



Recueil de l'OMD visant à développer  
le renforcement des capacités

de la Phase 2 du  
**“Outil de mise en œuvre  
Programme Colombus”**



ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES



# ■ Sommaire

■ Avant-propos .....	5
■ 1. Introduction .....	I-1
1.1 Rappel.....	I-1
1.2 Le renforcement des capacités dans le monde en pleine évolution de la douane .....	I-2
1.3 Le Programme Columbus de l'OMD .....	I-3
1.4 Le besoin d'un Recueil.....	I-4
■ 2. Comment le Recueil peut-il contribuer au processus de développement de votre organisation.....	II-1
■ 3. Gestion stratégique .....	III-1
3.1 Rappel.....	III-1
3.2 Introduction - Le concept de gestion stratégique .....	III-4
3.3 Les différents points de vue concernant le processus de gestion stratégique .....	III-7
3.4 Gestion stratégique des risques.....	III-9
3.5 Tableau des catégories de risque.....	III-12
3.6 Outils de gestion stratégique.....	III-15
■ 4. Gestion du changement .....	IV-1
4.1 Introduction générale.....	IV-1
4.2 Gestion planifiée du changement.....	IV-2
4.3 Gestion organique du changement.....	IV-4
4.4 Structuration de l'organisation en vue de faciliter un processus de changement organique .....	IV-5
4.5 Adéquation entre les plans d'action et les responsables de projet .....	IV-6
4.6 Etude de cas sur la "réduction de la durée du dédouanement" .....	IV-8
4.7 Résistance au changement et comment le gérer .....	IV-11
4.8 Les trois phases de transition.....	IV-13

■ <b>5. Gestion de projet et planification de l'action</b> .....	<b>V-1</b>
5.1 Orientations pratiques pour la planification de l'action stratégique .....	V-1
5.2 Eléments clés pour un plan d'action stratégique .....	<b>V-2</b>
5.3 Etude de cas concernant le plan d'action stratégique du pays X.....	V-4
5.4 Modèle de méthode pour l'analyse coûts/ avantages au sein des administrations des douanes .....	V-6
5.5 Annexe la méthode d'évaluation des « Avantages pour la douane » .....	V-15
5.6 Bureau centralisé des projets.....	V-36
5.7 Directives pratiques pour la gestion de projet en 10 étapes .....	V-37
■ <b>6. Analyse comparative</b> .....	<b>VI-1</b>
6.1 Définition de l'analyse comparative .....	VI-1
6.2 Intérêt de l'analyse comparative .....	VI-1
6.3 Avantages de l'analyse comparative .....	VI-2
6.4 Fonctionnement de l'analyse comparative .....	VI-2
6.5 Image intégrale de la gestion stratégique .....	VI-5
■ <b>7. Processus d'acquisition technologique</b> .....	<b>VII-1</b>
7.1 Directives de base .....	VII-1
7.2 Etude de cas .....	VII-7
■ <b>8. Architecture d'entreprise de la douane</b> .....	<b>VIII-1</b>
8.1 Brève introduction sur l'architecture d'entreprise.....	VIII-2
8.2 La reconfiguration des processus et de la TI au sein de la douane.....	VIII-4
8.3 Architecture d'entreprise de la douane .....	VIII-7
8.4 Analyse de rentabilité.....	VIII-12
8.5 Architecture de lancement du projet.....	VIII-13
8.6 Utilisation pratique de l'Architecture .....	VIII-14

■ <b>9. Gestion des ressources humaines et encadrement</b> .....	<b>IX-1</b>
9.1 Introduction à la gestion des ressources humaines.....	IX-4
9.2 Principes stratégiques de gestion des ressources humaines.....	IX-6
9.3 Recrutement, sélection et prise de fonctions.....	IX-8
9.4 Description et évaluation de fonctions.....	IX-9
9.5 Le processus d'appréciation.....	IX-12
9.6 Bien-être du personnel.....	IX-13
9.7 Développement du personnel, planification de carrière et développement de l'encadrement.....	IX-17
9.8 Encadrement et supervision.....	IX-19
9.9 Développement de programmes de formation.....	IX-25
9.10 Démission et reclassement.....	IX-26
9.11 Annexes.....	IX-28
■ <b>10. L'engagement des donateurs</b> .....	<b>X-1</b>
10.1 Introduction.....	X-3
10.2 L'organisation réussie d'une conférence ou d'une réunion à l'intention des donateurs.....	X-4
■ <b>11. Gestion des performances douanières (2010)</b>	
■ <b>12 Gestion de la chaîne logistique</b> .....	<b>XII-1</b>
12.1 Introduction le programme d'Opérateurs économiques agréés (AEO).....	XII-2
12.2 Pour commercer.....	XII-2
12.3 La collaboration externe.....	XII-4
12.4 Une approche en neuf phases.....	XII-4
12.5 Annexes.....	XII-13
■ <b>14. Support supplémentaire</b> .....	<b>XIV-1</b>
14.1 Support standardisé disponible.....	XIV-1
14.2 Atelier possible.....	XIV-1
■ <b>15. Références</b> .....	<b>XV-1</b>



# Avant-propos

Mesdames, Messieurs les Directeurs généraux,

Lorsque j'ai pris mes fonctions de Secrétaire général le 1er janvier 2009, j'ai insisté sur le fait que pour les Membres de l'Organisation mondiale des douanes (OMD), le renforcement des capacités était une priorité absolue de mon Administration. L'OMD a élaboré des normes et développé des outils basés sur les meilleures pratiques que l'on peut observer dans le monde entier afin d'améliorer les performances des opérations douanières. Mon intention est de diversifier et d'agrandir le catalogue de moyens de renforcement des capacités de l'OMD et d'améliorer sa diffusion auprès de nos Membres pour leur offrir un plus grand choix de modes d'assistance. Nous devons être conscients de la diversité des rôles et des niveaux de développement des différentes administrations douanières pour leur apporter des réponses ciblées.

Le renforcement des capacités de l'OMD commence avec les instruments que nous avons mis au point, comme le Système harmonisé, la Convention de Kyoto révisée, la Convention d'Istanbul, la Déclaration révisée d'Arusha et le Cadre de normes SAFE. Nos programmes de modernisation, très complets, incluent d'autres outils de renforcement des capacités comme le Cadre de diagnostic pour le renforcement des capacités douanières, l'Etude sur le temps nécessaire pour la mainlevée des marchandises, les modules de e-learning et le Guide de développement de l'éthique, l'évaluation des besoins nationaux pour aider nos Membres à définir leurs orientations et leurs lacunes, l'organisation de conférences d'information sur des sujets pratiques comme la Conférence annuelle sur les TI et le Séminaire de juin 2009 sur la gestion coordonnée des frontières, la fourniture de services de formations spécialisées et d'assistance technique, en particulier en ce qui concerne les compétences des douanes comme l'évaluation, le SH, l'origine, la gestion du risque, la lutte contre la fraude et la facilitation des échanges, l'aide apportée aux Membres pour qu'ils développent des plans stratégiques et d'action en matière de réforme et de modernisation et la liaison avec les donateurs. Le renforcement des capacités se présente donc sous de nombreuses formes différentes et le succès de la réforme et de la modernisation dépend de notre aptitude à mener à bien ces projets.

Le renforcement des capacités implique également l'orientation des activités, la préparation de modèles et le recours aux meilleures pratiques nationales sur des sujets d'organisation comme ceux contenus dans la présente édition, la deuxième du Recueil de l'OMD visant à développer le renforcement des capacités.

La régionalisation du renforcement des capacités est un autre volet important de ma stratégie de renforcement des capacités. Les bureaux régionaux de renforcement des capacités (BRRC) et les centres régionaux de formation (CRF) de l'OMD constituent l'ossature indispensable à cette politique. Je suis heureux de constater que le BRRC de la région Asie/Pacifique a fêté son cinquième anniversaire. Vous trouverez dans le présent Dossier un rapport qui expose brièvement le rôle, les objectifs et les réalisations de ce BRRC. Ce document de développement sera un modèle utile pour les autres BRRC et fournira à nos Membres des informations sur ce que peut accomplir un BRRC.

L'OMD continuera dans les années à venir à élargir et améliorer son catalogue de moyens de renforcement des capacités. Cette deuxième édition du Recueil de l'OMD visant à développer le renforcement des capacités marque une étape de plus dans cette direction.



Kunio Mikuriya  
Secrétaire général  
Organisation mondiale des douanes

# Remerciements

Le présent Recueil a été établi par la Direction du Renforcement des capacités de l'OMD sous la supervision de Henk Van Zandwijk, Directeur de projet.

La production et la maquette sont l'oeuvre de IMPACTO design & communication

L'OMD souhaiterait remercier les Membres ci-après pour leur contribution à la réalisation de ce Recueil sur le renforcement des capacités:

- Afrique du sud
- Canada
- Finlande
- France
- Japon
- Kenya
- Nigéria
- Nouvelle-Zélande
- Pays-Bas
- Royaume-Uni
- Suède
- Zambie

L'OMD est très reconnaissante pour l'aide apportée à la révision de certains Chapitres et les observations formulées à cet effet et remercie particulièrement à cet égard:

- Le personnel du
  - BRRC/AP de Thaïlande
  - BRRC/AOS du Kenya
  - BRRC/Afrique du Nord, Proche- et Moyen-Orient (MENA) des EAU
  - BRRC/AM d'Argentine
  - BRRC/AOC de la Côte d'Ivoire
- Le personnel de l'OMD de la
  - Direction du Renforcement des capacités
  - Direction du contrôle et de la facilitation
  - Recherche et Stratégies
- Les participants du
  - Groupe de travail de haut niveau sur le renforcement des capacités
  - Groupe de travail SAFE

Une aide précieuse en matière de traduction a été apportée par Nidal Abdeljabbar Salamah de Jordanie (traduction en *arabe*) et Symbat Abilkhassimova et Inna Tretyakovskaya du Kazakhstan (traduction en *russe*). Le Recueil a été traduit en français par Philippe Godon, Denis Sartor et Sylvie Wojcik, en *portugais* par Fola Yahaya et en *espagnol* par Carmen Llaras Uson. La version *anglaise* a été relue par Shenay Hanson.