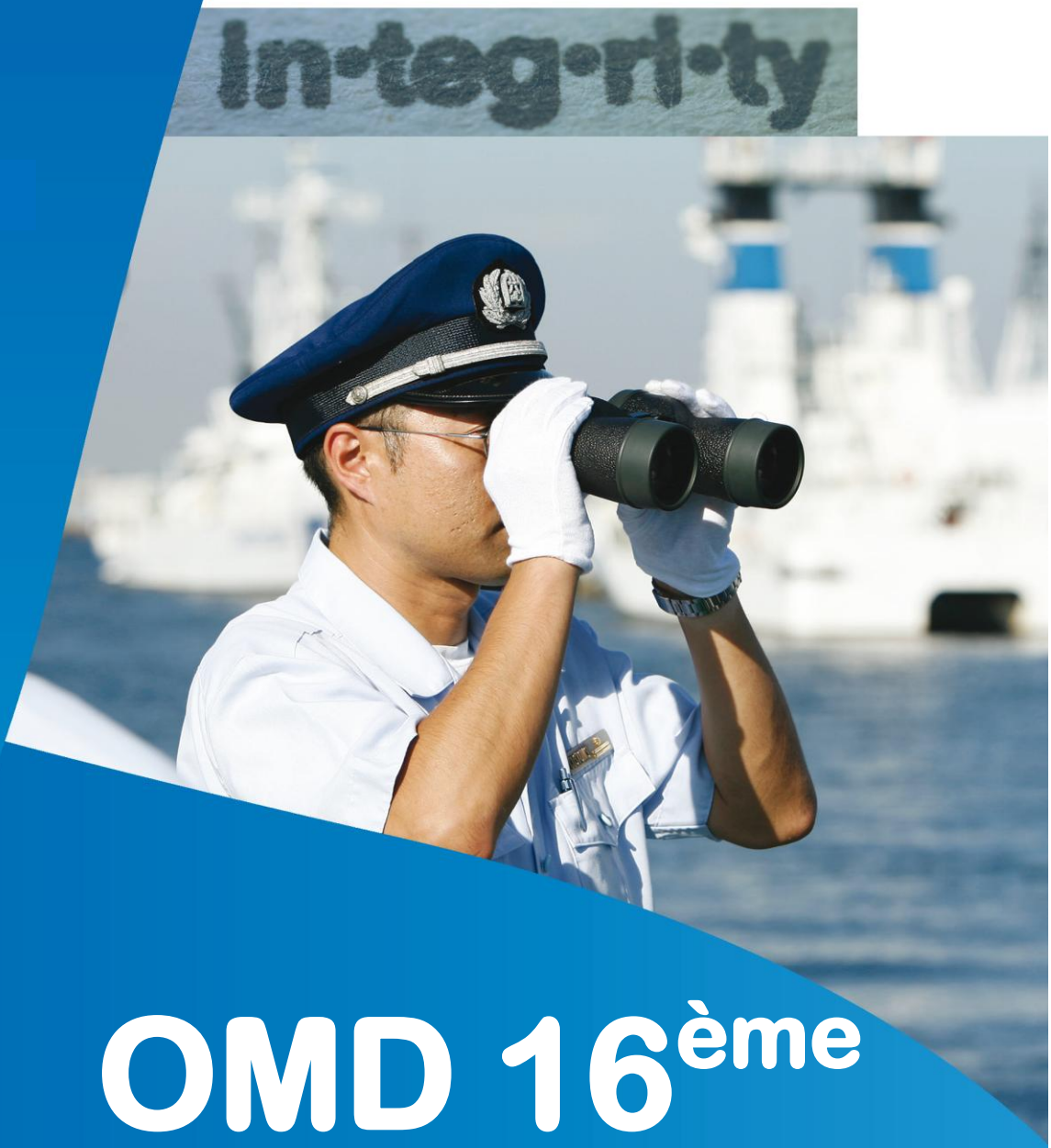
ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES



OMD 16ème

Bulletin sur l'éthique

Sommaire

Editorial 3

Message du Président du SCE 5

Approche de la douane bulgare pour garantir la pertinence professionnelle et psychologique de ses ressources humaines 7

Stratégie en matière d'éthique de l'Administration fiscale et douanière de l'Eswatini (SRA) et coopération avec les Services de Police 8

Nouveau Plan en matière d'éthique pour la douane d'Equateur 10

La douane indonésienne lance une enquête de perception de l'éthique 11

La douane de Jamaïque (JCA) va encore plus loin dans sa Politique de lutte contre la corruption 14

Activités de vigilance de l'Administration fiscale et douanière de Maurice (MRA) 16

La douane de Nouvelle-Zélande encourage une culture d'intégrité et une conduite éthique 17

Le Nicaragua adopte un Plan national de Développement humain (PNDH) pour renforcer la capacité organisationnelle et l'éthique 20

La nouvelle stratégie et campagne de lutte contre la corruption de la douane de Macédoine du Nord ... 21

Programme sur la Facilitation, la Sécurité et la Transparence (FAST) du Pérou 23

Nouvelles mesures et plan d'action sur l'éthique de la Douane d'Ouzbékistan 26

Projets de l'OMD en matière d'éthique 28

Explorer les liens entre l'égalité de genre, la diversité et l'éthique 28

Informations récentes sur les activités de l'OMD liées à l'éthique 30

Sous-comité sur l'éthique de l'OMD WCO (SCE/18) 30

Résumé des dernières activités en matière d'éthique 32

Abréviations 35

Editorial

L'Organisation mondiale des douanes (OMD) a le plaisir de vous présenter sa 16ème édition du Bulletin d'information sur l'éthique en sachant que le Conseil de l'OMD a inclus l'éthique parmi les neufs domaines prioritaires entérinés par l'OMD lors de ses dernières sessions qui se sont tenues du 27 au 29 juin 2019. Nous remercions tous les Membres qui ont envoyé des articles concernant leurs initiatives en matière de promotion de l'éthique et de prévention de la corruption.

Dans cette édition, vous découvrirez de nouvelles initiatives, mesures, pratiques et programmes de renforcement de l'éthique/lutte contre la corruption mis en oeuvre pour promouvoir l'éthique et lutter contre la corruption dans les Administrations des douanes de Bulgarie, de la Jamaïque, de la République de Macédoine du nord et de la République d'Ouzbékistan.

Les lecteurs pourront également en apprendre plus sur les efforts réalisés pour promouvoir l'éthique entre l'Administration fiscale et douanière et les Services de Police d' Eswatini, ainsi que sur une enquête de perception de l'éthique réalisée par l'Administration des douanes d'Indonésie.

Des articles intéressants sur le Plan national de développement humain du Nicaragua (PNDH) et sur le Programme de Facilitation, Sécurité et Transparence du Pérou (FAST) seront également présentés aux lecteurs.

Les lecteurs pourront en outre, s'informer du nouveau Plan sur l'éthique de l'Administration des douanes d'Equateur, des activités de vigilance de l'Administration fiscale et douanière de Maurice et des efforts réalisés par l'Administration des douanes de Nouvelle-Zélande afin de promouvoir une culture et une conduite respectueuse de l'éthique.

L'équipe du Programme anti-corruption et promotion de l'intégrité des douanes (A-CPI) et du Programme d'égalité de Genre ont préparé un article intitulé "Egalité de genre, diversité et éthique" afin de sensibiliser et fournir plus d'informations sur la question de l'éthique et son lien avec l'égalité de genre et la diversité. Le dernier article, et non le moindre, présentera un bref résumé de la dernière session du Sous-comité sur l'éthique (18ème session) et des dernières activités en matière d'éthique.

La lutte contre la corruption et la promotion de l'éthique au sein des administrations des douanes représente un défi majeur pour de nombreux pays. Les Membres ont lancé une série d'initiatives, mesures, pratiques et programmes de promotion de l'éthique/de lutte contre la corruption qui méritent d'être mis en avant au sein de la communauté douanière. C'est la raison pour laquelle nous continuons à vous encourager à partager vos bonnes pratiques par le biais de ce Bulletin sur l'éthique, afin que les autres administrations des douanes puissent bénéficier de votre expérience.

Le Bulletin d'information sur l'éthique offre une opportunité unique de publier des mesures et des pratiques détaillées des administrations membres de par le monde visant à encourager l'éthique et lutter contre la corruption.

Nous vous rappelons que le succès du présent Bulletin dépend en grande partie de vos contributions volontaires et que les articles qui sont publiés ici sont fournis par les membres de l'OMD et reflètent donc leurs propres points de vue.

Bonne lecture de cette nouvelle édition du Bulletin sur l'éthique !

La Direction du renforcement des capacités de l'OMD

Message du Président du SCE

Chers lecteurs,

En 2015 les Etats membres des nations unies ont pris une décision historique consistant à établir de nouveaux Objectifs de développement durable dans le cadre du Programme universel pour le développement durable à l'horizon 2030. Ce programme définit un plan d'action global d'une portée très vaste pour les individus, la planète et la prospérité qui consiste en 17 Objectifs de développement durable (ODD) assortis de 169 cibles. L'Objectif 16 vise à promouvoir la paix, la justice et des institutions solides, l'Objectif 17 vise à renforcer les partenariats. Dans le cadre de l'Objectif 16.5 les Membres ont convenu de réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes et dans le cadre de l'Objectif 16.6, de mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux. En outre, l'Objectif 17.9 vise apporter, à l'échelon international, un soutien accru pour assurer le renforcement efficace et ciblé des capacités des pays en développement et appuyer ainsi les plans nationaux visant à atteindre tous les ODD.

En juin 2019, le Conseil de l'OMD a franchi une étape majeure visant à soutenir les ODD susmentionnés et les Cibles en faisant de l'éthique l'un des neufs domaines prioritaires de l'OMD. En adéquation avec ceci, l'OMD par le biais de son Programme anti-corruption et promotion de l'intégrité des douanes (A-CPI) bénéficiant d'un soutien initial de l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (Norad) et d'un soutien ouvert à d'autres donateurs, prend des mesures concrètes, conformément à l'instrument phare de l'OMD en matière d'éthique, à savoir la Déclaration d'Arusha révisée. Ce programme à deux volets contient une partie qui vise à fournir de l'assistance technique et un soutien en matière de renforcement des capacités pour aider les Membres de l'OMD bénéficiaires à mettre en oeuvre les domaines prioritaires de la Déclaration d'Arusha révisée de manière efficace et durable; et une deuxième partie multilatérale visant à soutenir les efforts de l'OMD s'agissant de développer des instruments et outils en matière d'éthique qui se veulent d'actualité et pertinents pour ses Membres.

Dans un effort permanent visant à contribuer à un avenir durable et déterminée à soutenir les ODD, l'OMD a adopté le thème suivant pour 2020: la "D*urabilité au cœur de l'action douanière pour les personnes, la prospérité et la planète* ", appelant ainsi toutes les administrations des douanes à remplir leurs visions, missions et mandats futurs pour contribuer effectivement à la réalisation des ODD, y compris grâce à la mise en oeuvre de stratégies efficaces en matière de promotion de l'éthique et de lutte contre la corruption.

Les administrations des douanes ont le potentiel de pouvoir contribuer de façon considérable à la réalisation des ODD et faire en sorte que l'éthique soit un élément indispensable à la réalisation de leur mandat et objectif, s'agissant notamment de la facilitation du commerce licite, du recouvrement des recettes, du renforcement de la sécurité et de la sûreté, et de promouvoir la durabilité de l'environnement. A cet effet, et notant que le facteur humain joue une rôle important, les administrations des douanes devraient utiliser pleinement les instruments et outils de l'OMD; rester informés des dernières avancées technologiques, surtout dans le but de trouver des solutions visant à renforcer la transparence, la responsabilisation et le respect des lois; et profiter des apprentissages des autres administrations des douanes.

Dans ce contexte, cette 16ème édition du Bulletin de l'OMD sur l'éthique contient des contributions de qualité transmises par les administrations membres de l'OMD et l'équipe de l'OMD qui serviront à enrichir les débats et permettront d'échanger les pratiques et expériences aux fins de la promotion de l'éthique et de la lutte contre la corruption. Nous vous encourageons vivement à tirer profit des ces ressources et de vous impliquer dans toutes les activités de l'OMD liées à l'éthique, y compris le Sous-Comité sur l'éthique, qui est la principale plateforme douanière qui permet d'interagir avec un vaste panel de parties prenantes dans le but de trouver des solutions novatrices pour répondre à la corruption et promouvoir l'éthique.

Carlos Gabriel ENRIQUEZ MONTES

Ministre Représentant auprès de l'UE et de l'OMD – Mexique

Président du Sous-Comité sur l'éthique

Bulgarie

Approche de la douane bulgare pour garantir la pertinence professionnelle et psychologique de ses ressources humaines

L'Administration des douanes applique une politique durable en matière de ressources humaines visant à effectuer une sélection précise et détaillée des candidats. Les candidats sont nommés et promus après avoir pris part à une étude psychologique. De 2010-2013, la sélection psychologique basée sur une procédure, avalisée par le Directeur général, a été mise en oeuvre de manière professionnelle par l'Administration. Un test d'éthique était réalisé pour chaque position, alors que pour les postes de direction, ce sont les capacités et les compétences en tant que leader qui étaient évaluées par le biais d'un questionnaire personnel. Cette pratique a donné de bons résultats, sur base de laquelle l'Administration des douanes a également développé un cadre reprenant les caractéristiques psychologiques nécessaires pour répondre aux exigences professionnelles des postes. Les caractéristiques requises ont été tirées d'une analyse du contenu du cadre de compétences, d'une analyse des exigences fonctionnelles pour les positions respectives a été reproduite dans les descriptions de postes; et d'une étude sur les qualités professionnelles importantes requises par les cadres et le personnel spécialisé de l'Administration des douanes.

S'agissant des amendements à la Loi douanière, et de l'exigence introduite dans l'Article 10, paragraphe 11, à savoir : "Lors de la nomination ou de la promotion à un poste au sein de l'Administration nationale des douanes, la personne devrait avoir obtenu un bon résultat dans le cadre de l'étude relative à sa pertinence professionnelle et psychologique". Le Décret H-1/03.06.2016 a été promulgué en 2016. Il couvre les termes et la méthode utilisée pour réaliser l'étude sur la pertinence professionnelle et psychologique pour la nomination et la promotion au sein de l'Administration nationale des douanes, tel qu'approuvé par le Ministre des Finances. Le Décret régit la méthode utilisée pour réaliser l'étude. En fonction du poste à pourvoir, les tests réalisés pour vérifier la pertinence professionnelle et psychologique comprennent: 1) pour les postes de cadres - questionnaire personnel et test d'éthique; 2) pour les postes d'experts - questionnaire personnel et test d'éthique, ou uniquement test d'éthique et; 3) pour un poste d'employé - test d'éthique.

Les qualités personnelles, valeurs et état d'esprit des candidats, qui peuvent indiquer des problèmes liés à l'éthique, devraient être établis par le biais d'un questionnaire personnel adapté sur l'éthique. L'étude sur la pertinence professionnelle et psychologique, comprenant un test d'éthique, vise à établir les caractéristiques psychologiques des valeurs et de l'état d'esprit relatives aux exigences professionnelles spécifiques requises pour des positions spécifiques. La prévalence d'actes et de pratiques de corruption et un comportement préjudiciable peuvent sérieusement limiter la capacité de l'Administration des douanes à remplir ses fonctions de manière efficace et à répondre à ses exigences. La responsabilité en matière de prévention de la corruption incombe à la fois aux cadres dirigeants de l'Administration des douanes et aux fonctionnaires des douanes; ainsi, un niveau d'éthique élevé

constitue un critère de base pour la sélection des fonctionnaires. Une évaluation objective des candidats avant leur nomination ne fournit pas uniquement des informations sur leurs qualifications de base, mais constitue également une opportunité d'anticiper si un fonctionnaire s'adaptera avec succès à un poste tout en observant certaines exigences inhérentes au poste.

Eswatini

Stratégie en matière d'éthique de l'Administration fiscale et douanière de l'Eswatini (SRA) et coopération avec les Services de Police

Depuis la création de l'Administration fiscale et douanière de l'Eswatini (SRA) en 2011, la promotion de l'éthique demeure une priorité.

Mesure de la performance pour une responsabilisation et une éthique plus élevées

La SRA possède un système de gestion de la performance qui permet de mesurer les performances des membres du personnel en termes de responsabilité et d'éthique.

Des techniques et des mécanismes efficaces en termes d'enquêtes liées à l'éthique

L'Administration a une **Unité des Affaires internes (IAU)** dont le mandat est de définir des stratégies pour prévenir et lutter contre la fraude et la corruption dans toutes les opérations de l'Administration aux fins de la promotion de l'éthique.

Collaboration avec les autres services de l'Etat

La SRA signe un PDA avec les Services de police du Royaume de l'Eswatini

La SRA a signé un Protocole d'accord (PDA) avec les Services de police du Royaume de l'Eswatini.

Le PDA fournit aux deux entités un cadre de coopération dans les domaines suivants:

Echange d'informations sur les personnes ou les entités qui entrent dans et sortent du pays; encourager l'échange de renseignements et le soutien entre les deux entités.

Coopération en matière d'enquêtes et de poursuites pour les personnes impliquées dans le trafic et le mouvement de marchandises illicites transfrontalier, le crime environnemental, le crime organisé, le commerce lié au terrorisme, le blanchiment d'argent, la fraude fiscale, l'évasion fiscale et autres délits fiscaux et toute autre activité illégale.

La SRA est membre du Comité de recouvrement des actifs de l'Eswatini

En vue de renforcer l'implication du Gouvernement de l'Eswatini dans la lutte contre les activités illicites et pour prendre position concernant ces activités, le Comité de recouvrement des actifs a été créé et la SRA y est représentée. Tous les avoirs obtenus par le biais d'activités illégales (produits de la criminalité y compris de la fraude fiscale, l'évasion fiscale et la contrebande) devront être saisis et détruits le cas échéant.

Equateur

Nouveau Plan en matière d'éthique pour la douane d'Equateur

L'Equateur n'a encore jamais pris des mesures de grande envergure pour combattre la corruption. Ce qui a conduit à un faible niveau de développement économique, un gaspillage des ressources humaines et financières et une fonction publique porteuse de honte et inefficace.

Mme Alejandra Muñoz Seminario a été nommée au poste de Directrice générale de l'Administration des douanes d'Equateur le 20 septembre 2018. Son intention est de changer le comportement des fonctionnaires et des Directeurs de première ligne afin de réduire la corruption et accroître la performance organisationnelle. Huit jours à peine après sa nomination, elle annonça la création d'un Bureau de l'éthique et de la lutte contre la corruption (OFIELC).

Le nouveau plan et la nouvelle politique en matière d'éthique témoigne de l'engagement de l'Administration des douanes d'Equateur pour lutter contre la corruption et agir avec transparence dans toutes ses activités, services et opérations.

L'OFIELC a mis en oeuvre plusieurs stratégies et mécanismes afin de promouvoir la transparence et l'éthique, réduire les risques de corruption et renforcer la confiance des citoyens dans la douane d'Equateur.

Bureau de l'éthique et de la lutte contre la corruption (OFIELC)

L'OFIELC est chargé de promouvoir et développer des activités visant à encourager un comportement éthique auprès du personnel douanier. Des mesures proactives sont mises en oeuvre pour prévenir et détecter la corruption. Toutes les enquêtes menées par l'OFIELC sont conduites de manière confidentielle.

Formation en matière d'éthique et de lutte contre la corruption

L'OFIELC a donné des conférences et dispensé des formations aux fonctionnaires des douanes d'Equateur sur l'éthique et la lutte contre la corruption. Il propose des stratégies et des mesures pour combattre la corruption dans les domaines de travail des

fonctionnaires et les invite à adresser des plaintes permettant d'identifier des risques et des faits de corruption.

Dispositif de dénonciation

L'OFIELC a également établi un dispositif de dénonciation qui permet aux fonctionnaires et aux parties externes de rapporter toute activité ou conduite potentiellement irrégulière pouvant constituer un délit de corruption.

Ce dispositif protège l'identité du plaignant et permet à l'OFIELC de mener à bien ses enquêtes en vue de réduire la corruption.

Il y a trois façons d'utiliser le dispositif de dénonciation:

- i) Remplir le formulaire disponible sur le site web de l'Administration des douanes d'Equateur (www.aduana.gob.ec)
- ii) Envoyer un courriel à l'adresse: hazlocorrecto@aduana.gob.ec
- iii) Envoyer une lettre par courrier postal à l'OFIELC

L'adresse électronique "*hazlocorrecto"* reprend l'idée de créer une culture qui se focalise sur le fait ***de faire les choses correctement*** au sein de la douane d'Equateur.

Système de gestion anti-corruption ISO 37001:2016

La corruption est un vaste concept et le définir peut être difficile. Les formes de corruption varient, mais comprennent entre autres les pots-de-vin, l'extorsion et le trafic d'influence. Il est de notre devoir en tant qu'Administration des douanes de savoir quels sont les processus qui sont vulnérables à la corruption et de ne pas se contenter d'identifier les vulnérabilités, mais aussi de les réduire.

Dans un effort pour trouver des solutions à la corruption, l'OFIELC a déployé un système de gestion anti-corruption basé sur la norme ISO 37001:2016.

Indonésie

La douane indonésienne lance une enquête de perception de l'éthique

démographiques des répondants

Total: 3605

Interne: 3006

Externe: 599
Hommes: 2920
Femmes: 685

Rappel

L'éthique est la valeur organisationnelle la plus importante au sein du Ministère des Finances dont la Direction générale des douanes et accises d'Indonésie (DGCE) fait partie. Des employés de la DGCE dont le comportement traduirait un manque d'éthique ou des actes de corruption porteraient atteinte non seulement à l'organisation en termes de réalisation des objectifs organisationnels, mais nuiraient également à l'image et à la confiance de la communauté, ce qui pourrait avoir comme conséquence une réduction de la compétitivité de l'économie indonésienne.

L'efficacité des efforts visant à détecter ou prévenir des activités qui nuisent à la valeur culturelle de l'éthique dépend fortement de l'engagement de tous les éléments de l'organisation.

Enquête externe réalisée par la Commission pour l'éradication de la corruption (KPK) et le Bureau central des statistiques (BPS)

L'évaluation de l'éthique vise à mesurer le niveau d'éthique de la DGCE. Ceci est utile pour identifier les domaines sujets à la corruption et augmenter la confiance du public. De 2016 à 2018 la KPK, en collaboration avec le BPS, a conduit une Enquête de perception de l'éthique qui portait sur les Ministères/Institutions et le Gouvernement local. Dans ce cas, le Ministère des Finances était représenté par la DGCE en tant qu'Unité échantillon du Ministère des Finances.

Enquête interne du Ministère des Finances

En outre, la KPK encourage chaque institution à réaliser une enquête, et, depuis 2017, l'Inspection générale du Ministère des Finances a administré l'Enquête de perception de l'éthique en utilisant un modèle d'enquête identique à la version de la KPK du Système de contrôle interne. Les résultats obtenus en utilisant la DGCE comme Unité échantillon au niveau du Ministère/Institution, indiquent que celle-ci arrive en haut de la liste (meilleur index d'éthique).

Méthodes de recherche

L'évaluation de la perception du niveau d'éthique est réalisée en impliquant des éléments internes (fonctionnaires de la DGCE) et des éléments externes (parties prenantes de la DGCE et des experts anti-corruption), avec des variables pour les répondants internes consistant en quatre composantes (Culture éthique, Système anti-corruption, Gestion des RH, et Gestion du Budget) alors que les variables pour les répondants externes consistent en deux composantes (Culture d'éthique organisationnelle et Culture d'éthique professionnelle).

Le recueil des données s'effectue en trois étapes, les données sont récoltées via des questionnaires d'enquête, des discussions de groupes et des évaluations de terrain.

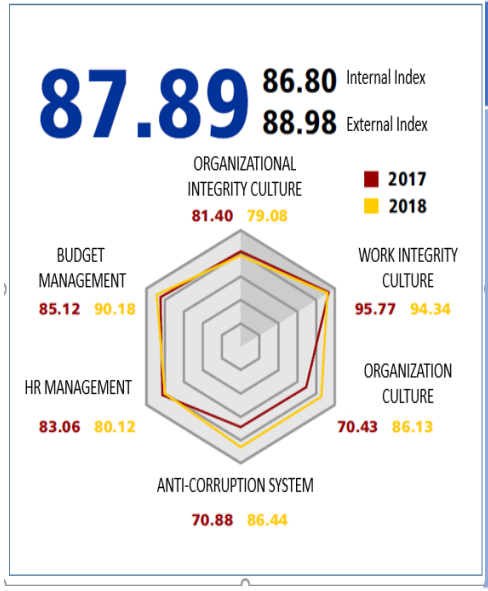
La collecte des données via les questionnaires se fait en ligne. Sur une période d'un mois, les répondants internes et externes sont définis en tenant compte de la représentation de la capacité de l'Unité, le montant de recettes gérées et le niveau de vulnérabilité/indications de manquements à l'éthique.

Pour ce qui est des discussions de groupes, les étapes comprennent la validation des participants suivie par un partage d'expériences dans le domaine de l'éthique. Afin que les participants obtiennent des informations équilibrées, les expériences partagées peuvent être positives/inspirantes et négatives. La

prochaine étape pour les participants consiste à compléter le questionnaire qui est censé fournir une vue d'ensemble sur les questions d'éthique.

Résultats de la recherche

Basé sur les résultats des discussions de groupes, les informations suivantes ont été obtenues concernant la perception de l'éthique:



Organization Culture	Anti-corruption System	Human Resources Management	Budget Management	Services Transparency	Corruption Reporting Handling	Employees Accountability
Not well internalized	Employees who have been proven to have committed disciplinary violations have been subjected to penalties which tend to be lower than internal and APF compliance recommendations	Employees who are indicated to be involved in corruption cases are placed in strategic places and even get promotions	Potential violations e.g. price markups, quality declines in the procurement of goods and services, also potential for fictitious travel	There are differences in interpretation of the rules among employees	Reporting corruption that has not yet been entrenched (stakeholders who are aware of corrupt actions are afraid or reluctant to report)	Lack of supervision by direct superiors. The Ministry of Finance's values are not well understood

Résultats de l'enquête de perception de l'éthique de 2018

Source: Rapport de l'enquête de perception de l'éthique de 2017 et 2018

NT: Colonnes de gauche à droite: **Culture organisationnelle** - pas bien internalisée; **Système anti-corruption** - Les employés qui ont enfreint le règlement ont été soumis à des sanctions qui tendent à être moindres que celles prévues par les recommandations internes et conformes à l'APF; **Gestion des RH** - Les employés qui auraient été impliqués dans des cas de corruption sont placés à des endroits stratégiques et obtiennent même des promotions; **Gestion du budget** - Des délits potentiels sont par ex: majoration des prix, diminution de la qualité dans le cadre de la passation des marchés publics (marchandises et services), et aussi potentiellement des voyages fictifs; **Transparence des services** - Il y a des différences d'interprétation des règles par les employés; **Dénonciation de faits de corruption** - Rapporter des faits de corruption n'est pas encore enraciné dans la culture (les parties prenantes qui sont au courant d'actes de corruption ont peur ou ne souhaitent pas dénoncer ces faits); **Responsabilité des employés** - Manque de supervision par les supérieurs hiérarchiques directs. Les valeurs du MOF ne sont pas bien comprises.

(1) Prévention et contrôle des conflits d'intérêt en tant que mesure préventive contre la corruption en Indonésie (Transparency International Indonésie – TII).
(2) Engagement du Ministère de Finances à retirer du service les personnes commettant des fraudes en tant que mesure dissuasive (Inspection, Division des enquêtes).
(3) Fournir des services et gérer les plaintes du public joue un rôle important (Ombudsman Indonésie).
(4) Le Ministère des Finances a été le Ministère le mieux récompensé en termes de système de contrôle dans la catégorie des Ministères en 2018.

En 2018, l'index d'éthique était de 87.89, à savoir une augmentation par rapport à 2017 où le score était de 84.70 (Direction de la conformité interne).

Jamaïque

La douane de Jamaïque (JCA) va encore plus loin dans sa Politique de lutte contre la corruption

La JCA poursuit son engagement vis-à-vis du développement de l'éthique et, à cet effet, entreprend d'intégrer pleinement les parties prenantes internes et externes. Un des objectifs de cette initiative est de susciter une prise de conscience par le biais de l'éducation et de la sensibilisation non seulement en relation avec le message anti-corruption et ses effets, mais en partageant la connaissance des processus et des mécanismes de la douane.

- **Série de conférences sur la lutte contre la corruption**

Une série de conférences et d'ateliers de sensibilisation en interne a été lancée et gérée au niveau de l'ensemble de la douane auprès de tout le personnel, à tous les niveaux. Les sessions étaient interactives et dès lors, les questions et expériences sont facilitées et des recommandations sont faites afin que l'Agence envisage de développer de nouvelles stratégies.

- **Journée internationale de la lutte contre la corruption**

La JCA a lancé sa cérémonie officielle de commémoration pour marquer la Journée internationale de la lutte contre la corruption. Cette journée, initiée par les Nations Unies, a été adoptée comme faisant partie du message anti-corruption de la JCA qui est partagé avec le personnel, ainsi qu'avec ses homologues et les parties prenantes. Cette initiative a été largement soutenue par les représentants des organes au sein duquel ils participent activement.

- **Table ronde sur la lutte contre la corruption**

En 2018, la JCA a également lancé sa première table ronde sur la lutte contre la corruption qui est devenue un événement annuel; celle de 2019 vient d'avoir lieu. L'objectif de ces sessions est de maintenir une approche collaborative s'agissant de développer des solutions visant à renforcer les contrôles internes au sein de l'environnement douanier et des milieux commerciaux. Le thème de cette année (2019) était "**Renforcer l'éthique au sein de la Chaîne logistique**" et l'événement a été une fois de plus largement soutenu par plusieurs catégories de parties prenantes qui étaient représentées et y ont participé.

- **"La Douane rencontre la Communauté"**

La JCA a lancé une série de sessions pour impliquer la communauté connues sous le nom ***"la Douane rencontre la communauté"*** qui sont conçues pour atteindre le grand public au sein des communautés urbaines et rurales. Ces sessions sont principalement conçues pour éduquer le grand public et les parties prenantes concernant les différents processus douaniers fréquemment utilisés par ces personnes, par le biais de présentations interactives et de discussions décrivant les processus de manière simplifiée.

Mesure de la performance

La JCA a développé une initiative qui revoit la façon dont la performance est mesurée. Dans le cadre du mandat de son Système d'évaluation et de la mesure de la performance (PMAS), certaines politiques internes ont été modifiées pour faciliter l'approche des objectifs **SMART** visant à permettre une mesure de la performance et une responsabilisation plus efficace. Les sessions de sensibilisation sont conduites par des membres du personnel à tous les niveaux de supervision dans un effort d'aligner de manière efficace les politiques et les opérations sur les objectifs de l'Agence.

Vulnérabilité/évaluation des risques

La JCA a terminé le développement d'un système d'évaluation de la vulnérabilité qui sera utilisé pour répondre aux risques identifiés au sein de l'Agence grâce aux enquêtes internes. Cette initiative a été mise en oeuvre pour combler des lacunes existantes, et pour instaurer des mesures préventives supplémentaires par le biais de conclusions et recommandations qui émanent d'enquêtes et d'autres opérations de gestion des risques.

Maurice

Activités de vigilance de l'Administration fiscale et douanière de Maurice (MRA)

L'éthique est la base de l'approche du MRA en matière de bonne gouvernance. En vue de renforcer son approche intégrée articulée sur trois éléments stratégiques pour contrer la corruption, à savoir 1) enquête, 2) prévention et 3) éducation, le MRA s'est récemment lancé dans des activités de vigilance. Ces activités jouent un rôle vital et proactif pour assurer aux cadres dirigeants que leurs systèmes, procédures et personnel ne sont pas uniquement efficaces mais aussi éthiques, justes et équitables.

La Division des Affaires internes (IAF) et la Division de l'Audit interne (IAD) ont considérablement augmenté leurs activités de vigilance dans les domaines de la surveillance et des enquêtes conduisant à plus de visites et contrôles surprises, effectués conjointement ou autrement, pour les domaines à haut risque ainsi que les domaines ciblés par les plaintes émanant des parties prenantes. Les activités de vigilance de ces Divisions comprennent entre autres:

- des activités préventives pour s'assurer que le système opérationnel soit robuste et élimine/minimise les possibilités d'irrégularités et de mauvaises pratiques;
- les activités de surveillance et d'enquête visant à dévoiler des irrégularités et des mauvaises pratiques, via des visites surprises/inspections/contrôles/examens; et
- des activités d'enquête suite à l'identification d'employés ayant commis un manquement et la prise de sanctions appropriées.

Les fonctions de vigilance permettent aussi de générer une cartographie des risques de corruption. Par exemple, suite à un contrôle surprise dans le hall d'arrivée à l'aéroport, des risques de corruption ont été identifiés et ceci a permis de réaliser une cartographie des risques complète.

Afin de pouvoir compter sur le soutien de son personnel, le Directeur général a publié une circulaire en décembre 2017 invitant le personnel à collaborer et coopérer sur cette question afin de faire en sorte que le MRA soit une Administration qui se positionne en avant-plan en matière de gestion de l'éthique. La circulaire demande aux Directeurs et employés de tous les Départements de fournir, sans délai, toutes les informations et documents requis lors des contrôles surprises. Cette activité indique aussi aux parties prenantes que le MRA s'est engagé à lutter contre la corruption de haut en bas.

L'impact global de ces mesures est que les fonctionnaires de l'Administration sont toujours en alerte, habillés et équipés de manière adéquate et, plus important encore, assurent un service de qualité en répondant aux normes de conduite et d'attitude attendues de la part des fonctionnaires du MRA en matière de professionnalisme et de service aux clients.

Il est encore trop tôt pour mesurer l'impact réel de cette nouvelle initiative, toutefois, certains indicateurs de performance vérifiables confirment ce qui suit:

- ✓ augmentation des statistiques liées au recouvrement;

- ✓ diminution des plaintes en termes de mauvaises pratiques et de corruption; et
- ✓ l'Enquête de perception de l'éthique réalisée indique une augmentation de la confiance du public.

La lutte contre la corruption et les manquements à l'éthique sont combattus sur de nombreux fronts au sein du MRA. La Division des Affaires internes est au premier rang et le défi consiste à continuer à créer un environnement dans lequel les personnes honnêtes puissent travailler sans crainte et les agents corrompus soient punis rapidement.

Nouvelle-Zélande

La douane de Nouvelle-Zélande encourage une culture d'intégrité et une conduite éthique

Transparency International classe constamment la Nouvelle-Zélande comme étant le pays avec la fonction publique la moins corrompue au monde. Il y a des attentes claires et précises de la part des Services de l'Etat selon lesquelles chaque fonctionnaire a un rôle à jouer s'agissant de l'éthique afin que les Néo-Zélandais puissent continuer à faire confiance en la fonction publique.

Au sein de l'Administration des douanes de Nouvelle-Zélande, *Nous faisons les choses correctement* est une valeur clé qui sous-tend la façon dont nous travaillons; il est essentiel de maintenir la confiance de nos parties prenantes et de nos clients. Notre réputation solide dépend de la façon dont nous nous comportons et dont nous utilisons nos pouvoirs pour protéger et promouvoir la Nouvelle-Zélande.

Afin de maintenir un climat éthique, la douane de Nouvelle-Zélande a adopté une approche sur deux axes qui comprend des aspects relatifs au **respect de la loi** et à l'**éthique**. Le premier aspect implique des règles, des codes et des sanctions, avec un accent sur la prévention des comportements inadéquats. Le deuxième est lié aux aspects basés sur la croyance que l'éducation, la formation et l'exemple peut améliorer le comportement éthique. Notre éventail de politiques et de pratiques comprend ce qui suit:

Code de conduite

Le Code de conduite de la douane de Nouvelle-Zélande s'applique à nos employés et à tous ceux que nous engageons en tant que contractuel ou consultant. Il souligne le comportement attendu en quatre normes - équitable, impartial, responsable et digne de confiance.

Comité d'évaluation de l'éthique

Le Comité d'évaluation de l'éthique de la douane de Nouvelle-Zélande (IAC) est présidé par un représentant externe et fournit une évaluation indépendante des manquements supposés à l'éthique. L'IAC est composé de huit membres qui sont: le Président externe, le Conseiller en Chef: Risque, assurance et éthique (Vice-président); le Directeur adjoint des Opérations; le Responsable du groupe personnes et des capacités; et quatre cadres supérieurs issus des groupes du secteur privé de la douane de Nouvelle-Zélande. Les membres du Comité sont tenus de respecter la confidentialité dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions.

Capacité en matière d'éthique

Des enquêtes reposant sur des faits ou des enquêtes concernant d'anciens employés après un tri effectué par l'IAC sont réalisées par des employés au sein de la douane de Nouvelle-Zélande, en plus de leurs fonctions habituelles. Un vivier de 38 enquêteurs issus de plusieurs secteurs et avec des expertises et des expériences différentes a été développé.

Politique disciplinaire

La Politique disciplinaire de la douane de Nouvelle-Zélande définit l'approche de la procédure disciplinaire appliquée dans les cas de fautes ou de fautes graves ou dans le cas où une performance médiocre persiste de manière inacceptable.

Promotion d'un environnement éthique

Des ateliers pour le personnel sont régulièrement réalisés dans les bureaux de la douane de Nouvelle-Zélande des ports ou des aéroports. Des posters et des économiseurs d'écrans sont utilisés pour renforcer l'éthique sur le lieu de travail et souligner les options possibles pour rapporter des incidents préoccupants. Ceux-ci soutiennent également la politique Speak-Up pour le public encouragée par la Commission des Services de l'Etat de Nouvelle-Zélande.

Protection du dénonciateur - Speaking Up (Oser parler)

La Loi sur la Protection du dénonciateur de Nouvelle-Zélande de 2000 prévoit un système de protection pour les employés qui, conformément à la Loi, rapporte des informations concernant des fautes graves commises au sein ou par l'organisation.

La *Politique sur la Protection du dénonciateur - Speaking Up Policy* de la Nouvelle-Zélande établit les processus qui: protègent les intérêts et les droits des employés; permettent une enquête équitable et transparente; et garantissent une solution appropriée lorsqu'une faute grave est divulguée.

Politique en matière d'intimidation et de harcèlement sur le lieu de travail et de prévention de la discrimination

La politique en matière d'intimidation et de harcèlement sur le lieu de travail et de prévention de la discrimination de la douane de Nouvelle-Zélande stipule: “Nous ne tolérons aucun comportement inacceptable sur le lieu de travail, y compris l'intimidation, le harcèlement ou la discrimination et nous nous engageons à réagir de manière proactive face à de tels comportements.”

Politique sur la consommation d'alcool au travail

La *Politique sur la consommation d'alcool au travail* de la douane de Nouvelle-Zélande fournit des paramètres quant aux dépenses du Département en matière d'alcool, d'applications relatives aux approbations préalables pour l'achat d'alcool et pour les événements où de l'alcool est disponible. Elle fournit des orientations quant à la consommation d'alcool sur le lieu de travail et soutient notre intention que tous les fonctionnaires rentrent chez eux en toute sécurité à la fin de leur journée de travail.

Politique sur l'utilisation des systèmes, du matériel et des médias sociaux

La *Politique sur l'utilisation des systèmes, du matériel et des médias sociaux de la douane de Nouvelle-Zélande permet de réduire les risques en matière d'éthique, de sécurité, le risques financiers et ceux touchant les technologies, la santé et la sûreté dans le cadre de l'utilisation des systèmes et du matériel* du Service des douanes de Nouvelle-Zélande, y compris le courrier électronique, les ordinateurs portables et les téléphones mobiles.

La *Politique sur l'utilisation des médias sociaux* définit comment les employés devraient se protéger, protéger leurs familles, leurs collègues et l'organisation lorsqu'ils communiquent via des réseaux sociaux dans le contexte professionnel et privé.

Politique en matière de conflit d'intérêt et d'emploi secondaire

La *Politique en matière de conflit d'intérêt et d'emploi secondaire* de la douane de Nouvelle-Zélande a été développée pour gérer les conflits de manière efficace et transparente conformément au Code de conduite et aux attentes élevées de la fonction publique de Nouvelle-Zélande.

La *Politique en matière d'emploi secondaire* de la Nouvelle-Zélande fournit la plateforme offrant un processus de déclaration ouvert et transparent pour les employés occupant un emploi secondaire, sans limiter les droits de l'employé. La politique fournit les outils pour gérer les emplois secondaires pour que les choses se passent au mieux.

Politique en matière de cadeaux et de marques d'hospitalité

La *Politique en matière de cadeaux et de marques d'hospitalité* de la douane de Nouvelle-Zélande explique les principes et les procédures à suivre en cas de cadeau offert ou de marques d'hospitalité à l'attention d'un employé ou par des employés qui pourraient être en lien avec des activités relevant de leurs fonctions officielles. La Politique fournit également des orientations quant à l'échange de cadeaux avec des fonctionnaires étrangers, et explique en détail comment enregistrer ces cadeaux et marques d'hospitalité (qu'ils soient acceptés ou non) dans un Registre central des cadeaux et des marques d'hospitalité.

Environnement opérationnel futur

Les administrations des douanes opèrent dans un environnement dynamique de plus en plus complexe. La douane de Nouvelle-Zélande, comme d'autres, doit constamment peaufiner ses stratégies et initiatives en matière d'éthique pour répondre aux changements qui se manifestent au sein de l'environnement au fur et à mesure que les défis apparaissent.

Le fait de constamment mesurer l'efficacité et d'identifier les domaines d'amélioration indique un engagement vis-à-vis d'un programme d'éthique durable.

Nicaragua

Le Nicaragua adopte un Plan national de Développement humain (PNDH) pour renforcer la capacité organisationnelle et l'éthique

Le Gouvernement de la République du Nicaragua a mis en oeuvre un Plan national de développement humain qui s'inspire des valeurs chrétiennes et des idéaux socialistes et coopératifs qui guident la construction des cercles vertueux du développement humain par le biais d'un renouveau en matière de valeurs, droits et renforcement des capacités.

Le modèle est basé sur la présence de l'éthique en tant que clé de la durabilité du programme avec comme objectif un changement systémique et la libération du potentiel du développement humain, estimant que la seule façon de transformer le Nicaragua est de faire bénéficier les Nicaraguayens du développement, étant donné que les citoyens sont au coeur de ce modèle.

Conformément au PNDH, la Direction générale des douanes a adopté des politiques pour améliorer la capacité organisationnelle et a mis en place des concours pour le recrutement et a mis en oeuvre un Plan stratégique institutionnel (2017-2021), par le biais d'objectifs portant principalement sur la modernisation des bureaux de douane, l'utilisation des nouvelles technologies, les infrastructures et le développement des ressources humaines, tout en simplifiant la partie administrative et accélérant les processus.

Les initiatives développées par notre institution sont les suivantes:

a) La mise en oeuvre stratégique d'un Cadre de politique générale pour la gestion des Ressources humaines centré sur le Modèle de gestion des compétences, principalement au niveau du processus de recrutement et de sélection du personnel, de l'évaluation de la qualité, de la rémunération, de la promotion et de l'avancement par le biais d'un Plan de carrière douanière et faisant de l'honnêteté une compétence transversale pour tous les fonctionnaires des douanes.

b) La mise en oeuvre de politiques pour un programme de rotation.

c) Des politiques d'égalité de genre, conformément à la Loi nationale sur l'Egalité de genre et des chances.

d) La mise en oeuvre et la publication d'un Code de conduite et d'éthique pour la fonction publique douanière en tant qu'instrument qui cherche à renforcer les valeurs et les principes qui guident le personnel.

e) Le développement de matériel certifié en matière d'éthique en coordination avec l'Université nationale autonome du Nicaragua ((*Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua* - UNAN).

f) La disposition de boîtes aux lettres dans tous les bureaux de douane pour recueillir les plaintes et suggestions des usagers.

g) D'autres activités telles que ses Foires sur l' éthique, les posters, les Ligues de connaissance, qui permettent à tous les employés d'être impliqués à tous les niveaux.

Macédoine du Nord

La nouvelle stratégie et campagne de lutte contre la corruption de la douane de Macédoine du Nord

En mai 2019, l'Administration des douanes a adopté une nouvelle stratégie en matière d'éthique et de lutte contre la corruption pour la période 2019-2020. La stratégie vise à renforcer les systèmes de prévention et de répression de la corruption et à gérer les conflits d'intérêt, définissant ainsi les directions pour construire les capacités et l'indépendance d'une institution qui exerce ses prérogatives légales en développant le concept de l'éthique. Pour garantir une mise en oeuvre réussie de la

Stratégie, un Plan d'action contenant 19 activités avec une période de mise en oeuvre sur 2019-2020, a aussi été adopté.

L'Administration des douanes a mis en oeuvre plusieurs instructions opérationnelles et des documents internes qui établissent les principes et les normes de base qui gouvernent la conduite et le travail des fonctionnaires des douanes, pour garantir le respect de la loi, l'éthique professionnelle et l'efficacité de l'exercice de leurs fonctions conformément à la Constitution, aux lois et aux règlements de l'Administration des douanes, aux accords internationaux ratifiés et à la Déclaration d'Arusha révisée, comprenant entre autres:

- des règles d'ordre et de discipline;
- un Code de conduite pour les fonctionnaires des douanes;
- des Directives pour agir en réponse à ou définir des activités qui sont en contradiction avec les fonctions officielles des fonctionnaires des douanes;
- des orientations sur comment les employés de l'Administration des douanes devraient se comporter s'ils se voyaient promettre ou offrir un cadeau ou d'autres avantages dans le but d'influencer le travail du service;
- des directives sur comment gérer les conflits d'intérêt et l'établissement d'un système de surveillance pour prévenir de tels conflits.

Parmi les mesures prises pour réduire le risque de corruption, les comportements non professionnels et les conflits d'intérêt, figure la rotation des fonctionnaires des douanes de l'intérieur du pays et des bureaux de douane se trouvant à la frontière qui peut se faire de manière générale et/ou de façon individuelle.

L'Administration des douanes est la seule institution de la République de la Macédoine du Nord qui possède une base de données des déclarations de patrimoine et d'intérêt qui sont fournies par les employés et enregistrées dans l'outil ERP: le système électronique Luka pour les déclarations de patrimoine et d'intérêt.

La gestion des risques est également suivie par le biais du système de contrôle interne de l'Administration des douanes en tant que processus permanent impliquant tous les types de contrôles financiers ou autre. Un outil pour l'analyse de risque, l'évaluation de la fraude et la lutte contre la fraude a été introduit dans la procédure de transit ATIS.

L'Administration des douanes figure parmi les pionniers et organisateurs de la campagne Stop Corruption, qui a débuté il y a deux ans et consiste à distribuer des pamphlets publiés en macédonien, en albanais et en anglais dans tous les bureaux à la frontière et dans l'intérieur du pays, ainsi qu'au sein de l'Administration centrale. La campagne vise à sensibiliser les citoyens au système de plaintes et d'appel, et de les encourager à rapporter des cas de conduite non professionnelle et de corruption.

Il en a résulté une coopération fructueuse avec le Ministère de l'Intérieur et plusieurs cas de fonctionnaires des douanes soupçonnés d'avoir commis des fautes liées à la corruption, l'abus de pouvoir et d'autres offenses (crimes) ont été rapportés. Dans tous les cas, lorsqu'une procédure judiciaire a été lancée contre les fonctionnaires des douanes, l'Administration des douanes impose des mesures : suspension ou destitution.

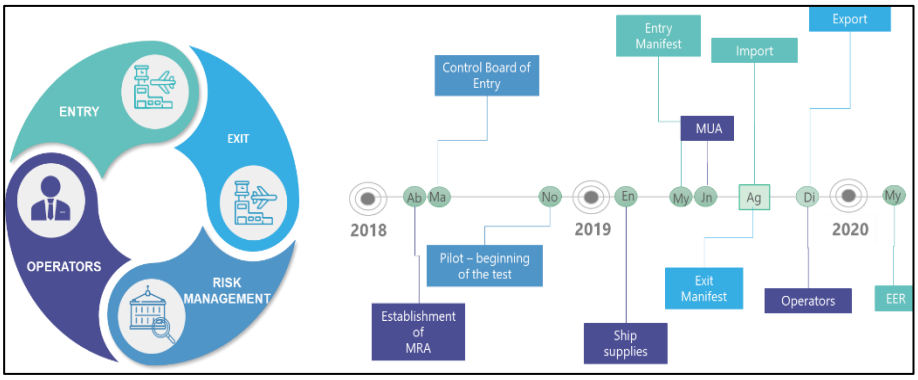
L'Administration des douanes contrôle régulièrement le patrimoine des employés et en cas de doute sur la légalité de l'acquisition des biens mobiliers et immobiliers par les fonctionnaires, elle initie une procédure auprès des autorités officielles compétentes qui vérifie comment ces biens ont été acquis.

Pérou

Programme sur la Facilitation, la Sécurité et la Transparence (FAST) du Pérou

La transformation numérique de la douane

Le Programme douanier sur la Facilitation, la Sécurité et la Transparence (FAST) qui est au centre de la modernisation douanière a été mis en œuvre en 2018. Il s'agit d'un Programme qui cherche à contribuer à une compétitivité prévisible, agile et sécurisée des services douaniers.



Source: Programme FAST – SUNAT

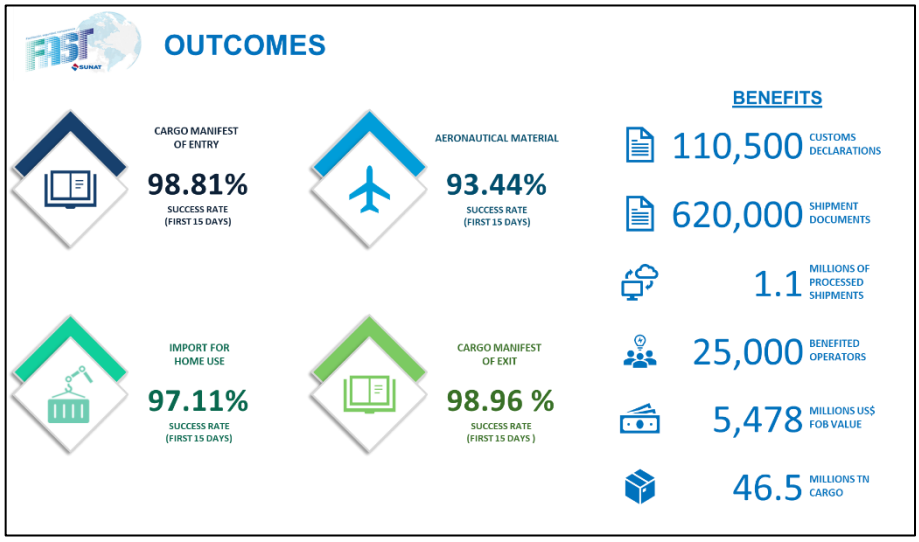
Il convient de souligner que le Programme FAST contient une nouvelle procédure électronique de sortie pour les marchandises sur tous les axes de transport, qui comprend des informations fiscales et douanières accessibles par l'Institution. Elle permettra de réduire le temps et le volume des documents requis pour les transactions électroniques.

De même, un nouveau système de gestion des risques douaniers sera instauré; il comprendra un système de sélection automatisé couvrant l'ensemble des régimes douaniers avec traitement différencié par les opérateurs, ainsi qu'un système de sélection automatisé pour le contrôle préalable et a posteriori.

Cette première étape du Programme couvrira 95% des

opérations commerciales internationales qui représentent 96% de la valeur de notre commerce extérieur. D'un point de vu institutionnel, il sera possible de moderniser les 18 services opérationnels de la douane à l'échelon national sur tous les axes de transport et promouvoir la facturation électronique, ainsi que la notification électronique, entre autres. L'interopérabilité avec les autres institutions sera possible grâce au Guichet unique pour le commerce extérieur (VUCE).

Résultats de 2018 à aujourd'hui



Transparence

En 2017, la SUNAT a participé à un atelier sur le Temps nécessaire pour la mainlevée des marchandises (TRS) organisé par l'Organisation mondiale des douanes (OMD), qui visait à identifier les obstacles ayant un impact sur les coûts globaux et le temps passé pour dédouaner les marchandises. Suite à l'atelier, des réunions ont été encouragées avec les opérateurs du commerce extérieur afin d'identifier leurs besoins dans ce domaine. Un des besoins identifié était un outil fiable qui indique les délais à l'importation et encourage la promotion entre les opérateurs.

NT : RESULTATS
De gauche à droite – première ligne : Manifeste des marchandises à l'entrée 98,81% (taux de réussite - les 15 premiers jours) ; Matériel aéronautique 93,44% (taux de réussite – les 15 premiers jours) ; deuxième ligne : Importation des marchandises mises à la consommation 97,11% ; Manifeste des marchandises à la sortie 98,96% (taux de réussite – les 15 premiers jours). Dernière colonne AVANTAGES : 110.500 déclarations en douane ; 620.000 documents de transport, 1.1 millions d'envois traités, 25.000 opérateurs en ont profité ; 5.478 millions de dollars EU de valeur FOB; 46.5 millions de TN de cargo.

Pour cette raison, la SUNAT a lancé le Portail d'information dénommé "*Micrositio de Tiempos de Importación*" *("Microsite des délais à l'importation")* en juillet 2018. Ce portail est un service qui permet aux importateurs, commissionnaires en douane, entrepôts, ports, aéroports et au grand public de consulter le temps passé pour toutes les étapes du processus d'importation, de l'arrivée par moyen de transport (au port, à l'aéroport ou à la frontière) jusqu'à la mainlevée ou l'autorisation de récupérer la marchandise.

Ce service offre un accès en ligne aux rapports sur les délais en les comparant avec les bonnes pratiques de chaque type d'acteur et à chaque étape du processus. Ceci a encouragé les acteurs du commerce à effectuer des changements pour optimiser les délais et réduire les coûts y afférents. Cela a aussi permis aux opérateurs de prendre des mesures en matière de gestion reposant sur des preuves concernant la performance des acteurs impliqués. Depuis sa mise en œuvre de juillet 2018 à nos jours, plus de 70.000 visites ont été effectuées, ce qui résulte en une amélioration de la compétitivité du pays conformément aux normes de l'OMD.

Cet outil devrait contribuer à la compétitivité du pays par le biais d'un environnement de processus d'importation pour les opérateurs du commerce extérieur dont la compétence est basée sur une gestion efficace du temps. Il vise également à fournir des marchandises et des services plus concurrentiels aux citoyens qui sont les consommateurs qui se trouvent en bout de chaîne logistique.

En outre, via ce dispositif, la gestion des risques est renforcée et les coûts d'entreposage des marchandises sont éliminés, ce qui représente un avantage parmi d'autres.

L'impact a été positif pour les importateurs qui ont accès à des informations numériques et fiables aux fins de prises de décision en rapport avec leurs modèles commerciaux. Il est conçu pour être un service gratuit, à long terme pour les opérateurs et le grand public, en tant que mesure pour promouvoir la transparence des opérations et encourager la compétitivité

Promouvoir le renforcement des capacités et l'égalité des chances

La SUNAT, en collaboration avec toutes les organisations de contrôle à la frontière participent à une série d'activités de formation et d'ateliers afin d'échanger des expériences et des politiques qui couvrent une variété de sujets, tels que, entre autres, la détection de marchandises illicites transportées dans des véhicules, de documents falsifiés, l'utilisation des informations préalables concernant les voyageurs et une participation accrue aux mesures de contrôle.

L'objectif de ces activités de formation est de promouvoir l'échange d'expériences et de politiques au sein de la fonction publique nationale s'agissant des questions de contrôle douanier afin d'établir des mécanismes qui permettent aux fonctionnaires des douanes d'avoir accès à des opportunités de développement professionnel. A cet effet, les délégués des entités nationales et internationales affectés à la gestion des frontières, et à la lutte contre les trafics illicites de drogues et de marchandises, prennent part à cette formation.

De même, dans le cadre de la Loi sur l'Egalité des chances, un atelier a été organisé en septembre 2018 avec pour thème « Le rôle des femmes dans les Agences de l'Etat et au contrôle des frontières : Expériences et défis » en coordination avec le Comité Interaméricain contre le terrorisme de l'Organisation des Etats américains, (CICTE-OAS), l'Agence des Services frontaliers du Canada (ASFC) et l'Administration des douanes et de la protection des frontières des Etats-Unis (USCBP).

En 2018, quatre femmes fonctionnaires des douanes ont été diplômées du Cours de maître-chien pour chiens détecteurs de drogue et de billets de banque ; il s'agissait des premières femmes à faire partie de ce Programme de maîtres-chiens.

Enfin, en février 2019 trois fonctionnaires de la SUNAT (deux femmes et un homme) ont participé en tant qu'instructeurs au Cours bilatéral d'inspection des conteneurs après avoir réussi le parcours exigeant pour devenir instructeur.

Ouzbékistan

Nouvelles mesures et plan d'action sur l'éthique de la Douane d'Ouzbékistan

Techniques efficaces et mécanismes pour enquêter sur les manquements en matière d'éthique

En accord avec les instructions du Gouvernement de la République d'Ouzbékistan, le Comité d'Etat des douanes (SCC) a pris une série de mesures pour prévenir et éradiquer la corruption, prévenir les infractions et améliorer la morale et le climat psychologique au sein du personnel douanier.

A cette fin, et dans le cadre de la mise en œuvre du Programme de lutte contre la corruption de l'Etat pour 2017-2018, le SCC a développé un Plan d'action pour s'assurer que les employés respectent les Règles d'éthique et d'intégrité au sein du Service.

Une étape importante de la lutte contre la corruption chez les fonctionnaires des douanes a été l'adoption d'un Décret du Président de la République d'Ouzbékistan sur « l'Organisation des activités du Comité d'Etat des douanes » n° PP-3665, en date du 12 avril 2019, sur la base duquel des mesures globales ont été prises pour identifier, abolir et prévenir la corruption dans le Service des douanes.

L'unité responsable de la lutte contre la corruption au sein du Service des douanes est la Direction de la sécurité interne, et son personnel opérationnel dans ses unités territoriales prennent entre autres des mesures en termes d'enquêtes et d'opérations pour lutter contre la corruption et déjouer les infractions parmi le personnel douanier.

Gestion des RH stratégique basée sur les compétences aux fins de la promotion de l'éthique.

Conformément au Décret du Président de la République d'Ouzbékistan susmentionné (n°PP-3665 en date du 12 avril 2019), des réformes radicales ont été mises en oeuvre dans le domaine du recrutement au sein des autorités douanières, en établissant des critères clairs pour évaluer les candidats, pour définir un processus de sélection concurrentiel et accroître la transparence.

Il s'agit notamment de la Réglementation sur le travail au sein du Service des douanes de la République d'Ouzbékistan (PP-3665 en date du 12 avril 2019) qui a été approuvée, établissant ainsi les procédures en matière de:

- recrutement;
- affectation, licenciement et rotation;
- formation, formation continue et formation spécialisée des employés;
- détachement des employés à partir d'autres organes de l'Etat;
- certification;

- dispositions en matière de congés;
- protection juridique et sociale;
- mesurer la performance du Service;
- prolongation du mandat, révocation du Service des douanes et réintégration au sein du Service des douanes.

Tous les documents règlementaires régissant la procédure pour l'admission et la promotion du personnel ont été revus, en prêtant une attention particulière au niveau de transparence et de l'impartialité de la procédure de sélection. Des commissions adéquates approuvent des cadres dirigeants de haut niveau et des employés de la Direction de la Sécurité interne (ISD).

Une règle pour le personnel a été introduite selon laquelle lorsqu'un membre du personnel est nommé à un poste plus élevé, affecté à un rang spécial et durant le processus de promotion, il est obligatoire de tenir compte des années de service, de la réputation qui doit être impeccable et des performances efficaces des fonctionnaires des douanes dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions.

En fonction de la résolution susmentionnée, la Loi sur le Service des douanes a été amendée (No. 3PY-502 du 10/18/2018), et cela porte aussi sur la question de la nomination et du service au sein des autorités douanières.

Leadership et engagement en matière d'éthique

Conformément aux « Règles pour une conduite éthique des employés des organes du Service d'Etat des douanes de la République d'Ouzbékistan » approuvées par le Décret du Comité d'Etat des douanes » n°66 du 28 mars 2016, les principaux principes et règles pour la conduite officielle des dirigeants des autorités douanières sont :

- les dirigeants des autorités douanières devraient être un exemple de grand professionnalisme, de décence et de justice pour leurs subordonnés et contribuer au développement d'un climat psychologique favorable dans leur unité structurelle et territoriale ;
- les dirigeants des autorités douanières ne devraient pas demander à leurs subordonnés d'exécuter des ordres allant au-delà de la portée de leurs fonctions officielles ou les persuader de commettre des actes illégaux ou à se méconduire;
- les dirigeants des autorités douanières ne devraient pas permettre des situations où la sélection ou la nomination du personnel se fait sur base de liens de parenté, de fraternité ou de loyauté personnelle. Ils doivent s'assurer de réprimer toute manifestation de favoritisme en raison de l'appartenance à un groupe ou de tout autre facteur négatif dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions.

Les dirigeants des autorités douanières sont tenus :

- d'agir rapidement pour prévenir et résoudre les conflits d'intérêt ; et
- de prendre des mesures pour prévenir la corruption.

Projets de l'OMD en matière d'éthique

Explorer les liens entre l'égalité de genre, la diversité et l'éthique

Aux fins de la sensibilisation et pour bien comprendre le lien entre l'éthique, l'égalité de genre et la diversité, le Secrétariat de l'OMD a organisé une réunion sur cette question avec le Groupe de travail virtuel sur l'Egalité de genre et la diversité le 17 juillet 2019, en conjonction avec le Programme anti-corruption et promotion de l'intégrité des douanes de l'OMD (A-CPI).

Afin de se préparer pour les échanges de vues, le Secrétariat a développé un questionnaire basé sur comment le genre peut affecter ou être impacté par les mesures prises dans le cadre des principes de la Déclaration d'Arusha révisée. Le questionnaire a été envoyé à tous les membres du Groupe de travail virtuel en avance de la réunion ; huit d'entre eux ont répondu (Islande, Israël, Indonésie, Japon, Maldives, Mozambique, Mali et Zimbabwe).

La réunion a permis d'échanger des vues concernant les liens qui existent entre l'égalité de genre et la diversité et l'éthique, principalement sur la base des rapports publiés par les organisations internationales telles que Transparency International, le PNUD et l'OCDE. Une des conclusions est que les femmes vivent, perçoivent et sont affectées par la corruption différemment des hommes, ce qui reflète les rôles différents des femmes et des hommes dans la société, ce dont il faut tenir compte au moment de concevoir des stratégies pour prévenir la corruption. La recherche indique également que la corruption génère des obstacles en termes d'accès aux biens publics et leur utilisation par les femmes (y compris les services de base), et peut aussi conduire à une augmentation des inégalités de genre en raison de sa corrélation avec la pauvreté. Le fait de mieux comprendre les liens entre égalité de genre, diversité et éthique est essentiel dans le cadre de la conception de stratégies efficaces pour répondre aux lacunes potentielles. Des effets positifs générés par l'égalité de genre et la diversité, tels qu'une plus grande gouvernance et transparence ce qui sous-tend l'éthique – ont été reconnus.

En fonction des réponses au questionnaire, le Secrétariat a remarqué que certains Membres ont rapporté moins d'incidents de corruption parmi les fonctionnaires de sexe féminin au sein de leur administration. Toutefois, ces chiffres doivent être remis dans le contexte du ratio hommes-femmes en

douane. Les postes qui sont en général occupés par des femmes les femmes doivent aussi être pris en compte, car ces postes exposent moins les femmes aux situations de corruption. Le Secrétariat a souligné l'importance de ne pas valider les stéréotypes tels que « les femmes sont moins corrompues que les hommes » mais d'adopter une approche reposant sur les faits. Ceci étant, il ne faudrait pas envisager de recruter des femmes à certains postes en tant que solution pour lutter contre des comportements corrompus.

Le Secrétariat a également fait part de certaines recommandations politiques, en partie tirées de l'Outil d'évaluation de l'égalité de genre dans les organisations (GEOAT). Ces recommandations comprennent le fait d'impliquer les femmes et les hommes dans la conception et le suivi des stratégies de lutte contre la corruption, en utilisant une approche participative, en répondant aux formes de corruption qui affectent les femmes dans une plus large mesure, telles que l'extorsion sexuelle et le trafic des êtres humains, et de s'assurer de l'existence de mécanismes de dénonciation adaptés au genre pour les faits de corruption et de harcèlement de manière transparente et inclusive.

Les résultats de ces échanges de vues seront répercutés dans le Programme A-CPI qui répond aux relations de pouvoir entre les genres et aux inégalités dans la conception des interventions en matière de gouvernance et de lutte contre la corruption. Le Programme A-CPI s'inspirera également de ces informations pour incorporer une dimension genre et diversité dans le cadre de la mise à jour des outils de l'OMD en matière d'éthique ou le développement de nouveaux outils et d'orientations en la matière pour les Membres de l'OMD dans le cadre du Programme.

Le Programme A-CPI financé par l'Agence norvégienne de coopération pour le développement, encourage activement l'égalité de genre en engageant des femmes dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation du Programme et en participant au Groupe de travail virtuel. En outre, le Programme A-CPI mobilise des femmes compétentes pour dispenser de l'assistance technique et des activités de renforcement des capacités dans les 11 pays qui participent au Programme. Dans le cadre du GEOAT, les pays A-CPI sont encouragés à réduire les obstacles systémiques au niveau des ressources humaines et du management pour les femmes en douane et impliquer le secteur privé, en encourageant une relation douane-entreprise avec des associations gérées par des femmes.

Bonnes pratiques ayant fait l'objet d'échanges de vues dans le cadre du Groupe de travail virtuel

La **Direction des douanes israéliennes** offre trois options aux employés qui souhaitent porter plainte pour harcèlement ou corruption :1) remplir une formulaire de plainte auprès de la police ; 2) soumettre une réclamation à la Commission de la Fonction publique ; 3) engager des poursuites civiles. Lorsqu'une plainte est soumise à la Commission de la fonction publique, la discrétion absolue est garantie tout au long du processus d'enquête afin de prévenir toute perturbation (intentionnelle ou pas) de la procédure d'enquête. De plus, un Superviseur/Commissaire et un Conseiller du Directeur général sont chargés de promouvoir et suivre les activités d'égalité de genre dans chaque Ministère du gouvernement israélien. Pour ce qui est des enquêtes publiques et des plaintes, un dispositif de dénonciation est disponible sur le site web de chaque Ministère israélien dans plusieurs langues (hébreux, anglais et arabe). S'agissant des plaintes spécifiques concernant la douane, tout citoyen peut soumettre un formulaire accessible sur

le site web de l'Autorité fiscale et douanière. Les plaintes du public contre le Ministère peuvent aussi être soumises via le site web de l'Ombudsman. Des plaintes anonymes peuvent être rapportées dans des cas spécifiques.

La politique des l'**Administration des douanes et de la protection des frontières des EU (USCBP)** est de traiter tous les individus de manière non discriminatoire, quelque soit leur statut protégé, ou leur genre, dans le cadre des lois, règlementations et politiques des EU. L'USCBP s'efforce activement de construire et maintenir des effectifs qui sont à l'image des EU et de créer un environnement de travail positif qui reconnaisse et valorise les différences et les similarités en termes de valeurs individuelles. Le CBP dispense une formation en matière de diversité et d'égalité d'accès à l'emploi et tous les employés sont tenus de suivre une formation anti-harcèlement. Les comportements discriminatoires et le harcèlement n'ont pas leur place au sein de l'USCBP et vont à l'encontre des Normes de conduite de l'organisation. Des plaintes pour harcèlement et discrimination en interne sont traitées rapidement par le biais de différentes voies de recours, tel que cela est souligné dans la Politique anti-discrimination et anti-harcèlement du CBP, et une protection en cas de représailles est fournie. Aux Etats-Unis, des lois en matière de protection du dénonciateur aident à protéger les individus indépendamment du genre en cas de représailles lors d'une dénonciation de harcèlement ou de corruption.

La **Direction générale des douanes et accises d'Indonésie** forme des agents "anti-corruption" et possède un Décret ministériel, similaire au "Code de conduite", qui comprend et indique clairement les bases en matière de discrimination. L'Administration possède aussi une Stratégie en matière de gestion des risques et de respect des lois ; les progrès réalisés grâce à cette Stratégie peuvent être mesurés par le biais d'un Index d'éthique et d'un Index de satisfaction.

La **Direction des douanes d'Islande** fait clairement référence à l'éthique dans son Plan d'action sur l'égalité de genre et la diversité, ainsi que dans son Code de conduite. L'éthique et l'égalité de genre sont toutes deux considérées comme une Norme pour l'égalité de salaire adoptée par la Douane d'Islande. De plus, un mécanisme de plaintes a été développé et les employés ont l'obligation légale de rapporter tout problème lié à l'éthique à leurs supérieurs.

Informations récentes sur les activités de l'OMD liées à l'éthique

Sous-comité sur l'éthique de l'OMD WCO (SCE/18)

Le Sous-Comité sur l'éthique (SCE) a tenu sa 18ème session du 11 and 12 April 2019 au siège de l'OMD à Bruxelles; plus de 100 délégués représentant des Administrations des douanes membres de l'OMD et des organisations parties prenantes ont participé aux débats, après avoir été chaleureusement accueillis par le Président, M. Carlos Enriquez Montes du Mexique.

Sous le thème "SUIVRE ET MESURER LE RESPECT DE L'ETHIQUE FAVORISENT UN CLIMAT D'INTEGRITE ET LE RESPECT DES LOIS", le Secrétaire général adjoint a indiqué qu'il existe différents points de vue concernant la manière dont l'intégrité et les normes éthiques doivent être mesurées mais il a estimé que les différents points de l'ordre du jour du SCE aideront les délégués à se faire une idée de

certaines mesures concrètes et meilleures pratiques qu'ils pourraient envisager d'adopter au sein de leurs administrations douanières.

Une table ronde sur le thème "Mesurer l'éthique en douane" a été organisée. La douane du Sri Lanka a informé les délégués qu'elle avait entrepris de mener à bien une étude complète destinée à mesurer explicitement le comportement en matière d'éthique à tous les niveaux de hiérarchiques de la douane. Un intervenant de la Douane indienne a expliqué que l'activité de son organisation dans ce domaine repose sur les trois piliers que sont la Punition, la Prévention et la Perception. Il a précisé que les mesures prises en la matière s'appuient sur un cadre réglementaire solide, l'automatisation des processus, une gestion efficace des ressources humaines, le renforcement des relations avec les parties concernées et l'harmonisation des outils de surveillance.

Dans le cadre du point de l'ordre du jour intitulé "Données comportementales relatives à l'éthique et à la corruption en tant que mesure préventive", l'orateur du Collège universitaire de Dublin a présenté l'approche traditionnelle du Choix rationnel, qui décrit comment survient la corruption et il a exposé également certaines des approches alternatives axées sur les facteurs cognitifs, les processus physiologiques, les facteurs culturels et les facteurs sociologiques. L'intervenante de la douane du Monténégro a mis en exergue les principales raisons qui sous-tendent le non-respect de la loi au sein de son administration, tant au niveau individuel qu'au niveau institutionnel, et elle a exposé certaines des mesures mises en place pour limiter leur effet. L'intervenante de la douane des États-Unis a évoqué à l'intention des délégués les 173 condamnations intervenues au sein de l'USCBP entre 2004 et 2017. Le SCE a pris note du document de travail ainsi que des exposés et des débats sur la notion et la mise en œuvre pratique de données comportementales en tant qu'approche favorisant la compréhension des comportements humains.

Le deuxième jour, dans le cadre du point de l'ordre du jour intitulé "Optimiser la fonction d'audit interne pour gérer les risques de corruption et les vulnérabilités en matière d'éthique", la Douane italienne a décrit les structures nationales et régionales du Bureau d'audit interne ainsi que ses principales activités, qui découlent d'un plan national de lutte contre la corruption. Le SCE a pris note des présentations et des débats sur ce sujet qui soulignent l'importance d'une fonction d'audit interne et montrent comment les activités dans ce domaine peuvent vraiment appuyer les stratégies des administrations douanières en matière d'éthique.

Enfin, sous le point de l'ordre du jour intitulé "Coopération avec les parties prenantes en matière de contrôle de l'éthique", l'intervenant de l'Union africaine (UA) a fourni un aperçu de la structure adoptée par l'UA, dont il a rappelé les efforts consentis en matière d'intégrité et d'éthique dans le cadre de l'Assemblée de l'UA et du Plan d'action afférent. L'intervenante de la Fédération internationale des associations d'agents en douane (IFCBA) a évoqué l'étude et les directives de l'OMD sur les agents en douane et l'intervenant du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a indiqué pourquoi le PNUD soutenait l'éthique douanière. Leur approche générale est axée sur le renforcement de la gouvernance, une meilleure application des dispositions pénales, une meilleure sensibilisation du public et l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre à court terme, basée sur un projet. L'intervenant de la douane d'Azerbaïdjan a exposé les réformes entreprises pour renforcer la coopération avec les parties prenantes qui passent par une restructuration organisationnelle, l'amélioration de la technologie

de l'automatisation, la sensibilisation du public ou encore l'amélioration de la conduite des fonctionnaires et de leur bien-être social.

Le SCE a pris note des présentations et des débats ainsi que de toutes les mesures collaboratives qui ont été mises en place en matière d'éthique et montrent l'importance d'une implication efficace des parties prenantes à chaque étape pour garantir la mise en place et la pérennité de relations basées sur l'éthique, dans un environnement favorable privilégiant la transparence.

M. Carlos Enriquez Montes de l'Administration fiscale du Mexique, a été réélu en tant que Président du SCE et M. Hendra Prazmono, de la douane indonésienne, a été réélu en tant que Vice-Président.

Résumé des dernières activités en matière d'éthique

Du 1er mars 2018 au 31 décembre 2019, l'OMD a conduit un nombre de missions visant à appuyer les Membres en matière d'éthique; ces activités ont consisté en huit missions de soutien dans les Administrations suivantes : Afghanistan, Ouzbékistan, Serbie, Bermudes, Maurice, Bahamas, Kazakhstan et Jamaïque. En octobre 2019, des fonctionnaires des douanes occupant des postes opérationnels et stratégiques de l'Administration fiscale d'Arménie ont bénéficié d'un Atelier d'auto-évaluation en matière de facilitation de l'OMD et ont été informés des pratiques internationales dans le domaine de la lutte contre la corruption. En Novembre 2019, le Secrétariat de l'OMD, avec le soutien de l'USCBP a réalisé une mission sur les mécanismes utilisés pour les tests d'éthique auprès de l'Administration des douanes de Serbie.

En outre, entre avril et septembre 2019, le Programme anti-corruption et promotion de l'intégrité des douanes (A-CPI) a conduit plusieurs mission de soutien en matière d'éthique auprès des Administrations membres suivantes: Liberia, Ghana, Tanzanie, Ethiopie, Mozambique, Afghanistan, Népal et Tunisie. Entre le 15 et le 18 juillet 2019, des experts des cinq états membres de l'OMD aussi Membres de la Communauté d'Afrique de l'est (EAC), plus le Soudan du Sud, se sont réunis à Arusha en Tanzanie pour échanger des vues sur les réponses que la région devait apporter à la corruption en douane.

Coopération entre l'OMD et les autres organisations internationales

L'OMD a participé à un Atelier sous-régional sur l'éthique aux frontières de l'EAC; à la séance plénière du Réseau anti-corruption de l'OCDE pour l'Europe orientale et l'Asie centrale ; à la 9ème et 10ème réunion du Groupe de travail intergouvernemental à composition non limitée sur la prévention de la corruption de ONUDC; au Groupe de travail sur la corruption dans le cadre des transactions commerciales internationales de l'OCDE ; au Sous-Comité de l'Union africaine; et à la Première reprise de la 10è session du Groupe d'examen de l'application de la Convention des Nations Unies contre la corruption. Lors de ces réunions l'OMD a présenté les dernières initiatives dans le domaine de la lutte contre la corruption et la promotion de l'éthique au sein de la communauté douanière internationale.

Projets de renforcement des capacités ayant un rapport avec l'éthique.

En janvier 2019, l'OMD et l'Agence norvégienne de coopération pour le développement ont lancé un nouvel accord pour un Programme d'assistance technique axé sur les résultats avec pour objectif la lutte contre la corruption et la promotion de l'éthique en douane (A-CPI).

L'A-CPI financera plus particulièrement un nombre de Membres de l'OMD dans le cadre de la mise en oeuvre de mesures pour lutter contre la corruption et promouvoir l'éthique conformément aux dix éléments de la Déclaration d'Arusha révisée. Les premières Administrations des douanes bénéficiaires du programme A-CPI sont: l'Afghanistan, l'Ethiopie, le Ghana, le Liban, le Liberia, le Mali, le Mozambique, le Népal, le Sierra Leone, la Tanzanie et la Tunisie.

Recueil des bonnes pratiques des Membres de l'OMD en matière de contrôles internes et la relation avec les services de contrôle externes

Le Recueil permet d'apprendre et de comparer les mesures qui existent à cet effet et résulte d'une enquête qui a été réalisée auprès des administrations Membres. Il est structuré en quatre parties: 1) Gouvernance du contrôle interne; 2) Aspects opérationnels; 3) Relations avec les services de contrôle externes; et 4) Partage des bonnes pratiques avec les autres Membres. Le recueil présente une analyse des 58 réponses reçues et souligne les pratiques en matière d'éthique d'un nombre de Membres.

Réunion mondiale d'experts sur l'éthique

Le Secrétariat de l'OMD a tenu sa première Réunion mondiale d'experts sur l'éthique au siège de l'organisation à Bruxelles, du 23 au 26 octobre 2018 et la deuxième Réunion mondiale d'experts sur l'éthique à Xiamen, Chine du 16-19 décembre 2019 au cours desquelles les experts en matière d'éthique ont renforcé leur connaissance du Programme de l'OMD en matière d'éthique et se sont familiarisés avec les derniers outils et initiatives en la matière.

Mise à jour des outils et instruments de l'OMD en matière d'éthique

Afin de soutenir les Membres dans leurs efforts visant à mettre en oeuvre la Déclaration d'Arusha révisée, l'OMD revoit et met à jour de manière permanente ses outils et instruments en matière d'éthique. En fonction des questions émergentes et des nouvelles pratiques dans le domaine de la lutte contre la corruption, l'OMD a initié un travail visant à réviser son principal outil en matière d'éthique, à savoir le Guide pour le développement de l'éthique (GDE). En outre, le Programme A-CPI de l'OMD a pris des mesures pour développer des directives de matière méthodique pour réaliser une enquête de perception de l'éthique en douane (CIPS). Il est prévu de piloter la première version de l'enquête dans un pays bénéficiaire du programme A-CPI avant la fin de l'année. La révision du GDE et le développement de la CIPS seront présentés au Sous-Comité sur l'éthique lors de sa prochaine session en février 2020 pour approbation et orientation.

En octobre 2019, l'OMD a avancé auprès de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) s'agissant d'accroître la coopération dans le domaine de l'éthique.

Enfin, en réponse à l'appel à contributions pour la prochaine édition du Bulletin sur l'éthique, l'OMD a reçu plus de vingt articles des Membres mettant en évidence leurs initiatives et mesures dans le domaine de la promotion de l'éthique et la lutte contre la corruption en douane.

Abréviations

1- ATIS - Système d'information de lutte contre la fraude dans la procédure de transit
2- A-CPI - Programme anti-corruption et promotion de l'intégrité des douanes
3- ACO - Bureau anti-corruption
4- CBP - Administration des douanes et de la protection des frontières
5- ERP- Gestion intégrée (Enterprise Resource Planning)
6- UE – Union européenne
7- FGD - Groupe de discussion
8- FAST- Programme de Facilitation, sécurité et transparence
9- GEOAT - l'Outil d'évaluation de l'égalité de genre dans les organisations
10- RH – Ressources humaines
11- ISD – Direction de la sécurité interne
12- ICD – Département du contrôle interne
13- IID – Département des enquêtes internes
14- ID - Département d'éthique
15- IAF- Division des affaires internes
16- IAD – Division de l'audit interne
17- IAC – Comité d'évaluation de l'éthique
18- IAU – Unité des Affaires internes
19- JCA – Administration des douanes de Jamaïque
20- MRA – Administration fiscale et douanière de Maurice
21- NZ – Nouvelle-Zélande
22- NCA - Agence nationale contre le crime
23- NCA - Agence nationale des douanes
24- PNDH - Pan national de développement humain
25- Norad - Agence norvégienne de coopération pour le développement
26- OCDE - Organisation de coopération et de développement économiques
27- PMAS - Système d'évaluation et de la mesure de la performance
28- GR - Gestion des risques
29- SCC - Comité d'Etat des douanes
30- SACP - Programme de lutte contre la corruption de l'Etat
31- SCS - Service d'Etat des douanes
32- SAT – Administration fiscale et douanière du Guatemala
33- SMART - Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste et Temporel
34- SRA – Administration fiscale et douanière de l'Eswatini
35- TRS – Etude sur le temps nécessaire pour la mainlevée des marchandises
36- TII - Transparency International Indonésie
37- R-U - Royaume-Uni
38- PNUD- Programme pour le développement des Nations Unies
39- E-U – Etats-Unis
40- VUCE - Guichet unique pour le Commerce international

=