation du nombre de saisies de 92,5 %. Les économies à revenu intermédiaire de la tranche inférieure occupent la deuxième place avec 87,1 % et les économies à revenu intermédiaire de la tranche supérieure occupent la troisième place avec 64,4 %. Enfin, les économies à revenu élevé ont obtenu le score le plus bas avec 41 %.
117. Toutefois, l'analyse des données des Membres montre que le niveau de revenu n'a pas une importance statistique suffisante pour prédire le résultat de la variation du nombre de saisies de cigarettes. En d'autres termes, les économies à revenu élevé ne présentent pas nécessairement des variations plus ou moins importantes des saisies.

Graphique 19. Variation du nombre de saisies de cigarettes (%) et PIB (milliards d'USD)



118. Ce KPI présente toutefois certaines limites : les Membres dont les contrôles entraînent une faible variation du nombre de saisies ont peut-être déjà enregistré un nombre élevé de saisies au cours de l'année précédente. Ce KPI ne permet de suivre que la variation et non le nombre, la quantité ou la valeur réel(le) des saisies de cigarettes. Par conséquent, les résultats de ce KPI devraient être considérés conjointement avec le KPI Efficacité des contrôles sur les cigarettes, afin d'offrir une vision plus complète des saisies de cigarettes.
119. En outre, la hausse ou la baisse du nombre de saisies douanières n'indique pas nécessairement des tendances strictement positives ou négatives. Une hausse peut indiquer que la douane intercepte efficacement les marchandises illicites, mais peut également être une indication de l'augmentation du volume du commerce illicite et des activités de contrebande. Une diminution du nombre de saisies peut être le signe d'un commerce plus respectueux des règles, mais peut également trahir l'inefficacité de la douane en matière de lutte contre la fraude.

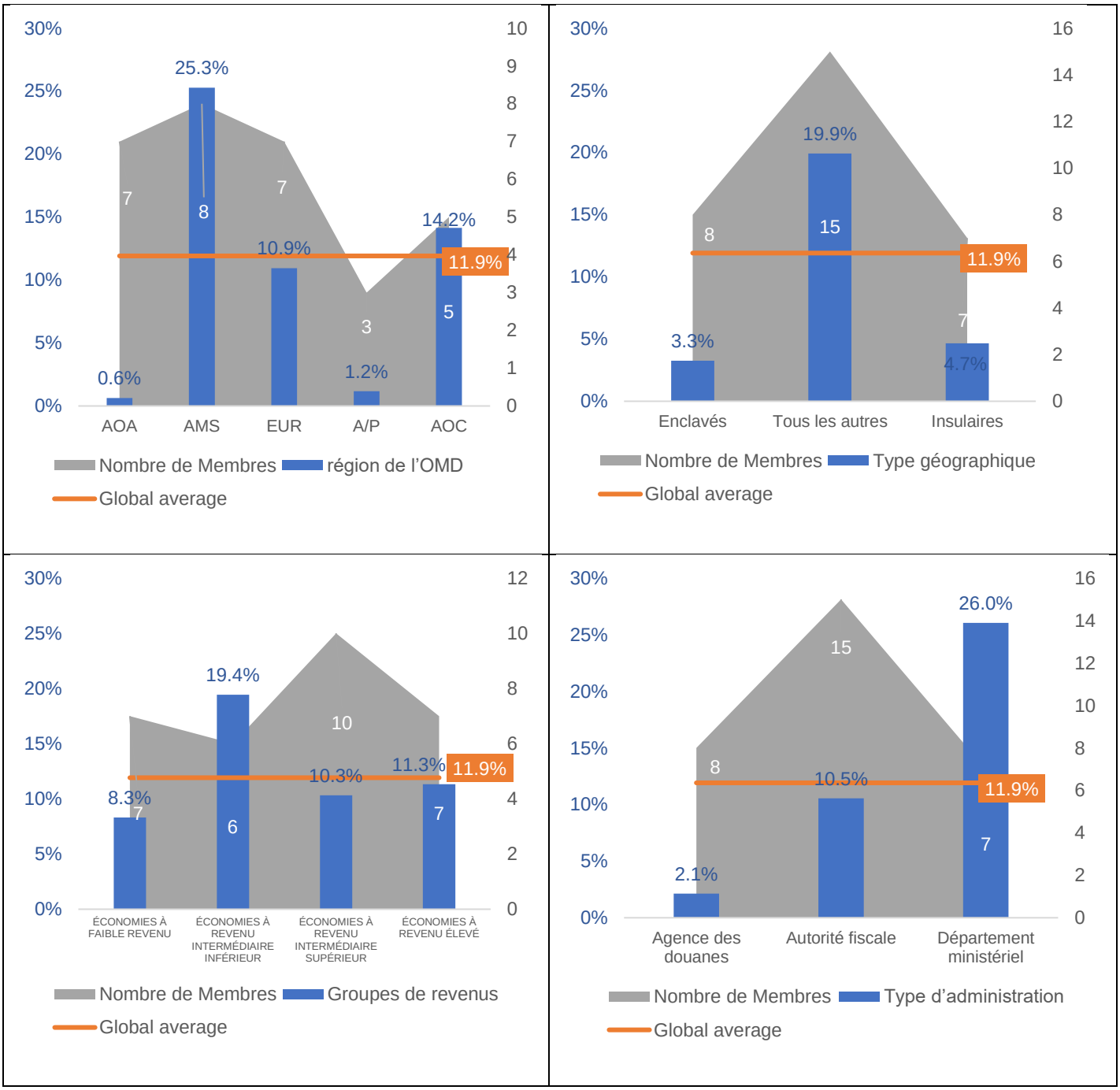
KPI Efficacité des contrôles sur les cigarettes

120. Ce KPI est étroitement lié au même résultat escompté. Il permet de suivre le taux de réussite des contrôles menant à la découverte de trafics illicites de cigarettes. Il est calculé en pourcentage du nombre total de saisies de cigarettes au cours de la dernière année civile par rapport au nombre total d'inspections physiques menées sur les marchandises et les passagers effectuées par la douane seule ou conjointement avec d'autres organismes gouvernementaux.

Aperçu du KPI

Nombre total de réponses : 30.

Graphique 20. Efficacité des contrôles sur les cigarettes par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration



121. Les Membres ont été moins nombreux à renseigner ce KPI que le KPI précédent sur la variation du nombre de saisies. Moins de la moitié des contributeurs (30 Membres sur 62) ont renseigné ce KPI. Sur les 26 Membres qui n'ont pas renseigné ce KPI, 21 ont indiqué que la base de données ne fournissait pas ce niveau de détail ou qu'il était difficile de fournir des données dans l'unité de mesure donnée.

Cela signifie que le soutien au renforcement des capacités devrait se concentrer sur le développement de bases de données nationales pour recueillir les statistiques sur les saisies. En moyenne, les 30 Membres ont obtenu un taux de réussite de 11,9 % dans les contrôles de cigarettes – dans un contrôle sur dix, ils ont pu saisir des cigarettes faisant l'objet d'un commerce illicite.

122. En ce qui concerne les régions de l'OMD, les régions AMS (25,3 %) et AOC (14,2 %) ont obtenu des résultats supérieurs à la moyenne, tandis que les régions AOA (0,6 %) et A/P (1,2 %) ont obtenu les résultats les plus bas, avec 100 % des contributeurs dans les deux régions déclarant des résultats inférieurs à la moyenne pondérée.
123. Les régions les plus performantes, l'AMS (25,3 %) et l'AOC (14,2 %) étaient de loin les deux régions les moins bien notées pour le précédent KPI mesurant la variation des saisies de cigarettes. Bien que ces régions aient indiqué que le nombre de saisies avait peu augmenté par rapport à l'année précédente, elles ont déclaré que les contrôles effectués étaient très efficaces, un pourcentage élevé d'entre eux ayant abouti à la découverte de trafic illicite de cigarettes. La faible augmentation des saisies par rapport à l'année précédente pourrait résulter d'une efficacité globalement élevée des contrôles.
124. Il n'y a pas de forte corrélation avec le groupe de revenu s. Les économies à revenu intermédiaire de la tranche inférieure ont été les seules à obtenir un résultat supérieur à la moyenne, avec 19,4 %. Les économies à revenu faible ont obtenu le résultat le plus faible, soit 8,3 %. Les résultats indiquent que des facteurs autres que le revenu contribuent à l'efficacité des contrôles.
125. Les départements ministériels ont déclaré la plus forte augmentation de l'efficacité des contrôles parmi tous les types d'administration (26,4 %). Les économies enclavées et insulaires ont respectivement déclaré une augmentation inférieure à 5 %, tandis que tous les autres types de pays ont enregistré une augmentation de l'efficacité des contrôles de 19,9 %.

Dimension Développement organisationnel

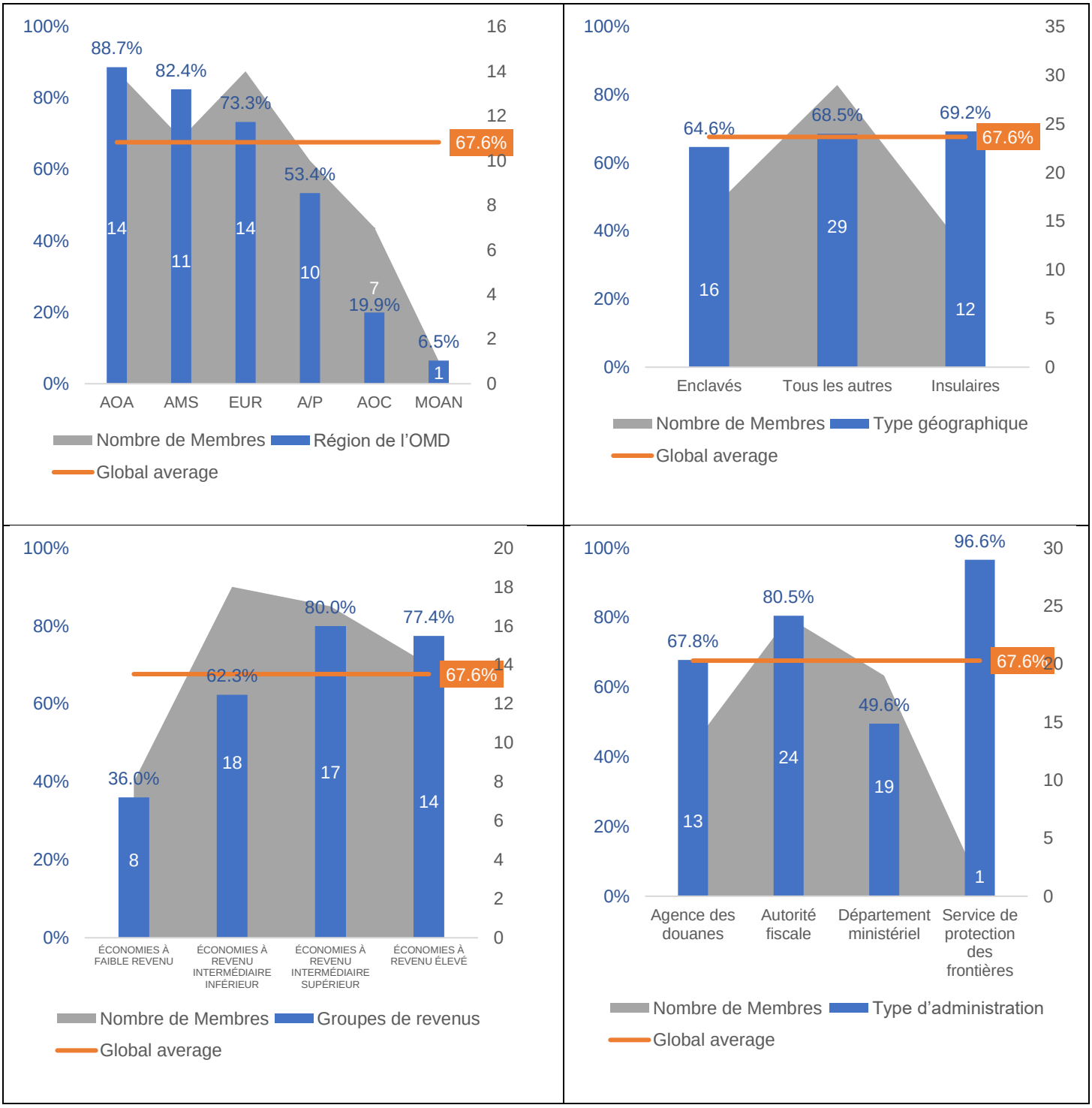
KPI Ratio de parité des genres

126. Il est important que les autorités douanières fassent preuve d'ouverture et s'efforcent d'atteindre un bon équilibre entre les genres parmi les fonctionnaires des douanes. La parité des genres est une priorité du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies et figure parmi les objectifs de développement durable (ODD). Le MMP mesure la parité des genres parmi les Membres de l'OMD. Le KPI relatif à la parité des genres mesure le nombre total d'effectifs féminins à la fin de l'année par rapport au nombre total d'effectifs masculins.

Aperçu du KPI

Nombre total de réponses : 57.

Graphique 21. Ratio de parité des genres par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration

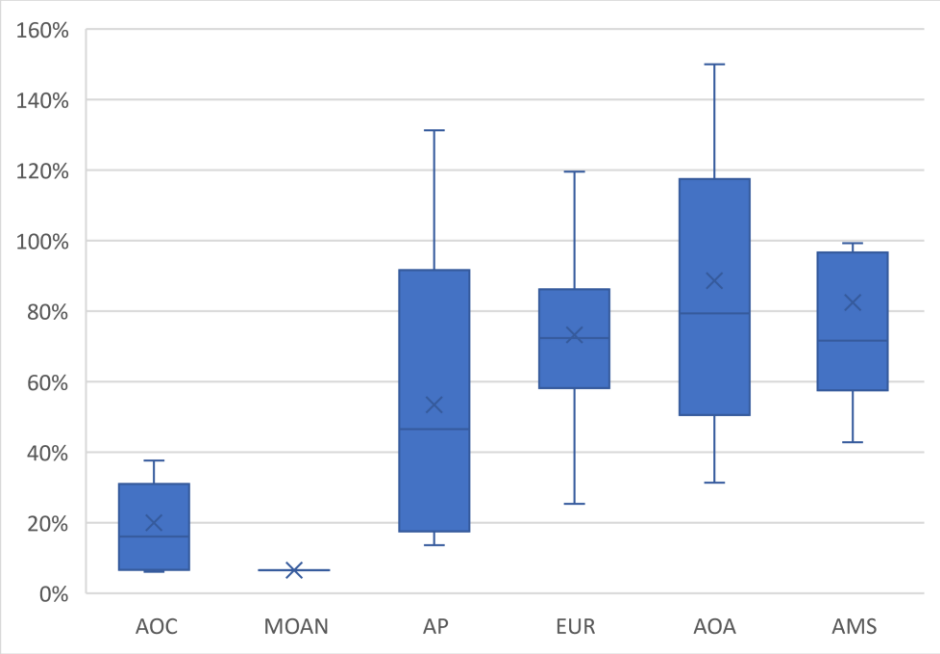


127. Ce KPI présente l'un des taux de réponse les plus élevés, 57 Membres sur 62 l'ayant renseigné. La moyenne mondiale de ce KPI est de 67,6 %, ce qui indique un déséquilibre persistant entre les genres dans le secteur douanier. 27 Membres au total (47,4 % des 57 pays contributeurs) avaient un ratio inférieur à la moyenne.
128. Huit Membres ont indiqué qu'ils avaient plus de femmes que d'hommes dans leur personnel, et quatre autres ont déclaré un score proche de 100 %. Huit Membres ont toutefois déclaré des résultats inférieurs à 20 %. Un certain nombre de raisons expliquent le nombre plus élevé d'hommes et ce KPI devrait être revu dans le

contexte plus large de l'analyse et des efforts de l'OMD pour promouvoir l'égalité de genre et la diversité (EGD).

129. Il existe des différences significatives en matière de parité des genres dans les régions de l'OMD. Les régions AOA (88,7 %) et AMS (82,4 %) ont le ratio femmes/hommes le plus élevé et sont les plus proches de la parité hommes/femmes dans leur personnel.
130. En revanche, les régions MOAN et AOC sont à la traîne avec une moyenne de 6,5 % et 19,9 %, respectivement. Le résultat pour la région MOAN n'est peut-être pas représentatif de l'ensemble de la région, car une seule réponse a été fournie pour ce KPI. Néanmoins, le test statistique montre que les disparités régionales sont significatives.

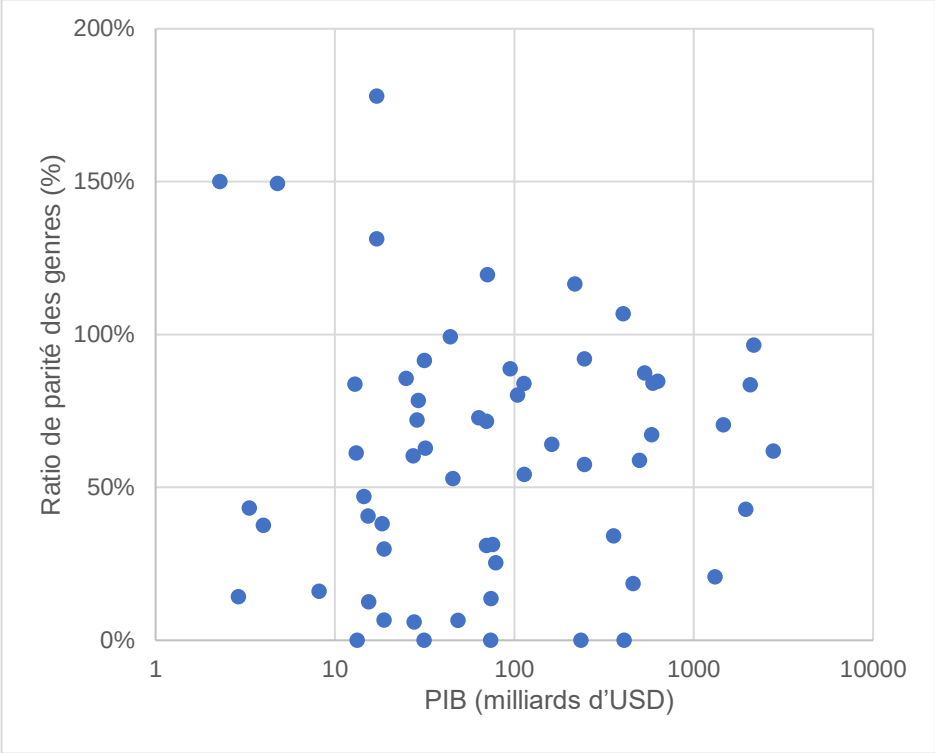
Graphique 22. Répartition du ratio de parité des genres (%) par région



131. Les résultats indiquent que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour parvenir à la parité des genres au sein des autorités douanières. Dans certains cas, cela peut également nécessiter la mise en place de mesures garantissant une formation appropriée du personnel ainsi que la sécurité du personnel féminin. Un renforcement des capacités sera nécessaire pour relever les défis qui limitent la participation des femmes à des postes de spécialistes douaniers parmi le personnel.
132. Les résultats sont uniformément répartis entre les types géographiques, les trois groupes se situant en moyenne entre 64,6 % et 69,2 %.
133. Les résultats peuvent également être ventilés par groupes de revenus. Les deux groupes de revenus les plus élevés ont obtenu des résultats supérieurs à la moyenne de 67,6 %. Les Membres à revenu intermédiaire de la tranche supérieure obtiennent les meilleurs résultats pour ce KPI (80 %), suivis de près par les économies à revenu élevé (77,4 %). Ces deux résultats restent cependant en-deçà d'une répartition à 50/50 entre hommes et femmes. Les économies à faible revenu se démarquent nettement, avec un résultat médiocre de 36 %. Toutefois, au niveau des Membres, aucune preuve statistiquement significative de la corrélation entre le

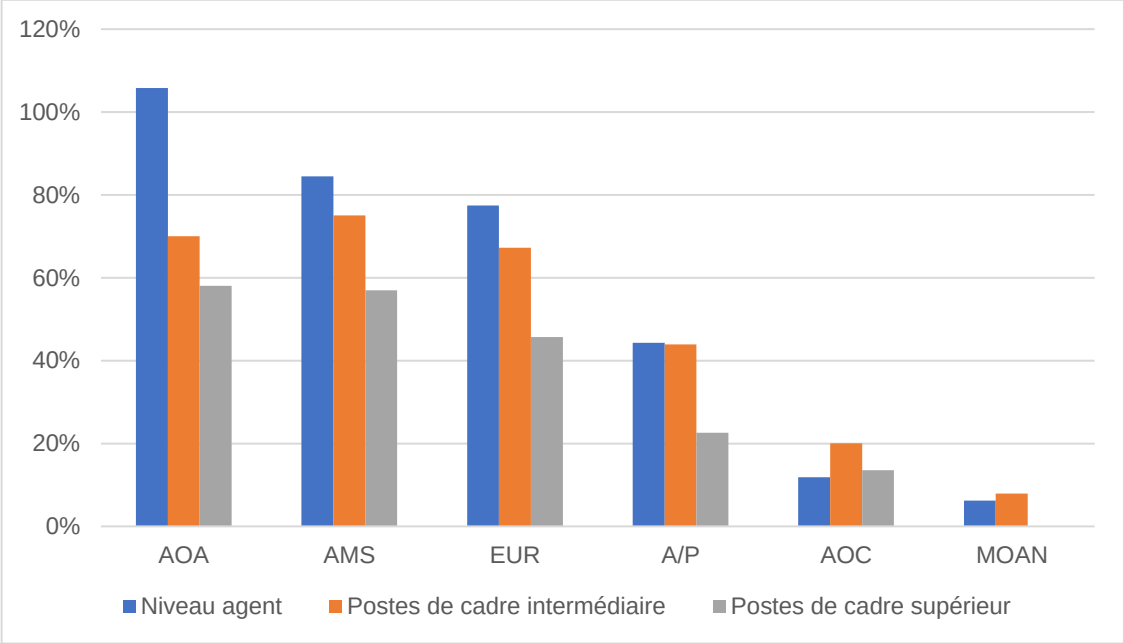
niveau de revenu et le ratio hommes/femmes des effectifs dans les administrations n'a été apportée.

Graphique 23. Ratio de parité des genres (%) par rapport au PIB (milliards d'USD)



134. En ce qui concerne les types d'administration, les services de protection des frontières arrivent en tête avec un résultat de 96,6 %. Cependant, le résultat n'est basé que sur une seule réponse. Les administrations fiscales arrivent en deuxième position avec 80,5 % et présentent le plus grand nombre de contributeurs dans ce groupe. En revanche, les départements ministériels ont déclaré le score le plus bas, avec 49,6 %.
135. Le taux de réponse à ce KPI était également suffisant pour permettre l'analyse des données ventilées collectées. Les contributeurs ont été invités à indiquer le nombre d'hommes et de femmes par catégorie d'emploi.

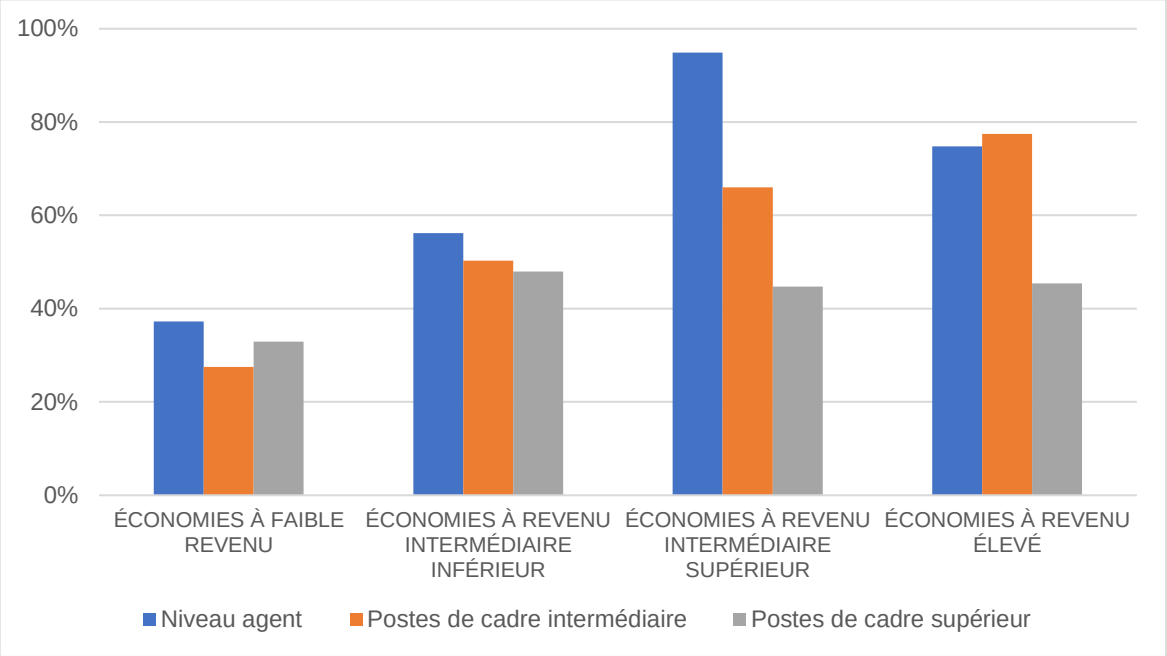
Graphique 24. Ratio de parité des genres (%) par catégorie d'emploi et par région de l'OMD



136. Si l'on considère les résultats globaux pour ce KPI, la région AOA affiche le pourcentage le plus élevé de personnel féminin. Les données ventilées indiquent que sur les trois catégories d'emploi, le pourcentage le plus élevé de personnel féminin se situe au niveau agent. Les postes de cadre intermédiaire attribués à des femmes figurent en deuxième position et, en dernière position, les postes de cadre supérieur.
137. En réalité, dans toutes les régions, à l'exception d'une seule, ce sont les postes de cadre supérieur qui affichent le pourcentage le plus faible de personnel féminin. Dans cinq régions, le pourcentage de femmes occupant des postes de cadre supérieur était le plus faible des trois catégories d'emploi. Cela inclut la région MOAN, qui n'a eu qu'un seul contributeur. Dans quatre régions, le deuxième pourcentage le plus élevé de personnel féminin enregistré est celui des cadres intermédiaires. En d'autres termes, bien qu'il y ait une différence au niveau des résultats globaux et des effectifs féminins, les femmes occupent également systématiquement des emplois de catégorie inférieure, tandis que les catégories supérieures affichent un pourcentage plus élevé d'effectifs masculins.
138. Seule la région AOC fait exception en tant qu'avant-dernière région pour le KPI global. Dans cette région, la proportion la plus élevée de femmes est observée dans les fonctions de cadre intermédiaire (20,1 %), les fonctions de cadre supérieur arrivant en deuxième position (13,6 %). C'est parmi les agents que l'on trouve le plus faible pourcentage de femmes (11,8 %).
139. Si l'on ventile les données par région de l'OMD, la majorité des Membres avaient une proportion significativement plus élevée de femmes au niveau agent (82,3 %) qu'au niveau cadre supérieur (33,7 %). Les résultats sont plus homogènes pour les autres types géographiques. Pour les Membres enclavés, le pourcentage le plus faible de femmes a été enregistré au niveau des cadres intermédiaires (45,5 %) et le plus élevé au niveau des agents (61,3 %). L'écart entre ces deux résultats est beaucoup plus faible. Pour les Membres insulaires, représentés par 12 contributeurs, le pourcentage le plus élevé de femmes a été enregistré pour les postes de

cadre intermédiaire (69,8 %) et le plus faible pour les postes de cadre supérieur (55,5 %).

Graphique 25. Ratio de parité des genres (%) par catégorie d'emploi et groupe de revenus



140. Certaines similitudes ont été observées entre les différents groupes de revenus. Pour trois des quatre groupes de revenus, c'est dans la catégorie des cadres supérieurs que le pourcentage de femmes est le plus faible. L'exception concerne les économies à faible revenu, où les postes de cadre intermédiaire comptent le moins de femmes. Les deux groupes à revenu plus élevé (économies à revenu intermédiaire de la tranche supérieure et économies à revenu élevé) présentent les différences les plus significatives en ce qui concerne le nombre de femmes employées au niveau agent par rapport à celles occupant un poste de cadre supérieur. Pour le groupe à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, ces chiffres sont respectivement de 94,9 % et 44,8 %, et pour les économies à revenu élevé, de 74,8 % et 45,5 %.
141. Ces Membres ont obtenu le meilleur score global pour ce KPI. Les résultats indiquent que si, pour les deux groupes aux revenus inférieurs il s'agit principalement d'augmenter le nombre total de femmes, pour les deux groupes à revenus plus élevés, il s'agit d'assurer une répartition plus équilibrée entre les différentes catégories d'emploi et de garantir une représentation équitable des femmes aux postes de direction.
142. Le déséquilibre entre les genres dans les catégories d'emploi a également été identifié comme un problème par un certain nombre d'administrations dans le Recueil de l'OMD sur l'égalité de genre et la diversité en douane 2023[7].

[7] Source : https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/fr/pdf/topics/capacity-building/activities-and-programmes/gender-equality/gender-equality-compendium_edition2_fr.PDF?la=fr

143. Le KPI Ratio de parité des genres mesure l'équilibre entre les genres au sein du personnel. Toutefois, la parité des genres au sein du personnel n'est pas nécessairement en corrélation directe avec les mesures visant à promouvoir l'égalité de genre et la diversité (EGD) au sein des douanes, pas plus qu'il ne renseigne sur l'environnement de travail général. Il est donc recommandé d'étendre la couverture du KPI et de l'aligner sur les indicateurs liés aux politiques/mesures relatives à l'EGD.

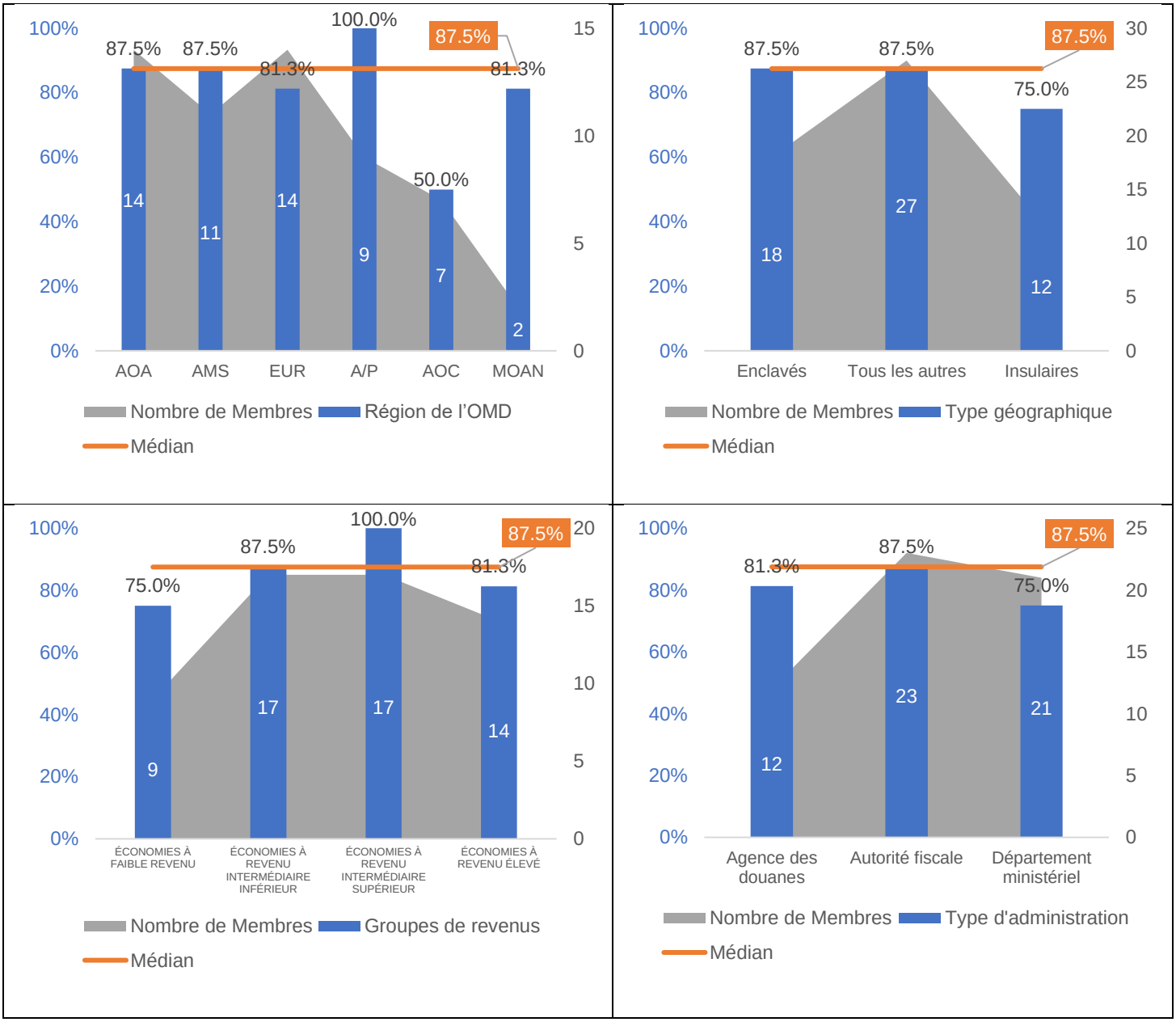
KPI Maturité du développement des compétences

144. Ce KPI mesure le niveau d'adoption, d'utilisation et d'amélioration du processus de développement des compétences pour tous les titulaires de postes, y compris l'existence d'une politique RH basée sur une approche fondée sur les compétences, d'une politique de formation, d'un dictionnaire des compétences, de descriptions de postes, de plans de développement personnel, d'outils d'évaluation (évaluation des compétences) et de systèmes informatiques dédiés aux RH. Ce KPI s'appuie sur huit questions binaires OUI/NON et calcule un pourcentage de réponses positives.

Aperçu du KPI

Nombre total de réponses : 57.

Graphique 26. Maturité du développement des compétences par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration



145. Ce KPI a généré un grand nombre de réponses, 57 des 62 Membres ayant répondu au questionnaire.
146. La médiane du questionnaire était de 87,5 %. La région AOC a obtenu de loin le résultat le plus faible avec 62,5 %. Cela indique que des efforts supplémentaires pour améliorer le développement des compétences pourraient être nécessaires. Les régions EUR et MOAN ont toutes deux fait état d'un besoin en matière de développement supplémentaire dans ce domaine avec un résultat de 87,5 %.
147. Les contributeurs de la région A/P ont déclaré un résultat de 100 % tandis que les régions AOA et AMS arrivent en deuxième position avec 87,5 %.

148. Il n'y a pas de corrélation directe avec le groupe de revenus, les économies à revenu intermédiaire de la tranche supérieure obtenant le score le plus élevé (100 %) et les économies à faible revenu le score le plus bas (75 %). La répartition est également homogène parmi les différents types d'administration. Outre un service de protection des frontières qui a déclaré un score 100 %, les autorités fiscales ont obtenu un score de 87,50 %. Les départements ministériels ont obtenu le résultat le plus bas avec 75 %.
149. D'autres observations ont été faites en comparant ce KPI à celui sur le Développement des compétences, qui mesure l'écart moyen entre la compétence requise et la compétence acquise. Le KPI sur le Développement des compétences est utilisé pour évaluer le développement des compétences du personnel. Il est basé sur un rapport d'évaluation des compétences (voir les descriptions de postes basées sur les compétences et le dictionnaire des compétences), conformément au « Guide de l'OMD pour la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines basé sur les compétences dans un environnement douanier ».
150. Le taux de réponse à ce KPI sur le Développement des compétences est faible, 15 Membres seulement ayant renseigné ce KPI. Sur les 47 Membres qui n'ont pas été en mesure de fournir des données, 45 % ont déclaré que leur base de données ne fournissait pas ce niveau de détail ; 35 % des contributeurs prévoyaient de créer la base de données pour collecter les données ou avaient déjà entamé le processus de collecte des données.
151. Par ailleurs, l'analyse des 15 réponses aux KPI Développement des compétences et Maturité du développement des compétences suggère qu'il n'y a pas de corrélation entre les réponses, c'est-à-dire que les Membres ayant un degré de maturité plus élevé en matière de développement des compétences n'ont pas nécessairement un déficit de compétences moins important. Cette analyse est toutefois basée sur un petit échantillon de 15 pays.
152. Le faible niveau de réponse concernant l'écart moyen entre la compétence requise et la compétence acquise soulève la question de la crédibilité du KPI relatif à la Maturité du développement des compétences, qui a obtenu un score assez élevé. Cela conduit à la nécessité d'évaluer les systèmes de RH fondés sur les compétences au sein des Membres.

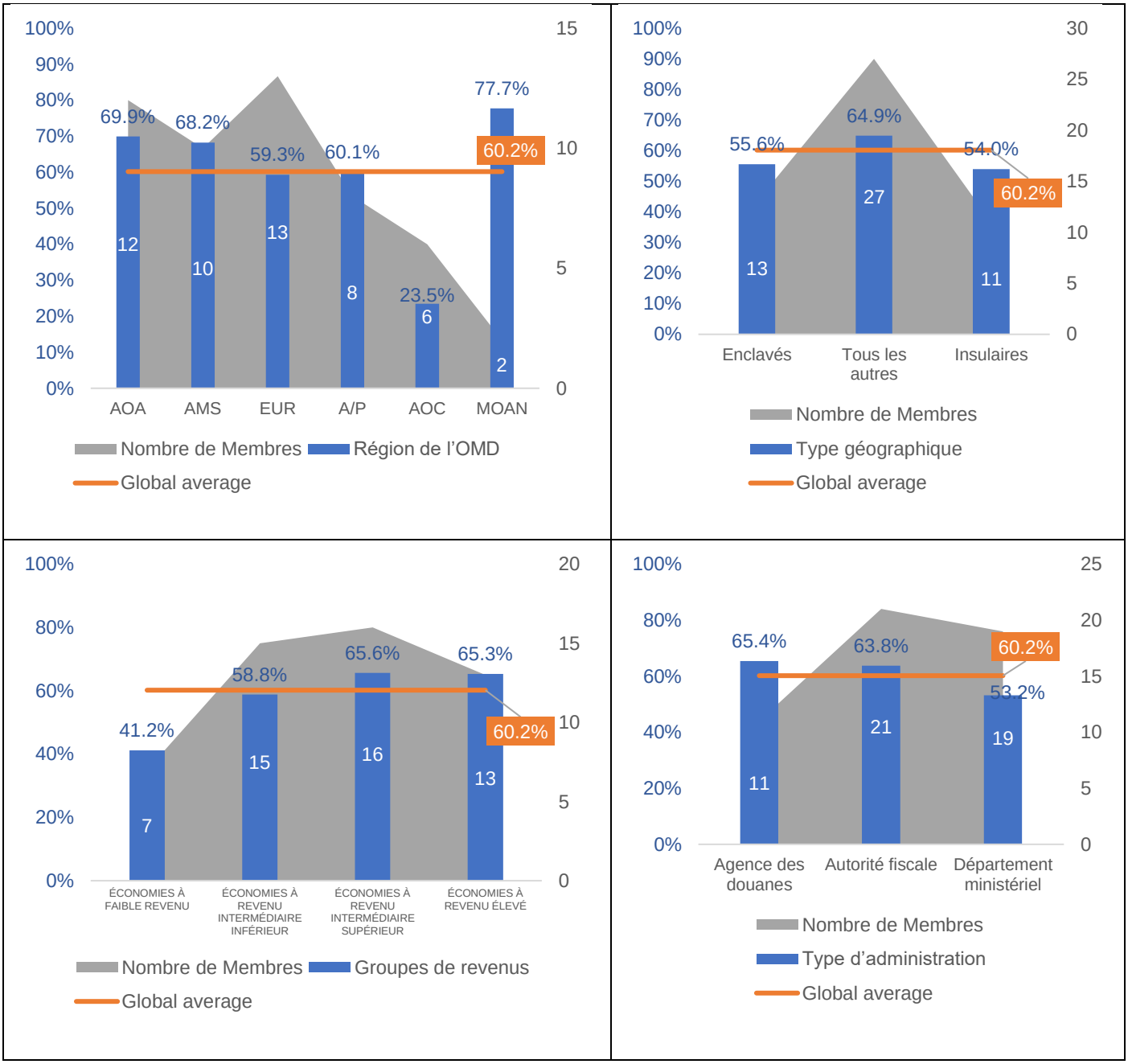
KPI Accès à la formation

153. Ce KPI contribue également au résultat escompté Personnel plus compétent et motivé. Il mesure la proportion d'employés ayant bénéficié d'au moins une formation au cours de l'année par rapport au nombre total d'employés.

Aperçu du KPI

Nombre de réponses 51.

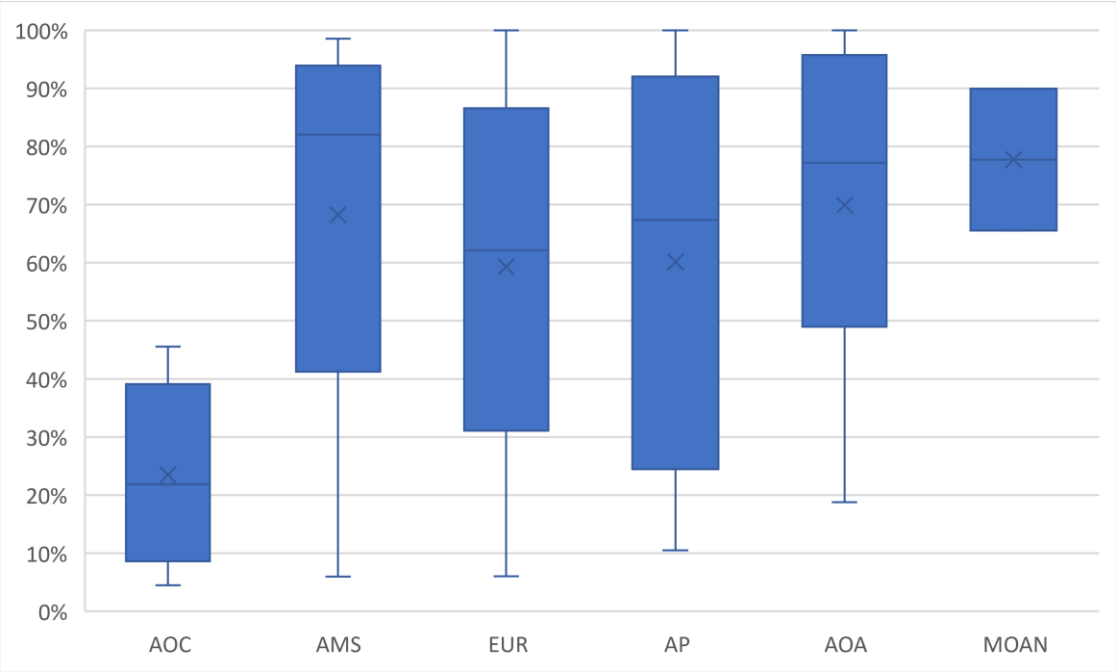
Graphique 27. Accès à la formation par région de l'OMD, type géographique, groupe de revenus et type d'administration



154. 51 Membres ont renseigné ce KPI avec une moyenne globale de 60,2 %, ce qui signifie que 60,2 % du personnel de ces administrations des douanes ont pu bénéficier d'au moins une formation au cours de l'année.
155. En ce qui concerne les régions de l'OMD, la région AOC a obtenu le résultat le plus faible avec seulement 23,5 % du personnel bénéficiant d'un accès à la formation. L'avant-dernière place revient à la région EUR, avec 59,3 % du personnel ayant participé à au moins une formation au cours de l'année évaluée. La région A/P se

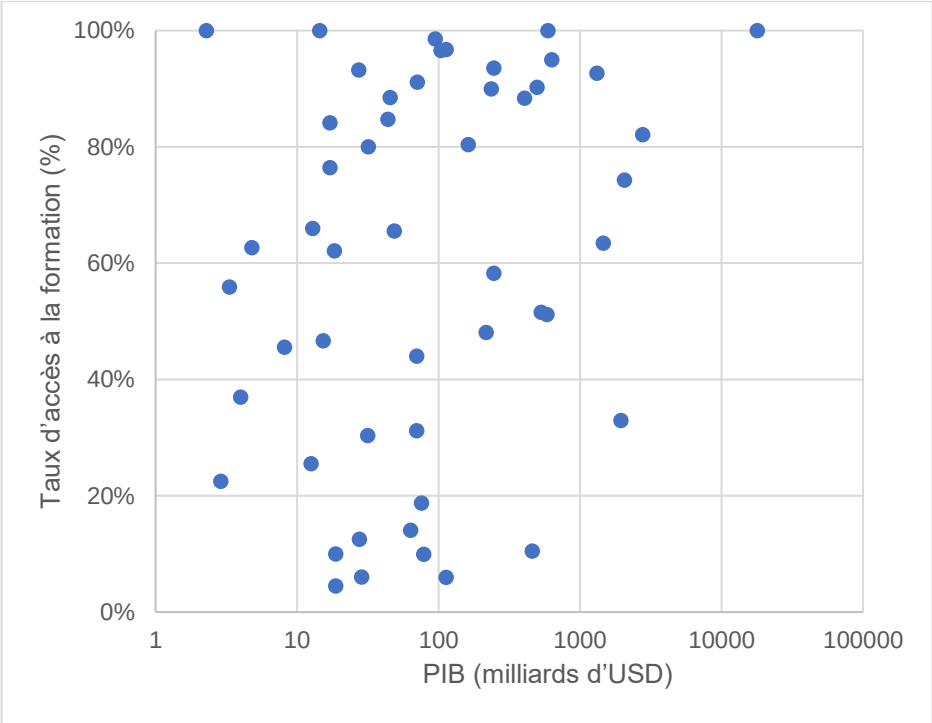
situe juste en dessous de la moyenne avec 60,1 %. Le meilleur résultat a été enregistré dans la région MOAN, où plus des trois quarts du personnel ont participé à au moins un événement de formation (77,7 %). Ce résultat n'est toutefois basé que sur deux réponses. L'analyse de régression a confirmé que les disparités régionales étaient statistiquement significatives.

Graphique 28. Répartition du taux d'accès à la formation (%) par région



156. Les résultats sont relativement homogènes entre les groupes géographiques, les Membres insulaires obtenant un score légèrement inférieur de 54 %. Ils sont également homogènes entre les différents types d'administrations, les départements ministériels déclarant un accès à la formation inférieur à la moyenne (53,2 %).
157. Il existe une corrélation significative entre l'accès à la formation et le niveau de revenu d'un Membre. Cela est confirmé à la fois par les statistiques descriptives – les deux groupes de revenus supérieurs, à savoir les économies à revenu intermédiaire de la tranche supérieure et à revenu élevé, déclarant les deux scores les plus élevés, soit 65,6 % et 65,3 % respectivement – et par l'analyse de régression entre le PIB et le taux d'accès à la formation. Lorsque le PIB augmente, le taux d'accès à la formation augmente.

Graphique 29. Taux d'accès à la formation (%) par rapport au PIB (milliards d'USD)



158. Ces résultats indiquent la nécessité d'un soutien supplémentaire, en particulier pour les économies à revenu faible, afin de mettre la formation à la disposition d'un plus grand nombre de personnes au sein des administrations nationales. D'une part, les Membres des économies de la tranche de revenus supérieure peuvent être la source de bonnes pratiques pour aider les Membres du personnel à bénéficier de la formation. D'autre part, lorsque les ressources pour la formation en présentiel sont limitées, les outils d'apprentissage à distance tels que ceux disponibles sur la plateforme CLiKC! de l'OMD peuvent être utilisés pour atteindre un plus grand nombre de personnes. Ceci est particulièrement important dans un domaine en évolution rapide comme celui des douanes, où les nouveaux développements exigent que le personnel soit toujours au fait des changements.

4.9. Performance des KPI

4.9.1. Performance des KPI basée sur les taux de réponse et les réponses vierges

159. Lors de la soumission des réponses, les Membres ont eu la possibilité de ne pas renseigner un KPI et de sélectionner l'une des cinq raisons proposées pour lesquelles les données n'étaient pas fournies. Ces raisons sont les suivantes :
    - La base de données n'a pas encore été mise en place, mais j'ai commencé à collecter les données ;
    - La base de données n'a pas encore été mise en place, mais je prévois d'en créer une ;
    - La base de données n'a pas encore été mise en place et je ne prévois PAS d'en créer une ;
    - La base de données ne fournit pas ce niveau de détail ; et
    - Il était difficile de fournir des données dans l'unité de mesure donnée.
160. Il est donc possible de voir quels sont les KPI qui n'ont pas été renseignés par le plus grand nombre de contributeurs. Sur cette base, des conclusions peuvent être tirées quant au niveau de difficulté ou de compréhension des différents KPI par les contributeurs. Ces informations peuvent également constituer un indicateur utile des domaines dans lesquels des efforts supplémentaires de renforcement des capacités pourraient s'avérer nécessaires afin de soutenir et de garantir une plus grande participation à la phase d'auto-évaluation lors les prochains cycles du MMP.
161. Dans ce cas, un soutien supplémentaire peut être nécessaire avant la prochaine phase d'auto-évaluation. Comme indiqué précédemment dans le présent rapport, les contributeurs ont fourni des données sur les KPI qui les concernent. Par conséquent, tous les Membres n'ont pas été en mesure de fournir des données pour tous les KPI dans le cadre de chaque résultat escompté.
162. Le Graphique 30 ci-dessous présente la liste des dix principaux KPI pour lesquels le taux de réponses vierges est le plus faible.

Graphique 30. Dix KPI ayant le plus faible taux de réponses vierges

163. Le KPI relatif au Dialogue avec le secteur privé n'est resté sans réponse qu'une seule fois, 61 Membres sur 62 ayant renseigné ce KPI. Viennent ensuite les KPI Disponibilité des rapports de performance et Ratio de parité des genres, avec respectivement trois et quatre cas de réponses vierges. Les résultats pour ces KPI indiquent qu'ils ont été bien compris par les contributeurs et qu'ils ont été fixés à un niveau permettant aux Membres de fournir des données.
164. Le Graphique 31 ci-dessous présente les 15 principaux KPI pour lesquels le taux de réponses vierges est le plus élevé.

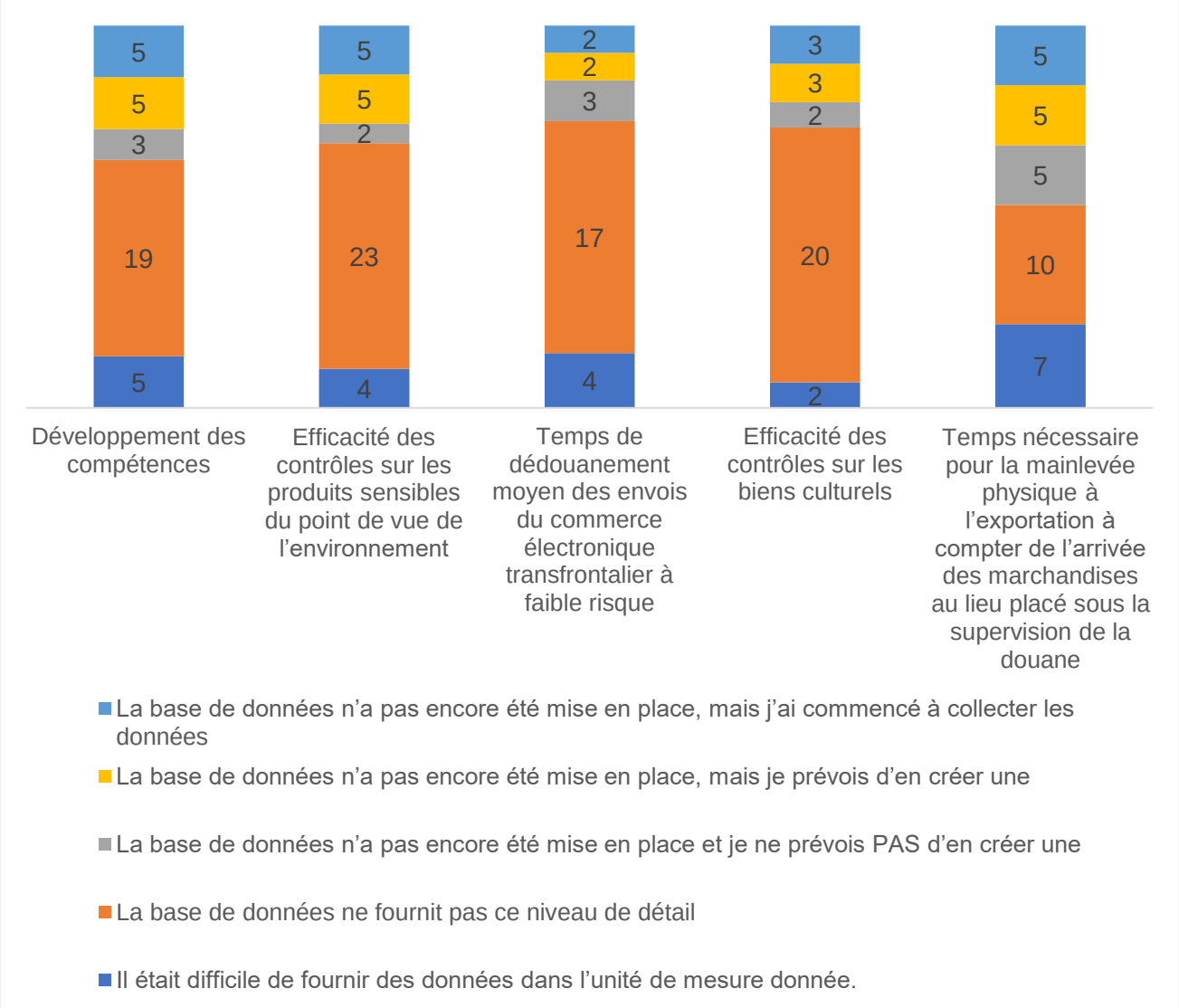
Graphique 31. Quinze KPI présentant le taux le plus élevé de réponses vierges

165. En principe, les KPI ne sont pas renseignés lorsque les données ne sont pas disponibles, pour l'une des raisons prédéfinies indiquées ci-dessus. L'absence de réponse peut également indiquer que certains des KPI n'ont pas été bien compris et qu'un soutien supplémentaire pourrait être utile aux Membres pour la collecte et la fourniture des données. Les résultats peuvent également suggérer que l'analyse de certains de ces KPI n'a pas été effectuée au bon niveau. Ces KPI pourraient être réexaminés avant la prochaine phase d'auto-évaluation afin de s'assurer que la collecte de données est réalisable pour un plus grand nombre de Membres participants. Conformément au mandat de l'EPMMP de l'OMD et à la procédure de maintenance du MMP, les KPI du MMP feront l'objet d'un processus de révision complet basé sur les résultats de la phase d'auto-évaluation du MMP V.1.
166. Sur les 62 réponses reçues, le KPI Développement des compétences a été laissé sans réponses à 42 reprises. Dans 27 cas, les contributeurs ont indiqué qu'ils ne prévoyaient pas de collecter les données ou qu'ils considéraient que l'unité de mesure était trop complexe pour fournir des données. Dans 19 cas, la raison invoquée était que la base de données ne fournissait pas ce niveau de détail. Sur les 42 cas où ce KPI n'a pas été renseigné, les contributeurs ont indiqué dans 10 cas que la

base de données n'avait pas encore été créée, mais qu'ils prévoyaient d'en créer une.

167. Le KPI Efficacité des contrôles sur les produits sensibles du point de vue de l'environnement arrive en deuxième position avec 39 réponses vierges. Le KPI Temps de dédouanement moyen des envois du commerce électronique transfrontalier à faible risque arrive en troisième position avec 38 réponses vierges.

Graphique 32. 5 principaux KPI avec des réponses vierges et des raisons fournies

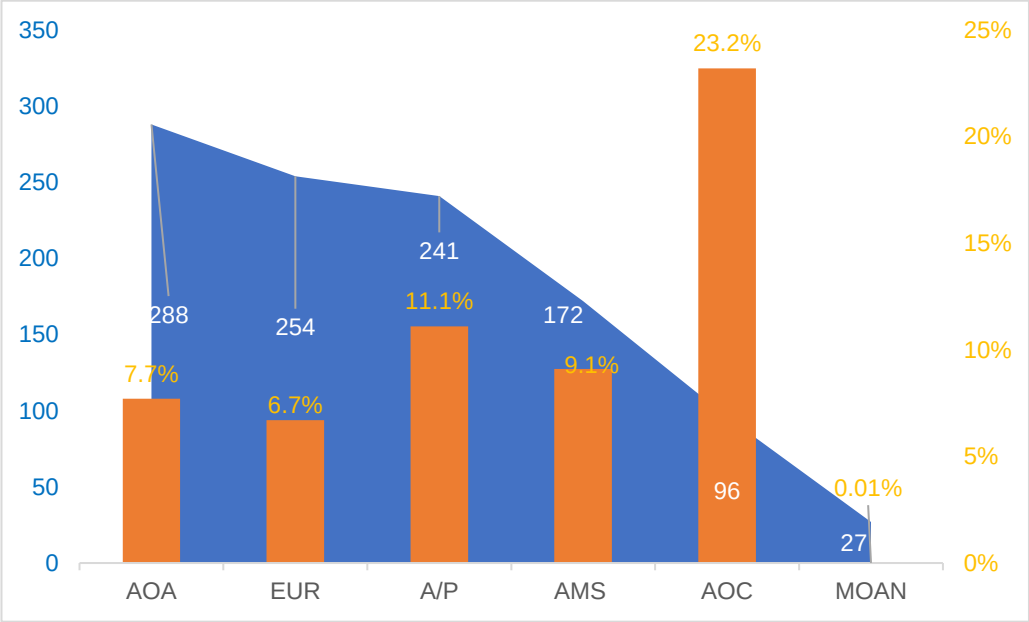


168. Pour les cinq KPI, la deuxième réponse (« La base de données ne fournit pas ce niveau de détail ») est la raison la plus souvent invoquée pour ne pas avoir renseigné le KPI. Les autres KPI relatifs à l'efficacité des contrôles des différents types de produits (alcool, cigarettes, biens culturels, denrées alimentaires et biens de consommation, biens protégés par des droits de propriété intellectuelle, drogues, armes à feu, composants essentiels, munitions et explosifs) se situent également

dans la même fourchette de réponses vierges. Avant le prochain cycle d'analyse, il conviendra de procéder à un examen des KPI les moins performants.

169. Si l'on ventile les réponses par région de l'OMD, les résultats pour les réponses vierges sont les suivants :

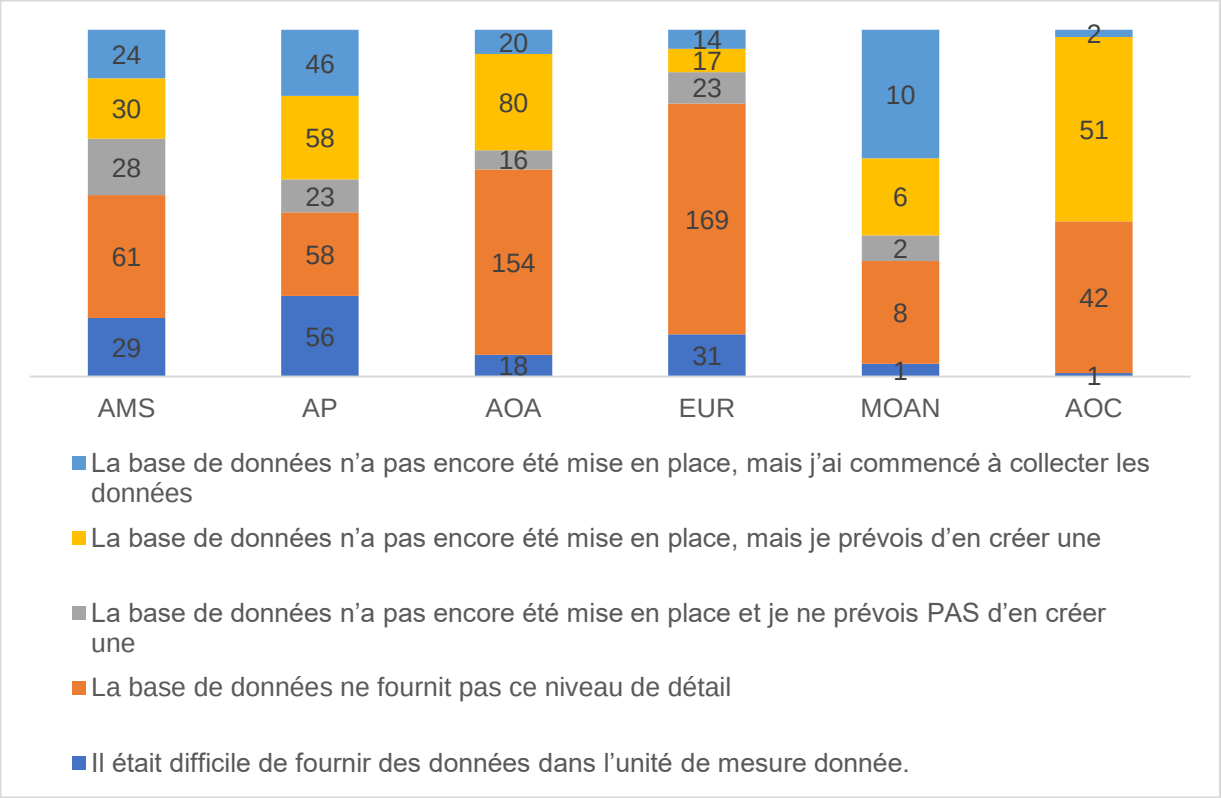
Graphique 33. Nombre total de réponses vierges par rapport au pourcentage de réponses vierges par Membre (%) par région de l'OMD



170. C'est dans la région AOA que le nombre de réponses vierges est le plus élevé (288), suivie de la région EUR (254) et de l'A/P (241). En pourcentage moyen de réponses vierges par Membre, la région AOC a obtenu le score le plus élevé avec 23,2 %, suivie par la région A/P avec 11,1 %. La région MOAN, bien que représentée par deux Membres seulement, a obtenu le plus faible nombre de réponses vierges avec une moyenne de 0,01 % de réponses vierges par Membre.

171. La raison pour laquelle les réponses sont laissées vierges varie également d'une région à l'autre.

Graphique 34. Raisons pour lesquelles les réponses sont laissées vierges, par région de l'OMD



172. La principale raison pour laquelle les réponses sont laissées vierges est que la base de données ne fournissait pas le niveau de détail approprié. Cela renforce une fois de plus la nécessité de développer une culture axée sur les données chez l'ensemble des Membres afin de garantir l'utilisabilité des données dans le but ultime de prendre des décisions fondées sur des données probantes et de définir un programme de réforme.
173. Les réponses vierges indiquent également les domaines dans lesquels il sera possible d'obtenir davantage de données lors des prochains cycles d'auto-évaluation. En ce qui concerne certains KPI, les contributeurs ont indiqué soit que la base de données n'avait pas encore été mise en place, mais qu'ils prévoyaient de le faire, soit que la base de données n'avait pas encore été mise en place, mais qu'ils avaient commencé à collecter des données. Dans de tels cas, il est probable que la collecte de données sur les KPI puisse être améliorée au cours des prochaines années de la phase d'auto-évaluation.
174. Lorsque l'on examine les réponses pour des KPI individuels, certains KPI sont plus susceptibles d'être améliorés en termes de taux de collecte de données, car les données sont déjà collectées ou les contributeurs prévoient de mettre en place la base de données. Cela s'applique en particulier aux KPI suivants :
    - Implication des OEA dans le commerce ;
    - Temps nécessaire pour la mainlevée physique à l'importation ;
    - Temps nécessaire pour la mainlevée physique à l'exportation à compter de l'arrivée des marchandises au lieu placé sous la supervision de la douane ;

- Temps nécessaire pour la mainlevée physique à l'exportation à compter du dépôt de la déclaration d'exportation ;
- Temps de dédouanement moyen des envois du commerce électronique transfrontalier à faible risque ;
- Taux des envois passant par le commerce électronique ayant bénéficié d'une mainlevée immédiate ;
- Part des envois du commerce électronique ;
- Ratio des décisions contraignantes en matière de classement pour les déclarations d'importation ;
- Degré de non-respect des règles de classement ;
- Respect de la discipline ;
- Efficacité des mécanismes de signalement de cas de corruption, mauvaise conduite ou malversation ;
- Développement des compétences ; et
- Les KPI du MMP concernant la variation du nombre de saisies et l'efficacité des contrôles pour différents types de produits (alcool, cigarettes, biens culturels, denrées alimentaires et biens de consommation, biens protégés par des droits de propriété intellectuelle, drogues, produits sensibles du point de vue de l'environnement, armes à feu, composants essentiels, munitions et explosifs).

175. Le KPI Développement des compétences a obtenu l'un des taux de réponse les plus faibles, mais ce résultat devrait s'améliorer au cours des prochains cycles d'auto-évaluation. Toutefois, cela dépend également de la nécessité et de la capacité de développer et de mettre en œuvre des systèmes de RH fondés sur les compétences.
176. Les prochains cycles d'auto-évaluation du MMP comprendront probablement une proportion plus faible de réponses laissées vierges pour ces KPI. Le niveau global de collecte de données devrait également augmenter au cours des prochains cycles, à mesure que les Membres se familiariseront avec le processus global du MMP et avec la structure des KPI et les exigences en matière de données.

4.9.2. Analyse de performance des KPI

177. La productivité, ou la performance, des KPI peut être évaluée en examinant dans quelle mesure leurs valeurs convergent vers l'extrémité souhaitée des résultats et s'y conforment. En d'autres termes, les KPI qui devraient avoir des valeurs aussi élevées que possible, mais qui tendent vers des valeurs plus faibles à gauche, sont considérés comme « peu performants ». De même, les KPI qui devraient avoir des valeurs aussi faibles que possible mais qui comportent un grand nombre de valeurs plus élevées sont également considérés comme peu performants. Plus le degré d'asymétrie est élevé, ou plus le graphique est décalé vers la gauche ou la droite, moins le KPI est performant. En revanche, les KPI qui tendent vers l'extrémité souhaitée sont considérés comme présentant une bonne performance (« performants »). Certains KPI ne peuvent pas être évalués du point de vue de l'asymétrie

en raison de leurs valeurs et de leur nature spécifiques (voir Annexe I; réservé aux Membres).

178. Sur la base des critères établis, nous avons calculé l'asymétrie des KPI et fourni une interprétation pertinente de leur performance. Il en ressort 14 KPI « peu performants » et 24 KPI relativement « performants ». 11 KPI ont été impossibles à évaluer en raison de leur valeur et de leur nature. Il convient de préciser que ce critère a été appliqué à tous les KPI, indépendamment du taux de réponse. Par exemple, un KPI peut avoir un taux de réponse élevé, mais la valeur/les résultats réels du KPI peuvent ne pas être positifs. Dans certains cas en revanche, le KPI peut avoir un nombre de réponses inférieur, mais la valeur et les résultats réels sont positifs.
179. Les domaines de « faible performance » peuvent être définis comme des domaines nécessitant des efforts supplémentaires en matière de renforcement des capacités. En outre, les KPI ayant reçu moins de 33 réponses doivent être considérés comme des KPI à faible taux de réponse (un taux de réponse élevé implique un intervalle de confiance de 95 % et une marge d'erreur de 10 %). En s'appuyant sur les KPI dont le taux de réponse est relativement faible et sur un scénario « peu performant », il est possible de dégager les besoins et tendances suivants en matière de renforcement des capacités parmi les Membres de l'OMD participant au MMP V.1 :
    - Opérateurs économiques agréés ;
    - Temps nécessaire pour la mainlevée physique ;
    - Numérisation de la douane et dématérialisation progressive des procédures douanières ;
    - Normalisation des déclarations électroniques ;
    - Engagements de service et prestation de services au secteur privé ;
    - Le commerce électronique et sa part dans le commerce international ;
    - Application correcte des décisions contraignantes ; application correcte des règles de classement ;
    - Un juste recouvrement des recettes en garantissant un niveau de conformité élevé lors de la mise en œuvre du contrôle après dédouanement et un commerce équitable au sein de l'environnement douanier ;
    - Respect des exigences en matière de recettes par les opérateurs ;
    - Profilage et contrôle des voyageurs ;
    - Les saisies douanières et le ciblage des envois appropriés afin de contrôler et de garantir la fluidité du commerce légitime (alcool, cigarettes, biens culturels, denrées alimentaires et biens de consommation, produits liés aux DPI, drogues, produits sensibles du point de vue de l'environnement, armes à feu, composants essentiels, munitions et explosifs) ; et
    - Gestion des ressources humaines et développement des ressources humaines fondés sur les compétences.

4.10. Confiance accrue dans les relations avec le secteur privé du point de vue du MMP

180. L'un des résultats escomptés mesurés par le MMP est la confiance accrue dans les relations avec le secteur privé.
181. La confiance et la coopération entre les autorités douanières et le secteur privé (c'est-à-dire toutes les parties prenantes, à savoir les opérateurs ainsi que les prestataires de services tels que les agents en douane et les transitaires) contribuent à accroître l'efficacité et la sécurité du commerce mondial. Elles contribuent à garantir que les échanges transfrontaliers respectent les règles nationales et internationales en matière de commerce et de douane. Ceci est possible en favorisant le respect des règles et obligations douanières par les opérateurs et, en retour, en augmentant la proportion d'échanges effectués par des opérateurs respectueux des règles. La confiance mutuelle et la coopération entre les autorités douanières et le secteur privé sont également nécessaires pour mettre en œuvre avec succès des réformes, introduire des mesures de facilitation des échanges ou moderniser les processus existants.
182. Dans le cadre du MMP, le résultat escompté d'une confiance accrue dans les relations avec le secteur privé a été mesuré à l'aide de trois KPI. Chacun d'entre eux contribue de manière différente à l'objectif d'instaurer la confiance avec le secteur privé.

KPI Dialogue avec le secteur privé

183. Le KPI mesurant le dialogue avec le secteur privé est celui qui a obtenu le meilleur score en termes de taux de réponse. Ce KPI pose neuf questions sur le dialogue avec le secteur privé mené dans le cadre de réunions et de forums réguliers. Le KPI est calculé sur une base binaire avec des questions OUI et NON.
184. Les relations avec le secteur privé sont essentielles pour permettre aux autorités douanières de recouvrer des recettes, mais aussi de garantir le respect des règles. Le dialogue avec le secteur privé poursuit deux objectifs principaux. Tout d'abord, les autorités sont en mesure de fournir des informations et des conseils supplémentaires concernant toute modification des règles ou de la législation nationales. Elles peuvent clarifier les réglementations existantes et insister sur la nécessité de s'y conformer. Elles peuvent également consulter le secteur privé sur diverses questions douanières, par exemple lorsqu'elles envisagent d'introduire des changements et essaient d'en comprendre l'impact. D'autre part, le secteur privé peut signaler aux autorités douanières les difficultés qu'il peut rencontrer sur le terrain. Il peut s'agir, par exemple, de problèmes liés à la mise en œuvre des politiques douanières, de changements de circonstances entraînant un allongement des délais d'attente ou de dédouanement aux frontières, de problèmes d'accès à l'information, etc.
185. Le dialogue avec le secteur privé profite aux deux parties et garantit une application cohérente et efficace des politiques et procédures douanières. Le MMP mesure le dialogue avec le secteur privé en vérifiant l'existence d'un mécanisme permettant d'instaurer un dialogue périodique avec les parties prenantes. Il pose des questions

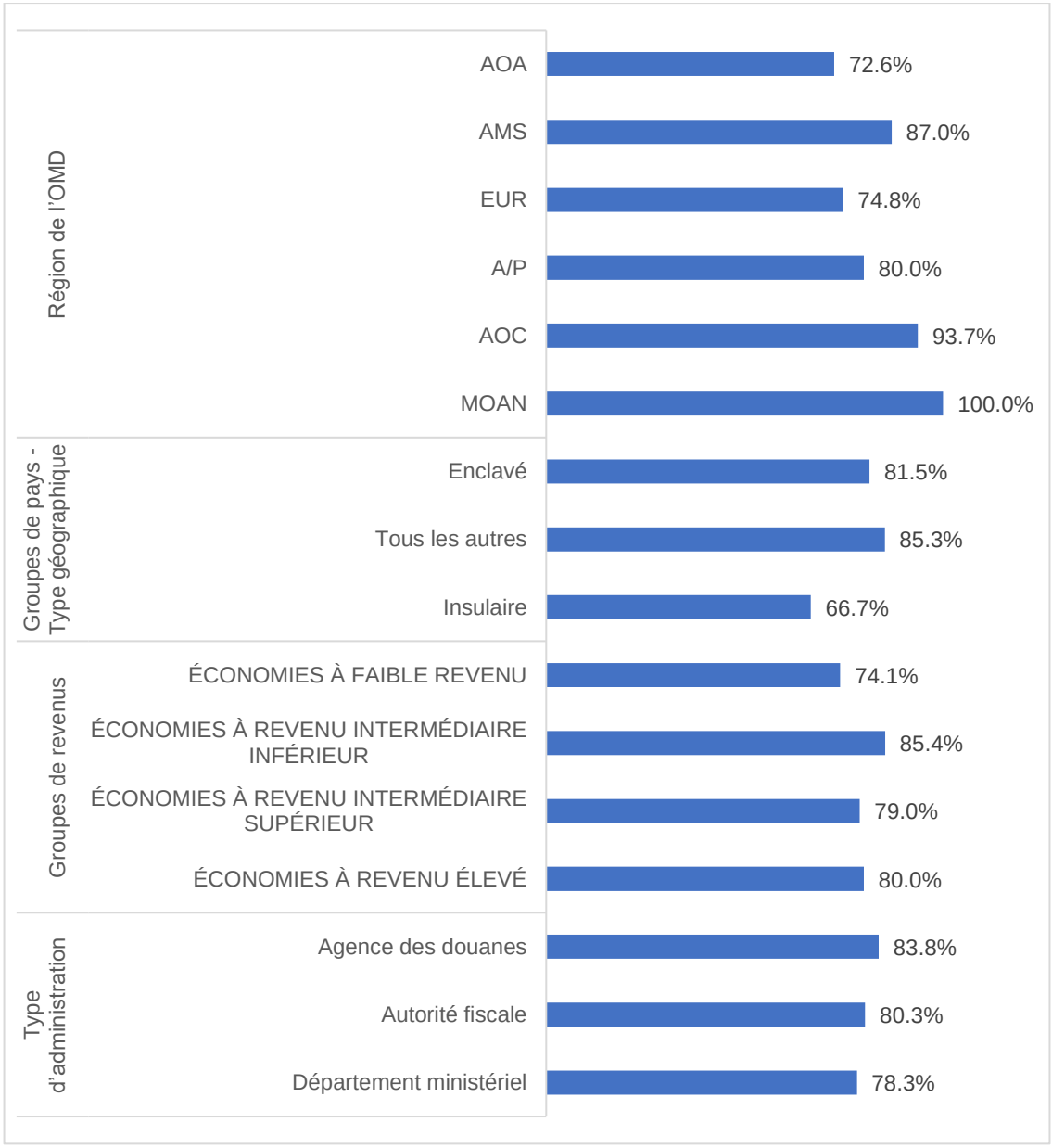
sur la fréquence des réunions et les procédures de collecte de commentaires et de recommandations.

186. Sur les 61 contributeurs ayant fourni des informations pour ce KPI, 28 ont déclaré un niveau de dialogue avec le secteur privé de 100 % et 18 autres un niveau supérieur à 77 %. Seules sept réponses étaient inférieures à 50 %. Ces chiffres indiquent que la majorité des contributeurs ont mis en place des structures pour dialoguer régulièrement avec le secteur privé.

187. Sur les 61 contributeurs, 53 ont répondu à la première question en indiquant que les administrations avaient mis en place des mécanismes permettant d'instaurer un dialogue périodique avec le secteur privé afin de discuter de questions purement douanières.

Aperçu du KPI

Graphique 35. Aperçu du KPI Dialogue avec le secteur privé avec une moyenne mondiale de 80,5 %.



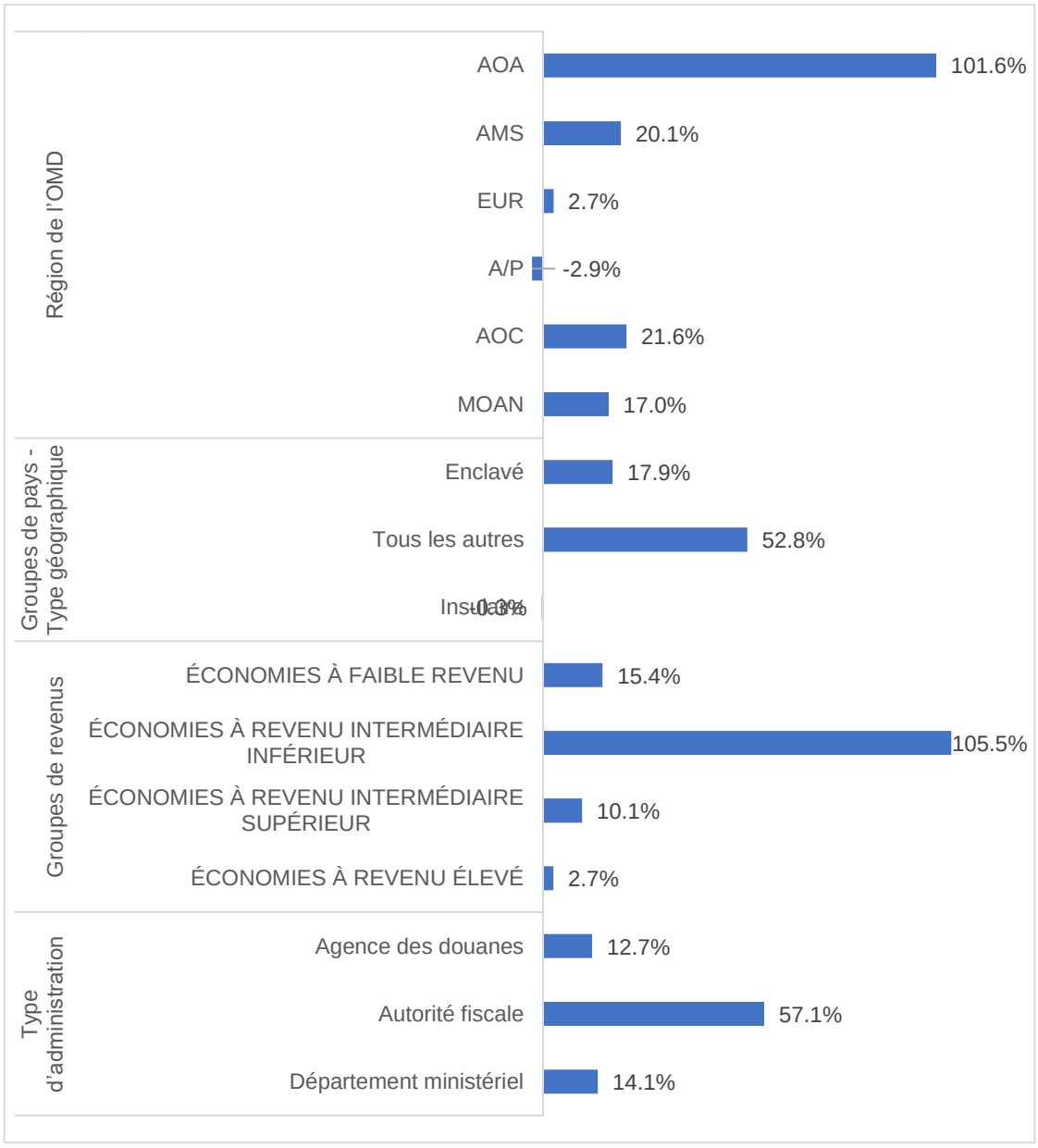
188. Globalement, ce KPI a obtenu un taux de réponse moyen très élevé, ce qui témoigne d'une étroite coopération entre les administrations des douanes et le secteur privé. Les régions AOA et EUR sont les deux seules régions dont le taux de réponse moyen est inférieur à 80 %.
189. La situation est légèrement différente lorsqu'elle est ventilée par type géographique. Si la différence entre les pays enclavés et tous les autres Membres est minime, les résultats pour les contributeurs insulaires sont quant à eux faibles (66,7 %), suggérant la nécessité d'un dialogue plus soutenu avec le secteur privé.
190. En revanche, le groupe de revenus ne semble pas faire de différence pour ce KPI. La répartition des réponses entre les quatre types de revenus est très homogène, avec un faible écart entre le résultat moyen le plus bas et le résultat moyen le plus élevé.

KPI Variation du nombre d'OEA

191. Les programmes d'Opérateur économique agréé (OEA) (connus dans certains pays sous le nom de programmes d'opérateur de confiance) facilitent les échanges commerciaux des opérateurs qui ont fait leurs preuves en matière de respect des règles. Les programmes d'OEA favorisent la simplification du commerce légitime en accordant aux opérateurs qui respectent scrupuleusement les conditions du programme, des avantages particuliers en matière de facilitation des procédures frontalières et de dédouanement. Les programmes d'OEA varient d'un Membre à l'autre et offrent des avantages divers aux opérateurs. Si les programmes d'OEA suivent les orientations du Cadre de normes SAFE de l'OMD visant à sécuriser et à faciliter le commerce mondial (Cadre de normes SAFE), chaque Membre les conçoit différemment. Ils diffèrent également en termes de structure et de conditions d'obtention du statut.
192. Deux KPI du MMP sont axés sur les OEA : l'un sur l'augmentation du nombre total d'OEA et l'autre sur leur participation au commerce, c'est-à-dire la valeur commerciale annuelle des importations et des exportations des OEA par rapport à la valeur totale des importations et des exportations.
193. Une diminution du nombre d'OEA peut avoir plusieurs significations. Par exemple, si les autorités douanières locales appliquent des contrôles stricts aux entreprises qui détiennent le statut d'OEA afin de garantir la cohérence et la conformité, et que l'une de ces entreprises ne satisfait plus aux critères OEA, l'agrément sera révoqué. Par ailleurs, une entreprise peut tout simplement cesser d'exister.
194. L'augmentation du nombre d'entreprises certifiées OEA témoigne de l'intérêt porté aux avantages offerts par ces programmes. Elle traduit également une augmentation des échanges commerciaux conformes et sécurisés. Elle peut également indiquer qu'un programme d'OEA a été introduit pour la première fois, donnant lieu à une augmentation significative du nombre d'agréments pour promouvoir le programme d'OEA.
195. Une augmentation ou une diminution significative du nombre d'OEA n'est pas nécessairement révélatrice de l'évolution de l'adoption du programme d'OEA. Ce KPI doit être recoupé avec le KPI suivant, portant sur l'implication des OEA dans le commerce.

Aperçu du KPI

Graphique 36. Aperçu du KPI Variation du nombre d'OEA avec une moyenne mondiale de 33,8 %.



196. La plus forte augmentation du nombre d'OEA au cours de l'année de référence a été enregistrée dans la région AOA (101,6 %). Ce chiffre élevé est principalement dû au signalement par l'un des Membres d'une augmentation considérable du nombre d'OEA à la suite de l'introduction du programme d'OEA. La différence entre cette région et la région AOC est énorme. La région AOC a déclaré une augmentation de 21,6 %, contre 20,1 % pour la région AMS La région A/P a fait état d'une

diminution du nombre d'OEA (-2,9 %). En effet, l'un des sept contributeurs de cette région a déclaré une baisse de 40 %.

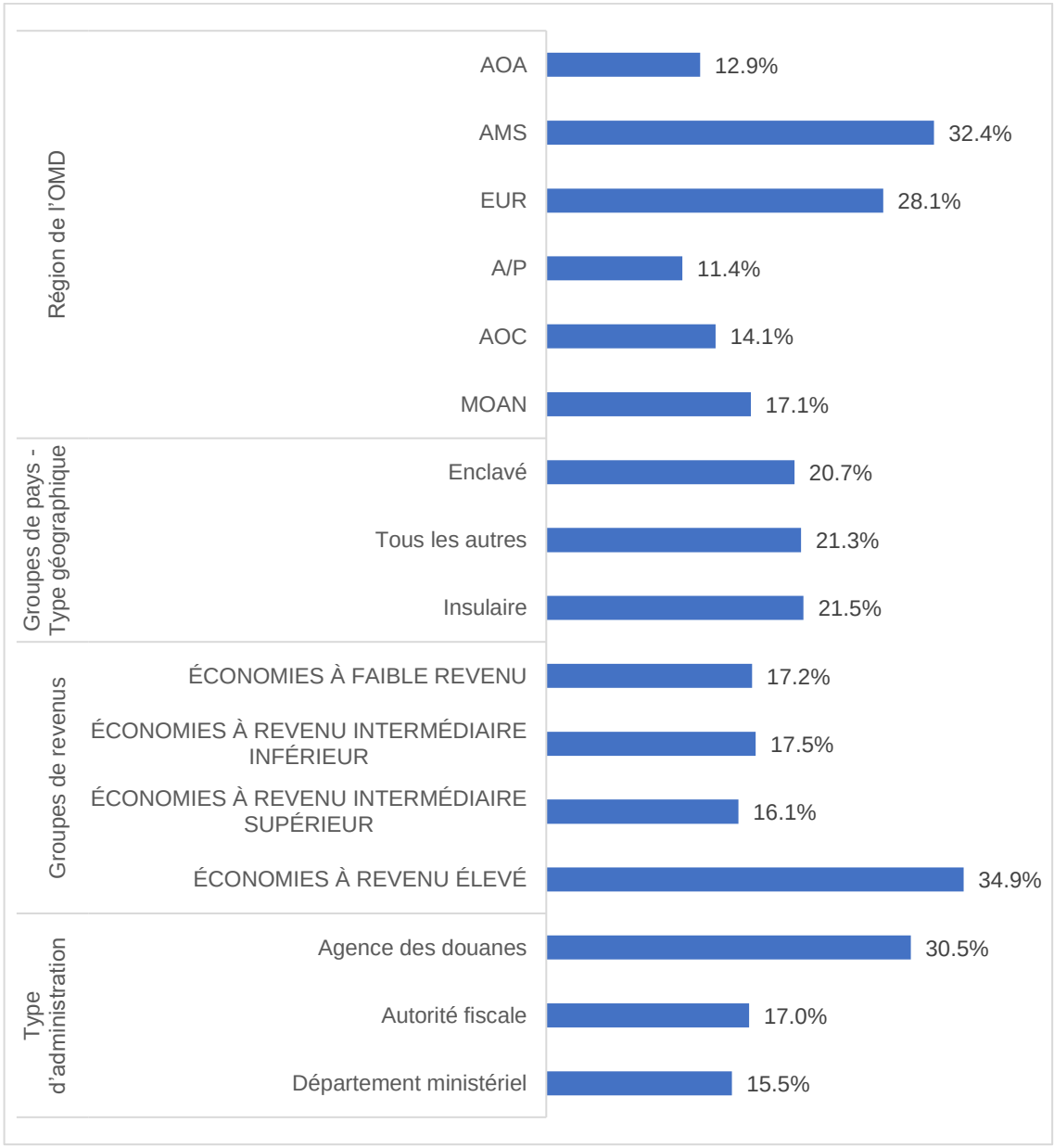
197. Si l'on compare les types géographiques, les économies insulaires ont signalé une légère diminution du nombre d'OEA (-0,3 %), tandis que tous les autres types d'économies ont indiqué que leurs programmes d'OEA se développaient assez rapidement (52,8 %).
198. Les résultats sont très différents selon les groupes de revenus. Le groupe de pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure a déclaré la plus forte augmentation du nombre d'OEA, avec un résultat de 105,5 %. Ceci indique que les programmes d'OEA se développent rapidement dans ces pays. Les pays à revenu faible et à revenu intermédiaire de la tranche supérieure ont enregistré une croissance de 15,4 % et 10,1 % respectivement. En revanche, les programmes d'OEA semblent assez stables dans les économies à revenu élevé, avec un résultat de 2,7 %.
199. Enfin, la croissance en termes d'agréments OEA a été la plus forte pour les autorités fiscales (57,1 %), les deux autres types d'autorités enregistrant des résultats assez similaires.

KPI Implication des OEA dans le commerce

200. Le dernier KPI lié à ce résultat escompté est l'implication des OEA dans le commerce. Ce KPI mesure le pourcentage de la valeur commerciale annuelle (c'est-à-dire le volume des échanges) générée par les OEA par rapport à la valeur totale des échanges. Les contributeurs ont été invités à fournir la valeur commerciale annuelle des importations et des exportations (en USD) par les OEA ayant un statut d'OEA valide et la valeur commerciale totale. Sur les 62 contributeurs, 41 ont fourni des données pour ce KPI, tandis que 18 ont justifié le fait de l'avoir laissé vierge.
201. Une augmentation de la proportion des échanges générés par les OEA permet d'en apprendre un peu plus sur le respect global des règles. Elle doit également être considérée dans le contexte du KPI précédent afin d'obtenir une vue d'ensemble plus précise de la situation.

Aperçu du KPI

Graphique 37. Aperçu du KPI Implication des OEA dans le commerce avec une moyenne mondiale de 21,2 %.



202. Les résultats ventilés par région de l'OMD sont beaucoup plus homogènes que pour le nombre d'OEA dans le cadre du KPI précédent. La région AOA, qui a déclaré une croissance de 101,6 % en termes de nombre d'OEA, a enregistré le deuxième score le plus bas pour la part des OEA dans le commerce global, avec

12,9 %. Bien que les programmes d'OEA dans cette région se développent rapidement, la part du commerce reste assez faible.

203. La région A/P, qui a déclaré une diminution du nombre d'OEA, a également enregistré la part la plus faible d'OEA dans le commerce (11,4 %). Cela indique non seulement que les programmes d'OEA enregistrent un recul dans cette région, mais aussi que leur part globale dans le commerce est moins importante que dans d'autres régions.
204. La région AMS a déclaré la part la plus élevée d'OEA dans le commerce global, soit 32,4 %. La région a déclaré une augmentation constante du nombre d'OEA (20,1 %). Les résultats témoignent de l'importance des programmes d'OEA pour la région, puisqu'un volume important d'échanges est généré par les OEA.
205. La région EUR, qui présente la deuxième plus grande proportion d'OEA dans le commerce, a déclaré un résultat de 28,1 %. Elle obtient le résultat positif le plus faible en ce qui concerne l'augmentation du nombre d'OEA (2,7 %). Les résultats indiquent que les programmes d'OEA dans la région sont largement saturés et progressent à un rythme très lent. Dans le même temps, des volumes importants d'échanges sont réalisés par des entreprises bénéficiant du statut d'OEA, ce qui témoigne de l'importance de ces programmes pour la région et du nombre élevé d'entreprises déjà existantes disposant du statut d'OEA.
206. Les résultats sont également répartis de manière égale entre les groupes de revenus, à l'exception des économies à revenu élevé. Les économies à revenu élevé n'ont déclaré qu'une augmentation de 2,7 % en termes de nombre d'OEA, mais une part de 34,9 % d'OEA dans le commerce. Cela montre l'importance des programmes d'OEA pour les économies à revenu élevé, ainsi que leur maturité et leur croissance stable.
207. Les économies à revenu intermédiaire de la tranche inférieure qui ont enregistré la plus forte croissance en termes de nombre d'OEA (105,5 %) ont également déclaré la deuxième part la plus élevée d'OEA dans le commerce (17,5 %). Cela démontre que l'impact des programmes d'OEA sur le commerce est de plus en plus important.
208. Les économies à revenu intermédiaire de la tranche supérieure ont déclaré la plus faible part d'OEA dans le commerce (16,1 %) et la deuxième plus faible augmentation du nombre d'OEA (10,1 %). Les résultats révèlent une croissance lente des programmes d'OEA pour les économies de ce groupe.
209. En ce qui concerne le type d'administration, les agences des douanes ont déclaré la part la plus élevée d'OEA par rapport au volume global des échanges (30,5 %). En revanche, elles ont également déclaré la plus faible croissance des OEA (12,7 %). Alors que les autorités fiscales sont celles qui développent le plus rapidement leurs programmes d'OEA (variation du nombre d'OEA de 57,1 %), la part des OEA dans le commerce est relativement faible (17 %, soit l'avant-dernier résultat).
210. Enfin, si les trois KPI contribuent au résultat escompté, à savoir une confiance accrue dans les relations avec le secteur privé, il n'existe pas de corrélation statistique claire entre les réponses données au KPI Dialogue avec le secteur privé et les deux KPI sur les OEA. Toutefois, le KPI Dialogue avec le secteur privé jette les bases d'une relation de confiance avec le secteur privé et propose aux Membres des dispositions et des recommandations sur la meilleure façon de procéder. À plus long terme, la maturité des Membres en matière de dialogue avec le secteur privé aura

un impact progressif et positif sur l'augmentation du nombre d'OEA et sur leur contribution au volume du commerce licite.

4.11. Le MMP au carrefour de l'éthique, de la responsabilisation et de la bonne gouvernance

211. Afin de gérer les compétences douanières d'une manière efficace et efficiente, un niveau élevé d'éthique, de responsabilisation et de bonne gouvernance est indispensable. Le sentiment d'absence d'éthique et/ou de présence de corruption peut saper la légitimité des administrations des douanes et la confiance en elles. Cela peut également limiter de manière considérable leur capacité à remplir efficacement leur mission.[8] Les effets négatifs possibles de la corruption, de l'absence ressentie d'éthique et de l'absence ressentie de mesures de bonne gouvernance au sein d'une administration des douanes peuvent notamment être les suivants :
    - fuite de recettes ;
    - détournement des mesures d'incitation économique ;
    - moindre confiance des usagers envers les institutions publiques ;
    - affaiblissement de la confiance et réduction de la coopération entre les administrations des douanes et d'autres organismes gouvernementaux ;
    - baisse de moral du personnel et de l'esprit de corps ;
    - coûts accrus se reportant au final sur la communauté ;
    - baisse du respect spontané de la législation douanière en vigueur ;
    - diminution de la sécurité nationale et de la protection de la communauté ;
    - création d'obstacles inutiles aux échanges internationaux et à la croissance économique.
212. Afin de gérer les effets négatifs susmentionnés, il est essentiel de rendre les administrations des douanes plus efficientes, plus efficaces et plus responsables grâce à un système de mesure de la performance approprié comprenant un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer le degré de réalisation des résultats souhaités/escomptés, tout en appliquant les principes d'éthique, de responsabilisation et de bonne gouvernance. Ces principes sont intégrés dans les 10 facteurs principaux de la Déclaration d'Arusha révisée (DAR) : conduite et engagement des responsables, cadre réglementaire (harmonisation et normalisation), transparence, automatisation, réforme et modernisation (efficacité des processus), contrôle et enquête

[8] Guide pour le développement de l'éthique (GDE) de l'OMD

(contrôles internes), code de conduite, gestion des ressources humaines, esprit de corps et relations avec le secteur privé.

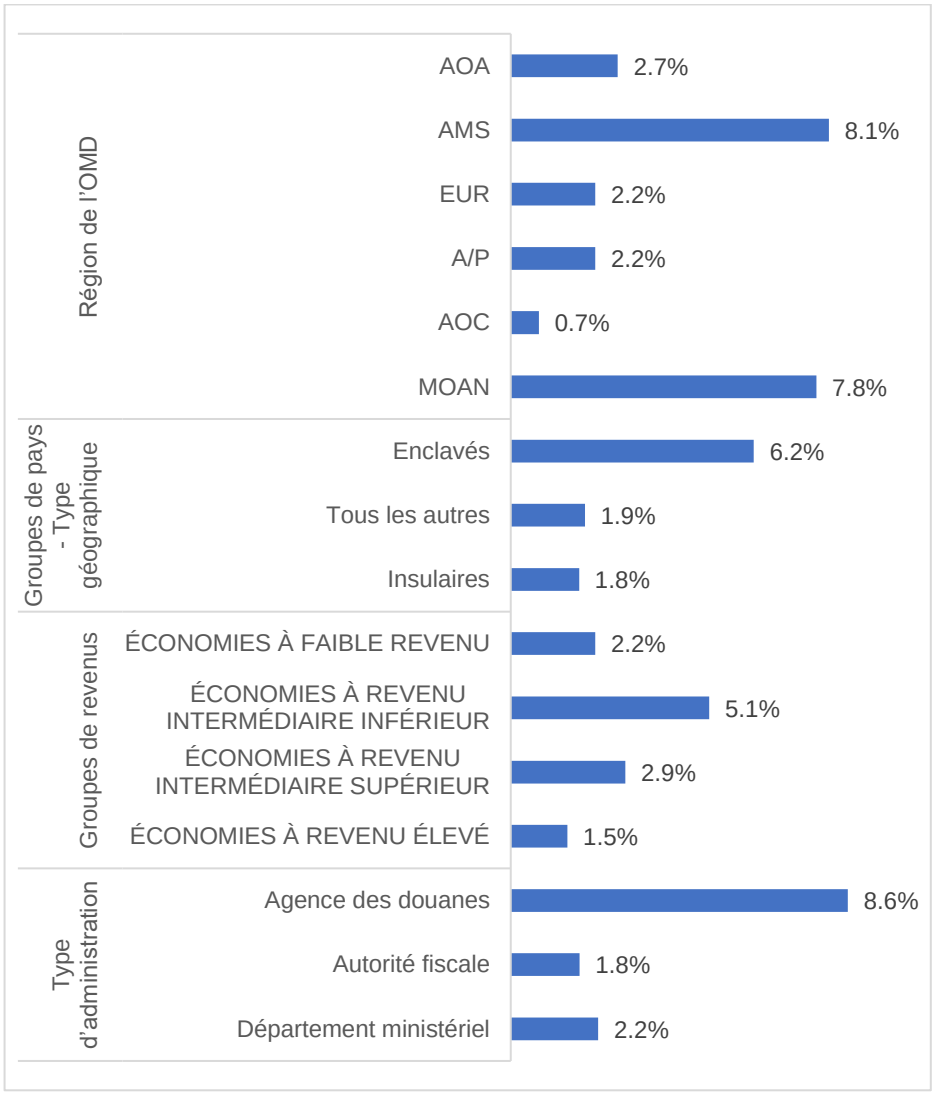
213. La relation entre la performance et l'éthique de la douane est double. La mise en œuvre des 10 facteurs principaux susmentionnés permet d'atteindre les résultats souhaités/escomptés. Les progrès accomplis pour chacun des résultats escomptés dans le MMP donnent également une indication de la mise en œuvre des 10 facteurs principaux de la DAR, garantissant ainsi l'éthique, la responsabilisation et la bonne gouvernance. Dès lors, une corrélation a été établie entre les résultats escomptés du MMP et les 10 facteurs principaux de la DAR .
214. Le MMP fournit également des preuves directes du niveau d'éthique et de la manifestation de la corruption, grâce à son résultat escompté « Niveau d'intégrité avancé », mesuré par trois KPI : Respect de la discipline, Efficacité des mécanismes de signalement des cas de corruption, mauvaise conduite ou malversation, et Maturité des mesures préventives en matière de lutte contre la corruption et d'éthique. L'analyse des KPI a été complétée par l'observation de l'application des principes d'éthique, de responsabilisation et de bonne gouvernance, comme le montre le tableau de corrélation entre les résultats escomptés du MMP et les 10 facteurs clés de la DAR.

KPI Respect de la discipline

215. Ce KPI mesure le pourcentage d'agents faisant l'objet de mesures disciplinaires pour des cas de violation du code de conduite et/ou des dispositions anticorruption visées dans des lois ou règlements.. Le calcul évalue le nombre annuel d'agents faisant l'objet de mesures disciplinaires par rapport au nombre total d'agents.
216. L'une des composantes majeures d'un bon programme d'éthique consistera à créer, publier et faire accepter un code de conduite exhaustif décrivant, en termes très concrets et précis, les règles de conduite minimale auxquelles tous les fonctionnaires des douanes sont censés obéir.
217. Un score faible indique qu'un faible pourcentage d'agents fait l'objet de mesures disciplinaires. Cela peut signifier un niveau élevé d'éthique parmi les fonctionnaires, mais aussi des niveaux de contrôle plus faibles et une efficacité moindre des mécanismes de signalement. Par conséquent, ce KPI doit également être examiné dans le contexte des deux autres KPI sous le résultat escompté « Niveau d'intégrité avancé ». 43 Membres ont fourni une réponse pour ce KPI.

Aperçu du KPI

Graphique 38. Aperçu du KPI Respect de la discipline avec une moyenne mondiale de 3,38 %.



218. La région ayant le plus faible pourcentage de mesures disciplinaires est la région AOC, avec un résultat de 0,72 %. Les régions EUR, A/P et AOA ont obtenu des scores similaires (respectivement 2,16 %, 2,16 % et 2,74 %). Les deux scores les plus élevés ont été déclarés par la région MOAN (7,82 %) et la région AMS (8,14 %). Les deux derniers résultats indiquent une proportion relativement élevée du personnel faisant l'objet de mesures disciplinaires.
219. On observe une différence entre les Membres enclavés et les deux autres groupes géographiques. Alors que les pays insulaires et tous les autres Membres ont déclaré un résultat inférieur à 2 % (1,75 % et 1,90 % respectivement), les pays enclavés ont enregistré un résultat de 6,22 %.
220. On observe un écart important au niveau du type d'administration. Les agences des douanes ont déclaré un résultat élevé de 8,63 %, tandis que les résultats étaient beaucoup plus faibles pour les départements ministériels (2,24 %) et les autorités fiscales (1,76 %).

221. Les Membres des régions MOAN et AOA, ainsi que les Membres enclavés dont le pourcentage d'agents soumis à des mesures disciplinaires est relativement élevé, devraient s'efforcer d'améliorer encore l'établissement et la mise en œuvre des principes d'un code de conduite complet énoncé en termes très pratiques et sans ambiguïté, tout en spécifiant les sanctions en cas de non-respect. En outre, la direction joue un rôle essentiel en se posant en exemple conforme au code de conduite. Les engagements pris par la direction doivent donc se traduire par des actions transparentes et appropriées visant à maintenir des niveaux élevés d'éthique dans tous les aspects du travail douanier.
222. Le pourcentage d'agents faisant l'objet de mesures disciplinaires est susceptible de diminuer dans les régions de l'OMD concernées (MOAN et AMS) et dans l'ensemble des Membres enclavés, car les fonctionnaires sont plus susceptibles d'agir avec éthique lorsque le moral est bon, lorsque les pratiques de gestion des ressources humaines sont équitables et qu'il existe des possibilités raisonnables de développement et de progression de carrière. Par conséquent, d'autres considérations doivent être prises en compte pour renforcer le moral et l'esprit de corps tout en encourageant la participation active des fonctionnaires dans les programmes anticorruption. Le pourcentage relativement élevé d'agents faisant l'objet de mesures disciplinaires pourrait suggérer la nécessité de procéder à un réexamen complet des systèmes de gestion des ressources humaines, en accordant une attention particulière à une rémunération raisonnable, au recrutement et au maintien en poste de fonctionnaires présentant des normes d'éthique élevées, à la promotion fondée sur les compétences et à des systèmes appropriés d'évaluation et de gestion des performances, afin de renforcer les bonnes pratiques et d'encourager des niveaux élevés d'éthique personnelle et professionnelle.
223. Les principes susmentionnés, liés au code de conduite pratique, au moral et à l'esprit de corps, ainsi qu'aux politiques et procédures de gestion saine des ressources humaines, devraient être abordés dans le cadre d'une réforme et d'une modernisation plus vastes, portant sur tous les aspects des opérations et des performances de la douane.

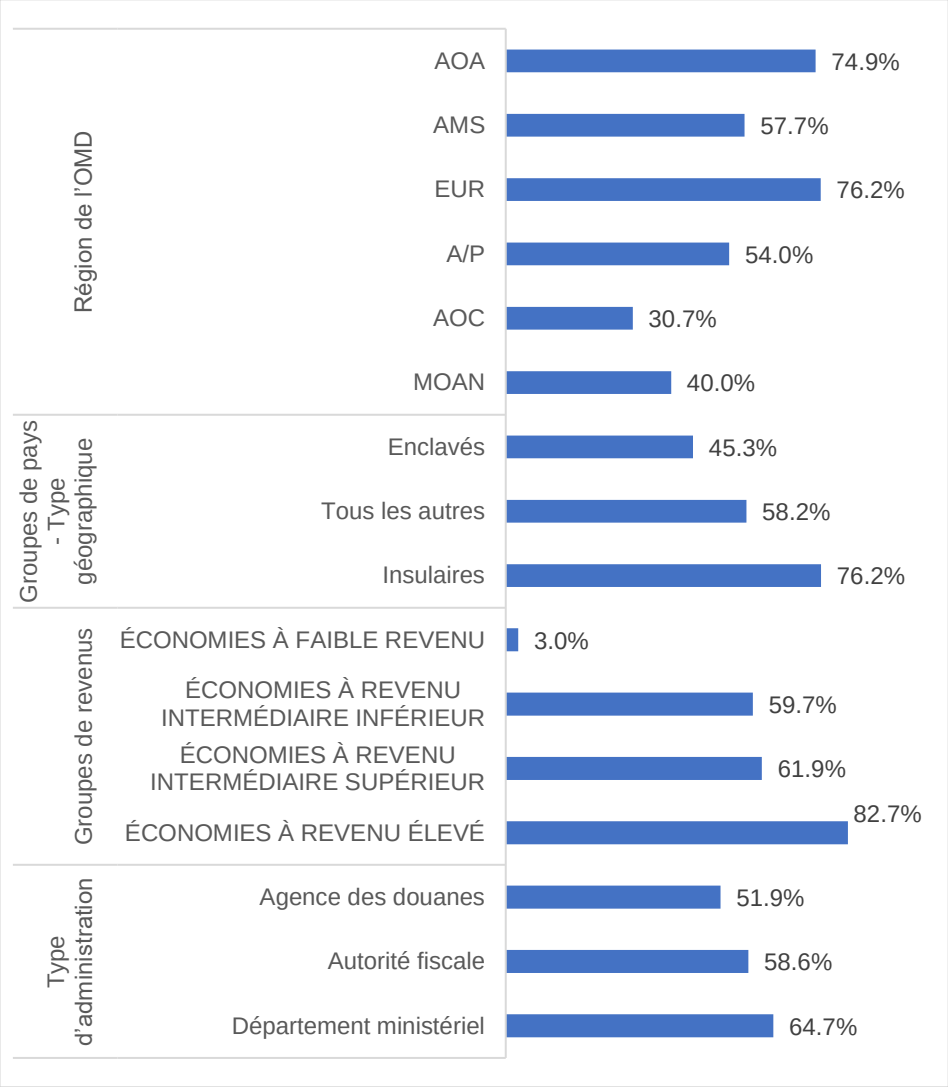
KPI Efficacité des mécanismes de signalement des cas de corruption, mauvaise conduite ou malversation

224. Ce KPI évalue le pourcentage d'enquêtes et/ou de mesures de contrôle internes résultant de mécanismes de signalement des cas de corruption, mauvaise conduite ou malversation. Les mécanismes de signalement des cas de corruption, mauvaise conduite ou malversation sont utilisés pour mettre en place un circuit crédible et sûr que les employés, les partenaires commerciaux et les usagers utiliseront pour signaler des actes répréhensibles en lien avec les opérations de l'administration. Parmi les mécanismes de signalement figurent les permanences téléphoniques, la

presse nationale, le signalement aux superviseurs, les rapports d'enquêtes internes, les rapports de renseignement, etc.

Aperçu du KPI

Graphique 39. Aperçu de l'efficacité des mécanismes de signalement des cas de corruption, mauvaise conduite ou malversation, avec une moyenne mondiale de 59,43 %.



225. Les mécanismes de signalement des cas de corruption, mauvaise conduite ou malversation semblent particulièrement importants pour deux régions : EUR (76,17 %) et AOA (74,94 %). Dans ces deux régions, environ trois quarts des mesures de contrôle interne sont mises en place à la suite de mécanismes de signalement.
226. Les deux régions ayant le plus faible pourcentage d'enquêtes et/ou de mesures de contrôle internes résultant de mécanismes de signalement de cas de corruption, mauvaise conduite ou malversation sont l'AOC (30,71 %) et la région MOAN (40 %). Outre le nombre d'enquêtes le plus bas, l'AOC a également enregistré le score le plus bas pour le précédent KPI en matière de respect de la discipline.
227. Les différences régionales suggèrent que, pour concevoir et utiliser avec succès les mécanismes de signalement, les administrations des douanes doivent prendre en considération les différences culturelles et comportementales existantes.

Certains canaux de signalement peuvent être efficaces pour certains Membres, mais peuvent donner une perception erronée à d'autres.

228. Les économies insulaires ont déclaré le pourcentage le plus élevé de mesures d'enquête et ou de contrôle interne mises en place à la suite de mécanismes de signalement, soit 76,23 %. Le pourcentage le plus faible a été déclaré par les pays enclavés. Il est intéressant de noter que les pays insulaires sont également ceux qui affichent le pourcentage le plus faible de respect de la discipline, contrairement aux pays enclavés qui enregistrent le pourcentage le plus élevé.
229. La moyenne du pourcentage d'enquêtes et/ou de mesures de contrôle internes résultant de mécanismes de signalement passe de 3,03 % pour les économies à faible revenu à 82,72 % pour les économies à revenu élevé. Les économies à revenu élevé sont de loin les plus efficaces en termes d'enquêtes et/ou de mesures de contrôle internes résultant de mécanismes de signalement. On note également un écart important entre les économies à faible revenu (3,03 %) et les économies à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (59,74 %).
230. Les résultats sont répartis de manière relativement homogène entre les différents types d'administrations, les départements ministériels obtenant le score le plus élevé (64,68 %) et les agences des douanes le plus faible (51,93 %). Les agences des douanes ont enregistré le pourcentage le plus élevé pour le respect de la discipline et le plus faible pour le pourcentage d'enquêtes et/ou de mesures de contrôle interne lancées à la suite des mécanismes de signalement.
231. Les économies à revenu élevé, qui sont les plus efficaces en termes d'enquêtes et/ou de mesures de contrôle interne lancées à la suite de mécanismes de signalement, soulignent l'application correcte de mécanismes de surveillance et de contrôle tels que les programmes de vérification interne, les audits internes et externes et les techniques d'enquête et de poursuites judiciaires. Les économies à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure doivent consentir des efforts supplémentaires pour identifier les cas de corruption et pour sanctionner ou poursuivre les fonctionnaires impliqués, afin d'instaurer et de promouvoir une culture positive de contrôle et d'enquête. Tout en encourageant les fonctionnaires et le grand public à signaler la corruption et les activités illicites, il convient d'assurer la protection des sources d'enquête et d'instaurer la confiance.

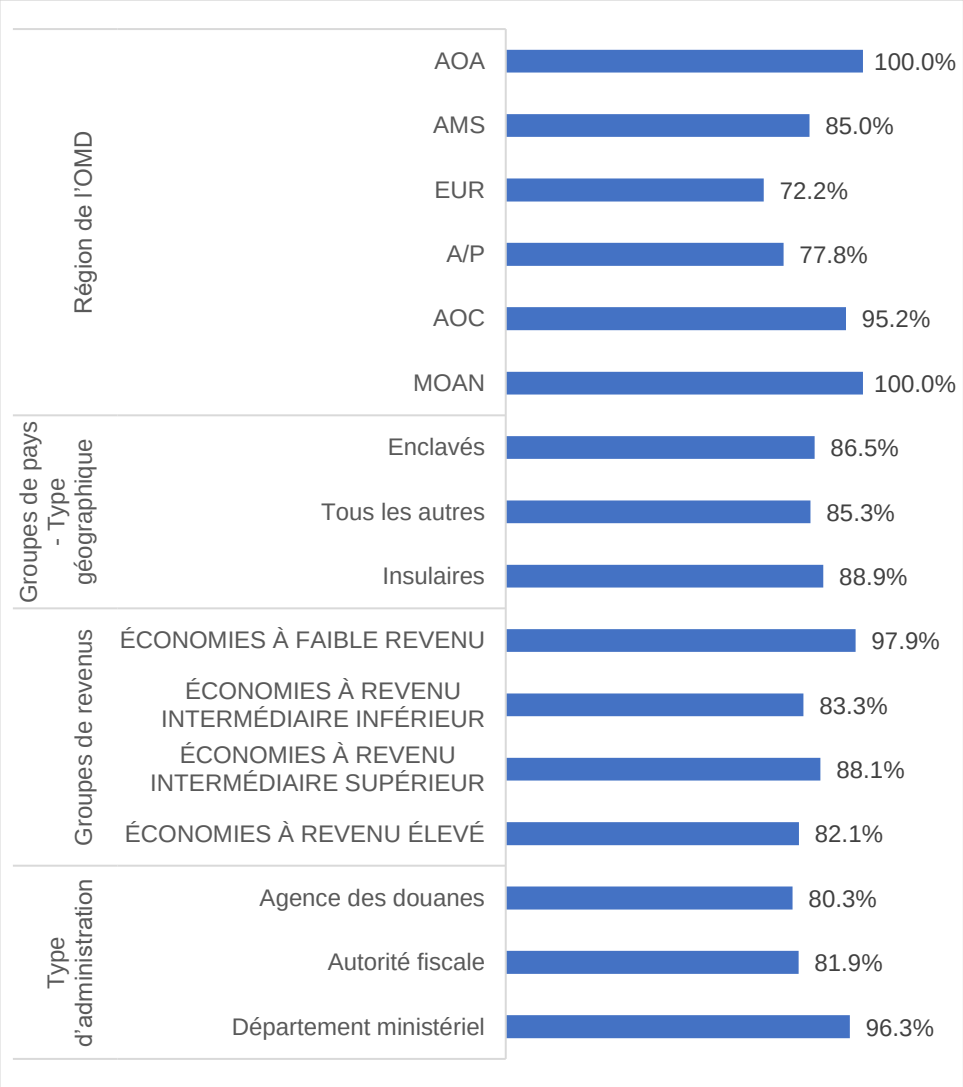
KPI Maturité des mesures préventives en matière de lutte contre la corruption et d'éthique

232. Ce KPI mesure le niveau de maturité des mesures préventives en matière de lutte contre la corruption et d'éthique. Il est calculé sur une base binaire avec des questions OUI et NON relatives à l'existence et à l'exécution d'un plan d'action en matière de lutte contre la corruption et d'éthique. Le Déclaration d'Arusha révisée souligne la nécessité de disposer d'un plan en matière de lutte contre la corruption et d'éthique pour garantir la mise en œuvre des mesures concernées.. 53 Membres sur 62 ont fourni une réponse pour ce KPI. 48 contributeurs ont confirmé avoir mis en place un plan d'action en matière de lutte contre la corruption et d'éthique. Sur ce total, 40 contributeurs ont déclaré que leurs plans d'action étaient alignés sur la

Déclaration d'Arusha révisée de l'OMD concernant la bonne gouvernance et l'éthique en matière douanière.

Aperçu du KPI

Graphique 40. Aperçu du KPI Maturité des mesures préventives en matière de lutte contre la corruption et d'éthique, avec une moyenne mondiale de 86,5 %.



233. En termes de répartition régionale, le résultat moyen du KPI est de 100 % dans les régions AOA et MOAN. La région AOC a également déclaré un résultat élevé de 95,24 %. Cela indique que les plans d'action en matière de lutte contre la corruption et d'éthique jouent un rôle important dans les administrations des douanes du continent et qu'ils sont largement utilisés. Un plan d'action en matière de lutte contre la corruption est non seulement mis en place, mais celui-ci est également spécifique à la douane, avec des structures de suivi et d'établissement de rapports, et il est aligné sur la Déclaration d'Arusha révisée de l'OMD concernant la bonne gouvernance et l'éthique en matière douanière.

234. Toutefois, ces résultats positifs ne sont pas tout à fait en phase avec les résultats des KPI Respect de la discipline et Pourcentage d'enquêtes et/ou de mesures de contrôle internes résultant de mécanismes de signalement. Les régions AOC et MOAN ont enregistré le plus faible pourcentage d'enquêtes à la suite de signalements de cas de corruption. C'est également dans la région MOAN que le taux de personnel soumis à des mesures disciplinaires est le plus élevé.
235. Ce décalage montre que si les administrations présentent la maturité nécessaire pour mettre en place avec succès des plans d'action en matière de lutte contre la corruption, il subsiste néanmoins un fossé entre les orientations du plan d'action et la manière dont ces plans sont effectivement mis en œuvre, ce qui n'est pas pris en compte par ce KPI. Par exemple, ce KPI évalue si le plan d'action comprend des mesures de sensibilisation telles que des formations et des campagnes d'éducation, mais ne tient pas compte de la qualité ou des résultats de ces formations ou campagnes. En outre, ce KPI considère la gestion des risques de corruption comme l'un des éléments clés, mais n'évalue pas l'efficacité de la gestion des risques de corruption.
236. Le décalage entre la maturité des mesures préventives en matière de lutte contre la corruption et d'éthique et les résultats des deux autres KPI dans le cadre du résultat escompté Niveau d'intégrité avancé peut également indiquer que l'autoévaluation du KPI Maturité des mesures préventives en matière de lutte contre la corruption et d'éthique nécessite des preuves et une validation plus solides.
237. La région EUR a déclaré le résultat le plus bas avec 72,22 %. Dans le même temps, la région a enregistré le pourcentage le plus élevé d'enquêtes et/ou de mesures de contrôle internes résultant de mécanismes de signalement. Certaines mesures préventives en matière d'éthique et de lutte contre la corruption non applicables, telles que spécifiées dans la description du KPI, n'empêchent pas la région de disposer des mécanismes de signalement les plus efficaces des cas de corruption, mauvaise conduite ou malversation.
238. Les résultats pour les types géographiques sont uniformément répartis, les économies insulaires obtenant le score le plus élevé (88,89 %) et toutes les autres le score le plus bas (85,33 %).
239. Les économies à faible revenu ont obtenu le résultat le plus élevé, avec 97,92 % de maturité, et les économies à revenu élevé le résultat le plus faible, avec 82,05 %. Toutefois, les économies à faible revenu ont également obtenu le score le plus bas pour le pourcentage d'enquêtes ouvertes à la suite d'un signalement, et les économies à revenu élevé ont déclaré le niveau le plus élevé d'efficacité des mécanismes de signalement tout en enregistrant le score le plus bas dans cette catégorie. Il convient de rappeler que la mise en place de plans d'action en matière de lutte contre la corruption et d'éthique ne s'est pas encore traduite par une grande efficacité des mécanismes de signalement des cas de corruption, mauvaise conduite ou malversation.
240. Les différences de résultats pour le KPI Maturité des mesures préventives en matière de lutte contre la corruption et d'éthique et le KPI Efficacité des mécanismes de signalement des cas de corruption, mauvaise conduite ou malversation étaient flagrantes pour les types d'administrations.. Les administrations des douanes ont enregistré le pourcentage le plus faible d'enquêtes et/ou de mesures de contrôle internes résultant de mécanismes de signalement (51,93 %), ainsi qu'en termes de maturité des mesures préventives (80,30 %). En revanche, les départements

ministériels ont obtenu le résultat le plus élevé pour ce KPI (96,30 %) ainsi que pour le KPI concernant le pourcentage d'enquêtes et/ou de mesures de contrôle internes résultant de mécanismes de signalement (64,68 %).

241. Les résultats soulèvent des doutes raisonnables quant à la crédibilité de la mise en œuvre des mesures préventives en matière de lutte contre la corruption et d'éthique reflétées dans les questions OUI et NON, car leur existence ne signifie pas nécessairement qu'elles sont appliquées correctement dans la pratique. Ce constat soulève par ailleurs la nécessité de réexaminer le programme de réforme et de modernisation dans l'ensemble des Membres de l'OMD afin de garantir l'établissement de dispositions juridiques et opérationnelles cohérentes, d'une part, et leur mise en œuvre dans la pratique, d'autre part.

4.12. Application des principaux instruments et outils de l'OMD

242. Le MMP de l'OMD est essentiellement conçu pour évaluer l'efficacité et l'efficience de l'ensemble des compétences de la douane qui s'articulent autour de quatre dimensions de la performance douanière (Facilitation des échanges et compétitivité économique ; Recouvrement des recettes ; Lutte contre la fraude, sécurité et protection de la société ; et Développement organisationnel), elles-mêmes subdivisées en résultats escomptés spécifiques et KPI. Le MMP vise également à mesurer l'application des **principaux outils et instruments de l'OMD** qui ont une incidence majeure sur les résultats escomptés correspondants dans le cadre du MMP.
243. Les critères suivants ont été appliqués pour sélectionner les quarante-six (46) principaux instruments et outils de l'OMD dans le cadre du MMP, ce qui constitue l'un des résultats escomptés du MMP V.1 :
    - Outils de fond (par exemple les conventions et les orientations et manuels associés) ;
    - Outils de base, à partir desquels d'autres outils sont dérivés comme une spécification ou un détail ;
    - Outils ayant un impact plus direct par rapport à d'autres outils qui peuvent être liés et pertinents mais qui ont un impact plus médiatisé ;
    - Outils mis à jour ;
    - Outils cadres (y compris ceux qui font référence à d'autres outils, par exemple le Cadre de normes SAFE, CKR) ;
    - Outils spécifiques pouvant être considérés comme des facteurs clés de performance (GU, RPCV, etc.)
    - Outils ayant une valeur de « couverture résiduelle » par rapport à un résultat escompté spécifique, lorsqu'aucun autre outil n'est disponible.
244. Le MMP couvre 23 résultats escomptés, sous lesquels sont regroupés 49 KPI. Chacun de ces résultats escomptés, avec les KPI correspondants, a été mis en correspondance avec les principaux instruments et outils de l'OMD susceptibles d'avoir un impact sur ces résultats une fois mis en œuvre.
245. Lors de la phase d'auto-évaluation du MMP V.1, les Membres ont été invités à fournir des informations sur la connaissance et l'utilisation des principaux instruments et outils de l'OMD dans le cadre du MMP. Les Membres ont été invités à

répondre à des questions fermées (à choix unique), en sélectionnant OUI ou NON, pour déterminer s'ils connaissaient chacun des principaux instruments/outils de l'OMD. Des questions fermées (à choix multiples) sur l'utilisation des principaux instruments/outils de l'OMD ont permis d'obtenir des informations supplémentaires. Les questions fermées (à choix multiples) comprenaient les options suivantes : actuellement en cours d'utilisation ; utilisation prévue ; utilisation non prévue. 61 réponses ont été collectées et analysées dans le cadre de cet exercice.

246. Une approche méthodologique mixte a été utilisée pour évaluer l'application des principaux instruments et outils de l'OMD. Les taux de réponse sur la connaissance et l'utilisation de chacun des principaux instruments et outils de l'OMD ont été calculés. Les résultats de ces calculs ont été analysés plus en détail dans le contexte de la performance/productivité des KPI mis en correspondance avec les résultats escomptés (Annexe II; réservé aux Membres).

247. Les taux de réponse aux questions concernant la connaissance de tous les instruments de l'OMD (à l'exception d'un outil, le « Système d'évaluation et de ciblage des voyageurs (GTAS) ») étaient relativement élevés. Toutefois, dans le cas de 24 instruments outils (sur 46), les réponses ont révélé que seul un faible pourcentage de Membres (16 % en moyenne) envisageait d'utiliser ces outils à l'avenir. Il s'agit des outils suivants :

- Recueil visant à développer le renforcement des capacités ;
- Guide pour la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines basé sur les compétences destiné aux administrations douanières ;
- Programme de gestion des ressources humaines basé sur les compétences destiné aux dirigeants et aux professionnels (PGRH-BCDP) ;
- Outil d'évaluation de l'égalité des genres dans les organisations (GEOAT) ;
- Manuel destiné aux laboratoires des douanes ;
- Système d'évaluation et de ciblage des voyageurs (GTAS) ;
- Guide de mise en œuvre de l'ACES ;
- Système de ciblage du fret (SCF) ;
- (Résolution de Punta Cana) Résolution de la Commission de politique générale de l'OMD sur le rôle de la douane dans le contexte de la sécurité ;
- Groupe d'utilisateurs fermé CENcomm : ENVIRONET :
- Groupe d'utilisateurs fermé CENcomm : TobaccoNET ;
- Groupe d'utilisateurs fermé CENcomm : ARCHEO ;
- CENcomm (Bibliothèque en ligne FinCRIME) ;
- Groupe d'utilisateurs fermé CENcomm : AIRCOP ;
- Recommandation du Conseil de coopération douanière concernant les mesures de lutte contre les délits environnementaux transfrontaliers (28 juin 2008) ;
- Manuel de formation de l'OMD sur la prévention du trafic illicite de biens culturels (PITCH) ;
- Résolution du Conseil de coopération douanière concernant le rôle de la douane dans la prévention du trafic illicite des biens culturels (juillet 2016) ;
- Recommandation du Conseil de coopération douanière sur la mise au point d'opérations coordonnées de lutte contre la fraude et de communication de renseignements en vue d'identifier et d'intercepter les drogues dissimulées (13 juin 1985) ;

- Manuel de coopération Douane - Police
- Guide de poche du PGS ;
- Manuel de coopération douane-CRF ;
- Cadre de normes pour le commerce électronique transfrontalier ;
- Directives relatives aux RPCV et normes de transmission des PNR ; et
- Manuel de l'OMD sur les douanes en réseau international (DRI).

248. En outre, la corrélation entre la connaissance/l'utilisation des instruments/outils de l'OMD et la performance/productivité des KPI (KPI « performants ») indique que la performance des KPI (KPI « performants ») n'est pas toujours influencée par l'application des instruments/outils correspondants. Cela peut être le signe que les instruments/outils respectifs, en raison de leur taux d'utilisation relativement faible, pourraient nécessiter un examen plus approfondi du point de vue de leur pertinence et/ou pourraient nécessiter des modifications et des mises à jour pour répondre aux objectifs des KPI du MMP concernés. Il s'agit des outils suivants :
    - Recueil visant à développer le renforcement des capacités ;
    - Guide pour la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines basé sur les compétences destiné aux administrations douanières ;
    - Programme de gestion des ressources humaines basé sur les compétences destiné aux dirigeants et aux professionnels (PGRH-BCDP) ;
    - Modèle de Code d'éthique et de conduite de l'OMD ;
    - Outil d'évaluation de l'égalité des genres dans les organisations (GEOAT) ;
    - Manuel de l'OMD sur les douanes en réseau international (DRI) ;
    - Directives relatives aux RPCV et normes de transmission des PNR ;
    - Cadre de normes pour le commerce électronique transfrontalier ;
    - Système d'évaluation et de ciblage des voyageurs (GTAS) ; et
    - Système de ciblage du fret (SCF).
249. En revanche, la performance des « KPI peu performants » présente une corrélation significative avec une faible utilisation des principaux instruments et outils de l'OMD. Dans ces cas, les résultats indiquent que l'utilisation et la connaissance de l'instrument/outil laissent à désirer et que l'instrument/outil gagnerait à faire l'objet d'activités de sensibilisation supplémentaires. En outre, d'autres révisions ou mises à jour de ces instruments/outils pourraient s'avérer nécessaires pour garantir leur pertinence et favoriser leur adoption par les Membres de l'OMD. On observe également qu'il s'agit principalement d'instruments/outils regroupés sous la dimension de la lutte contre la fraude, sécurité et protection de la société. Il s'agit des instruments/outils suivants :
    - Outil d'évaluation de l'égalité des genres dans les organisations (GEOAT) ;
    - Cadre de normes pour le commerce électronique transfrontalier ;
    - Directives relatives aux RPCV et normes de transmission des PNR ;
    - Manuel de l'OMD sur les douanes en réseau international (DRI) ;
    - Guide de mise en œuvre de l'ACES ;
    - Système de ciblage du fret (SCF) ;
    - Groupe d'utilisateurs fermé CENcomm : TobaccoNET ;
    - Groupe d'utilisateurs fermé CENcomm : ARCHEO ;
    - Groupe d'utilisateurs fermé CENcomm : AIRCOP ;
    - Manuel de formation de l'OMD sur la prévention du trafic illicite de biens culturels (PITCH) ;

- Résolution du Conseil de coopération douanière concernant le rôle de la douane dans la prévention du trafic illicite des biens culturels (juillet 2016) ;
- Recommandation du Conseil de coopération douanière sur la mise au point d'opérations coordonnées de lutte contre la fraude et de communication de renseignements en vue d'identifier et d'intercepter les drogues dissimulées (13 juin 1985) ; et
- Manuel de coopération Douane - Police

250. Globalement, lors de l'évaluation de la corrélation entre les KPI « performants » et les principaux instruments et outils de l'OMD présentant des taux d'utilisation élevés, les outils relevant de la dimension Recouvrement des recettes présentent les taux d'utilisation les plus élevés. Cela indique que les recommandations des instruments et outils concernés ont été largement suivies. Cette constatation s'applique aux outils instruments suivants :
    - Nomenclature du SH la plus récente (2022, 2017, etc.) ;
    - Notes explicatives du SH ;
    - Recueil des Avis de classement ;
    - Directives techniques concernant les décisions anticipées en matière de classement, d'origine et d'évaluation ;
    - Directives relatives à l'infrastructure douanière pour les travaux de classement tarifaire et d'évaluation en douane ;
    - Plateforme CliKC ! et plateforme d'apprentissage en ligne ;
    - Déclaration d'Arusha révisée concernant la bonne gouvernance et l'éthique en matière douanière (RAD) ;
    - Convention internationale pour la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers, telle que modifiée (ou Convention de Kyoto révisée) ;
    - Recueil sur le Guichet unique ;
    - Modèle de données (MD) de l'OMD ;
    - Étude sur le temps nécessaire pour la mainlevée ;
    - Recueil sur la gestion coordonnée des frontières (GCF) ;
    - Programme de contrôle des conteneurs (PCC) ; et
    - Directives aux fins du contrôle a posteriori (CAP).

251. Une analyse plus approfondie a été réalisée sur deux questions clés avec une approche méthodologique complémentaire :
    - La connaissance et l'utilisation de ces instruments/outils ont-elles un impact sur la capacité des Membres à fournir des données pour les KPI du MMP ?
    - La connaissance et l'utilisation de ces instruments/outils peuvent-elles être liées aux résultats des KPI fournis par les Membres dans le cadre du MMP ? En d'autres termes, une meilleure utilisation des outils peut-elle être associée à des valeurs plus élevées ou plus faibles pour les KPI ?

252. Afin d'évaluer la relation entre la connaissance des principaux instruments et outils de l'OMD et les résultats des KPI, un coefficient de corrélation a été calculé entre les réponses des Membres aux instruments et outils pertinents et les données des KPI collectées via la plateforme du MMP. Les réponses concernant la connaissance et l'utilisation des principaux instruments et outils de l'OMD ont été converties en une échelle numérique comme suit :
    - 0 : Méconnaissance de l'outil
    - 1 : Connaissance de l'outil mais utilisation non prévue ;

- 2 : Connaissance de l'outil et utilisation prévue ;
- 3 : Connaissance et outil actuellement utilisé.

253. Les données relatives aux KPI ont été analysées de deux manières :
    - Capacité à fournir des données : Les soumissions de KPI ont été codées de manière binaire (0 = pas de données soumises, 1 = données soumises) ;
    - Résultats du KPI : les résultats réels du KPI (par exemple : Pourcentage des amendes infligées, pourcentage de variation du nombre de saisies).
254. Les coefficients de corrélation, lorsqu'ils sont supérieurs à 0,5 ou inférieurs à -0,5, sont considérés comme significatifs en règle générale. Les résultats compris entre -0,5 et 0,5 sont considérés comme n'apportant pas de preuves suffisantes de l'existence d'une relation entre la réponse à la connaissance et à l'utilisation des principaux instruments et outils de l'OMD et les résultats des KPI du MMP. Les coefficients de corrélation significatifs peuvent être interprétés comme suit :
    - Corrélation positive : une corrélation positive suggère qu'une meilleure connaissance et utilisation des instruments et outils peut être associée à des valeurs KPI plus élevées. Par exemple, si un instrument particulier présente une corrélation positive avec un KPI, cela signifie que les Membres qui connaissent ou utilisent davantage le KPI ont tendance à atteindre des valeurs plus élevées pour ce KPI.
    - Corrélation négative : une corrélation négative suggère le contraire. Dans ces cas, une meilleure connaissance ou utilisation de l'outil est corrélée avec des valeurs KPI plus faibles.
255. Il est important de noter que les valeurs plus ou moins élevées de certains KPI ne traduisent pas nécessairement une meilleure ou une moins bonne performance dans le domaine mesuré par le KPI en question. Pour certains KPI, des valeurs plus élevées indiquent une meilleure performance, tandis que pour d'autres KPI, ce sont les valeurs les plus basses qui traduisent une meilleure performance.
256. L'analyse de l'approche méthodologique complémentaire a révélé que la capacité des Membres à fournir des données ne dépend pas de leur connaissance ou de leur utilisation des outils de l'OMD. Il n'y a pas de corrélation significative entre la connaissance de l'outil et la capacité à soumettre des données pour un quelconque KPI. Le coefficient de corrélation le plus élevé observé est de 0,396, ce qui n'est pas suffisant pour indiquer une relation significative.
257. En outre, il est prouvé que la connaissance et l'utilisation de certains instruments et outils de l'OMD ont une incidence sur les résultats de certains KPI. Toutefois, cet effet n'est pas le même pour tous les instruments/outils et tous les KPI. Des corrélations négatives significatives ont été constatées pour certains outils et les KPI respectifs, ce qui indique qu'une meilleure connaissance et utilisation des outils pourraient être corrélées avec des résultats KPI plus faibles.
258. Dans le cas du KPI Pourcentage d'importateurs payant des intérêts, le coefficient de corrélation négative de -0,77, entre le résultat de ce KPI et l'outil principal Directives techniques concernant les décisions anticipées en matière de classement, d'origine et d'évaluation, suggère que les Membres utilisant cet outil ont enregistré un pourcentage plus faible d'importateurs payant des intérêts. Par conséquent, une meilleure compréhension et utilisation de cet outil particulier sont utiles pour atteindre un degré plus élevé de conformité volontaire de la part des importateurs.
259. Toutefois, dans certains cas, la corrélation négative peut signifier qu'une meilleure connaissance et une meilleure application de l'instrument ou de l'outil ne

garantissent pas une performance positive du KPI. C'est le cas du KPI Efficacité des contrôles sur les cigarettes, pour lequel une meilleure compréhension et une meilleure utilisation des Directives aux fins du contrôle a posteriori (CAP) sont liées à une moindre efficacité des contrôles sur les cigarettes. Il a également été constaté que la connaissance et l'application du nCEN ne se traduisent pas par une plus grande efficacité des contrôles sur les biens culturels.

260. Même si cette analyse complémentaire ne couvre pas la totalité des Membres de l'OMD, elle donne néanmoins des pistes sur la manière dont les instruments et les outils de l'OMD peuvent être davantage exploités. Ces pistes sont de deux ordres. D'une part, les Membres qui maîtrisent mieux et qui appliquent avec plus de succès certains instruments ou outils, ont la compétence nécessaire pour fournir un renforcement des capacités ou une assistance technique sur la manière d'améliorer les domaines de performance ciblés par ces instruments ou outils et mesurés par les KPI respectifs. D'autre part, il se peut que les dispositions spécifiques (liées à la logique des KPI) de certains instruments et outils de l'OMD ne soient pas encore appliquées correctement par les Membres, ou que les instruments et outils nécessitent des révisions pour aider à approfondir davantage la logique des KPI existants.
261. L'analyse présentée dans le tableau 2 ci-dessous couvre l'exemple de quatre instruments et outils principaux de l'OMD avec des corrélations négatives significatives, indiquant qu'une meilleure connaissance et utilisation des outils sont corrélées avec des résultats KPI plus faibles.

Tableau 2. Coefficients de corrélation entre les KPI et les outils respectifs de l'OMD

Instrument/outil - KPI	**Coefficient de corrélation**
Guide pour la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines basé sur des compétences destiné aux administrations douanières - **Développement des compétences**	-0.53
Directives techniques concernant les décisions anticipées en matière de classement, d'origine et d'évaluation - **Pourcentage d'importateurs payant des intérêts**	-0.77
Directives aux fins du contrôle a posteriori (CAP) - **Efficacité des contrôles sur les cigarettes**	-0.51
Directives aux fins du contrôle a posteriori (CAP) - **Efficacité des contrôles sur les biens culturels**	-0.59
nCEN - **Efficacité des contrôles sur les biens culturels**	-0.60

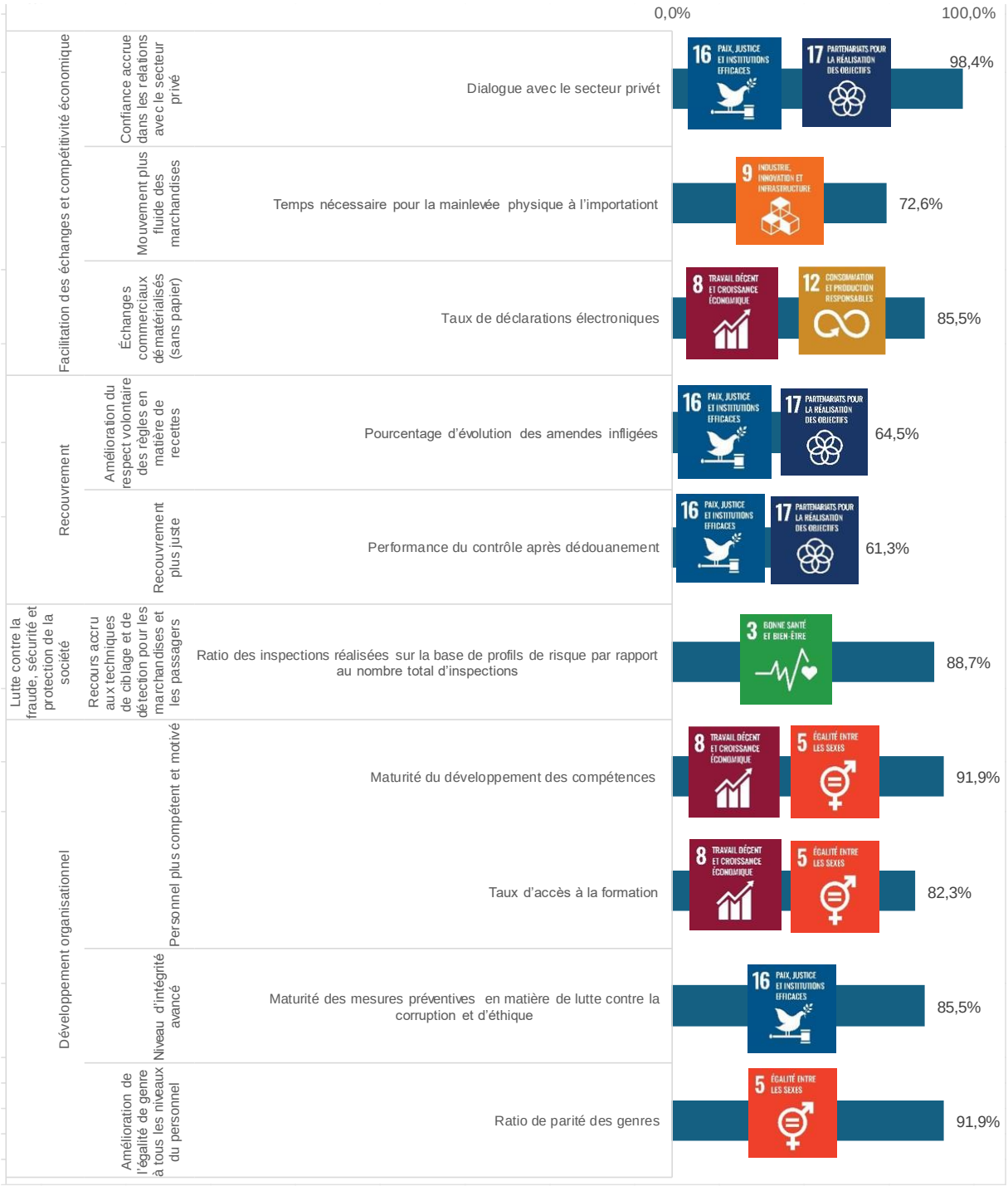
262. La liste complète des principaux instruments/outils de l'OMD analysés selon l'approche méthodologique complémentaire figure à l'Annexe III (réservé aux Membres) .

4.13. Le MMP et les objectifs de développement durable des Nations Unies

263. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030, adopté par l'ensemble des États membres des Nations Unies en 2015, fournit un plan d'action commun pour la paix et la prospérité des peuples et de la planète, pour aujourd'hui et pour l'avenir. Au cœur de ce programme se trouvent les 17 objectifs de développement durable (ODD), qui constituent un appel urgent à l'action de tous les pays, développés et en développement, dans le cadre d'un partenariat mondial. Ils reconnaissent que l'élimination de la pauvreté et des autres privations doit aller de pair avec des stratégies visant à améliorer la santé et l'éducation, à réduire les inégalités et à stimuler la croissance économique, tout en s'attaquant au changement climatique et en œuvrant à la préservation de nos océans et de nos forêts.[9]
264. La douane joue un rôle essentiel dans la réalisation des ODD des Nations Unies. Sa contribution s'étend à plusieurs ODD en assurant la circulation efficace des marchandises et la promotion du commerce légitime, en sécurisant les frontières nationales, en protégeant les personnes et l'environnement, en garantissant la santé et la sécurité, en générant des revenus et en favorisant la croissance économique. Dans cette optique, les ODD des NU ont été mis en correspondance avec les résultats escomptés du MMP, plaçant ainsi le MMP dans le contexte plus large de l'impact global.
265. Après analyse des KPI « performants » et des KPI présentant des taux de réponse relativement élevés, il a été possible de les relier aux ODD respectifs et d'identifier les ODD auxquels la douane contribue le plus, tout en garantissant en permanence un environnement commercial sûr et transparent (Graphique 41).

[9] https://sdgs.un.org/fr/goals

Graphique 41. Taux de réponse (%) des KPI du MMP par rapport aux résultats escomptés et aux ODD



266. Les ODD 16 et 17 soulignent l'importance de mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux, tout en promouvant des partenariats publics, public-privé et des partenariats avec la société civile. Les

Membres (taux de réponse de 98,39 % au KPI Dialogue avec le secteur privé) se sont employés à mettre en place des mécanismes d'ouverture réactifs, transparents et fiables afin d'instaurer un dialogue sur les questions douanières récurrentes ou émergentes ayant une importance pour l'industrie et de renforcer la confiance dans les partenariats. Dans cette optique, un grand nombre d'administrations des douanes ont mis en place des mécanismes permettant d'instaurer un dialogue périodique avec le secteur privé et facilitant les discussions sur des sujets spécifiques. Les Membres font office de représentants désignés pour la coordination avec les agences gouvernementales partenaires et la sollicitation de leurs contributions. En outre, l'ODD 16 souligne la nécessité impérieuse de réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes. À cet égard, l'État de droit est au cœur de la douane, tout en soutenant les pratiques commerciales légales et éthiques, en réduisant la corruption et en renforçant la transparence aux frontières. La majorité des Membres (taux de réponse de 85,48 % au KPI Maturité des mesures préventives en matière de lutte contre la corruption et d'éthique) ont progressivement mis en place des mesures préventives et des plans d'action en matière de lutte contre la corruption et d'éthique, couvrant les domaines liés à la conduite et à l'engagement des responsables, aux cadres réglementaires, à la transparence, à l'automatisation, à la réforme et à la modernisation, au contrôle et à l'enquête, aux codes de conduite, à la gestion des ressources humaines, à l'esprit de corps, ainsi qu'aux relations avec le secteur privé. Les Membres ont mis en place les mesures de sensibilisation pertinentes (par ex. campagnes de formation, d'éducation et de publicité, engagement au travers d'un code de conduite, etc.).

267. Les Membres ont encouragé le respect volontaire des règles en matière de recettes tout en améliorant la capacité nationale de recouvrement des impôts et autres recettes (pertinence par rapport à l'ODD 17). La responsabilité et la transparence ont été érigées en principes fondamentaux à respecter par la douane et le secteur privé. Les Membres (taux de réponse de 64,52 % au KPI Pourcentage des amendes infligées) ont imposé des amendes tout en identifiant les cas de non-conformité et en fixant des objectifs pertinents afin d'améliorer le respect volontaire des règles en matière de recettes. En outre, tout en appliquant progressivement et efficacement les contrôles après dédouanement, les Membres ont assuré un juste recouvrement des recettes en garantissant un niveau de conformité élevé lors de la mise en œuvre du contrôle après dédouanement (taux de réponse de 61,29 % au KPI Performance du contrôle après dédouanement) et un commerce équitable au sein de l'environnement douanier.
268. L'ODD 9 vise à mettre en place une infrastructure de qualité, fiable, durable et résiliente pour favoriser le développement économique et le bien-être de l'être humain et assurer une circulation fluide des passagers et du fret. Les Membres (taux de réponse de 72,58 % au KPI Temps nécessaire pour la mainlevée physique) ont surveillé le flux des marchandises importées dans le but de déterminer les tendances concernant le temps de traitement par la douane et les autres organismes présents aux frontières, et de recenser les domaines susceptibles d'être améliorés afin de favoriser la facilitation des échanges. Les administrations des douanes, en collaboration avec les organismes aux frontières concernés et les parties prenantes, ont évalué l'efficacité des processus de dédouanement aux frontières, afin d'optimiser la facilitation des échanges et de formuler des solutions sur mesure pour remédier aux inefficacités du processus global de dédouanement et de

mainlevée, entraînant ainsi une réduction des délais de dédouanement et des coûts des transactions commerciales.

269. L'ODD 8 souligne l'importance d'améliorer progressivement l'efficacité de l'utilisation des ressources mondiales dans les modes de consommation et de production et de s'attacher à dissocier croissance économique et dégradation de l'environnement. Par ailleurs, l'ODD 12 souligne la nécessité de parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles. À cet égard, la douane considère la dématérialisation des documents comme un élément indispensable d'un environnement de traitement sans papier. En adoptant des solutions numériques, la douane continue à renforcer la sécurité de la chaîne logistique et à promouvoir des pratiques commerciales transparentes. L'augmentation de la soumission de déclarations électroniques (taux de réponse de 85,48 % au KPI Taux de déclarations électroniques), tout en remplaçant les processus traditionnels sur papier, garantit non seulement des opérations douanières simplifiées et transparentes, mais témoigne également d'une intensification de la pratique de l'environnement sans papier, tout en contribuant à minimiser la déforestation et les émissions de carbone.
270. L'égalité des genres est une priorité du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies. L'ODD 5 souligne la nécessité d'offrir aux femmes et aux filles un accès égal à l'éducation, aux soins de santé, à un travail décent et à la représentation dans la prise de décision politique et économique. À cet égard, les Membres ont mis en œuvre des programmes pertinents de renforcement des capacités afin de garantir l'égalité entre les hommes et les femmes. Le résultat moyen du Ratio de parité des genres (ratio du nombre de femmes par rapport au nombre d'hommes participants) pour l'ensemble des Membres de l'OMD est de 67,59 %, de quoi poursuivre la création et la mise en œuvre de politiques et de pratiques qui favorisent un environnement de travail équitable, sûr et inclusif dans l'ensemble des régions de l'OMD.
271. L'augmentation du volume des échanges internationaux, les innovations technologiques, les nouveaux défis en matière de sécurité et la nécessité de faciliter les échanges obligent la douane à être plus efficace, plus performante et plus résiliente. À cet égard, le capital humain et sa gestion ont une incidence directe sur la bonne exécution des tâches douanières, de manière efficace et efficiente. Par conséquent, l'adoption de la politique/du processus de développement des compétences pour tous les titulaires de poste (y compris la politique RH basée sur une approche fondée sur les compétences, la politique de formation, le dictionnaire des compétences, les descriptions de poste, les plans de développement personnel, les outils d'évaluation et les systèmes informatiques RH) a été considérée comme une priorité par les Membres (taux de réponse de 91,94 % au KPI Maturité du développement des compétences). En outre, les Membres ont accordé un accès égal à la formation à tous les employés afin d'évaluer l'effort organisationnel dans le domaine de la formation (y compris l'accompagnement, les séminaires, les ateliers, etc.) et du développement des compétences (taux de réponse de 82,26 % au KPI Taux d'accès à la formation). Ces efforts devraient être perçus comme une promotion continue de différentes politiques axées sur le développement qui favorisent les activités productives et la croissance économique globale (pertinence par rapport à l'ODD 8).

272. La douane joue un rôle important dans la protection de la santé publique (pertinence par rapport à l'ODD 3), tout en empêchant la circulation des marchandises dangereuses, en établissant des normes de conformité et en les appliquant. En situation de crise, telle qu'une pandémie ou une catastrophe naturelle, la douane facilite le dédouanement des marchandises concernées. Dans ces cas, l'efficience et l'efficacité de la douane sont assurées par l'application de systèmes de gestion des risques permettant de se concentrer sur les marchandises/envois/passagers à haut risque, d'effectuer des contrôles ciblés et, par conséquent, de faciliter le commerce légitime. Les Membres ont mis en place les dispositions juridiques et institutionnelles respectives en recourant à des solutions technologiques pour appliquer des contrôles basés sur le risque (taux de réponse de 88,71 % au KPI Ratio des inspections réalisées sur la base de profils de risque par rapport au nombre total d'inspections). Le ratio des inspections réalisées sur la base de profils de risque par rapport au nombre total d'inspections, incluant tous les types de sources d'inspection, est de 70,35 % pour l'ensemble des Membres de l'OMD. Les inspections réalisées sur la base des profils de risque permettent d'éviter toutes les erreurs humaines et les incohérences qui pourraient survenir lors des contrôles douaniers. Les contrôles fondés sur le risque, tout en tirant parti des solutions technologiques, garantissent des ajustements efficaces des tendances en matière de conformité tout en traitant d'importants volumes de transactions. En outre, les contrôles fondés sur le risque sont des contrôles ciblés qui réduisent les interventions supplémentaires pour les échanges commerciaux légitimes.

5. Conclusion et recommandations

273. Le présent rapport décrit le processus et les résultats de la phase d'auto-évaluation du premier cycle du MMP. Tout en reconnaissant la sous-représentation d'une région de l'OMD et d'un certain type d'administration, le rapport propose une analyse complète des données du MMP selon de multiples perspectives. Les différences entre les régions de l'OMD, les groupes de revenus, les différentes zones géographiques et les différents types d'administration illustrent le potentiel d'utilisation de la plateforme du MMP pour collecter des données auprès d'un plus grand nombre de Membres lors des prochains cycles du MMP. Comme prévu lors de la phase initiale d'auto-évaluation du premier cycle du MMP V.1, le taux de participation a été peu élevé. En tirant les leçons de l'expérience et en mettant en évidence les avantages découlant de l'application du MMP, ce taux de participation devrait vraisemblablement augmenter au cours des prochains cycles.
274. L'analyse a mis en évidence les normes spécifiques des compétences douanières dans les différents groupes de Membres de l'OMD. Les tendances suivantes ont été observées :

- Le taux d'adoption des déclarations électroniques est relativement élevé, sans distinction de région de l'OMD, de type géographique, de niveau de revenu ou de type d'administration, avec une moyenne mondiale de 98,1 %, bien que la normalisation des données des déclarations électroniques selon le Modèle de données de l'OMD soit relativement faible (76,4 % en moyenne).
- Lorsqu'on analyse la part du commerce électronique dans l'ensemble des échanges, les résultats sont généralement très divergents d'un Membre à l'autre en fonction des différents groupes. Parmi les 24 Membres ayant répondu, la moyenne de la part des envois du commerce électronique atteint 50,7 %.
- L'application des décisions contraignantes (SH) est faible dans toutes les régions de l'OMD et dans les autres groupes (moyenne mondiale de 0,4 %). Le degré de non-respect des règles de classement est également faible (moyenne mondiale de 4,1 %).
- L'efficacité des contrôles après dédouanement n'est pas très élevée, étant donné qu'en moyenne, un peu plus de la moitié (53,2 %) des contrôles après dédouanement ont donné lieu à des constatations. Toutefois, cela ne reflète pas nécessairement l'inefficacité des opérations douanières. Au contraire, cela peut indiquer un degré plus élevé de conformité et une meilleure connaissance de la réglementation douanière parmi les opérateurs.
- Si la majorité des Membres ont indiqué qu'ils étaient avancés en termes d'adoption, d'utilisation et d'amélioration des outils et techniques de gestion des risques appliqués aux flux de marchandises et de passagers (82,5 % en moyenne), tous n'ont pas été en mesure de mettre en œuvre des inspections physiques ciblées et fondées sur les risques. En moyenne, à peine 70,2 % des inspections ont été effectuées sur la base de profils de risque. Il existe encore un fossé entre l'adoption des dispositions juridiques, procédurales et techniques des directives en matière de gestion des risques et leur mise en œuvre dans la pratique.
- L'augmentation ou la diminution des saisies douanières par rapport à l'année précédente ne traduit pas nécessairement une tendance positive ou négative. Une augmentation peut signifier que la douane intercepte efficacement les marchandises illicites, mais elle peut aussi être le signe d'une augmentation du volume du commerce illicite et des activités de contrebande. Une diminution du nombre de saisies peut être le signe d'un commerce plus respectueux des règles, mais peut également trahir l'inefficacité de la douane en matière de lutte contre la fraude. Par conséquent, l'évolution du nombre de saisies doit être analysée en combinaison avec le taux de succès des contrôles aboutissant à la découverte d'un commerce illicite. L'exemple du contrôle sur les cigarettes montre que le taux de succès est relativement faible dans l'ensemble des Membres (11,9 % en moyenne), ce qui indique la nécessité de contrôles ciblés et fondés sur les risques.
- Bien qu'elle s'emploie à mettre fin au déséquilibre entre les sexes, la douane reste un domaine majoritairement masculin, comme en témoigne la moyenne mondiale du ratio de parité des genres de 67,7 %. Pour certains Membres dont le ratio est bien inférieur à la moyenne mondiale, il est encore nécessaire d'augmenter la proportion de femmes dans leurs effectifs En

outre, pour la plupart des Membres, les postes de direction sont dominés par les hommes (59 % de femmes pour les postes de cadre intermédiaire et 44 % pour les postes de cadre supérieur).

- La mise en œuvre du système de ressources humaines basé sur les compétences reste difficile, comme en témoigne l'absence de données fournies à cet égard par plus de 75 % des Membres.
- Le nombre d'OEA a considérablement augmenté, la région AOA (+101,6 %) et les économies à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (+105,5 %) enregistrant la croissance la plus rapide. Toutefois, les OEA ne représentent qu'un faible pourcentage de la valeur commerciale annuelle (c'est-à-dire du volume des échanges). Ceci est particulièrement flagrant dans certaines régions de l'OMD (A/P - 11,4 %, AOA - 12,9 % et AOC - 14,1 %).
- Les bases nécessaires à la construction d'une relation de confiance avec le secteur privé ont été posées par tous les Membres de l'OMD, comme le montre la maturité moyenne de 81 % en matière de dialogue avec le secteur privé.
- Des plans d'action en matière de lutte contre la corruption et d'éthique sont en place dans la majorité des Membres de l'OMD. Si les Membres de l'OMD présentent la maturité nécessaire pour mettre en place avec succès des plans d'action en matière de lutte contre la corruption (maturité moyenne de 86,4 %), il subsiste néanmoins un fossé entre l'existence des dispositions respectives et leur mise en œuvre.

275. L'analyse a épinglé les KPI nécessitant des améliorations et/ou un élargissement de leur couverture, évalué le niveau d'application des principaux instruments et outils de l'OMD, observé la contribution de la douane à la réalisation des ODD des Nations Unies et a recensé les besoins/tendances en matière de renforcement des capacités, fondés sur des éléments probants.

Améliorations des KPI du MMP

276. Dans certains cas, les résultats et l'analyse des KPI ont montré que des réponses plus précises et/ou un plus grand nombre de réponses auraient pu être obtenues avec des KPI plus clairs et des orientations plus détaillées. En outre, la principale raison invoquée pour justifier l'absence de données était que la base de données nationale ne fournissait pas le niveau de données requis. Une révision et un ajustement éventuel de ces KPI pourraient permettre à une plus grande proportion de Membres de fournir des réponses lors des prochains cycles du MMP. En outre, la couverture de certains KPI pourrait être élargie afin de mieux refléter et contribuer aux résultats escomptés qui y sont associés. Les recommandations suivantes ont été formulées pour examen :
    - La méthode de calcul du KPI Performance du contrôle après dédouanement devrait être réexaminée afin de mieux préciser son dénominateur ;
    - L'utilisabilité des données pour les KPI liés au commerce électronique (Taux des envois passant par le commerce électronique ayant bénéficié d'une mainlevée immédiate, Temps de dédouanement moyen des envois du

commerce électronique transfrontalier à faible risque et Pourcentage des envois via le commerce électronique) devrait être renforcée par des clarifications et des orientations supplémentaires sur la définition commune des envois du commerce électronique ;

- Les KPI relatifs à l'efficacité des contrôles sur les différents types de marchandises (taux de succès des contrôles aboutissant à la découverte d'un commerce illicite) nécessitent un examen plus approfondi afin de mieux clarifier le dénominateur commun de ces KPI ;
- Des détails supplémentaires devraient être fournis en ce qui concerne la définition du « nombre de saisies » ;
- La méthode de calcul du KPI Efficacité des mécanismes de signalement des cas de corruption, mauvaise conduite ou malversation devrait être réexaminée afin de mieux préciser son dénominateur ;
- Le KPI Développement des compétences devrait être abordé pour examiner la complexité du calcul de l'écart de compétences et le pourcentage moyen d'écarts entre les compétences requises ;
- Les KPI de type maturité (par exemple, Degré de maturité de la gestion des risques concernant les marchandises et les passagers ; Maturité du développement des compétences ; Maturité des mesures préventives en matière de lutte contre la corruption et d'éthique , etc.) sont calculés sur une base binaire avec des questions Oui et Non. En d'autres termes, ces KPI analysent les questions Oui/Non et calculent un pourcentage de réponses positives. Toutefois, ces KPI ne permettent pas d'évaluer la qualité de la mise en œuvre des normes/dispositions envisagées dans le cadre des questions Oui/Non. Le faible niveau de mise en œuvre de certaines normes/dispositions a été observé lors de la mise en corrélation des KPI de type maturité avec les KPI quantitatifs associés dans le cadre du même résultat escompté. Par conséquent, la mise en œuvre de toutes les normes/dispositions respectives et leur suivi pourraient être assurés par des évaluations approfondies.

Application des principaux instruments et outils de l'OMD

277. Dans le cadre de la phase d'auto-évaluation du MMP V.1, les Membres ont été invités à fournir des informations sur la connaissance et l'utilisation des principaux instruments et outils de l'OMD dans le cadre du MMP. L'analyse a fourni un aperçu de l'application des principaux instruments et outils en corrélation avec la performance/productivité des KPI.
278. Les instruments/outils respectifs, en raison de leur taux d'utilisation actuel et futur relativement faible, pourraient nécessiter une promotion et/ou un examen supplémentaires du point de vue de leur pertinence et/ou pourraient nécessiter des modifications et des mises à jour pour répondre aux objectifs des KPI du MMP concernés. Il s'agit par exemple des outils suivants :
    - Recueil visant à développer le renforcement des capacités ;
    - Guide pour la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines basé sur les compétences destiné aux administrations douanières ;
    - Programme de gestion des ressources humaines basé sur les compétences destiné aux dirigeants et aux professionnels (PGRH-BCDP) ;

- Outil d'évaluation de l'égalité des genres dans les organisations (GEOAT) ;
- Modèle de Code d'éthique et de conduite de l'OMD ;
- Cadre de normes pour le commerce électronique transfrontalier ;
- Manuel de l'OMD sur les douanes en réseau international (DRI) ;
- manuel destiné aux laboratoires des douanes ;
- Système d'évaluation et de ciblage des voyageurs (GTAS) ;
- Guide de mise en œuvre de l'ACES ;
- Système de ciblage du fret (SCF) ;
- Directives relatives aux RPCV et normes de transmission des PNR ;
- Directives aux fins du contrôle a posteriori (CAP) ;
- Guide de poche du PGS ;
- Groupe d'utilisateurs fermé CENcomm : ENVIRONET :
- Groupe d'utilisateurs fermé CENcomm : TobaccoNET ;
- Groupe d'utilisateurs fermé CENcomm : ARCHEO ;
- CENcomm (Bibliothèque en ligne FinCRIME) ;
- Groupe d'utilisateurs fermé CENcomm : AIRCOP ;
- Manuel de formation de l'OMD sur la prévention du trafic illicite de biens culturels (PITCH) ;
- Manuel de coopération Douane - Police
- Manuel de coopération douane-CRF ;
- Résolution de la Commission de politique générale de l'OMD sur le rôle de la douane dans le contexte de la sécurité (Résolution de Punta Cana) ;
- Recommandation du Conseil de coopération douanière concernant les mesures de lutte contre les délits environnementaux transfrontaliers (28 juin 2008) ;
- Résolution du Conseil de coopération douanière concernant le rôle de la douane dans la prévention du trafic illicite des biens culturels (juillet 2016) ; et
- Recommandation du Conseil de coopération douanière sur la mise au point d'opérations coordonnées de lutte contre la fraude et de communication de renseignements en vue d'identifier et d'intercepter les drogues dissimulées (13 juin 1985).

Le MMP et les objectifs de développement durable des Nations Unies

279. L'analyse a mis en évidence la contribution de la douane aux objectifs de développement durable des Nations Unies et à leurs cibles respectives.
280. Les ODD 16 et 17 soulignent l'importance de mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux, tout en promouvant des partenariats publics, public-privé et des partenariats avec la société civile. À cet égard, les Membres de l'OMD se sont employés à mettre en place des mécanismes d'ouverture réactifs, transparents et fiables afin d'instaurer un dialogue sur les questions douanières récurrentes ou émergentes ayant une importance pour l'industrie et de renforcer la confiance dans les partenariats. En outre, l'ODD 16 souligne la nécessité impérieuse de réduire nettement la corruption et la pratique des

pots-de-vin sous toutes leurs formes. À cet égard, l'État de droit est au cœur de la douane, tout en soutenant les pratiques commerciales légales et éthiques, en réduisant la corruption et en renforçant la transparence aux frontières. La majorité des Membres ont appliqué des mesures préventives en matière de lutte contre la corruption et d'éthique. Les Membres ont encouragé le respect volontaire des règles en matière de recettes tout en améliorant la capacité nationale de recouvrement des impôts et autres recettes (pertinence par rapport à l'ODD 17). Les Membres ont assuré un juste recouvrement des recettes en garantissant un niveau de conformité lors de la mise en œuvre du contrôle après dédouanement et un commerce équitable au sein de l'environnement douanier.

281. L'ODD 9 vise à mettre en place une infrastructure de qualité, fiable, durable et résiliente pour favoriser le développement économique et le bien-être de l'être humain et assurer une circulation fluide des passagers et du fret. Les Membres ont surveillé le flux des marchandises importées dans le but de déterminer les tendances concernant le temps de traitement par la douane et les autres organismes présents aux frontières afin de promouvoir la facilitation des échanges.
282. La douane considère la dématérialisation des documents comme un élément indispensable d'un environnement de traitement sans papier. Le remplacement des processus traditionnels sur papier permet non seulement de simplifier les opérations douanières et de les rendre plus transparentes, mais témoigne également d'une intensification de la pratique de l'environnement sans papier, tout en contribuant à minimiser la déforestation et les émissions de carbone. Ces efforts de la douane sont conformes à l'ODD 8 (améliorer progressivement l'efficacité de l'utilisation des ressources mondiales dans les modes de consommation et de production et s'attacher à dissocier croissance économique et dégradation de l'environnement) et à l'ODD 12 (nécessité de parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles).
283. L'ODD 5 souligne la nécessité d'offrir aux femmes et aux filles un accès égal à l'éducation, aux soins de santé, à un travail décent et à la représentation dans la prise de décision politique et économique. À cet égard, les Membres ont mis en œuvre des programmes pertinents de renforcement des capacités afin de garantir l'égalité entre les hommes et les femmes. Le résultat moyen du Ratio de parité des genres (ratio du nombre de femmes par rapport au nombre d'hommes participants) pour l'ensemble des Membres de l'OMD est de 67,59 %, de quoi poursuivre la création et la mise en œuvre de politiques et de pratiques qui favorisent un environnement de travail équitable, sûr et inclusif dans l'ensemble des régions de l'OMD.
284. Les efforts progressifs et ambitieux des Membres pour mettre en place une gestion des ressources humaines et un développement des ressources humaines fondés sur les compétences doivent être considérés comme une promotion continue de différentes politiques axées sur le développement qui favorisent les activités productives et la croissance économique globale (pertinence par rapport à l'ODD 8).
285. Il convient d'examiner plus avant le rôle de la douane dans la protection de la santé publique (pertinence par rapport à l'ODD 3), tout en empêchant la circulation des marchandises dangereuses, en établissant des normes de conformité et en les appliquant.

Besoins et tendances en matière de renforcement des capacités

286. La phase d'auto-évaluation du MMP visait à évaluer l'efficience et l'efficacité de toutes les compétences douanières et à aider les Membres à faire progresser leur niveau de maturité en matière d'évaluation des performances. Toutefois, les données recueillies au cours de la phase d'auto-évaluation du MMP peuvent également constituer un indicateur utile des besoins/tendances en matière de renforcement des capacités dans l'ensemble des Membres de l'OMD. Le rapport recense plusieurs domaines de ce type :
    - Opérateurs économiques agréés ;
    - Temps nécessaire pour la mainlevée physique ;
    - Numérisation de la douane et dématérialisation progressive des procédures douanières ;
    - Normalisation des déclarations électroniques (Modèle de données de l'OMD) ;
    - Engagements de service et prestation de services au secteur privé ;
    - Le commerce électronique et sa part dans le commerce international ;
    - Application correcte des décisions contraignantes ; application correcte des règles de classement ;
    - Un juste recouvrement des recettes en garantissant un niveau de conformité élevé lors de la mise en œuvre du contrôle après dédouanement et un commerce équitable au sein de l'environnement douanier ;
    - Respect des exigences en matière de recettes par les opérateurs ;
    - Profilage et contrôle des voyageurs ;
    - Les saisies douanières et le ciblage des envois appropriés (sélectivité basée sur les risques) afin de contrôler et de garantir la fluidité du commerce légitime (alcool, cigarettes, biens culturels, denrées alimentaires et biens de consommation, produits liés aux DPI, drogues, produits sensibles du point de vue de l'environnement, armes à feu, composants essentiels, munitions et explosifs) ;
    - Gestion des ressources humaines et développement des ressources humaines fondés sur les compétences ;
    - Égalité de genre et diversité ;
    - Mise en œuvre et suivi des plans d'action en matière de lutte contre la corruption et d'éthique ;
    - Création et mise en œuvre de mécanismes de signalement des cas de corruption, mauvaise conduite ou malversation ;
    - Développement de bases de données nationales pour recueillir des statistiques sur les saisies ; et
    - Développement d'une culture axée sur les données afin d'assurer l'utilisabilité des données dans le but ultime de prendre des décisions fondées sur des données probantes et de définir un programme de réforme.

Annexe I. Performance/Productivité des KPI (réservé aux Membres)

Annexe II. Application des principaux instruments et outils de l'OMD (réservé aux Membres)

Annexe III. Application des principaux instruments et outils de l'OMD (avec une approche méthodologique alternative) (réservé aux Membres)

Contactez-nous :

pmm@wcoomd.org

Visitez notre site Web :

wcoomd.org

Copyright © Octobre 2024, Organisation mondiale des douanes (OMD), tous droits réservés.
La production de ce rapport a été soutenue par le **Programme anti-corruption et promotion de l'intégrité (A-CPI)** de l'OMD, avec le concours financier de l'Agence norvégienne de coopération au développement (Norad).
La version originale de ce rapport a été produite par l'OMD en anglais puis traduite en.
français avec l'autorisation de l'OMD. L'OMD est le détenteur exclusif de tous les droits de propriété intellectuelle.
sur cette publication et sa traduction française. Veuillez noter que la qualité de la traduction de cette
publication en français et la cohérence de la traduction avec le texte officiel anglais relèvent de la responsabilité exclusive de l'OMD.

Organisation mondiale des douanes

Rue du Marché 30, B-1210
Bruxelles, Belgique
pmm@wcoomd.org

#WCOOMD
wcoomd.org