

6 ■ Analyse comparative

6.1 Définition de l'analyse comparative

L'analyse comparative, porte sur l'identification des meilleures pratiques dans d'autres administrations ou domaines de travail pour mettre à jour des opportunités d'amélioration potentielle, puis les appliquer dans votre propre administration.

L'objectif général dans un contexte douanier est d'améliorer l'efficacité et la rentabilité des administrations nationales des douanes en comparant les procédures et les processus des différents pays. Cela peut également permettre d'obtenir des informations utiles aux donateurs concernant le fonctionnement des procédures douanières qui les aideront à se concentrer sur les domaines où ils doivent fournir un support et prendre des mesures pour faciliter l'amélioration.

L'analyse comparative prend en charge l'analyse détaillée de processus et de procédures particulières, et cible des domaines prioritaires prédéterminés de manière planifiée et clairement définie. C'est un outil de perfectionnement professionnel bien établi, issu du secteur privé. Il permet d'agir sur la performance et de relever le défi de résultats favorisant une amélioration continue.

La collaboration entre les partenaires en est un aspect essentiel et peut augmenter la coopération et l'efficacité du programme Columbus.

L'analyse comparative est :

- un processus servant à rechercher des informations spécifiques basées sur les pratiques, les procédures et les processus appliqués par d'autres administrations des douanes, en vue de les comparer ;
- un processus collaboratif, ce qui signifie le partage d'informations sur des processus et des mesures qui stimulent les pratiques innovantes et améliorent les performances ;
- une technique qui nous aide à améliorer les processus, l'efficacité et/ou l'économie ; et
- une pratique lancée et menée par les administrations des douanes concernées.

6.2 Intérêt de l'analyse comparative

En matière douanière, l'analyse comparative est à même de contribuer à l'amélioration de la prestation de services ou des fonctions politiques.

Les administrations des douanes doivent relever les défis de la mondialisation des échanges, déjouer les menaces de fraude et de criminalité et garantir la sécurité aux frontières. L'analyse comparative en tant que mécanisme peut aider les services de douanes à relever ces défis et à faire face aux menaces. Dans la mesure où elle peut être effectuée plusieurs fois, cela permet de s'assurer de la constance de l'amélioration des performances.

Un principe clé de l'analyse comparative internationale est le partenariat : l'organisation instigatrice recherche des partenaires avec lesquels travailler, et sans eux, le travail ne peut se poursuivre. Il est donc important d'être prêt et d'avoir la volonté de soutenir les autres pays, même si de prime abord il semble qu'il n'y ait aucun avantage pour sa propre administration. La motivation doit reposer sur le souhait de contribuer à l'amélioration du pays demandeur, où qu'il soit.

6.3 Avantages de l'analyse comparative

L'analyse comparative est un outil efficace pour étudier systématiquement et améliorer les performances d'un domaine de travail très spécifique. Cela encourage les administrations à faire preuve de dynamisme en recherchant de meilleures solutions professionnelles, à être tournées vers l'extérieur et à rester exigeantes envers elles-mêmes.

On peut effectuer une analyse comparative pour évaluer et améliorer un système, une procédure ou une méthode de travail existants, ou dans le cadre de la création de nouveaux systèmes etc. pour garantir que la mise en œuvre est effectuée du mieux possible. De surcroît, une analyse comparative peut être utilisée pour un processus professionnel unique dans le cadre d'un programme de changement ou de restructuration de sorte que le résultat n'est pas lui-même le premier catalyseur du changement mais qu'il sert plutôt à confirmer que les idées et les intentions de l'administration vont dans le bon sens.

L'analyse comparative est donc un outil flexible. Les participants peuvent choisir quand et comment ils l'utiliseront, et peuvent sélectionner le niveau de complexité et de détails qu'ils intégreront à leur analyse comparative. Des possibilités d'améliorations ou de stratégies optimales de changement sont identifiées. Un simple exercice de comparaison des méthodes de travail peut aussi bien convenir qu'une comparaison plus élaborée, par exemple une comparaison détaillée des données de mesure de la performance.

Chaque partenaire de l'analyse comparative peut utiliser un rapport d'analyse comparative final pour évaluer ses performances et/ou ses procédures par rapport aux meilleures pratiques identifiées. La mesure dans laquelle l'administration demandeuse n'applique pas la meilleure pratique peut servir à identifier les opportunités d'amélioration et à créer un agenda en vue du changement. La mise en place de l'agenda pour le changement en vue des opportunités d'amélioration identifiées est le point de réalisation des véritables avantages de l'analyse comparative.

6.4 Fonctionnement de l'analyse comparative

Le processus d'analyse comparative implique deux ou plusieurs partenaires travaillant ensemble pour effectuer une recherche, une analyse et une comparaison systématiques afin d'identifier et de recueillir des enseignements découlant des meilleures pratiques. Les partenaires doivent être ouverts et honnêtes, notamment en cas de discussions sur des problèmes et des difficultés

Toutefois, il existe un certain nombre d'approches différentes pour mener cet exercice qui peut être adopté, et éventuellement combiné, le cas échéant, en fonction des besoins spécifiques des partenaires de l'analyse comparative. Par exemple :

- Une analyse comparative peut être menée :
 - ponctuellement : un exercice unique pour franchir une nouvelle étape dans les performances.
 - régulièrement : effectuée sur le même sujet de façon périodique (ex. plusieurs fois par an) afin de suivre et d'améliorer les performances de façon continue dans un domaine spécifique.
 - Comme étude préalable de faisabilité : pour mettre au point de nouveaux processus, comprendre comment les appliquer du mieux possible et éviter les erreurs
 - Comme étude de validation : pour confirmer que l'approche choisie sur un point est correcte et pour évaluer les avantages.

- **L'analyse comparative peut être :**
 - interne : utilisée pour comparer un processus particulier au sein de votre propre administration. Par exemple : comparer comment différents bureaux de douanes au sein de l'organisation même contrôlent les marchandises en entrepôt sous douane ;
 - externe : pour comparer un processus particulier avec un autre similaire d'une administration douanière externe. Par exemple : comparer comment les bureaux des douanes de différents pays contrôlent les marchandises entreposées.

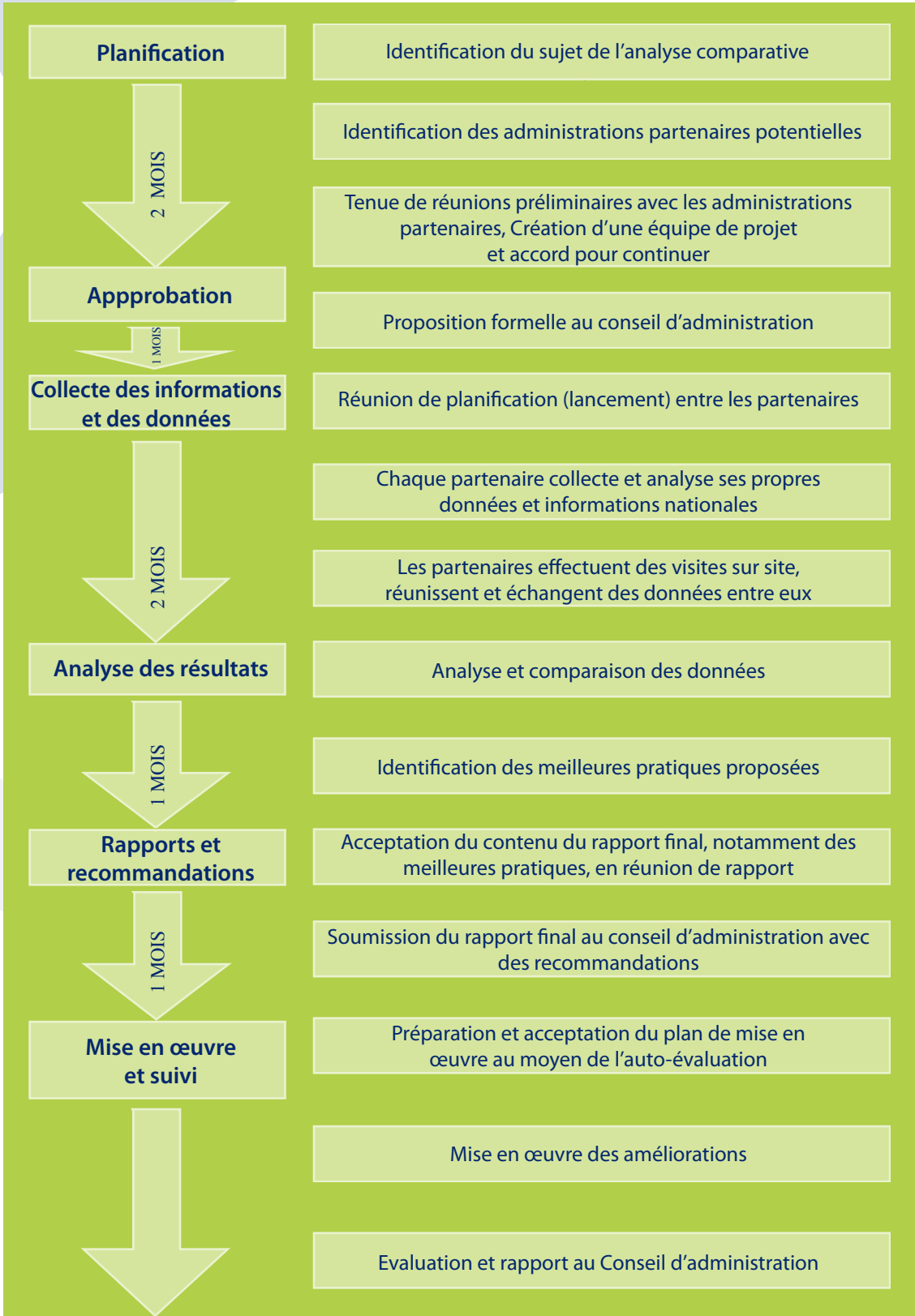
- **Les partenaires de l'analyse comparative peuvent être soit :**
 - à double sens (entièrement réciproques) : tous les partenaires échangent des informations, font des visites sur site et partagent la responsabilité de l'analyse, acceptent les conclusions et la rédaction de rapports ; ou
 - à sens unique : les partenaires sont heureux de fournir des informations et d'accueillir des visites mais, peut-être en raison de contraintes budgétaires ou d'autres priorités, ne peuvent davantage participer. Le partenaire passif ne demande donc pas d'informations et ne fait pas de visite de retour, et il ne participe pas non plus à l'analyse des données/informations collectées, ni aux conclusions ou à la rédaction du rapport final. Néanmoins, une copie du rapport final et des informations sur la mise en œuvre des recommandations doivent être mises à la disposition des partenaires.

- Les analyses comparatives impliquant un grand nombre de partenaires peuvent être gérées par une petite équipe sous la direction d'un membre du Conseil d'administration.

- **La comparaison effectuée au cours d'une analyse comparative peut se concentrer sur :**
 - les méthodes de travail utilisées : cela implique l'étude des procédures utilisées, par ex. si un processus est informatisé ou effectué manuellement ; ou si un contrôle particulier est aléatoire, basé sur le risque ou sur les pourcentages ; et/ou
 - les performances atteintes : cela implique l'étude des indicateurs ou des mesures de performances, par ex. la proportion de vérifications aboutissant à l'identification d'une irrégularité ; ou le coût réel d'une fonction particulière.

- **Le processus de collecte de données et d'informations peut se baser sur :**
 - des visites de sites : visites des experts concernés et des lieux de travail où l'activité est menée, discussions avec les fonctionnaires concernés ; et/ou
 - des questionnaires : communication écrite avec les fonctionnaires concernés demandant des données de mesure de la performance et/ou d'autres informations. Cette approche est notamment appropriée pour les analyses comparatives impliquant de nombreux partenaires.

Quelle que soit l'approche adoptée, à la fin de l'analyse comparative, un rapport final est produit qui identifie les meilleures pratiques.



6.5 Gérer la stratégie de l'image intégrale

