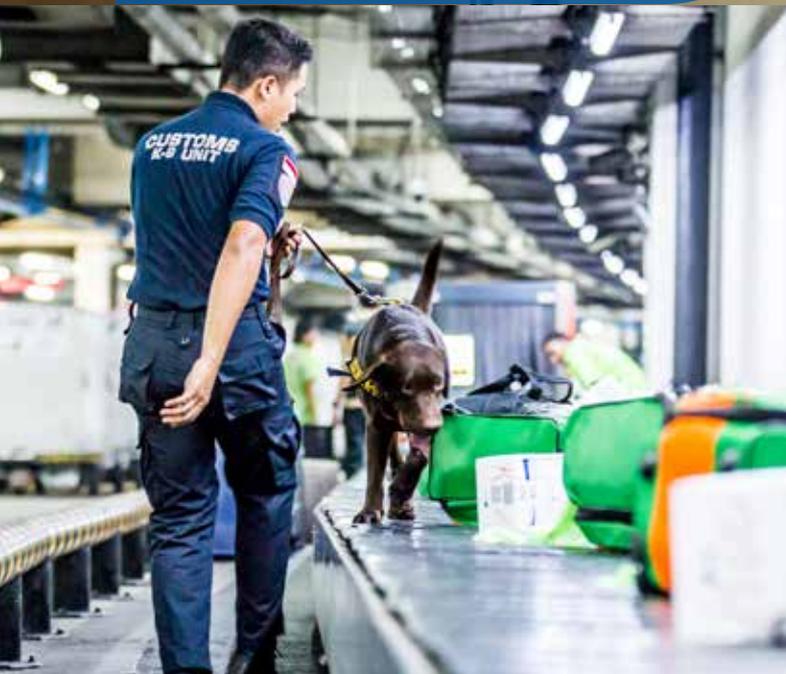


OMD actu

n°95 | Juin 2021

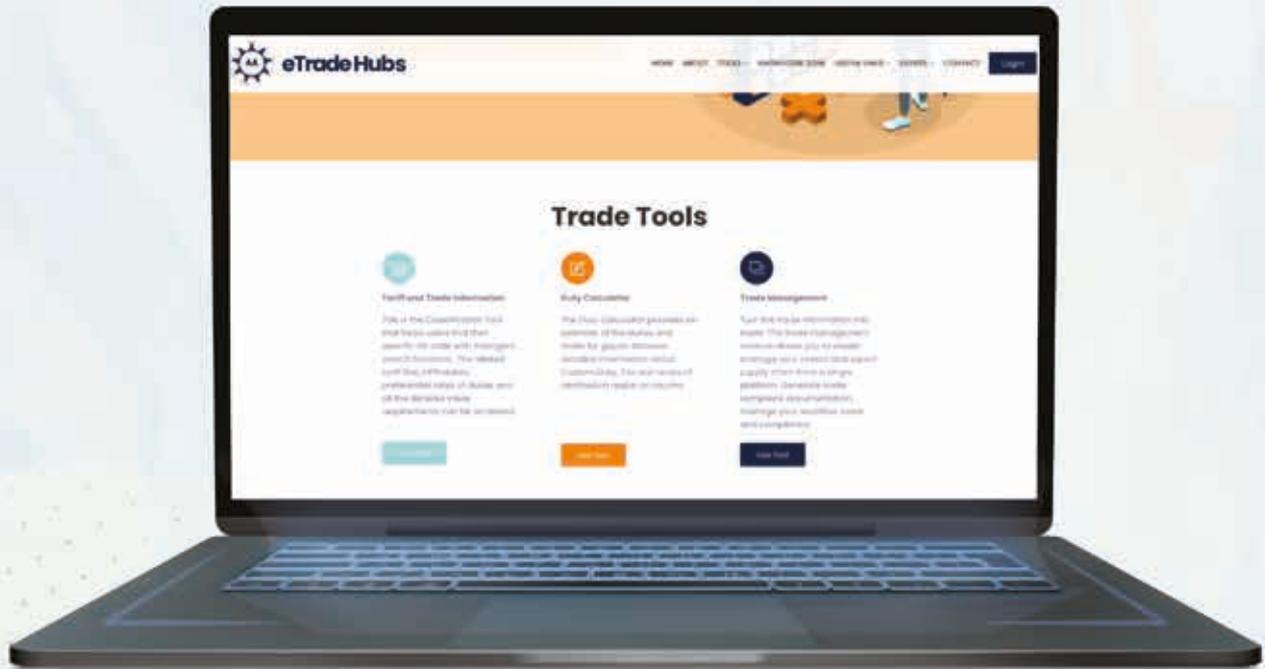
Un numéro axé sur
les personnes





eTrade Hubs

A One-Stop Entry Point For Trade Tools & Information



Tools



Trade & Tariff Information

This is the Classification Tool that helps users find their specific Tariff code with intelligent search functions



Duty Estimator

The Duty Estimator provides an estimate of the duties and levies for goods. Discover detailed information about Custom Duty, Tax and Levies of destination region or country.



Trade Management

Turn the trade information into trade. The trade management module allows you to create and manage your import and export supply chain from a single platform



Knowledge Zone

Get all the information you need about the portal and get resources to learn about trade in Africa

12 DOSSIER
**Exploiter le potentiel
de la gestion des
ressources humaines
au sein des douanes**



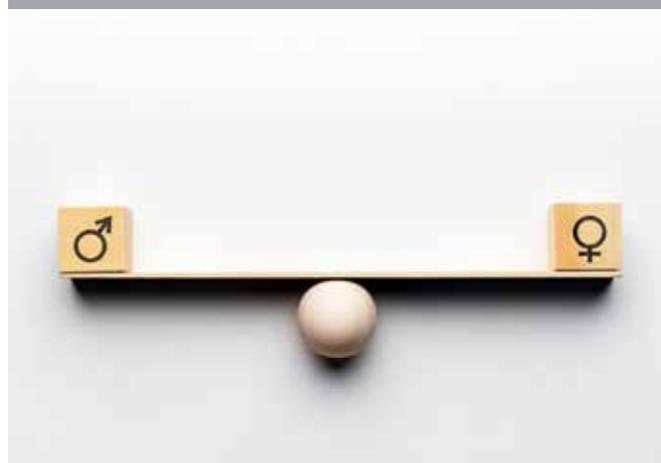
19 DOSSIER **Garantir le bien-être et la santé psychologique
du personnel : l'expérience de la
Jamaïque**



32 DOSSIER **Le parcours
de transformation de la
Douane des Philippines**



36 DOSSIER **Égalité
de genre et diversité :
l'expérience de l'Indonésie**



80 FOCUS **Réviser l'Annexe spécifique K de la CKR sur
les règles d'origine**



5 FLASH INFOS

- 5 L'OMD publie de nouveaux outils liés aux DPI
- 6 BODATA : une nouvelle plateforme pour les analystes en données douanières
- 6 L'OMD lance de nouveaux services en ligne

8 DOSSIER : UN NUMÉRO AXÉ SUR LES PERSONNES

- 10 Faire des personnes une priorité
- 12 Exploiter le potentiel de la gestion des ressources humaines au sein des douanes
- 16 Aider les effectifs à mieux cerner qui ils sont et ce qui les motive pour améliorer leur performance
- 19 Garantir le bien-être et la santé psychologique du personnel : l'expérience de la Jamaïque
- 24 La Douane qatarienne investit dans le développement de son personnel
- 27 Gérer la performance organisationnelle en période de crise
- 32 Le parcours de transformation de la Douane des Philippines
- 36 Garantir l'égalité de genre et la diversité : l'expérience de l'Indonésie
- 41 Aperçu du programme de chiens détecteurs de la Douane australienne
- 46 La démarche basée sur les compétences de la Douane d'Abu Dhabi en matière de gestion des RH

50 PANORAMA

- 50 Le système de décisions anticipées en matière de classement tarifaire : l'expérience de la Douane algérienne
- 54 Le Mozambique lance son système électronique de suivi des marchandises
- 56 Le rôle accru de la douane dans la gestion des frontières au Belarus

58 POINT DE VUE : RÈGLES D'ORIGINE

- 58 Les vertus du virtuel
- 61 Interdépendance et fragmentation : perspectives sur la chaîne d'approvisionnement maritime d'aujourd'hui
- 64 L'analyse des données est efficace... Mais pourquoi la douane rechigne-t-elle à l'utiliser plus largement?

66 FOCUS

- 67 Points saillants de la deuxième Conférence de l'OMD sur l'origine
- 74 Les règles d'origine non préférentielle : « quand vous tournez le dos à un problème, il n'en devient que plus gros ! »
- 78 Les renseignements contraignants en matière d'origine : l'expérience de l'Allemagne
- 80 Revoir l'Annexe spécifique K de la CKR : principaux aspects et objectifs de la proposition

Rédactrice/Journaliste Laure Tempier

Assistante de publication Sylvie Degryse

Abonnements en ligne

<http://www.wcoomd.org/en/media/wco-news-magazine/subscriptions.aspx>

Publicités



Bernard Bessis bernard.bessis@bb-communication.com

Éditeur

Organisation mondiale des douanes

Rue du Marché, 30, B-1210 Bruxelles, Belgique

Tel.: +32 (0)2 209 94 41 - Fax: +32 (0)2 209 92 62

communication@wcoomd.org

www.wcoomd.org

Note de la rédaction

OMD Actualités est distribué gratuitement en français et en anglais aux administrations des douanes, aux organisations internationales, aux organisations non gouvernementales, aux opérateurs commerciaux et autres lecteurs concernés. Les idées exprimées dans les articles sont celles des auteurs et ne traduisent pas nécessairement le point de vue officiel de l'Organisation mondiale des douanes. Toute contribution en français ou en anglais est la bienvenue, mais doit nous parvenir pour le **15 août 2021** au plus tard. L'OMD se réserve toutefois le droit de publier, de ne pas publier, ou de corriger ces articles de façon à ce qu'ils soient conformes à la ligne éditoriale du magazine. Le Service Communication reste à votre disposition pour les demandes d'abonnement, la réception d'articles, et toute autre information en rapport avec OMD Actualités, à l'adresse électronique suivante : communication@wcoomd.org.

Copyright © Organisation mondiale des douanes

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays. Toute demande concernant la traduction, la reproduction ou l'adaptation du présent document doit être adressée à copyright@wcoomd.org.

Remerciements L'équipe de rédaction tient à exprimer ses sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce magazine.

Illustrations Nos sincères remerciements à toutes les personnes qui nous ont fourni gracieusement des photos, logos et dessins pour illustrer la présente édition.

Photo de couverture (de haut en bas et de gauche à droite) : Agence des services frontaliers du Canada, Douane indonésienne, Forces frontalières australiennes, Douane angolaise

Design www.inextremis.be



inextremis
Distinctive Communication

L'OMD publie de nouveaux outils liés aux DPI

L'OMD a récemment développé deux nouveaux outils liés aux droits de propriété intellectuelle (DPI) : le *Manuel de formation aux mesures juridiques et pratiques à prendre en cas d'infraction aux droits de propriété intellectuelle* et l'*Outil d'auto-évaluation sur les DPI*. Ils viennent compléter la *législation type*, l'*outil de diagnostic sur les DPI* et le *Manuel sur les indicateurs de risques à l'intention des fonctionnaires de la douane : Facteurs d'infractions à la propriété intellectuelle*.

Le manuel de formation passe en revue l'ensemble des mesures juridiques et pratiques pouvant être prises pour identifier les infractions contre les DPI commises aux frontières, les traiter et y mettre fin.

Il se divise en quatre grandes parties traitant successivement :

- du cadre juridique dans lequel s'inscrivent les DPI et la terminologie qui s'y rapporte.
- de la gestion des risques et du ciblage en matière de DPI, l'accent étant mis sur les sources d'information et de renseignement, les itinéraires de fraude et les particularités géographiques.
- des mesures à prendre en termes d'analyse (examen des déclarations et autres écritures, inspections visuelles des envois et inspections des marchandises) et de contrôle de l'environnement (maritime, terrestre, aérien).
- des questions transversales que sont, notamment, les campagnes d'information visant

à réduire la demande, les enquêtes après saisies ou encore le stockage et la destruction des marchandises par des moyens respectueux de l'environnement.

L'outil d'auto-évaluation est un fichier Excel divisé en quatre grandes sections qui listent chacune des séries de questions relatives à :

- la portée juridique des DPI, les demandes de suspension, la saisie des marchandises de contrefaçon, les exemptions, les inspections, l'élimination des marchandises de contrefaçon, les frais de stockage et de distribution, les sanctions, etc.
- la gestion des risques et du renseignement, dont les critères d'analyse des risques, l'évaluation des risques, l'utilisation de l'informatique, les techniques de ciblage/de sélection, les déclarations sommaires, la coopération avec les Bureaux Régionaux de liaison chargés du renseignement et avec d'autres administrations douanières, l'échange d'informations et l'utilisation des outils de l'OMD.
- la manière dont la douane peut coopérer avec le secteur privé, y compris via l'échange d'informations.
- le renforcement des capacités des fonctionnaires de la douane et les mécanismes de coopération dans ce domaine avec le secteur privé et avec d'autres administrations douanières.

En savoir +
IPRTeam@wcoomd.org





© AdobeStock

BODATA : une nouvelle plateforme pour les analystes en données douanières

La Douane du Niger a développé, avec l'appui de la Banque Mondiale, une plateforme collaborative en ligne réservée exclusivement au personnel douanier accrédité dans le domaine de l'analyse des données douanières.

Appelée «BODATA», la plateforme a pour objectif de créer un réseau de professionnels qui s'appuient les uns les autres, collaborent, échangent autour de leurs expériences sur l'utilisation des outils d'analyse de données au sein de leurs administrations respectives, et renforcent ainsi leurs connaissances.

Lancée en mars 2021, elle offre un cadre dans lequel les participants peuvent se porter assistance dans le développement de programmes informatiques, partageant analyses, suggestions, questions et réponses.

Les agents des douanes qui souhaitent participer à l'initiative sont invités à se manifester en se rendant sur la page web www.bodata.net où ils trouveront toutes les informations sur les formalités d'enregistrement.

En savoir +
www.bodata.net

L'OMD lance de nouveaux services en ligne

L'OMD a récemment lancé une nouvelle plateforme web, appelée *WCO Trade Tools* (www.wcotradetools.org), qui offre un point d'accès unique :

- aux éditions 2002, 2007, 2012 et 2017 du SH, et à leurs notes légales, notes explicatives et avis de classement,
- à plus de 350 Accords de libre-échange avec leurs règles d'origine préférentielles et règles d'origine spécifiques aux produits,
- aux instruments développés par le Comité technique de l'évaluation en douane tels que les décisions, avis consultatifs, commentaires, notes explicatives et études de cas.

Dotée d'une interface moderne et de moteurs de recherche efficaces, cette nouvelle plateforme permet aux utilisateurs :

- de recouper les informations en utilisant un outil de comparaison dans le Système harmonisé (SH) et dans les règles d'origine préférentielles,
- d'obtenir un aperçu direct des mises à jour les plus récentes du SH, mettant en évidence les changements introduits,
- de suivre l'évolution des codes SH d'une édition à l'autre à l'aide d'un outil « Historique »,
- de faire des recherches concernant les règles d'origine spécifiques aux produits de plus de 350 accords de libre-échange, et d'accéder à l'entrée correspondante dans le SH.

Certaines fonctionnalités sont accessibles gratuitement, par exemple l'accès aux éditions du SH, tandis que d'autres nécessitent le paiement d'un abonnement.

En savoir +
www.wcotradetools.org

© AdobeStock



For the safe and secure customs control



Health Screening



Disinfection



Contactless Operation



Un numéro axé sur les personnes



© Canada Border Services Agency



© Indonesia Customs



© Iceland Customs



© Peru Customs



© Zimbabwe Customs



© Australia Border Force



© Angola Customs



© Hong-Kong Customs



Faire des personnes une priorité

par Kunio Mikuriya, Secrétaire général de l'OMD

L'OMD conçoit la douane comme un organisme hautement professionnel, doté de connaissances, de compétences et d'aptitudes spécifiques, et pleinement engagé à répondre aux besoins des gouvernements et des opérateurs commerciaux en termes de productivité, d'efficacité et de qualité des services. L'une des caractéristiques d'une telle organisation est qu'elle est centrée sur les personnes, c'est-à-dire qu'elle prend soin de ses employés et valorise leur bonheur et leur bien-être.

Le défi n'est pas seulement de s'assurer d'avoir la bonne personne au bon endroit, au bon moment. Attirer des personnes talentueuses, permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et de développer leur carrière, garantir la libre circulation des informations entre les employés à tous les niveaux de l'organisation, aligner leurs performances et leurs comportements sur la mission et la valeur de l'organisation, façonner de manière proactive la future main-d'œuvre et retenir les employés les plus performants sont quelques-uns des enjeux stratégiques auxquels les départements des ressources humaines (RH) doivent faire face. En outre, et comme nous l'a rappelé la crise sanitaire actuelle, ces départements jouent un rôle essentiel dans la capacité d'une organisation à faire face aux perturbations.

Pour remplir de telles missions, ils doivent être considérés comme des acteurs stratégiques au sein de l'administration. Les experts du Secrétariat de l'OMD, qui ont effectué plus de 90 missions de diagnostic depuis 2014 à travers les continents, ont indiqué que, dans de nombreux pays, ces professionnels au sein des douanes sont encore confinés à un rôle administratif où ils se concentrent

sur le traitement d'opérations techniques. Les principaux constats des experts sont présentés dans l'article qui suit, ainsi que les outils et programmes d'assistance développés par l'OMD pour accompagner les services des RH. Je ne m'attarderai donc pas sur la question, mais je voudrais exhorter les directeurs généraux des administrations douanières à s'assurer que leur service des RH joue effectivement un rôle de partenaire stratégique et d'agent de changement au sein de leur administration respective et utilise les outils et programmes mis au point par l'OMD.

Il est difficile de ne pas parler de leadership, quand on parle de pratiques RH. La culture d'une organisation, après tout, commence à son sommet. Selon les experts, tout effort et tout accomplissement sont le résultat d'une motivation interne. La question est donc de savoir comment, en tant que dirigeant, motiver les équipes. Certains auteurs et spécialistes remettent en question l'utilisation du verbe « gérer » en référence aux pratiques des RH, prônant l'utilisation de « servir » à la place. Le leadership est une question de service. Une telle approche nécessite un accord clair sur ce que chacun doit faire, afin que les employés partagent les engagements et les plans de leurs dirigeants.

Lors du dernier Comité de renforcement des capacités en janvier 2021, le Secrétariat de l'OMD a présenté un document intitulé « Le leadership dans les moments difficiles et au-delà ». Pour diriger efficacement, expliquent les auteurs, les dirigeants doivent avoir la capacité de se diriger soi-même, de diriger l'organisation et de diriger les autres (c'est à dire les membres de leur équipe et les acteurs externes avec lesquels ils collaborent).

Pour se « diriger soi-même en temps de crise », ils recommandent d'adopter les attitudes et d'acquérir les compétences suivantes, identifiées par John Quelch, doyen de l'Université la *Miami Herbert Business School*¹:

- Calme. Montrez le contrôle de la situation en restant calme et en projetant un calme qui inspire confiance aux employés et aux clients.
- Confiance. Ajoutez de la crédibilité à un comportement calme et projetez une attitude managériale qui rassure les autres.
- Communication. Communiquez sans relâche, mais en suivant une stratégie afin que les décisions soient ordonnées et rapides. Tenir toutes les parties informées réduit la désinformation ou les rumeurs et évite le silence qui peut entraver la coopération et engendrer le mécontentement.
- Collaboration. Exploitez toutes les ressources et les capacités des employés pour extraire les meilleures solutions. Les gestionnaires illustrent le mieux le leadership lorsqu'ils permettent aux membres de l'équipe de mettre leurs forces à contribution.
- Communauté. Envisagez l'existence de l'organisation dans le cadre d'une plus grande association d'unités sociales. Montrer l'exemple dans la communauté, au-delà de l'entreprise, permet de proposer une réponse globale et de transmettre un sentiment d'humanité dans une période de risque partagé.
- Compassion. Recherchez les membres de l'organisation ou de la communauté qui ont besoin d'arrangements spécifiques. Faites preuve d'empathie et d'ouverture pour vous adapter à leurs besoins, que ce soit en permettant le travail à distance ou en leur allouant temps supplémentaire pour s'occuper des membres de leur famille.
- Finances. Accordez autant d'attention à la prudence financière qu'au soutien émotionnel. Des finances saines sont essentielles, surtout pendant une crise pendant laquelle le dirigeant doit préserver son budget et assurer le paiement des salaires en temps opportun.

Concernant l'aspect « diriger l'organisation », les auteurs du document remarquent que, si avant la pandémie de COVID-19 l'accent était mis sur la restructuration de l'organisation pour augmenter l'efficacité, la pandémie actuelle a fait apparaître la nécessité d'une « Résilience Organisationnelle », c'est-à-dire de faire preuve d'une capacité de réagir de manière proactive à des situations inattendues et complexes et de se rétablir rapidement à partir d'une situation d'incertitude, de discontinuité et d'urgence. Une telle démarche nécessite l'élaboration d'un plan de crise et d'une stratégie de communication.

Enfin, « diriger les autres » exige de développer au sein de l'organisation une culture de leadership axée sur la personne et de donner des moyens d'action aux « dirigeants de niveaux inférieurs » afin d'améliorer la cohérence et d'établir la confiance au sein du personnel. Les dirigeants devraient même encourager le « leadership émergent », un type de leadership où un membre d'un groupe n'est ni désigné ni élu pour tenir le rôle de leadership ; c'est plutôt le leadership qui se développe au cours du temps et qui résulte de l'interaction du groupe.

Ces concepts et pratiques sont expliqués dans le nouveau module d'apprentissage en ligne intitulé « Diriger les administrations douanières en temps de crise » et développé dans le cadre du Programme « leadership et perfectionnement du personnel d'encadrement » de l'OMD. Ceux qui souhaitent améliorer leurs compétences en leadership peuvent également participer à l'une des trois activités proposées par le Secrétariat en la matière : la retraite pour dirigeants, l'atelier sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement pour les cadres supérieurs, et la formation « Perfectionnement des cadres moyens ». Malgré la pandémie, toutes ces activités ont encore lieu, bien qu'en mode virtuel.

Pour le dossier de cette édition du magazine, nous avons invité différentes administrations et organisations à échanger sur leurs expériences, outils et pratiques en matière de ressources humaines. J'espère qu'il inspirera les lecteurs à agir et contribuera à créer un environnement de travail qui permette aux personnes de se développer et d'apprendre continuellement, au profit de leur organisation, de leur pays et de la communauté mondiale.

« Diriger les autres » exige de développer au sein de l'organisation une culture de leadership axée sur la personne et de donner des moyens d'action aux « dirigeants de niveaux inférieurs » afin d'améliorer la cohérence et d'établir la confiance au sein du personnel.

¹ <https://news.miami.edu/miamih Herbert/stories/2020/03/leadership.html>

Exploiter le potentiel de la gestion des ressources humaines au sein des douanes

Par Si Mohamed El Hail, responsable du Programme de développement des ressources humaines, Secrétariat de l'OMD

© AdobeStock

Compte tenu de la nature de leur mission et du fait qu'elles évoluent dans un environnement caractérisé par des interactions complexes, les administrations des douanes doivent constamment veiller à se moderniser. En d'autres termes, elles doivent régulièrement mettre à jour et à niveau leurs modes de fonctionnement et leurs méthodes de travail. Si les stratégies, les systèmes, les processus et les outils jouent un rôle fondamental en ce sens, le moteur de la performance de la douane reste son capital humain.

Comme nous l'a rappelé la crise sanitaire actuelle, le personnel douanier doit être capable de s'adapter à toute situation. Les douaniers occupant des postes opérationnels ou de soutien ont notamment la responsabilité d'assurer la continuité des activités et de contribuer à la résilience de l'institution. Les professionnels chargés de la gestion et du développement des ressources humaines (GDRH) au sein des douanes devraient donc jouer un rôle central dans leur organisation, en particulier pour accroître les capacités d'adaptation de leurs effectifs. Concrètement, les responsables de la GDRH sont plus que jamais appelés à offrir des réponses novatrices face aux défis émergents en matière de commerce, de sécurité et de santé, en opérant un repositionnement si nécessaire et en s'assurant que leurs réponses soient alignées sur les priorités stratégiques de leur institution.

Conclusions des diagnostics de l'OMD sur le développement des ressources humaines

L'OMD promeut une vision de la douane comme corps professionnel cohérent, fonctionnant suivant des modèles uniques et composé d'individus qui sont qualifiés, partageant des connaissances, des aptitudes et des comportements spécifiques, engagés et compétents pour répondre aux défis socioéconomiques d'aujourd'hui.

En 2016, l'Organisation a adopté une démarche de gestion des ressources humaines basée sur les compétences à titre de meilleure pratique internationale. Pour permettre aux douanes d'évaluer leur niveau de maturité dans ce domaine, elle a mis au point un *Outil de diagnostic relatif au développement du personnel* (ODDP) qui est aligné sur son *Cadre des principes et des pratiques sur le professionnalisme en douane*, ainsi que sur ses *Normes professionnelles*.

L'outil de diagnostic comprend :



- un formulaire visant à renseigner les documents de référence en matière de RH, le but étant d'identifier les composants fondamentaux d'une stratégie de RH et, par défaut, les failles élémentaires à éviter ;
- un questionnaire centré sur l'examen des principales pratiques et procédures de RH et de leur efficacité, et sur le cadre légal et éthique de la stratégie de RH ;
- une matrice de création de valeur faisant apparaître les failles dans la mise en œuvre des meilleures pratiques liées à la gestion des RH telles que perçues par les acteurs jouant un rôle clé dans le domaine des RH au sein de l'administration.

Bien que l'outil de diagnostic puisse être utilisé de manière autonome sous sa forme simplifiée par toute équipe chargée de la modernisation des RH, les Membres de l'OMD peuvent bénéficier d'une série de mesures d'accompagnement pour les aider à développer leurs compétences en matière de RH, notamment à travers une mission de l'OMD. De telles missions sont supervisées par des experts en RH détachés soit par le Secrétariat de l'OMD soit par une administration des douanes possédant une expertise reconnue par le Secrétariat en matière de RH.

Depuis 2014, le Secrétariat a mené plus de 90 missions de diagnostic sur le développement du personnel dans tous les continents. Cela lui a permis d'identifier certains défis auxquels sont communément confrontées les administrations ainsi que certains facteurs de réussite.

Les défis communs

- **La position des unités de GDRH est clairement trop faible dans les administrations des douanes**

Les missions ont montré que les professionnels de la GDRH sont souvent confinés à un rôle administratif et se concentrent plutôt sur le traitement d'opérations techniques. Ils ont généralement beaucoup de mal à gérer effectivement leur charge de travail et tendent à adopter une position purement réactive sur tous les aspects relatifs à la gestion des ressources humaines. Ils devraient pourtant avoir la capacité d'être plus dynamiques et aller au-delà de leur rôle traditionnel de gestion

administrative pour pouvoir appuyer les choix stratégiques de leur administration.

- **La mise en œuvre concrète des outils et instruments de l'OMD en matière de GDRH est défailante**

Bien qu'elles aient accès à un jeu assez complet d'outils et d'orientations pour le déploiement d'une démarche axée sur les compétences en matière de gestion des RH dans l'environnement douanier, les équipes RH font montre de certaines lacunes qui limitent leur efficacité. En outre, plutôt que d'adopter une approche intégrée qui englobe l'ensemble des questions de RH, de nombreuses administrations douanières cherchent des solutions « de facilité » face aux défis liés au personnel et recourent à des sociétés internationales de conseil en gestion qui ne possèdent pas l'expertise ou les connaissances nécessaires concernant la profession et l'environnement douaniers. Ces solutions se focalisent généralement sur un « problème » de RH, tel que la gestion de la performance, la restructuration organisationnelle ou la formation, et se fondent sur des approches généralistes qui ne sont pas spécifiques ou adaptées à l'environnement douanier. Comme ces efforts sont menés par des interlocuteurs externes, qui ne se sentent pas directement concernés par la bonne santé de l'organisation ou par les préoccupations des employés à titre individuel, ces solutions « de facilité » finissent souvent par décevoir. En outre, elles ne règlent pas la question du manque de compétences du personnel des unités de RH et, dès lors, la capacité de ces dernières à répondre aux problématiques sous une perspective autre que l'approche administrative ou procédurale reste faible.

- **Le rôle des RH n'est pas valorisé par la direction et le personnel**

Lors des entretiens menés avec les équipes de RH, un constat s'est imposé : le rôle des RH est souvent perçu de manière négative et travailler au sein du service est vu comme ne créant pas de la valeur pour l'organisation ou ne permettant pas le développement de carrière. De nombreux douaniers ont donc peur de rejoindre les services de RH qu'ils considèrent comme un frein professionnel. Pour changer la perception tant de la direction que du personnel dans son ensemble, la seule solution consiste à s'assurer que le département des RH

« La Douane d'Abu Dhabi avait engagé des partenaires internationaux réputés pour l'accompagner dans son parcours de transformation des RH mais c'est le Secrétariat de l'OMD qui s'est montré le plus efficace pour répondre à ses besoins et attentes. C'est pourquoi il reste un partenaire obligé dans ses efforts pour mettre en place un système de GRH de calibre international ».

Ebrahim Hasan Alkhajeh, Directeur du Département des RH, Administration des douanes d'Abu Dhabi

joue effectivement le rôle de partenaire stratégique et d'agent du changement.

Les facteurs de réussite relevés

Le travail entrepris par le Secrétariat de l'OMD avec les administrations des douanes sur les questions de RH a montré que les administrations les plus efficaces sont celles qui sont conscientes de la valeur que représente leurs effectifs et qui investissent dans leur développement. Tout département responsable de la gestion et du développement des ressources humaines devrait adopter une démarche axée sur la performance qui vise à valoriser les compétences du personnel douanier dans son ensemble et à les renforcer. Afin de lui permettre d'accomplir cette tâche stratégique et de contribuer activement à la réalisation des priorités et des objectifs de son organisation, l'OMD recommande aux administrations des douanes d'intégrer pleinement les aspects relatifs aux ressources humaines dans la planification stratégique à tous les niveaux de l'organisation. Une telle démarche permettra de mieux relier les buts de l'organisation et les divers processus liés à la gestion des ressources humaines.

Les personnes au cœur de la Stratégie de renforcement des capacités de l'OMD

La Stratégie de renforcement des capacités de l'OMD se fonde en soi sur une démarche axée sur les personnes, où l'humain demeure au centre de toutes les mesures. Les programmes de renforcement des capacités sont menés suivant le principe que le développement du personnel et l'investissement dans le professionnalisme douanier font partie des éléments fondamentaux contribuant à la réussite de tout programme de réforme et de modernisation douanière, y compris dans le cadre de la mise en œuvre des mesures de l'Accord sur la facilitation des échanges de l'Organisation mondiale du commerce.

Il est important de garder à l'esprit que le rôle des responsables en RH dans une administration moderne aujourd'hui a profondément changé. Le diagramme 1 illustre la chaîne de valeur en matière de gestion des RH de l'OMD. L'Organisation promeut l'adoption d'une démarche systématique et déclinée sur plusieurs niveaux en matière de développement organisationnel et de gestion des ressources humaines. Cette démarche s'articule autour d'enjeux horizontaux (tels que l'éthique, la gestion de la performance et la mesure de la performance), l'apprentissage continu et une vaste gamme de défis techniques liés à la gestion du personnel (notamment la planification de la succession, la délégation de pouvoir, l'autonomisation des personnes, les systèmes de reconnaissance et de récompense, les politiques de recrutement, le relevé des talents et les politiques de rotation du personnel).

Depuis quelques années maintenant, le Secrétariat de l'OMD aide les structures chargées de la gestion des ressources humaines à définir les mesures prioritaires qui améliorent les compétences individuelles et collectives sur la base d'une série d'outils (voir tableau 1). Un soutien avait notamment été apporté aux administrations douanières de l'Afrique occidentale dans le cadre du Projet de modernisation des administrations douanières de l'Afrique de l'Ouest (MADAO). Le Projet, financé par le gouvernement suédois, avait pour vocation d'appuyer la modernisation douanière en Afrique occidentale, en particulier dans les domaines de la gestion stratégique, de la gestion des ressources humaines et de la coopération avec les parties prenantes.

En complément du programme de formation mis au point dans le cadre du Projet MADAO, l'OMD a récemment élaboré un programme baptisé « Programme de gestion de ressources humaines basée sur les compétences de leadership et professionnelles » (EPCB-HRMP de son acronyme anglais). Conçu sur la base d'une approche par paliers, le Programme

Diagramme 1 - Chaîne de valeur GRH de l'OMD

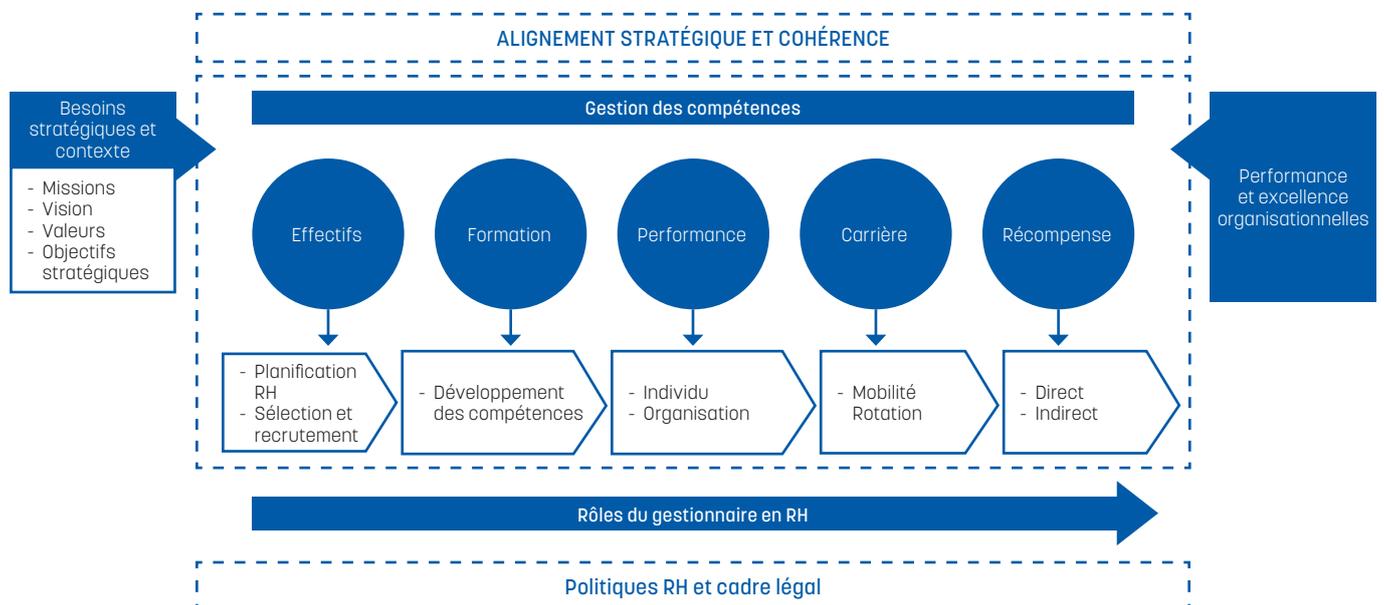


Tableau 1 – Outils de l'OMD en matière de RH

Le Cadre des principes et des pratiques sur le professionnalisme en douane	Programme de formation des formateurs basée sur les compétences
 <p>L'outil présente les principes et les méthodes en lien avec la mise en œuvre des programmes de développement du personnel ; il examine notamment les approches et les pratiques qui ont été adoptées par les administrations des douanes, les instituts universitaires et les entreprises. Il met également en lumière les lacunes en matière de recherche et les éléments manquants, et adapte les notions théoriques et les résultats des recherches académiques aux modèles de fonctionnement des douanes.</p>	 <p>Ce programme vise à permettre aux administrations des douanes de constituer un vivier d'experts chargés d'appuyer le processus de développement des compétences du personnel. Ces « bâtisseurs de compétences », une fois accrédités, doivent être capables de préparer, d'élaborer, d'animer et d'évaluer des séances de formation dans leur domaine d'expertise (technique, de soutien ou de gestion).</p>
Guide pour la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines basé sur les compétences destiné aux administrations douanières	Développement du personnel en temps de crise : Guide pour une transition réussie vers une formation virtuelle en direct
 <p>Élaboré dans le cadre du Projet de modernisation des administrations douanières de l'Afrique de l'Ouest (MADAO) financé par la Suède, ce Guide détaille les diverses étapes à suivre par les administrations des douanes ou par les autorités de tutelle (par exemple, les administrations des recettes fiscales ou les services de surveillance des frontières) afin d'établir un système de gestion des ressources humaines basé sur les compétences. Il est destiné aux équipes de projet chargées des efforts de modernisation des ressources humaines et aux structures responsables de la gestion des ressources humaines.</p>	 <p>Ce Guide propose un ensemble de stratégies et de techniques pour aider les professionnels de la formation en douane à assurer la transition vers une formation en mode virtuel et à incorporer adéquatement ce mode d'exécution dans le modèle de formation en place.</p>

cible les administrations ayant adopté l'approche de RH basée sur les compétences préconisée par l'OMD et vise à équiper les gestionnaires RH des compétences et des outils nécessaires pour gérer les RH de manière stratégique et autonome et devenir des acteurs stratégiques de la modernisation des RH et de la performance organisationnelle.

Conclusion

Afin de faire connaître les outils et les techniques relatifs à la gestion et au développement du personnel, l'OMD a organisé une conférence en janvier 2021 et deux webinaires en juin 2021. Ils ont permis aux professionnels des RH de partager les meilleures pratiques et outils, et ont mis en lumière le rôle stratégique des unités en charge des RH.

À travers de tels événements, le Secrétariat de l'OMD désire convaincre les administrations

douanières qu'en mettant l'accent sur les compétences, elles peuvent faciliter la reconfiguration des rôles et des responsabilités de leurs effectifs et s'assurer que les agents soient soigneusement sélectionnés, déployés et formés pour répondre aux besoins stratégiques de l'organisation, garantissant de surcroît la performance de leur institution. Les administrations souhaitant participer au Programme de gestion des ressources humaines basée sur les compétences de leadership et professionnelles (EPCB-HRMP), ou adopter un système axé sur les compétences, ou encore améliorer leur système existant, sont invitées à contacter la Direction du renforcement des capacités du Secrétariat.

En savoir +

capacity.building@wcoomd.org

Aider les effectifs à mieux cerner qui ils sont et ce qui les motive pour améliorer leur performance

Par Allan Miller, Directeur général, IMX International

Que peut faire la direction d'une organisation pour en améliorer la performance, surtout en temps de crise ? Dans un premier temps, elle doit s'assurer que les responsables des ressources humaines (RH) soient pris au sérieux et disposent des outils nécessaires pour leur permettre de prendre les meilleures décisions à l'égard du plus grand actif de toute organisation : son capital humain. Le présent article passe en revue la notion de conscience de soi et les outils existants pour mesurer les talents et les non-talents et pour aider les individus à trouver ce qui les rend performants.

Prendre les RH au sérieux

Tout le monde est d'accord pour dire que le talent est par définition l'élément qui distingue une bonne d'une excellente organisation. Toutefois, dans de nombreuses entités, les ressources humaines, c'est-à-dire les équipes chargées de gérer et de développer ce talent, sont moins respectées que d'autres fonctions opérationnelles de base. Le directeur RH devrait être la première personne invitée aux réunions du conseil d'administration, par exemple, car ce n'est qu'en comprenant le plan d'exploitation de l'organisation qu'il ou elle sera en mesure d'aligner les stratégies de RH sur les objectifs établis. La RH joue également un rôle essentiel pour renforcer la culture d'entreprise, dans la mesure où elle témoigne de l'attention qu'une entreprise porte à ses employés et qu'elle assure une communication plus transparente, fluide et axée sur les personnes.

L'importance des savoirs comportementaux

LinkedIn a récemment publié un article sur les aptitudes interpersonnelles, soulignant que les hauts dirigeants ne sont peut-être pas toujours conscients du fait que le plus grand déséquilibre se

situe au niveau des « savoirs comportementaux », que l'on appelle également compétences relationnelles ou interpersonnelles. L'article soulignait que le PDG de Tesla, Elon Musk, avait revu ses attentes de production à la baisse après l'échec de sa politique de robotisation, précisant que son erreur avait été de « sous-estimer les êtres humains ».

LinkedIn a également mené une enquête auprès de plus de 2 000 chefs d'entreprise sur les importantes lacunes en matière de compétences et ces derniers ont énuméré les quatre compétences suivantes comme étant essentielles pour le bon fonctionnement d'une société :

- le leadership,
- la collaboration,
- la gestion du temps,
- le dialogue/la communication avec les personnes.

Pourquoi certains remportent plus de succès que d'autres

Pendant sept ans, Innermetrix UK Ltd a mené une étude sur ce qui sous-tend la performance individuelle et le succès. Nous avons suivi 75

Les individus qui considèrent qu'ils ont réussi dans la vie sont particulièrement conscients de qui ils sont et de ce qui les motive, et, par conséquent, ils sont à même de reconnaître les situations où leurs valeurs intrinsèques peuvent être des moteurs de réussite.

titulaires d'un doctorat et 900 consultants dans l'accompagnement qu'ils fournissaient à des personnes afin de leur permettre de s'épanouir et de réussir dans la vie - 197 000 individus dans 23 pays en tout.

Bien sûr, la définition du succès peut varier selon le milieu social et la culture et elle n'est vraisemblablement pas uniquement liée à l'argent. Néanmoins, deux grandes qualités ont été relevées qui peuvent expliquer pourquoi certaines personnes sont considérées comme ayant réussi dans la vie et d'autres pas :

1. la conscience de soi qui a trait à notre niveau de conscience de nos talents « mentaux » naturels ; en d'autres termes, la manière dont nous pensons et nous prenons des décisions.
2. l'authenticité, c'est-à-dire notre capacité à rester « fidèles » à nos plus grands talents naturels, à les intégrer dans ce que nous faisons et à la manière dont nous faisons les choses.

Être authentiques à ce que nous sommes conscients d'être est un facteur clé de l'excellence individuelle. Tous les individus qui considèrent qu'ils ont réussi dans la vie partagent l'attribut de la conscience de soi. Ils sont particulièrement conscients de qui ils sont et de ce qui les motive, et, par conséquent, ils sont à même de reconnaître les situations où leurs valeurs intrinsèques peuvent être des moteurs de réussite. Ils comprennent également leurs limites. Parce qu'ils savent ce qui ne les inspire ou ne les motive pas, ils peuvent éviter les situations où ils sont conscients que leurs valeurs inhérentes ne contribueront pas à faire aboutir un projet. Les personnes qui comprennent les catalyseurs de leur propre motivation sont bien plus susceptibles de saisir les bonnes occasions, pour les bonnes raisons, et d'arriver aux résultats qu'ils souhaitent.

QUOI, POURQUOI, COMMENT

Comment les professionnels des RH peuvent-ils aider leurs employés à développer davantage leur conscience de soi ? En établissant leur profil sur la base de la triade QUOI, POURQUOI et COMMENT. Le QUOI correspond aux talents, en d'autres termes, la manière dont un individu pense et prend ses décisions. Le POURQUOI a trait aux valeurs, c'est-à-dire à ce qui pousse et motive un individu dans la vie. Le COMMENT correspond au comportement, c'est-à-dire à la manière dont l'individu fait les choses et utilise ses talents.

Il convient de souligner qu'il n'existe pas de « bon » ou de « mauvais » profil. L'objectif de la méthode proposée ici vise à déterminer comment un individu peut rester le plus fidèle à lui-même et à montrer à cette personne les circonstances dans lesquelles elle adapte ses comportements. Nous avons élaboré trois indices pour aider les individus à trouver leur QUOI, POURQUOI et COMMENT et, ce faisant, à maximiser leur rendement et à trouver la clé de leur succès.

L'indice Attribut - le QUOI

L'indice Attribut se base sur les travaux de Robert S. Hartman, philosophe, professeur et entrepreneur, pionnier de la science des valeurs (ou axiologie) en tant que domaine de recherche¹. L'indice est utilisé pour mesurer la manière dont une personne pense et prend ses décisions, pour l'aider à comprendre ses compétences relationnelles. Il permet de déterminer sa façon de penser dominante et secondaire, puis son angle mort potentiel.

1 <https://www.hartmaninstitute.org/>

Cette compréhension se traduit par une capacité à quantifier les aptitudes de la personne pour chacune des 77 compétences qui sont mesurées.

Parmi ces dernières, citons par exemple le désir de s'améliorer, la conscience de son propre rôle, les attitudes envers les autres, le souci du détail, la pensée pratique, la résolution de problème, l'orientation vers les résultats, la persévérance, le sens du devoir et la motivation personnelle.

Les résultats sont essentiels pour comprendre pourquoi une personne est capable, facilement ou pas, de collaborer avec les autres, de travailler avec les systèmes ou encore de s'acquitter de ses tâches. Pourquoi dans certaines situations, une coopération s'établit et pourquoi pas dans d'autres. L'indice Attribut permet aussi de déterminer la meilleure manière de gérer cette personne.

L'indice DISC – le COMMENT

L'indice DISC se fonde sur les travaux de William Molten Marston qui a cartographié les quatre quadrants du comportement d'un individu. L'indice DISC est utilisé pour mesurer le comportement observable d'une personne tant dans son environnement naturel que dans un contexte adapté. Le style naturel d'une personne apparaît lorsqu'elle se comporte de manière naturelle, lorsqu'elle est authentique et fidèle à elle-même. La personne ne connaît aucun stress lorsqu'elle suit son style naturel. Ce style fait apparaître le plein potentiel d'un individu. Le style adaptatif d'une personne se manifeste lorsque cette dernière se sent observée. Une exposition prolongée à un tel contexte peut créer un stress pour cette personne et la rendre moins efficace.

L'indice DISC d'Innermetrix mesure quatre dimensions du comportement d'une personne :

- la détermination: la capacité à résoudre les problèmes mais aussi à obtenir des résultats ;
- la capacité d'interaction : la faculté à interagir avec les autres et à montrer ses émotions ;
- la stabilité : le rythme, la persévérance et la constance ;
- la prudence : la préférence accordée aux procédures, aux normes et aux protocoles.

En somme, l'indice mesure « comment » la personne aborde son travail et ses relations personnelles. L'outil permet de comprendre comment communiquer avec cet individu et ce qu'il convient d'éviter, ce qui constitue son environnement idéal du point de vue comportemental, et quelle est la meilleure forme ou méthodologie de formation pour cette personne. L'indice DISC peut être utilisé lors du recrutement d'un nouvel employé, afin de cerner sa compatibilité avec les autres, les catalyseurs de sa motivation et ses aptitudes de communication, et de déterminer s'il a le tempérament nécessaire pour l'emploi.

L'indice Valeurs – le POURQUOI

L'indice Valeurs, qui combine les sept valeurs définies par le Dr. Eduard Spranger et par Gordon Allport, est utilisé pour mesurer le véritable moteur d'un individu, ses valeurs, ses croyances et ses intérêts personnels. Cette connaissance permet à une personne d'atteindre une meilleure performance et une plus grande satisfaction car elle lui permet d'aligner ce en quoi elle croit passionnément avec ses actions et interactions quotidiennes.

Sept dimensions de la motivation sont évaluées :

- la dimension esthétique – la recherche d'équilibre, d'harmonie, de beauté et de forme ;
- la dimension économique – la recherche d'un retour financier ou pratique après un effort ;
- la dimension individualiste – la volonté de se profiler en tant que personne indépendante et unique ;
- la dimension politique – la volonté d'avoir du pouvoir, d'exercer un contrôle ou une influence ;
- la dimension altruiste – la volonté d'aboutir à des résultats humanitaires et d'être au service des autres ;
- la dimension règlementaire – la volonté d'établir un ordre, une structure et une routine ;
- la dimension théorique – la volonté de connaître, d'apprendre et de comprendre.

Conclusion

Une séance de bilan personnel est organisée à la fin de chaque évaluation, au cours de laquelle les résultats sont revus dans le détail avec le sujet. Pour pouvoir utiliser nos outils d'évaluation et élaborer des profils concernant les employés, il convient de se former et d'être certifié en tant que consultant Innermetrix.

Les profils servent à déterminer le processus de pensée des employés et offrent des renseignements précieux sur les raisons qui les poussent à prendre les décisions qu'ils prennent. Ils aident à mieux comprendre leur comportement et les raisons pour lesquelles ce comportement pourrait influencer la manière dont ils interprètent leur(s) tâche(s), les personnes et les problèmes. Enfin, ces profils les aident à trouver leurs valeurs, leurs convictions et leurs intérêts personnels tout en mettant en avant les facteurs qui les incitent à faire ce qu'ils font.

Si vous voulez, vous aussi, vous engager sur la voie de l'auto-découverte, n'hésitez pas à nous contacter aux coordonnées indiquées ci-dessous.

En savoir +

www.innermetrix.co.uk
Allan@innermetrix.co.uk
 +44 07930695225
www.imxme.com



Garantir le bien-être et la santé psychologique du personnel : l'expérience de la Jamaïque

Par le Département de gestion et de développement des ressources humaines, Administration des douanes de la Jamaïque (JCA)

L'Administration des douanes de Jamaïque (JCA) considère son capital humain comme sa ressource la plus précieuse. Dans le présent article, le Département de gestion et de développement des ressources humaines (GDRH) passe en revue quelques-uns des programmes qu'il a mis au point pour assurer le bien-être et la santé psychologique du personnel.

Le terme de résilience, c'est-à-dire la capacité d'un individu à rebondir, à apprendre et à s'épanouir face au changement ou à l'adversité, est le nouveau mot à la mode. Tout le monde s'accorde à dire que, si les organisations peuvent se reposer sur le personnel d'encadrement pour qu'il protège les effectifs d'une charge émotionnelle ou d'un risque personnel induit, elles doivent également activement contribuer à la résilience de leurs employés pour fonctionner adéquatement.

À l'Administration des douanes de la Jamaïque (JCA), nous sommes conscients du peu d'efficacité de l'emploi de solutions toute faites pour renforcer la résilience de nos 1 300 salariés. Nous avons

dès lors mis en place un cadre solide qui guide le déploiement de programmes que nous estimons pertinents et qui tiennent compte de la diversité des profils de nos employés.

Cadre de bien-être et santé psychologique

Ce cadre sur lequel repose notre stratégie de résilience du personnel vise à répondre aux besoins relevés à travers divers sondages que nous avons menés auprès de notre personnel ainsi qu'en réalisant des « analyses SWOT » qui combinent l'étude des forces et faiblesses d'une organisation avec celle des opportunités et menaces de son environnement.



Au fil des années et en particulier au cours de deux dernières années et demie, nous nous sommes attachés à renforcer ce cadre, en incorporant un vaste éventail de politiques, de programmes et d'initiatives d'appui au personnel sur le plan spirituel, psychologique, physique et social.

Bien-être spirituel

La religion et le bien-être spirituel revêtent une grande importance pour de nombreux employés de la JCA, qu'ils soient chrétiens pratiquants ou pas. Conscients de cette réalité, nous offrons à celles et ceux qui le souhaitent la possibilité d'exprimer leur foi et de prier dans le cadre de ce que nous appelons un programme spirituel. Parmi les activités habituellement prévues figurent les messes annuelles de Noël et de Pâques, ainsi que le Festival du bien-être spirituel. Les effectifs sont aussi invités à prier en groupe avant le début de la journée de travail — invitation à laquelle de nombreux salariés répondent présents toutes les semaines — ou de pratiquer leur religion à titre individuel.

Il est essentiel de rester en phase avec sa vie spirituelle pour préserver un sentiment d'harmonie dans la vie et cela est d'autant plus vrai en temps de crise. Durant la pandémie, nous avons organisé des prières d'intercession en ligne, des sermons et de brefs commentaires sur les textes bibliques sous le thème « Protégés dans la crise ». Ces sessions ont permis à nos employés chrétiens pratiquants

et non pratiquants de se réunir en virtuel pour prier ensemble pour leurs collègues, l'organisation, la nation, nos dirigeants et les plus vulnérables dans la société.

Santé psychologique

L'importance de la santé psychologique et son incidence sur le succès de l'organisation ne sauraient être sous-estimées. Nous avons mis sur pied un Programme d'assistance aux employés qui permet aux salariés et à leurs proches parents de demander à bénéficier d'un soutien psychologique en toute confidentialité. Toutes les consultations sont pleinement couvertes par la JCA.

L'Administration a remarqué une augmentation des demandes durant la pandémie, ce qui montre que certains membres du personnel ont eu besoin d'un soutien spécialisé pour affronter leur douleur ou leurs problèmes psychologiques. Des séances de thérapie de groupe se sont tenues avec les équipes qui avaient été directement touchées par la COVID-19. L'objectif était de leur réserver un espace où elles pourraient partager, en toute sécurité, leurs inquiétudes et leurs peurs et bénéficier d'un conseil d'expert sur la manière d'y faire face.

Pour améliorer le Programme d'assistance aux employés, nous avons lancé un Réseau de soutien par les pairs qui est composé d'un groupe de 30 employés spécialement formés afin d'aider les collègues à accéder aux séances de conseil psychologique et à d'autres initiatives d'appui prévues par l'organisation et par d'autres organes gouvernementaux.

Nous avons également diversifié nos canaux de communication pour s'assurer que le personnel reçoive des informations précises en temps opportun. Outre le magazine trimestriel « HR Buzz », nous avons mis au point des courriels d'information petit format sous le titre « Did you know ? » (*Le saviez-vous?*), reprenant les nouvelles les plus intéressantes ou encore des conseils présentés sous un format infographique. Dans le cadre du Programme « HR on Di Move », nous avons visité les différents bureaux de douane avant que la COVID-19 ne s'abatte sur le pays afin de parler aux employés des prestations sociales dont ils peuvent bénéficier, du code de conduite et d'autres règles qu'ils doivent suivre, et plus généralement des manières dont la JCA peut les aider tout au long de leur carrière. À travers ce Programme, les membres du personnel ont la possibilité de poser

“Apprendre à diriger dans la nouvelle normalité” met l’accent sur la nécessité de faire preuve d’empathie et de veiller au bien-être du personnel.

leurs questions et de recevoir une réponse sur-le-champ, de demander des éclaircissements sur toute une série de thèmes et de nous demander un entretien privé sur des questions personnelles. Depuis le début de la pandémie de COVID-19, ces « visites » ont été remplacées par des appels réguliers en visioconférence.

Un courriel spécial (jcacaress@jca.gov.jm) a récemment été créé pour permettre aux employés de partager leurs inquiétudes et leurs idées durant la pandémie. Nous avons choisi le nom du courriel avec soin (« *jca cares* » signifiant littéralement, la JCA s'en soucie) et, avec le temps, *#jcacaress* est devenu le moyen privilégié pour se référer à l'organisation.

Les arrangements de travail pour les employés ont été revus durant la pandémie afin de faciliter le télétravail et de réduire au maximum la propagation du virus. Plusieurs membres du personnel ont donc commencé à travailler à domicile. Les effectifs ont aussi pu opter pour des horaires de travail flexibles afin de pouvoir remplir leurs obligations tant professionnelles que familiales. Cette nouvelle façon de vivre a posé quelques difficultés à certains de nos collaborateurs qui ont eu besoin d'orientations pour apprendre à rester productifs, à résoudre leurs problèmes et conflits, à gérer leur propre apprentissage et à gérer les changements.

Une équipe spéciale de réponse à la COVID-19 a été créée au sein de notre Département de GDRH avec pour tâche d'encourager la mobilisation du personnel et les interactions entre effectifs, et d'aider au développement de relations positives de travail en virtuel. Plusieurs activités ont été organisées sous divers formats tout au long de l'année. Des discussions en ligne se sont notamment tenues sur des thèmes variés :

- faire face à la COVID-19 : préserver sa santé mentale ;
- survivre à la COVID-19 et à la saison des ouragans ;
- rester attentifs à la COVID-19 durant la période de Noël ;
- exercice d'équilibrisme : parentalité, enseignement à domicile et télétravail ;
- combattre la violence familiale : trouver son espace sécurisé.

Les superviseurs ont dû changer la manière dont ils soutiennent leurs employés et certains ont exprimé des difficultés à gérer des équipes en mode mixte

(en distanciel et en présentiel). C'est pourquoi une série de séminaires sur le développement a été créée, dans le cadre du Programme HRMPOWERMENT, sous le titre « Apprendre à diriger dans la nouvelle normalité ». L'objectif des sessions était de permettre au personnel d'encadrement d'apprendre à hiérarchiser les priorités, d'améliorer la communication et de construire de meilleures relations avec les membres de leur équipe afin de mieux comprendre leur situation et leur apporter le soutien nécessaire, tout en les motivant et en créant un environnement de travail sûr. L'accent est mis sur la nécessité de faire preuve d'empathie et de veiller au bien-être du personnel. Ceci est fondamental pour préserver la santé psychologique du personnel et faire en sorte qu'il soit en mesure de s'adapter aux changements intervenant dans l'environnement de travail. La santé mentale du personnel d'encadrement est tout aussi fondamentale à cet effet : personne ne peut adéquatement diriger une équipe sans être conscient de ses propres sentiments et maître de ses pensées. Il leur est demandé de prendre en compte la productivité plutôt que le nombre d'heures passées au bureau, et donc d'adopter une nouvelle approche pour fixer des objectifs et gérer la performance des effectifs.

Afin de préserver le moral des troupes, nous avons également mis en place le Programme de récompense et de reconnaissance des employés. Si les employés se sentent appréciés, leur productivité tend généralement à augmenter. Chaque année, un prix est décerné à plusieurs employés qui se sont distingués par leur travail dans un domaine spécifique. En 2021, tous les employés ont été mis à l'honneur, en reconnaissance de leur service en cette année particulièrement exceptionnelle et difficile qu'a été 2020.

Il est par ailleurs essentiel de créer un environnement de travail sûr pour préserver la santé psychologique des effectifs. À travers notamment l'application de nos politiques de lutte contre le harcèlement sexuel, de lutte contre la violence basée sur le genre et de promotion des relations sur le lieu de travail, la JCA garantit à tout son personnel un accès à l'égalité des chances sur le lieu de travail et un environnement professionnel sûr, inclusif et respectueux, libre de discrimination, de coercition, de harcèlement et d'intimidation et totalement impartial du point de vue du genre ou du sexe.

Sur ce dernier point, il convient de mentionner que le Plan d'action sur le genre (GAP) de la JCA



visé justement à s'assurer que tous les employés comprennent bien les questions liées au genre et l'importance de l'égalité. Le plan promeut aussi l'adoption d'une approche transversale de la parité hommes-femmes (*gender mainstreaming*) afin de garantir que les préoccupations et les expériences tant des femmes que des hommes soient prises en compte de manière transversale dans toutes les politiques et programmes de l'institution. Le GAP fait l'inventaire des domaines où il est nécessaire de changer les comportements ainsi que des directives et des politiques introduites pour susciter le changement et minimiser les stéréotypes et l'exclusion basés sur le genre. Il présente l'utilisation de données ventilées par sexe pour réformer les politiques existantes et pour alimenter les nouvelles procédures. Il explique, par ailleurs, comment mener des séances de sensibilisation du personnel. Dans le cadre du processus de mise en œuvre du GAP, une évaluation de l'Administration devra être menée en utilisant l'*Outil d'évaluation de l'égalité de genre dans les organisations* (GEOAT) de l'OMD

Pour chaque politique et programme, des procédures opérationnelles normalisées, c'est-à-dire des instructions étape par étape, ont été mises au point et un comité spécial a été créé pour superviser leur application et pour offrir des orientations le cas échéant. Au sein du Département de GDRH, nous jouons évidemment un rôle de premier plan dans le suivi de la situation sur le lieu de travail afin de garantir que les politiques sont appliquées. Sur la base des visites et de ce qui peut y être observé, des recommandations sont formulées pour s'assurer que le personnel jouisse des meilleures conditions de travail possibles.

Bien-être physique

Dans le cadre de son Programme de bien-être physique, le JCA propose à son personnel de participer à des activités sportives, notamment au programme d'aérobic et de musculation organisé par l'Administration et baptisé #Customsmove (la douane bouge). Afin que le programme soit efficace, nous avons engagé des entraîneurs professionnels. La JCA encourage aussi activement ses effectifs à participer aux compétitions nationales de netball et de football, ainsi qu'aux courses de 5 kilomètres qui sont régulièrement organisées. Elle couvre tous les coûts d'inscription et permet aux participants de bénéficier d'une certaine souplesse concernant leurs horaires de travail afin qu'ils puissent s'entraîner et participer aux compétitions. Au plus fort de la pandémie, les séances d'exercice sont passées en ligne puisque le gouvernement avait interdit les rassemblements.

Chaque année, la JCA consacre un mois entier à la notion de bonne santé. Le thème de 2020 était « Nutrition: Bien manger, bouchée après bouchée ». Des cours éducatifs hebdomadaires, organisés sous la férule de professionnels de la santé et d'experts en santé mentale, ont été menés en ligne dans le but de donner aux employés les bonnes informations sur ce qu'ils devraient manger pour rester en bonne santé et donner un coup de fouet à leur système immunitaire. De plus, tous les employés ont été invités à participer à un « Concours du jardin à l'assiette » et à un « Concours recettes » pour clôturer les activités de ce « mois du bien-être ».

En 2019, le slogan choisi était « Préserver sa santé mentale sur le lieu de travail ». Les activités ont été entreprises en partenariat avec notre compagnie d'assurance-maladie et ont notamment inclus la visite d'un camion-clinique à tous les bureaux de douane afin de permettre au personnel de se faire examiner.

Pour accroître la bonne santé de nos effectifs et renforcer le sentiment de sûreté sur le lieu de travail, nous avons fait suivre à quelques-uns de nos employés une formation en premiers secours et en réanimation cardio-pulmonaire ainsi qu'en sauvetage et secourisme. Ces individus sont les premiers intervenants en cas d'accidents sur le lieu de travail.

La JCA entend établir un programme de suivi et de surveillance de la santé au travail dans le cadre d'une approche prospective des risques pour gérer la santé des effectifs. Des examens de la vue, de l'ouïe, de la fonction pulmonaire et cardiaque ainsi que des prélèvements sanguins et des tests de condition physique seront notamment menés, ce qui permettra d'identifier rapidement les risques de santé et de traiter les problèmes médicaux et psychologiques de manière précoce.

Bien-être social

La JCA est connue pour sa participation active à la vie sociale de ses employés. Au fil des années, elle a organisé plusieurs rencontres telles que la Journée annuelle des sports, la Journée des loisirs en famille, la Fête de Noël et la Semaine de la douane. Ces activités donnent aux membres du personnel l'occasion de tisser des liens entre eux et de passer un bon moment. Elles contribuent véritablement à remonter le moral des salariés.

Durant la pandémie, les événements sociaux étaient interdits et la JCA a donc organisé un événement de collecte de fonds en

ligne afin de financer des activités de bienfaisance et a adapté toutes les activités de la Semaine de la douane au format en ligne, notamment le concours musical « Sound Clash » qui a compté sur la participation du Président Directeur général des douanes et des deux Adjointes en 2021.

Si nous ne pouvons organiser une fête d'anniversaire pour chacun des membres du personnel, nous mettons un point d'honneur à leur envoyer à tous une carte électronique pour leur présenter nos meilleurs vœux.

Enfin, des événements spéciaux sont généralement prévus au calendrier et fêtés ensemble, comme la Journée internationale des femmes et des hommes afin de créer une culture où les questions relatives au genre figurent au premier plan. Ces activités contribuent aussi à promouvoir un esprit de camaraderie entre les employés et un environnement de travail agréable.

Vers une gestion de l'expérience humaine

Nous sommes, au sein du Département de GDRH, pleinement conscients du fait que le succès des activités de la JCA dépend de ses ressources humaines. En conséquence, notre but principal est

aujourd'hui de repenser complètement les RH et de passer d'une gestion des ressources humaines à une gestion de l'expérience humaine, c'est-à-dire à une approche des fonctions des ressources humaines centrée sur les employés. L'époque où le comportement et la performance d'un employé étaient influencés par des facteurs individuels, tels que le salaire, est révolue. L'idée est d'écouter de manière active les salariés afin de comprendre comment ils se sentent, comment ils appréhendent les questions telles que la progression de carrière ou le travail d'équipe, et de mettre les soins de santé et le bien-être au cœur des priorités de la JCA afin de tirer le plus grand parti des capacités de chaque membre du personnel.

L'objectif est de continuer à renforcer la résilience des employés pour leur donner la capacité de rebondir après une crise et de s'adapter rapidement à l'environnement en constante mutation dans lequel ils sont appelés à travailler.

En savoir +

Public.relations@jca.gov.jm

tamara.archer@jca.gov.jm



**THE ULTIMATE
IN X-RAY IMAGING**

- Ruggedized Design
- Material Discrimination
- Fully-Automated Operations
- Safe For Drivers, Passengers & Cargo
- Screens Trucks & Shipping Containers
- Compatible with Third-Party Equipment





La Douane qatarienne investit dans le développement de son personnel

Par l'Autorité générale des douanes de Qatar

La Douane du Qatar offre à ses effectifs de nouvelles possibilités d'approfondir leur éducation pour s'assurer qu'ils disposent des bons outils pour entreprendre des projets complexes ou occuper des postes d'encadrement. Le présent article passe en revue ces nouveaux programmes éducatifs et se penche sur certaines des leçons apprises concernant leur mise en place.

Jusqu'à il y a peu, les membres du personnel de l'Autorité générale des douanes du Qatar (ci-après la Douane du Qatar) qui souhaitaient approfondir leurs connaissances et aptitudes ne pouvaient le faire qu'à travers les formations assurées par le Centre de formation douanière et par le Secrétariat de l'OMD. Un programme d'orientation était certes en place pour les nouvelles recrues et une trajectoire de développement de carrière était définie pour chaque employé, mais il est apparu clairement à l'Administration que cette approche ne suffisait plus pour répondre aux exigences du gouvernement et des opérateurs commerciaux.

Au Qatar, la Douane est considérée comme une agence jouant un rôle important pour assurer le développement économique durable et pour réaliser la « Vision nationale à l'horizon 2030 » et la « Stratégie de développement national du Qatar ». Cette Stratégie passe en revue plusieurs procédés pour améliorer la performance des institutions publiques afin de les rendre plus efficaces, novatrices, pertinentes, transparentes

et fiables, et de faire en sorte qu'elles soient davantage axées sur les résultats et centrées sur le client. Elle établit aussi que le rôle de la Douane est non seulement d'assurer le respect des règles du commerce par les négociants mais aussi de favoriser les investissements étrangers et de promouvoir le commerce et les voyages internationaux.

La Douane du Qatar s'est rendu compte que, pour répondre aux exigences de la Stratégie, elle devait pouvoir compter sur des professionnels ayant une connaissance approfondie de l'environnement dans lequel ils travaillent, une excellente compréhension non seulement des questions douanières mais aussi d'autres disciplines, ainsi que la capacité de reconnaître les tendances nouvelles et émergentes, de tirer parti des évolutions des connaissances dans divers secteurs et de les traduire dans la pratique.

Afin d'offrir à ses employés la possibilité d'acquérir ces connaissances et aptitudes, la Douane du Qatar s'est associée au *Community College* du Qatar (CCQ) et aux Centre d'études sur la douane

et les accises (CCES) de la *Charles Sturt University* d'Australie. Le CCES travaille déjà en partenariat avec de nombreuses institutions pédagogiques dans le monde afin d'élaborer et de mettre en œuvre conjointement des programmes éducatifs sur mesure répondant aux exigences des *Normes professionnelles* de l'OMD. Le CCQ, quant à lui, est reconnu comme une institution de pointe dans le domaine de la formation des fonctionnaires au Moyen-Orient.

En 2010, la Douane du Qatar, le CCQ et le CCES ont conçu ensemble un parcours de développement pour les douaniers, visant deux objectifs fondamentaux. Le premier était de lancer un programme d'études universitaires générales sur deux ans en sciences de gestion en douane en vue de proposer aux nouvelles recrues, d'une part, une introduction à la théorie et aux pratiques douanières, et au personnel en place, d'autre part, un moyen d'obtenir un diplôme homologuant formellement les qualifications pertinentes pour leur carrière. Le deuxième but était de lancer un diplôme de bachelier sur quatre ans en gestion (douanière) des frontières, qui devienne, avec le temps, la référence pour les douaniers en matière d'études supérieures.

Diplôme d'études universitaires générales en gestion en douane

Ce diplôme en sciences de gestion en douane, qui équivaut à un « grade d'associé » ou à un DEUG, a été créé en 2012. Si le diplôme est délivré en soi par le CCQ, les cours sont conjointement impartis par le CCQ et le CCES, la faculté du CCQ assurant les matières fondamentales, telles que la communication, la comptabilité, les mathématiques et l'anglais, tandis que la faculté du CCES s'occupe des matières spécifiques à la douane, comme les contrôles frontaliers, les documents du commerce international, les vérifications douanières et le Code douanier commun du CCG.

Le programme de deux ans, qui permet aux étudiants d'acquérir les connaissances et les compétences essentielles dans le domaine de la douane et de la protection des frontières, est destiné aux nouvelles recrues mais aussi aux employés plus expérimentés de la douane qui postulent à des postes spécifiques au sein de l'Administration et cherchent à progresser dans leur carrière. La langue utilisée pour la formation est l'anglais.

L'inscription au diplôme est intégralement financée par la Douane du Qatar. Le programme est limité

à 20 fonctionnaires des douanes par semestre qui suivent les cours à temps plein. La sélection se base sur des critères liés à la fonction occupée par le fonctionnaire et seuls les agents occupant un poste spécialisé peuvent se présenter. Les candidats passent un entretien avec la Commission consultative conjointe qui évalue leur engagement vis-à-vis du code de conduite, leur niveau de motivation à achever leurs études et leur désir d'excellence.

Le diplôme ne remplace pas le programme d'orientation qui est un programme de six mois que les douaniers nouvellement recrutés doivent suivre avant leur entrée en fonction au sein de l'Administration. Il convient de signaler toutefois qu'actuellement, des travaux sont en cours en coopération avec les ministères d'État concernés afin d'attirer davantage de candidats titulaires d'un diplôme d'études secondaires pour qu'ils s'inscrivent à ce programme d'études. Les étudiants diplômés seront ensuite nommés à des postes au sein de l'Autorité générale des douanes.

À ce jour, quelque 95 agents ont obtenu leur diplôme et contribuent aujourd'hui à affiner et à améliorer les politiques et procédures de la Douane du Qatar dans des domaines aussi variés que les opérations frontalières, l'analyse des risques, la gestion de la conformité, la gestion des RH, les achats, les enquêtes et le renseignement. Dix de ces diplômés ont été nommés à des postes de direction.

Les étudiants qui ont fini avec succès le programme de gestion en douane peuvent ensuite poursuivre leur parcours d'apprentissage en s'inscrivant au programme de cours du diplôme de Bachelier en gestion (douanière) des frontières.

Bachelier en gestion (douanière) des frontières

Le diplôme de bachelier, lancé en 2017, se fonde sur un diplôme existant de bachelier en gestion des frontières sur trois ans, proposé par le CCES à travers la *Charles Sturt University* et qui a été formellement reconnu par l'OMD comme répondant aux exigences de ses *Normes professionnelles*. Ce programme pédagogique a été élargi pour inclure une quatrième année d'études focalisée sur les politiques, les pratiques et les exigences spécifiques de la Douane du Qatar, notamment celles relatives aux méthodes de planification et de leadership. Durant la dernière année, les étudiants sont également invités à travailler sur un projet visant à améliorer le lieu de

Les agents pouvant suivre les cours tout en recevant la totalité de leur salaire, l'Administration a voulu s'assurer de choisir les bons candidats au programme de bachelier.

travail. Ils doivent donc se focaliser sur un problème particulier rencontré sur le lieu de travail, et, au cours de la dernière année, mener une analyse de la situation, proposer des solutions, préparer un plan de mise en œuvre et le présenter à la direction exécutive de la Douane du Qatar.

Le diplôme de bachelier en gestion (douanière) des frontières, délivré par la Charles Sturt University, fournit aux étudiants les compétences et les connaissances nécessaires pour aider l'Administration à rester dynamique et visionnaire. Le cours tient compte des dernières théories et pratiques dans le domaine de la douane, de la gestion des frontières, du commerce international et de la gestion des recettes, notamment des travaux de recherche en cours au CCES. Le CCES s'efforce de faire en sorte que le cours reflète bien les questions actuelles et émergentes qui ont une incidence sur l'environnement commercial international et, plus spécifiquement, sur les activités de la douane.

L'inscription au diplôme de bachelier, qui est intégralement financée par la Douane du Qatar, est ouverte aux agents qui ont obtenu leur diplôme en sciences de gestion en douane avec des notes élevées (une moyenne de 2 sur 4 pour toutes les matières). Les candidats passent un entretien avec la Commission consultative conjointe qui évalue leur potentiel à occuper des postes d'encadrement à l'avenir. Les étudiants suivent le programme à temps partiel.

Avant 2020, tous les cours et travaux dirigés se faisaient en classe, au campus de CCQ de Lusail, à Doha. Compte tenu des restrictions découlant de la COVID-19, les cours sont actuellement donnés en ligne par les professionnels des facultés du CCES basées en Australie, au Canada et en Afrique du Sud.

Tous les 40 agents qui s'étaient inscrits en 2017 ont obtenu leur diplôme, la moitié ayant reçu le prestigieux Prix du Doyen décerné aux étudiants ayant atteint une moyenne de 6.0 ou plus ; eu égard à ces résultats, la Douane du Qatar est plus que jamais convaincue de la valeur ajoutée de son investissement dans la formation de ses effectifs.

Son Excellence le Président de la Douane du Qatar, Ahmad Abdullah al Jamal, a adressé ses félicitations à tous les diplômés de l'Administration à l'occasion des festivités de la Journée internationale de la douane le 26 janvier 2021, en présence du Président du *Community College* du Qatar. Saluant leur succès, il a souligné qu'ils étaient un véritable exemple pour les futurs étudiants et que leur réussite incitera certainement leurs collègues à suivre la même voie et à renforcer encore la Douane ainsi que l'ensemble de l'État de Qatar.

Enseignements tirés

La Douane du Qatar est la première administration de la région d'Afrique du Nord, du Proche et du Moyen Orient de l'OMD à offrir à des candidats préalablement choisis l'occasion de suivre

des études se soldant par un diplôme reconnu par l'OMD. Elle a dû relever plusieurs défis en cours de route.

Les partenaires ont dû s'assurer non seulement que le diplôme de bachelier en gestion des frontières réponde aux exigences des Normes professionnelles de l'OMD mais aussi qu'il satisfasse les obligations strictes du Ministère qatarien de l'éducation et des études supérieures. Les objectifs du cours ont dû être clairement formulés et il a fallu expliquer tout aussi clairement en quoi cette formation était pertinente pour la structure de carrière de la Douane du Qatar. Il a fallu soumettre des informations détaillées, notamment sur le programme pédagogique (tant au niveau théorique que pratique), sur l'implication de l'administration des douanes dans son élaboration, sur les liens entre cette formation et les autres programmes d'études supérieures et, enfin, sur la méthode de transmission des connaissances. Toutes les parties ont dû mobiliser d'importantes ressources humaines pendant une longue période de temps. Cela dit, le fait que le diplôme de bachelier se fonde sur un programme déjà reconnu par l'OMD a été d'une grande aide pour en montrer la pertinence et la raison d'être au sein de la profession, ce qui a facilité à son tour le processus d'approbation.

Tout au long du processus d'élaboration et d'accréditation, la Douane du Qatar n'a jamais perdu de vue le fait que, loin d'être une solution de facilité, cette initiative était bel et bien un investissement sur le long terme dans le futur de ses effectifs, de l'Administration et du pays.

Les incidences financières du programme ont été considérables, puisque les agents peuvent suivre les cours tout en recevant la totalité de leur salaire, ce qui représente un énorme investissement sur une période de quatre ans. C'est pourquoi l'Administration a voulu s'assurer de choisir les bons candidats au programme de bachelier. Les candidats sélectionnés doivent être prêts à travailler durement, avoir la capacité de terminer leurs études avec succès et être désireux et capables d'apporter une contribution valable une fois qu'ils retourneront au sein de l'administration.

Conclusion

Afin de relever les défis du futur, les administrations des douanes doivent être prêtes à investir dans le développement réel de leur personnel et revoir leurs programmes pédagogiques pour permettre à leurs effectifs d'acquérir une connaissance plus large de l'environnement dans lequel ils travaillent. La Douane du Qatar espère que son expérience incitera d'autres administrations douanières à envisager de collaborer avec les universités reconnues par l'OMD. Elle se tient en tout cas à leur disposition si elles souhaitent en apprendre davantage à ce sujet.

En savoir +

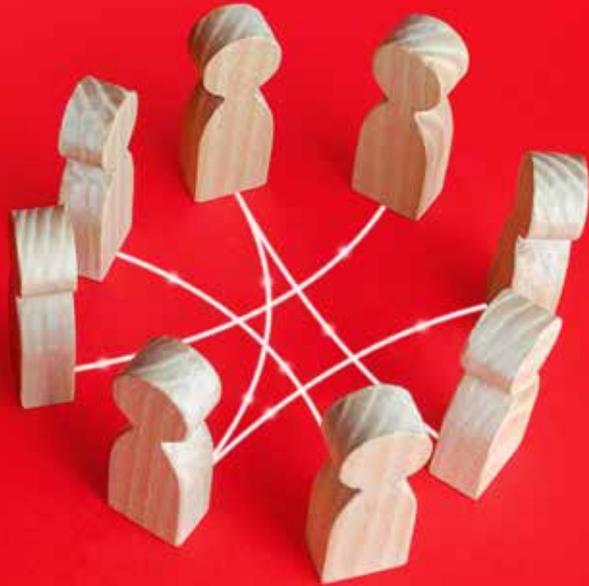
www.customs.gov.qa

Trainingcenter@customs.gov.qa

Diploma@customs.gov.qa

Gérer la performance organisationnelle en période de crise

Par Erich Kieck et William John Gain



Le présent article se fonde sur l'exposé des auteurs lors du webinar de l'OMD sur le thème « Gérer les RH pendant la crise et au-delà ». Il aborde la façon de maintenir un niveau efficace de performance en situation de crise grave et se penche sur les stratégies concrètes visant à concilier rendement et bien-être du personnel au travail. Il présente quelques pratiques générales de direction et de gestion et plaide pour l'adoption d'un cadre d'apprentissage et de leadership afin d'ouvrir la voie à un apprentissage institutionnel permettant de renforcer les capacités et la durabilité.

La pandémie de COVID-19 a profondément marqué nos sociétés et nos économies et ses effets continuent de se faire sentir aujourd'hui. Tant les individus que les organisations du monde entier ont dû s'adapter très rapidement à de nouvelles modalités de travail. La plateforme Zoom s'est invitée dans nos foyers du jour au lendemain. Les campagnes de vaccination ont commencé dans certains pays tandis que les restrictions sont progressivement levées dans d'autres. Pourtant, l'incertitude perdure et le chemin vers la relance et la reprise s'annonce long. Du point de vue institutionnel, la manière dont nous travaillerons à l'avenir sera différente et nous ne reviendrons à l'évidence pas à la situation d'avant mars 2020.

De nombreux dirigeants et cadres ont dû changer la manière dont ils travaillaient dans leur organisation et avec leurs équipes, en cette période de grandes difficultés. Nombre d'entre eux se sont aperçus qu'il existait, tout compte fait, très peu d'orientations ou de directives pour faire face à ce genre de situations et ils ont dû s'adapter rapidement, au fur et à mesure de l'évolution de la crise, notamment pour pouvoir gérer des équipes travaillant à distance. Pour beaucoup, l'un des principaux obstacles a été de mobiliser

les salariés pour faire en sorte qu'ils continuent de travailler alors qu'ils étaient confrontés à la maladie grave, voire au décès, d'un de leurs proches ou qu'ils devaient travailler depuis chez eux tout en prenant soin de leurs enfants, puisque les écoles restaient fermées. Une enquête menée par la société informatique SAP révèle que 75 % de personnes se sont senties socialement plus isolées, 67 % ont ressenti un niveau de stress plus élevé, 57 % ont souffert d'une anxiété accrue et 53 % ont vécu un épuisement émotionnel. Constat plus choquant encore, près de 40 % des personnes interrogées ont déclaré que leur entreprise ne leur avait même pas demandé comment elles se sentaient depuis le début de la pandémie¹.

Selon un article publié par la société Gallup de consultance en management², « *Les leaders n'ont pas besoin de prédire l'avenir. Ce dont leurs subordonnés ont le plus besoin, c'est de la confiance, de la compassion, de la stabilité et de l'espoir* ».

La pandémie de COVID-19 est en train d'accroître fortement la demande en matière de capacités de direction et de gestion. Pour diriger efficacement une organisation et des personnes durant

1 Smith R., *How CEOs Can Support Employee Mental Health in a Crisis*, Harvard Business Review, 1^{er} mai 2020
2 Berg P., *Remember the Needs of Followers During COVID-19*, Gallup Workplace, 30 mars 2020.

ce moment historique, les dirigeants et les cadres doivent montrer le meilleur de soi. Le programme de leadership et de perfectionnement des cadres (LMD) de l'ISO, qui a dû lui-même être adapté pour pouvoir être assuré sous un format virtuel en 2020, recourt à la notion de « prise » (ou « *grip* » en anglais) pour rappeler aux dirigeants et aux cadres quelques principes de base qu'ils doivent garder à l'esprit lorsqu'ils travaillent avec leurs équipes et leurs effectifs. La « prise » désigne l'action de saisir, ou encore l'endroit ou le moyen par lequel on saisit quelque chose ou par lequel on s'accroche. Cette notion se divise en trois éléments interdépendants : le soi, l'équipe et la tâche³. Cette notion est aussi pleinement alignée sur les trois facultés nécessaires pour les dirigeants et leaders tels que définies par Daniel Goleman⁴, représentées dans le diagramme n° 1, et qui sont : la focalisation intérieure, la focalisation sur autrui et la focalisation extérieure.

Goleman se réfère également à une méta-compétence⁵ qui ressort des travaux de recherche sur le leadership : la conscience de soi. Selon lui, « un chef d'entreprise doit faire preuve de conscience de soi afin de jauger ses forces et ses faiblesses, et s'entourer dès lors d'une équipe de personnes dont les forces au niveau de ces aptitudes fondamentales viennent compléter les siennes. C'est cela la focalisation intérieure ». Il s'agit de l'élément de « soi » dans la notion de « prise ». Avant que la pandémie ne force pratiquement tous les avions à rester au sol, l'un des premiers messages lancés aux passagers avant le début d'un vol était de mettre d'abord leur masque avant d'aider les autres voyageurs. Il en va de même pour les leaders et les dirigeants. Même les cadres expérimentés ont leurs limites et ont besoin d'investir en soi pour construire leur focalisation intérieure. Ils ne pourront appuyer leur équipe et atteindre leurs objectifs que s'ils sont pleinement attentifs et centrés. Les leaders doivent prendre soin d'eux-mêmes pour pouvoir prendre soin des autres. Il peut être utile à cet égard de pratiquer quotidiennement des exercices de pleine conscience ou de faire de la méditation ou de la marche.

Le deuxième élément du concept de « prise » porte sur la manière de « tenir » son équipe, ou sur la focalisation sur autrui dans le modèle de Goleman, c'est-à-dire la capacité à mobiliser les

Diagramme 1 - Les trois facultés nécessaires pour les dirigeants et les leaders telles que définies par Daniel Goleman



personnes autour d'un but partagé et à faire en sorte que l'équipe reste soudée et concentrée durant les moments difficiles. L'empathie joue un rôle essentiel à ce niveau. Il s'agit en effet d'être capable de comprendre les membres de son équipe, ce qui est important pour eux, ce qui les inquiète ou les préoccupe, ce dont ils ont besoin de la part du chef d'équipe pour pouvoir être performants. Cet ingrédient est fondamental pour établir une relation de confiance. Le vrai travail d'équipe commence et se termine par la confiance. Dans son livre *Les cinq dysfonctionnements d'une équipe*, Patrick Lencioni estime que la confiance est le composant le plus important du travail d'équipe. Il offre aussi quelques astuces pour la préserver, comme par exemple, les appels réguliers, le fait d'écouter attentivement le ton de la voix, de regarder le langage corporel ou les expressions du visage, de demander délibérément à chaque personne de s'exprimer, ne fût-ce que pour savoir comment elle va. En d'autres termes, aucun membre de l'équipe ne peut être « invisible ».

Concernant le troisième élément du concept de « prise », qui porte sur la tâche et qui correspond à la focalisation extérieure dans le schéma de Goleman, le cabinet de conseil en stratégie McKinsey invite à repenser l'organisation afin d'en améliorer la performance⁶. Selon McKinsey, « la crise actuelle a complètement bouleversé les objectifs et les plans de performance, avec une difficulté supplémentaire, à savoir que les personnes qui travaillent à distance dépendent encore plus de leur direction pour gérer leur performance et leur dire comment elles s'en

3 Adapté de Liz Richardson, *The Bridge*, 7 octobre 2020.

4 Goleman D., *Why Leaders Need a Triple Focus*, Université de Berkeley, *Greater Good magazine*, 21 janvier 2014.

5 « Une méta-compétence est une aptitude sous-jacente et apprises qui joue un rôle important afin de permettre d'utiliser efficacement une vaste gamme de connaissances et d'aptitudes en matière de management. » Source : *Meta-ability development: a new concept for career management*, David Butcher, Penny Harvey, *Career Development International*, 1^{er} avril 1998.

6 McKinsey Insights, *HR says talent is crucial for performance—and the pandemic proves it*, 27 juillet 2020.

Tableau I. Cinq éléments constitutifs pour guider et élargir l'apprentissage institutionnel (Garvin, 1993)

Éléments constitutifs	Description
Résolution méthodique des problèmes	Les décisions sont fondées sur des méthodes scientifiques pour diagnostiquer les problèmes. L'exactitude et la précision sont essentielles.
Expérimentation	L'expérimentation de nouvelles approches inclut la recherche systématique de nouvelles connaissances et leur mise à l'épreuve systématique. L'expérimentation peut être ponctuelle (par exemple des projets pilotes) ou continue (par exemple de la recherche et du développement).
Apprentissage par les expériences passées	Apprendre par l'expérience et l'histoire individuelles exige une réflexion constante sur les réussites et les échecs afin de tirer des enseignements applicables à tous les individus. L'apprentissage devrait résulter d'une planification minutieuse (par exemple d'une phase d'évaluations) plutôt que du hasard.
Apprentissage par les autres	Apprendre par les expériences et pratiques des autres exige notamment d'entreprendre une analyse comparative avec des entités externes. Le personnel d'encadrement doit être ouvert aux critiques et aux nouvelles idées.
Transfert des connaissances	Transférer les connaissances rapidement et efficacement dans toute l'organisation par le biais de rapports écrits ou oraux, de rotations de personnel ou de formations.

sortent ». Il est essentiel pour les cadres d'entretenir un dialogue régulier avec leurs équipes concernant les priorités. Cette politique permet de garantir la transparence mais elle envoie aussi un message de souplesse. Outre les entretiens réguliers avec les effectifs, les gestionnaires doivent également mettre en lien les priorités avec les tâches et les activités de chaque individu. Il sera ainsi plus facile de faire en sorte que les équipes restent concentrées lorsqu'elles traversent des périodes plus difficiles. Il est toutefois essentiel que toutes ces mesures soient sous-tendues par un sens avéré de la direction et de la concentration, et « cela commence par le pourquoi »⁷. Dans les moments difficiles, nous devons rappeler à nos équipes (et à nous-mêmes !) : pourquoi est-ce important ? Quels sont nos objectifs ? Comment y contribuer en tant qu'individu ? McKinsey insiste également sur l'apprentissage et l'adaptation continus.

Pour les administrations des douanes, la gestion de la performance des effectifs en période de crise et au-delà exige un leadership actif et le déploiement aussi large que possible d'outils d'apprentissage, sous-tendus par des circuits de retour d'informations et par un dialogue actif parmi et entre les équipes. L'adoption d'un cadre d'apprentissage et de leadership est un moyen pour les organisations de contribuer au développement de leurs ressources humaines et de consolider une culture de l'apprentissage et de l'innovation dans laquelle les équipes peuvent continuellement apprendre les unes des autres et où la créativité et l'innovation sont encouragées.

Dans son ouvrage *La cinquième discipline : L'art et la manière des organisations qui apprennent*, Peter Senge⁸ décrit une organisation qui adopte une telle approche comme suit : *Les organisations apprenantes sont celles dont les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent,*

où de nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble ».

Senge⁹ élargit cette définition comme expliqué ci-dessous :

« Une organisation apprenante repose sur cinq disciplines d'apprentissage :

- **la maîtrise personnelle** qui consiste à apprendre à élargir ses capacités personnelles afin d'atteindre les résultats souhaités, à créer un environnement organisationnel qui encourage les membres à développer leurs compétences personnelles pour réaliser leurs objectifs.
- **les modèles mentaux** ou plutôt la remise en question de ces modèles, ce qui implique de réfléchir à nos idées et à notre vision du monde, à continuer de les clarifier et à les améliorer.
- **la vision partagée** qui vise à créer un sentiment d'engagement de la part de chaque membre de l'équipe en créant une image partagée de l'avenir et en définissant les principes et les pratiques directrices pour y arriver.
- **l'apprentissage en équipe**, le but étant de transformer les aptitudes de dialogue et de réflexion collective des personnes afin que l'équipe développe des talents allant au-delà de la somme des individus qui la compose.
- **la pensée systémique** qui est une façon de concevoir les forces et les interrelations qui façonnent le comportement des systèmes, mais aussi un langage pour les décrire et les comprendre.

7 Sinek S., *Commencer par le pourquoi*, 2009.

8 Senge, Peter M., *La cinquième discipline : L'art et la manière des organisations qui apprennent*, Editions First, réédité en 2012 en version française, p. 3.

9 Senge, Peter M. [et al.], *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Doubleday, 1994.

Pour transformer les administrations des douanes en entités capables de rester agiles et de répondre aux situations de crise, il est indispensable d'adopter une démarche à long terme et de construire une culture de l'apprentissage et du leadership par la mise en place de mesures graduelles et successives.

Garvin¹⁰ suggère cinq éléments constitutifs pour guider et élargir l'apprentissage institutionnel. Ces derniers sont décrits dans le tableau 1 : résolution méthodique des problèmes existants, expérimentation, apprentissage par les expériences passées, apprentissage par les autres et transfert des connaissances. Outre la mise en place de ces éléments constitutifs, il peut être utile de se fixer des étapes cibles et de partager des approches novatrices pour l'apprentissage. Parmi ces dernières, citons :

- la transition de la formation vers l'apprentissage ;
- la création de laboratoires d'apprentissage et d'innovation¹¹ afin de tester et de mettre à l'essai les expérimentations ;
- le recours à des simulations et scénarios ;
- le partage des résultats avec les organisations au-delà des frontières afin de renforcer l'idée que la douane est l'autorité chef de file à la frontière ;
- la mise en place d'un dialogue actif à tous les niveaux au sein de l'organisation pour renforcer l'innovation et l'apprentissage – le dialogue est un outil transversal de premier plan.

Le dialogue actif se définit comme suit : « *Le but du dialogue est d'aboutir à une nouvelle compréhension et, par ce biais, de créer une*

base totalement nouvelle de réflexion et d'action. Dans le dialogue, il est possible non seulement de résoudre les problèmes mais aussi de les faire disparaître. Nous n'essayons pas seulement d'arriver à un accord, nous essayons de créer un cadre qui soit propice à l'adoption de nouveaux accords éventuels ».¹²

Compte tenu de tous ces éléments, Castañeda et Fernández¹³ suggèrent qu'il est nécessaire d'élaborer un système intégré de composants essentiels pour garantir la durabilité de la mise en œuvre, comme le montre le diagramme 2.

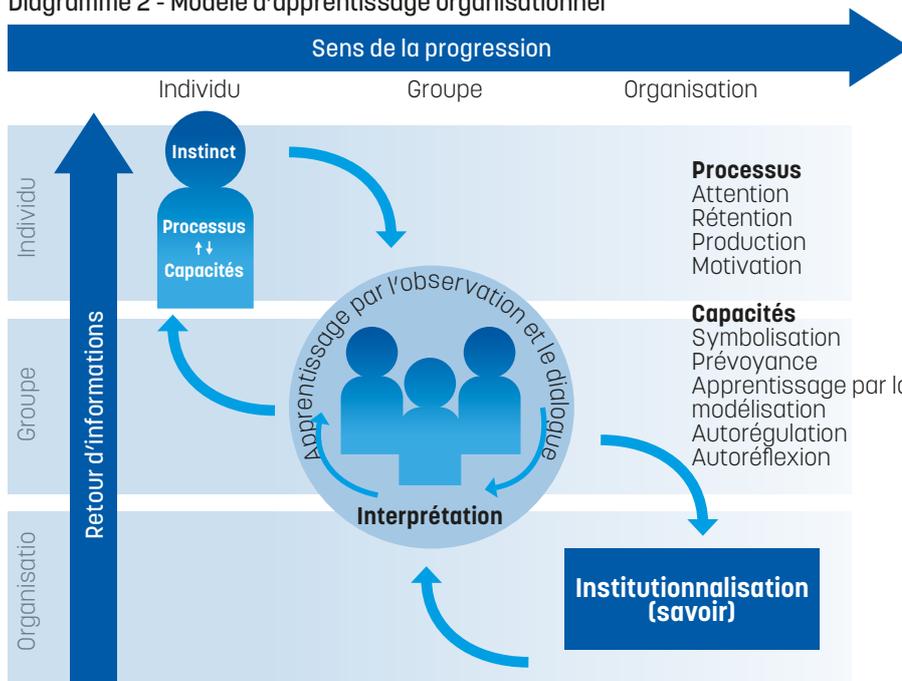
Au final, tout se résume à l'humain

S'il était déjà complexe de diriger une organisation au 21e siècle, compte tenu de la rapidité des changements et de la numérisation, la pandémie n'a fait qu'accélérer les choses. Pour que les administrations douanières puissent répondre à la crise actuelle et aux crises futures et reprendre leurs activités, il est essentiel qu'elles mettent en place quelques stratégies concernant leurs effectifs. Il s'agira notamment de se concentrer sur les stratégies et les mesures visant à développer les capacités de leadership, de direction et de gestion. La notion d'organisation apprenante offre un ensemble de principes directeurs et d'outils permettant d'incorporer l'innovation, l'apprentissage en équipe et l'agilité afin d'être en mesure de réagir en cas de besoin.

En savoir +

Communication@wcoomd.org

Diagramme 2 - Modèle d'apprentissage organisationnel



Source : Castañeda et Fernández, 2007, p.369

À propos des auteurs

Erich Kieck est directeur du renforcement des capacités à l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Il a occupé la même fonction à l'OMD de 2011 à 2015. Bill Gain est le responsable mondial pour la facilitation des échanges, la réforme douanière et la gestion des frontières au sein de l'unité de macroéconomique, commerce et investissement du Groupe de la Banque mondiale.

10 Garvin, David (1993) in Basten, Dirk and Haamann, Thilo (2018), *Approaches for Organizational Learning: A Literature Review*, Sage Open, juillet - septembre 2018 : pp. 1-20.
 11 Daniel, Kim (1993), *The Link between Individual and Organizational Learning*, MIT, Sloan Management Review.
 12 William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, New York, Doubleday, 1999, p. 19.
 13 Castañeda and Fernández, *4I model of Organizational Learning and its further developments*, 2007, p. 369.

Rapiscan[®]
systems

AS&E[®]

Part of the OSI Systems family of security companies

CARGO SCANNING & SOLUTIONS

TO COMBAT TRADE FRAUD, SMUGGLING, & TERRORISM

Secure your port of entry and enhance operational efficiencies. Our industry-leading cargo inspection technology helps to uncover threats and contraband while our data integration platform collects and combines information from your operation to automate processes, control workflows, and deliver actionable intelligence. With decades of experience in cargo scanning and solutions, we can define and deliver the ideal screening program for your mission.



EAGLE[®]
rapiscan-ase.com



Le parcours de transformation de la Douane des Philippines

Par Rey Leonardo B. Guerrero, Directeur général du Bureau des douanes des Philippines

Lorsque j'ai été nommé au poste de Directeur général du Bureau des douanes des Philippines (BOC) en octobre 2018, j'ai eu à relever toutes sortes de défis, allant de problèmes administratifs à des failles systémiques qui rendaient le Bureau vulnérable aux pratiques de corruption. Pendant plus de deux ans, mon équipe et moi avons travaillé d'arrache-pied pour réformer ce qui devait l'être, transformer l'organisation et honorer notre mandat.

Le facteur humain

Notre première priorité a été de travailler sur la dimension humaine de notre organisation, en vue d'assurer l'efficacité et le professionnalisme dans la prestation de nos services. Convaincus qu'une organisation n'est rien sans son personnel, nous avons revu nos modalités de recrutement afin de garantir le respect strict des procédures d'engagement et de promotion préconisées par le Règlement de la Commission du Service civil. Notre but était de raviver le principe de méritocratie et de professionnalisme, en commençant par une évaluation équitable de tous les candidats. L'une de nos premières tâches a été de remplir les postes vacants, ce dont la Division de gestion des ressources humaines du BOC s'est acquittée avec succès.

Il était tout aussi important d'améliorer la possibilité donnée aux employés de développer leurs compétences et ce volet essentiel a été intégré à nos programmes prioritaires en 2020. Les mesures mises en œuvre ont permis notamment de mettre à niveau nos politiques et lignes directrices de formation, d'améliorer les programmes pédagogiques de formation des cadres et de formation technique, de lancer la transition vers une approche des ressources humaines axée sur les compétences et de préparer le terrain pour l'établissement d'un Institut de formation douanière au sein de l'Académie fiscale philippine.

À ce jour, nous avons mis la dernière main aux politiques et lignes directrices concernant la participation aux programmes d'apprentissage et de développement, et au Programme de bourses qui permet aux employés de suivre des études de deuxième et de troisième cycles et de profiter d'autres possibilités de formation. La Division chargée de la formation et du développement travaille en coordination avec les organisations hôtes ou de parrainage pour arrêter les détails du programme pédagogique et les exigences d'inscription. Une fois définis, ces détails sont communiqués à tous les employés qui peuvent

alors envoyer leur candidature à la Division pour autant qu'ils répondent au profil recherché. La Division évalue ensuite les candidatures et m'envoie la liste des candidats présélectionnés pour leur possible nomination. Une fois la liste approuvée, les organisations hôtes ou de parrainage entament leur propre processus de sélection. Tous les candidats choisis doivent s'engager à rester au service du Bureau des douanes pour une période équivalente à deux fois la durée du programme de bourses.

Nous avons aussi investi d'importants efforts pour mettre sur pied la base de données et le vivier de formateurs, d'orateurs et d'experts du BOC et pour mener les 180 activités liées à l'apprentissage et au développement de compétences qui étaient planifiées en 2020 et auxquelles 5 570 employés ont participé en tout.

La pandémie de COVID-19 n'a pas empêché les effectifs de développer de nouvelles compétences et de renforcer leurs aptitudes grâce à l'une des initiatives phares du programme de modernisation du BOC, le Portail d'apprentissage en ligne (<https://training.customs.gov.ph>) qui a été lancé en juin 2020.

En janvier 2021, le BOC a déployé des outils permettant à l'Administration de suivre une démarche basée sur les compétences. Parmi ces outils figurent plus spécifiquement :

- un catalogue des compétences, reprenant 89 compétences qui sont jugées essentielles pour le BOC.
- un cadre de compétences, présenté sous la forme d'un diagramme regroupant les compétences en trois catégories, à savoir les compétences fondamentales, les compétences fonctionnelles et les compétences de leadership.
- un dictionnaire des compétences qui fournit non seulement une définition de chaque compétence mais aussi les indicateurs comportementaux associés à chacune, ce qui permet de suivre l'évolution des compétences des salariés et les progrès individuels.
- les descriptions de fonction pour les 125 postes existants au sein du BOC avec, pour chaque poste, mention des aptitudes exigées ainsi que des indicateurs comportementaux correspondants.
- les normes de qualification révisées qui établissent les exigences minimales et les niveaux de qualification requis pour chacun des 125 postes.

Avec l'intégration de ces outils dans les systèmes de gestion des ressources humaines, les salariés auront bientôt une vision claire de leur rôle et des critères de performance, et l'Administration sera capable de gérer adéquatement les recrutements, les plans de relève, les attentes, les évaluations, etc.

Le BOC a demandé un soutien au Secrétariat de l'OMD et a bénéficié d'une mission virtuelle de diagnostic sur le développement des ressources humaines en mars 2021. Cette mission a permis d'aborder des sujets tels que l'orientation stratégique, le profil de compétences et d'emploi, la planification et la gestion de la performance, la formation, le développement de carrière, la rémunération et les avantages en matière de prestations sociales.

COVID-19

Notre programme de réforme était en pleine expansion lorsque la pandémie de COVID-19 s'est déclarée en 2020. Face à la flambée de coronavirus, les entreprises et les organisations ont dû répondre au besoin impérieux de protéger leurs propres effectifs et de garantir leur bien-être, tout en poursuivant leurs activités de manière efficace et rentable.

Compte tenu de sa position de service de première ligne et de maillon dans la chaîne logistique de marchandises, y compris essentielles, le BOC ne pouvait souffrir aucune interruption de ses activités puisque tout bouleversement à ce niveau aurait porté préjudice aux efforts des pouvoirs publics pour gérer la crise sanitaire. Afin de protéger la santé des femmes et des hommes du BOC qui continuaient à travailler afin d'empêcher une profonde récession, tous les protocoles sanitaires, tels que la distanciation sociale, ont été strictement respectés et des tests rapides ont régulièrement été effectués sur tous nos employés.

Conformément aux mesures de santé et de sécurité nationales, depuis mars 2020, les infrastructures sont systématiquement désinfectées toutes les semaines, au siège central de la Douane et dans les bureaux de douane situés aux plus grands ports du pays, notamment au port de Manille, au port international à conteneurs de Manille et à l'aéroport international Ninoy Aquino. Des équipements de protection individuelle (EPI) et des fournitures médicales, telles que des masques faciaux, des gants, du gel antibactérien et des lingettes à l'alcool, des bacs pédiluves et des capteurs thermiques ont été mis à la disposition du siège central du BOC et des grands ports.

Des arrangements alternatifs de travail ont également été mis en place, notamment le travail à domicile, les semaines de 4 jours ou à horaire réduit et le maintien sur site d'un personnel restreint, avec un nombre minimal d'employés chargés de garantir les services essentiels. Ces dispositions ont exigé des effectifs qu'ils soumettent un rapport de leur travail à leur supérieur à des fins de suivi. Le but ultime était de limiter le mouvement des travailleurs essentiels et de minimiser ainsi les contacts physiques. De plus, compte tenu des restrictions imposées dans les transports publics, un service de navette a été mis à la disposition des agents qui étaient de service dans les équipes restreintes, pour leur confort et leur sécurité.



Systemes

Le BOC avait heureusement achevé l'informatisation de plusieurs de ses systèmes avant la flambée de COVID-19. Les programmes prioritaires mis en place en 2019 et en 2020 ont notamment abouti à la révision des politiques et des processus mais aussi à des investissements majeurs dans la technologie de l'information et de la communication (TIC) en vue d'automatiser les opérations douanières. À l'instar de nombreuses autres administrations, le BOC a pu garantir la continuité de ses activités au plus fort de la pandémie de COVID tout en assurant la sécurité de son personnel grâce aux mises à niveau du système informatique lancées en 2019 et à ses efforts pour automatiser pleinement le traitement des transactions avant fin 2020.

Le BOC a également lancé un Portail électronique de prise en charge clients (CCPS) en février 2020. Conçu comme un système de billetterie, le CCPS permet aux opérateurs commerciaux de soumettre leurs préoccupations, leurs plaintes ou leurs questions par voie électronique mais aussi de téléverser des documents. Tout comme le système automatisé douanier, le CCPS s'inscrit dans la lignée de la politique « sans contact » du BOC qui vise à promouvoir un environnement libre de corruption en réduisant autant que possible les transactions en face à face. Durant la période de quarantaine, le système a permis au BOC de continuer à servir ses parties prenantes tout en diminuant les risques pour son personnel de contracter le virus. Le CCPS inclut également une fonction de « base de connaissances », avec des informations sur toute une série d'obligations et de réglementations relatives

au mouvement international des marchandises. Il sert de centre de services intégrés.

Le système de Soutien à la gestion et à l'administration interne (IAMS) est une autre initiative dans le domaine de la technologie qui vise à mettre définitivement fin aux procédures manuelles et sur papier auxquelles le Bureau recourt encore trop largement. L'IAMS couvre les principales procédures de gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la formation et le développement, la gestion des écritures, le traitement des demandes de congé, la gestion des salaires et des fournitures.

Infrastructure

Parmi les nombreux défis auxquels il est confronté, le BOC doit assurer ses activités dans des locaux mal adaptés, avec des équipements et des infrastructures obsolètes. Afin d'améliorer les bureaux et les locaux et de créer un espace de travail propice au bon rendement des effectifs et à leur productivité au travail, un plan reprenant les mesures les plus urgentes à adopter a été élaboré, dans la limite de nos ressources budgétaires.

Une de nos premières réalisations a été d'ériger de nouveaux bureaux dans un espace préfabriqué pour le personnel opérationnel et administratif au port de Manille, ainsi que pour le gouverneur de ce district et ses adjoints. Inaugurés en octobre 2020, les bureaux, qui s'étendent sur un périmètre de 1 004,8 m², ont été conçus pour améliorer l'efficacité des équipes y travaillant ainsi que la coordination entre les occupants.

Dans toute organisation, la performance peut aussi se mesurer à l'aune du niveau d'épanouissement de ses employés et de la valeur qu'ils accordent à leur travail. Ces éléments se reflètent dans la qualité du service fourni aux opérateurs commerciaux, à la nation et aux citoyens philippins



© Philippines Bureau of Customs

Un nouveau Centre des opérations douanières a également ouvert en décembre 2020. Le Centre a été aménagé de sorte à accueillir les différents systèmes de renseignement, de lutte contre la fraude, de gestion des risques et de scannage du Bureau. Ses agents ont pour tâche non seulement d'assurer le bon déroulement des opérations des 17 districts fiscaux situés dans le pays mais aussi d'aider leurs homologues du Service de renseignement et d'enquête de la Douane (CIIS) et du Service de la lutte contre la fraude et de la sécurité (ESS) dans l'exercice efficace de leurs fonctions.

Enfin, le BOC a acheté du matériel pour permettre à ses employés d'accomplir leur mission en toute efficacité, notamment 65 fusils pour les douaniers spécialisés dans la lutte contre la fraude et chargés de veiller sur la sécurité des frontières nationales.

Valeurs

Les valeurs fondamentales du Bureau sont le professionnalisme, l'éthique et la reddition de compte. Le BOC est conscient du fait qu'il est essentiel que ses effectifs partagent une même vision et de mêmes valeurs afin d'améliorer la performance de l'organisation et le développement personnel de chacun des individus qui y travaillent. Pour promouvoir ces valeurs parmi ses salariés, le Bureau a mis au point plusieurs outils dans le cadre d'un Système de gouvernance de la performance (PGS) qui inclut un Code de culture de la gouvernance faisant office de manuel du personnel du BOC. Le système définit les normes pour la mise

en place d'une culture pérenne de la compétence, de la reddition de compte, du professionnalisme, de l'éthique, de la transparence, de l'efficacité et de la responsabilité morale. L'objectif est de guider les décideurs, de s'assurer que toute action entreprise soit conforme aux normes et réglementations mondiales et, en définitive, de construire des liens de confiance avec les parties prenantes extérieures du BOC ainsi que parmi ses employés.

Motivation

Dans toute organisation, la performance peut aussi se mesurer à l'aune du niveau d'épanouissement de ses employés et de la valeur qu'ils accordent à leur travail. Ces éléments se reflètent dans la qualité du service fourni aux opérateurs commerciaux, à la nation et aux citoyens philippins. Encourager le sens du devoir et de la discipline au sein de notre équipe de professionnels, hommes et femmes, préserver leur motivation, leur détermination mais aussi leur sécurité, telle est la priorité du BOC – et la mienne. À cette fin, le BOC a revu sa politique concernant les récompenses et les autres formes de reconnaissance du personnel afin de motiver tous nos effectifs à faire preuve de professionnalisme, d'intégrité et d'excellence dans leur travail. La Division de gestion des ressources humaines du BOC a lancé un système de prime, de privilèges et d'avantages ainsi que d'incitants à la performance, dont tous les employés sont informés.

En savoir +

boc.com@customs.gov.ph

Garantir l'égalité de genre et la diversité : l'expérience de l'Indonésie

Par la Direction générale des douanes et accises d'Indonésie

En 2000, le Président indonésien promulguait un décret exigeant que toutes les agences gouvernementales incorporent les préoccupations et les expériences tant des femmes que des hommes dans la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de leurs politiques et activités. Cette stratégie d'intégration d'une perspective de genre (ou *gender mainstreaming*, en anglais) vise à atteindre l'objectif de la parité hommes-femmes. Dans le présent article, la Douane indonésienne explique la stratégie dynamique qu'elle a adoptée pour garantir l'égalité des sexes et la diversité sur le lieu de travail.

Dans de nombreux pays, les conditions de vie, le rôle social et les besoins diffèrent selon que l'on soit un homme ou une femme, ce qui se traduit pour les femmes en une inégalité d'accès au pouvoir, aux ressources et aux institutions, dont le contrôle leur échappe trop souvent. La situation des femmes et des hommes varie aussi grandement en fonction des régions, de l'âge, de l'origine ethnique ou sociale et d'autres facteurs. Le but du *gender mainstreaming*, que l'on peut traduire par intégration horizontale des thématiques liées au genre, est de tenir compte de ces différences au moment de concevoir, de mettre en œuvre et d'évaluer les politiques, programmes et projets afin qu'ils n'aggravent pas les inégalités mais profitent, au contraire, tant aux femmes qu'aux hommes et contribuent à renforcer l'égalité des sexes.

En Indonésie, l'égalité hommes-femmes est explicitement garantie par la Constitution et le pays a encore renforcé son engagement à cet égard en ratifiant la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF). En 2000, une instruction présidentielle sur l'intégration de la dimension genre (INPRES n° 9/2000) a été promulguée, exigeant que tous les ministères et agences publics, tant au niveau national que local, incluent la question de la parité hommes-femmes de manière horizontale dans la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets de développement. Le ministère des finances, qui est le ministère de tutelle de la Direction générale des douanes et des

accises (ci-après la Douane d'Indonésie), a publié un document d'orientation pour toutes ses unités concernant la mise en œuvre de sa stratégie pour l'égalité de genre et la diversité.

Groupe d'action sur l'égalité de genre et diversité

En 2006, ce même ministère a décidé de créer un groupe d'action sur l'égalité de genre et la diversité pour garantir la mise en œuvre effective de la politique d'intégration de la perspective du genre. Le groupe d'action est constitué de hauts fonctionnaires, dont le Directeur général de la Douane d'Indonésie, qui sont affectés au rôle de « champions de la parité ». Les membres du groupe d'action sont mandatés pour élaborer le Plan d'action du ministère sur l'égalité de genre, coordonner les activités en rapport avec l'égalité et la diversité, et suivre et évaluer leur mise en œuvre au sein du ministère et de ses diverses directions. Étant donné que ces membres du personnel doivent également s'acquitter de leurs propres tâches quotidiennes, outre celles du groupe d'action, ils occupent généralement aussi des postes en lien avec la mise en œuvre de l'égalité de genre et de la diversité et sont, par exemple, des responsables du budget ou des directeurs d'unité. Ils ont également suivi une formation d'expert en égalité du genre et en diversité et ont appris à communiquer sur ces sujets.

Ils comptent sur le soutien des bureaux locaux de leur Direction respective pour la mise en œuvre

quotidienne des politiques et activités axées sur l'égalité et la diversité. Les agents locaux se chargent également de suivre et d'évaluer les progrès réalisés et font rapport au groupe d'action.

Principales politiques et procédures

Le Département des ressources humaines est un autre acteur incontournable de l'égalité et de la diversité au sein du ministère des finances.

Pour mieux comprendre la situation de la Douane d'Indonésie, il est peut-être utile d'expliquer le processus de recrutement en place. En effet, il revient principalement au ministère des finances de choisir et de nommer les fonctionnaires qui travailleront en douane parmi les diplômés de la *State Finance Polytechnic* qui est l'université affiliée au gouvernement. Le ministère publie également des annonces de postes vacants qui sont ouverts à toute personne possédant les qualifications requises. Les personnes handicapées et celles vivant dans des zones éloignées sont également encouragées à présenter leur candidature.

Ensemble avec le groupe d'action sur l'égalité de genre et la diversité, le Département des RH a mis au point des politiques et des procédures pour arriver à l'égalité hommes-femmes, ainsi que pour prévenir et empêcher toutes les formes de harcèlement et offrir une protection à cet égard.

Les mesures et pratiques mises en œuvre sont résumées dans le tableau 1. Elles couvrent notamment les éléments suivants :

- élaborer des politiques et des procédures de ressources humaines claires (aux fins de l'affectation, du transfert et de la promotion des effectifs, des congés, des plaintes, etc.) et mettre sur pied des mécanismes concernant les rémunérations et les promotions.
- mener des analyses afin de répertorier les écarts potentiels entre les sexes au niveau du recrutement et d'autres variables démographiques (éducation, origine ethnique, etc.) afin de déterminer si les femmes et les minorités sont proportionnellement représentées à chaque niveau.
- procéder à une analyse périodique des ratios de promotion en fonction du genre et d'autres éléments démographiques afin de détecter et d'atténuer les écarts potentiels.
- offrir des possibilités de travail flexibles, notamment de télétravail.
- entreprendre régulièrement des audits sur le lieu de travail afin de détecter tout cas éventuel de violence sexospécifique et d'offrir une protection et/ou un soutien adéquats aux victimes de tels actes, en cas de besoin.
- communiquer sur la discrimination liée au genre, à la culture ou à l'origine ethnique en organisant des activités en interne,

tels que des réunions informelles autour d'un café ou des séminaires, et à l'extérieur pour viser un public plus large, comme la participation à des émissions télévisées et les visites aux universités dans le cadre de l'initiative *Customs goes to campus* (littéralement, la douane va sur le campus).

Des mesures ont également été prises pour améliorer la relation avec les parties prenantes, notamment avec les opérateurs commerciaux et d'autres professionnels intervenant dans les transactions commerciales, et pour garantir qu'elles soient toutes traitées de manière égale et équitable. Il s'est agi notamment :

- d'automatiser les procédures pour réduire la corruption et pour assurer l'utilisation efficace de la technologie.
- de mettre en place un système en ligne convivial pour le dépôt de plaintes.
- d'établir le *Contact Centre Bravo* de gestion des demandes d'information et des plaintes à travers plusieurs canaux de communication tels que le téléphone, le courriel et les SMS.
- de disséminer des informations à travers plusieurs canaux (site Web, magazines, radio et télévision) ainsi que via des guichets physiques d'information à chaque bureau ou direction locale des douanes.

Budgétisation favorisant l'égalité entre les sexes

La budgétisation favorisant l'égalité entre les sexes vise à assurer que la collecte et l'affectation de ressources s'effectuent selon des modalités qui contribuent à la promotion de l'égalité de genre et à l'autonomisation des femmes. Elle se base sur une analyse approfondie qui vise à identifier les interventions les plus efficaces dans la mise en œuvre de politiques et de lois qui améliorent la condition des femmes ou qui réduisent les disparités entre les sexes. L'incidence de chaque intervention sur les femmes et les hommes est donc évaluée et, si un écart est constaté, l'intervention est remaniée.

Données ventilées par sexe et autres

Avant qu'un budget, un plan d'action et une politique puissent être formulés, il est nécessaire de recueillir et d'analyser des données ventilées par sexe. Comme les « femmes » et les « hommes » ne sont pas des groupes homogènes partageant un seul but ou des besoins indivisibles, il est essentiel de collecter autant que possible des données sur l'âge, l'identité sexuelle, l'origine ethnique, le revenu ou encore le niveau d'éducation, par exemple. En effet, les politiques d'égalité de genre et de diversité visent également à lutter contre la discrimination sur la base de la culture ou de l'origine ethnique, et à refléter les besoins de divers individus.

Tous les employés doivent par conséquent communiquer certaines données lorsqu'ils sont recrutés ainsi que des documents personnels à travers le système de dépôt de documents en ligne. Ces documents portent sur l'expérience

professionnelle et sur la situation financière. L'accès à ces informations est limité à certains employés uniquement.

Évaluation à l'aune des meilleures pratiques

La Douane d'Indonésie a utilisé l'*Outil d'évaluation de l'égalité de genre dans les organisations* (GEOAT) de l'OMD pour évaluer si les politiques et procédures existantes en matière d'égalité de genre entrent dans la lignée des meilleures pratiques et pour déterminer les domaines où des améliorations peuvent s'avérer nécessaires. Certaines des mesures préconisées par le GEOAT n'ont délibérément pas été reprises durant l'évaluation.

L'Administration utilise également un outil analytique baptisé *Gender Analysis Pathway* (GAP ou parcours d'analyse du genre, le mot 'gap' signifiant aussi « écart » en anglais) pour mener des analyses sexospécifiques. Le GAP s'articule autour de trois étapes différentes :

- l'étape I se centre sur une analyse des données ventilées par sexe pour relever toute disparité entre les sexes ou toute problématique de genre.
- l'étape II se focalise sur la formulation d'une politique de genre.
- l'étape III est consacrée à l'élaboration d'un plan d'action et à la définition d'objectifs quantitatifs et qualitatifs pour chacune des mesures proposées.

Une évaluation de toutes les mesures reprises dans le tableau 1 a été menée en 2018 : les mesures pour lesquelles les objectifs fixés ont été atteints apparaissent en vert (38 mesures, soit 47%), celles pour lesquelles des actions et des efforts complémentaires sont nécessaires apparaissent en orange (35 indicateurs, soit 43%), et celles pour lesquelles les résultats sont médiocres sont reprises en rouge (quatre indicateurs, soit 5%) ; les mesures en mauve sont celles qui sont considérées comme étant prioritaires pour le prochain exercice. Les quatre mesures en rouge enregistrant de mauvais résultats sont également des priorités. Pour les cas où il est possible de recueillir et d'analyser des données pour un indicateur donné, la Douane a mis au point des indicateurs quantitatifs.

Principaux défis et enseignements tirés

Comme indiqué dans le GEOAT, « l'égalité de genre ne signifie pas nécessairement une parité 50 % - 50 % au sein de la force de travail. Il s'agit plutôt de créer les conditions et les opportunités pour permettre aux femmes et aux hommes, en tant qu'individus, d'avoir le même type de droits et opportunités en fonction de leurs compétences dans un environnement empreint de respect ».

Toutefois, les données recueillies montrent un écart persistant entre les hommes et les femmes au sein de la Douane d'Indonésie : 82 % des employés sont des hommes. L'Administration ne favorise pas les candidats hommes au moment de recruter mais les données indiquent que 13 460 employés sont de sexe masculin, contre 2 915 de sexe féminin (données de février 2021). Afin de remédier à cette situation et de montrer que la profession douanière n'est pas la chasse gardée des hommes, l'Administration a nommé à des postes de terrain des femmes qui sont allées rejoindre notamment les équipes d'agents chargés de la lutte contre la fraude, les patrouilleurs et les maîtres-chiens.

En savoir +

multilateral1.kial@customs.go.id

Tableau 1 - Politiques et procédures relatives à l'égalité de genre

1. EMPLOI ET RÉMUNÉRATION	
a. Salaires, avantages et égalité de rémunération	
1.	Salaires compétitifs et équitables et autres avantages pour l'ensemble du personnel, en comparaison avec les salaires de la fonction publique et du secteur privé
2.	Vérification régulière de la classification de postes, des politiques de rémunération et de tous les avantages sociaux
3.	Les salaires tiennent compte des risques et de la pénibilité de certains postes opérationnels
4.	Politiques écrites qui décrivent comment sont prises les décisions en matière de rémunération et de promotion au mérite
5.	Réexamen régulier des rémunérations
6.	Les parents ont droit à une certaine souplesse pour qu'ils puissent prendre soin de leurs enfants
b. Discrimination	
1.	Procédures de RH bannissant toute forme de discrimination et politiques de RH écrites
2.	Politique non-discriminatoire
3.	Formation pour tous les employés sur les politiques existantes
4.	Formation des décideurs intervenant dans les RH pour s'assurer de la prise de décisions sans parti pris
5.	La vie privée des employés est respectée et tous jouissent des mêmes conditions de travail
c. Recrutement et embauche	
1.	Analyse GAP (parcours d'analyse du genre) et des écarts lors du recrutement
2.	Système de gestion des ressources humaines et de recrutement reposant sur les compétences
3.	Entretiens et discussions régulières avec les employés concernant le recrutement
4.	Coopération avec des organismes externes pour élargir le nombre de candidats émanant de groupes sous-représentés
5.	Contrats de stage et d'apprentissage pour encourager la poursuite d'une carrière
6.	Réexamen régulier des descriptifs de postes
7.	Communication concernant les offres d'emploi
8.	Formation du personnel assurant le recrutement et l'embauche
9.	Opportunités de carrière égales
10.	Coopération avec les agences de travail temporaire et les contractants indépendants faisant preuve d'antécédents positifs en matière d'égalité de genre

2. ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE ET ÉVOLUTION DE CARRIÈRE	
a. Politiques de flexibilité	
1.	Modalités de travail flexibles en fonction des besoins des employés
2.	Évaluation périodique des besoins du personnel et recours aux modalités de travail flexibles
3.	Accès facile aux congés pour soins médicaux
4.	Programmes de congés temporaires et de longue durée
5.	Les cadres sont tenus d'encourager les employés à utiliser les solutions de travail flexibles
b. Charges de famille	
1.	Évaluation régulière des besoins en matière de personnes à charge
2.	Accès à des services de soutien : garderies, plaines de jeux, assurance-maladie, logements, salles de sports et établissements religieux
c. Progression de carrière	
1.	Analyse périodique des taux de promotion selon les différents groupes
2.	Soutien aux groupes dirigés par les employés favorisant la progression de carrière
3.	Programme de mentorat et d'accompagnement pour les femmes
4.	Possibilités de formation flexible
5.	Système d'enregistrement d'intérêts pour déterminer les postes intéressant les employés et leurs objectifs de carrière
6.	Fourniture d'équipements pour les postes présentant un risque de sécurité
7.	Égalité d'accès aux compétences et formations sur les technologies de l'information
8.	Formation du personnel participant aux évaluations de performances

3. SANTÉ, SÉCURITÉ ET ÉLIMINATION DE LA VIOLENCE	
a. Avantages en matière de santé	
1.	Assurance et couverture santé équitables, répondant aux besoins des femmes
2.	Des informations sont fournies automatiquement dès que les employés font état de problèmes de santé
3.	Système de suivi pour comprendre les causes des absences
b. Violence au foyer	
1.	Enquête sur les incidents de violence liée au genre
2.	Politique et orientations en place pour être à même d'intervenir immédiatement et de protéger les victimes
3.	Formation sur les signes avant-coureurs et sur la manière de gérer une telle situation
4.	Politiques de bien-être au travail et d'aide aux victimes
c. Violence au travail	
1.	Mécanismes de signalement et d'appui pour encourager les victimes à signaler les violences qu'elles ont subies
2.	Évaluation régulière de la sécurité sur le lieu de travail
3.	Règles et procédures pour empêcher le harcèlement sur la base de l'origine ethnique, du sexe, de l'orientation sexuelle, de la religion, etc.
4.	Promotion d'une politique de tolérance zéro par rapport à toutes les formes de violence, enquêtes sur les incidents et fourniture d'une assistance juridique aux employés
5.	Garantir que les employés reçoivent une aide de la part de conseillers, de psychologues, de responsables de la sécurité et des agents de police s'ils sont victimes de violences
6.	Formation régulière et obligatoire sur la détection, la prévention et la répression du harcèlement



Légende :

- les mesures pour lesquelles les objectifs fixés ont été atteints (38 mesures, soit 47 %)
- les mesures pour lesquelles des actions et des efforts complémentaires sont nécessaires (35 indicateurs, soit 43 %)
- les mesures pour lesquelles les résultats sont médiocres (quatre indicateurs, soit 5 %)
- les mesures considérées comme prioritaires pour le prochain exercice

4. GOUVERNANCE ET LEADERSHIP**a. Gouvernance et gestion**

1. Examen des données démographiques pour tous les postes d'encadrement
2. Analyse du nombre de femmes promues aux postes d'encadrement
3. Entretiens avec les cadres au cas où une promotion est refusée
4. Mesure des retours d'information sur les pratiques d'égalité de genre et de diversité et analyse des résultats par genre
5. Efforts en amont pour recruter et nommer des femmes à des postes de cadres
6. Recherche volontairement axée sur les femmes pour les candidatures éventuelles aux postes d'encadrement, au sein de l'organisation et en dehors
7. Évaluation de l'engagement des cadres en faveur de l'égalité de genre et de la diversité
8. Examen des pratiques de rémunération, de formation et de recrutement qui ont une incidence sur le développement professionnel des femmes

b. Leadership

1. L'égalité de genre et la diversité s'inscrit dans notre vision, nos objectifs stratégiques et nos valeurs
2. Le suivi de l'égalité de genre et de la diversité est confié à un groupe d'action
3. Des mécanismes existent pour assurer la responsabilisation et la mise en œuvre des politiques d'égalité de genre et de diversité
4. Les initiatives de promotion de l'égalité de genre et de la diversité sont vérifiées régulièrement
5. Le concours des cadres est sollicité pour la mise en œuvre des politiques d'égalité de genre et de diversité

c. Mise en œuvre

1. Élaboration de matériaux de communication tels que des directives, des plaquettes, des brochures et des "posts" dans les réseaux sociaux, et organisation d'activités telles que des réunions, des séminaires et des émissions télévisées
2. Définition d'objectifs que les cadres supérieurs doivent atteindre en matière d'égalité et de diversité et prise en compte des réalisations à cet égard dans les promotions, les rémunérations et les bonus
3. Affectation de ressources humaines, financières et techniques suffisantes pour le groupe d'action sur l'égalité de genre et la diversité

5. ADMINISTRATION DOUANIÈRE ET RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES**a. Politiques et procédures douanières**

1. Tous les clients sont traités de manière identique et les procédures douanières sont automatisées afin de réduire les incidences de la corruption
2. Les opérateurs commerciaux femmes reçoivent des informations pertinentes
3. Les procédures sont simplifiées
4. Des mesures sont en place pour aider les PME
5. Une formation est organisée pour promouvoir un plus grand respect des lois

b. Opérations frontalières

1. Les clients sont traités avec le même respect et la même dignité
2. Comprendre les risques particuliers auxquels les femmes commerçantes sont confrontées et veiller à ce que les contrôles corporels soient effectués par du personnel féminin
3. Les normes de service sont clairement visibles
4. Un dialogue est établi avec le secteur privé
5. Infrastructure appropriée pour faciliter le travail des femmes et des hommes douaniers
6. Installations séparées pour le public afin d'éviter les échanges personnels

c. Relations avec les parties prenantes

1. Consultations avec un éventail de parties prenantes
2. Des formations sont assurées afin de garantir le respect des lois
3. Les opérateurs ont accès à la douane 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 pour les demandes d'information ou le dépôt de plaintes
4. Tolérance zéro en matière de harcèlement et d'intimidation et traitement effectif des plaintes à travers une application
5. Coopération active avec les autres institutions gouvernementales au niveau national et international, pour garantir que les politiques d'égalité de genre et de diversité soient appliquées de manière effective et cohérente aux frontières

Légende :

- les mesures pour lesquelles les objectifs fixés ont été atteints (38 mesures, soit 47 %)
- les mesures pour lesquelles des actions et des efforts complémentaires sont nécessaires (35 indicateurs, soit 43 %)
- les mesures pour lesquelles les résultats sont médiocres (quatre indicateurs, soit 5 %)
- les mesures considérées comme prioritaires pour le prochain exercice

Aperçu du programme de chiens détecteurs de la Douane australienne

Par le Service des forces frontalières australiennes

Le programme de chiens détecteurs du Service des forces frontalières australiennes (*Australian Border Force - ABF*) est un programme national qui se divise en deux sous-sections :

- la section opérationnelle chargée de coordonner les travaux de sept unités opérationnelles à Adélaïde, Brisbane, Cairns, Darwin, Melbourne, Perth et Sydney.
- la section élevage et dressage chargée de l'élevage des chiens renifleurs et du programme de développement et de formation des maîtres-chiens afin de garantir le déploiement d'une équipe cynotechnique de haute volée.

Le présent article se centre sur ce dernier axe de travail et, plus spécifiquement, sur le travail mené au *National Detector Dog Program Facility (NDDPF)*, centre cynotechnique situé près de l'aéroport de Melbourne. C'est là que l'ABF élève les chiens détecteurs et assure la formation des équipes cynotechniques avant qu'elles ne soient déployées sur le terrain. L'infrastructure du NDDPF permet d'assurer plusieurs cours de formation qui sont menés par des agents dévoués, hautement qualifiés et expérimentés. Les équipes répondent aux besoins de l'ABF et d'organismes partenaires, comme la Police fédérale australienne, tant au niveau national qu'international.

Élevage

L'ABF élève des chiens depuis 1993. La race privilégiée par le service est le labrador retriever, connu pour sa persévérance, son caractère stable, son adaptabilité aux environnements plus difficiles et son apparence rassurante. L'ABF se donne pour but d'élever une colonie de chiens en bonne santé, dont un grand pourcentage pourra être mis à son service. La santé et le bien-être animal constitue la priorité absolue.

Un plan d'élevage annuel est élaboré en fonction de la demande, des capacités, des ressources et du financement disponibles. Ce plan doit tenir compte de questions parfois épineuses telles que le choix de profils génétiques aux fins de la reproduction, en vue d'éliminer ou de limiter certains traits adverses transmissibles, tout en tenant compte des qualités les plus importantes pour un chien d'utilité.

En comparaison avec d'autres services privés ou publics gérant des programmes cynotechniques similaires, l'ABF n'a été confronté qu'à très peu des problèmes de santé récurrents qui font généralement obstacle à un élevage durable. Ce succès relatif est principalement dû à l'expérience et à l'expertise acquises par le personnel, que ce dernier ne cesse d'approfondir et d'améliorer à travers des travaux de recherche, une coopération continue avec d'autres programmes cynotechniques et spécialistes du domaine, ainsi qu'au travers d'une évaluation constante des pratiques et procédures en place.

Les principales contraintes du programme d'élevage concernent les ressources et les infrastructures, et plus spécifiquement :

- les effectifs et le nombre de reproducteurs ;
- les compétences du personnel concernant les activités plus complexes d'élevage ;
- la disponibilité d'espaces suffisants pour la mise-bas et pour les pouponnières afin de garantir la poursuite des activités en toute sécurité.

Des agents du programme d'élevage et de développement des chiens ainsi que des préposés aux animaux s'occupent des femelles avant et après l'accouchement. La santé et le bien-être des chiennes et des chiots sont de prime importance et un service de surveillance de la mise-bas est assurée 24 heures sur 24 pendant 8 jours, ce qui



exige une réaffectation d'une partie des effectifs au centre durant cette période.

Programme de famille d'accueil

L'ABF a prévu d'élever quelque 160 chiens cette année. Gérer cette quantité de chiens sur site n'est pas chose pratique, ni sous la perspective des ressources ni sous celle des infrastructures. L'ABF compte donc sur le soutien d'un réseau de bénévoles qui s'occupent d'accueillir les chiens chez eux.

Les chiens sont ainsi placés dans différentes familles d'accueil, vivant à Melbourne et dans ses environs, pendant les 12 premiers mois de leur vie. Le réseau, créé en 1993, compte actuellement quelque 250 volontaires en tout. Il n'est pas facile de maintenir un vivier adéquat de bénévoles et l'ABF entreprend de nombreuses activités de publicité et de promotion.

Le rôle de la famille d'accueil est de permettre au chien de se socialiser et d'acquérir une expérience de vie avant d'entamer sa carrière de chien d'utilité. Toute personne souhaitant s'occuper d'un chien doit se soumettre à un processus long et approfondi. La procédure dure 10 semaines à peu près, depuis le moment du dépôt de la candidature jusqu'à son approbation. En effet, les demandes doivent être validées et des visites sur site sont effectuées pour vérifier que les jardins et les arrière-cours soient adaptés aux besoins de l'animal. Par ailleurs, les candidats doivent se soumettre à des entretiens et à des évaluations afin de déterminer s'ils ont une bonne affinité avec les chiens. Chaque accompagnant doit suivre des séances de formation et a accès à un service de soutien 24 heures sur 24. Il a aussi droit à un conseil tout au long du séjour du chien chez lui. Cet investissement porte ses fruits sur le long terme. Le réseau est fait de passionnés, prêts à tout

pour améliorer les chances de succès de leur chien. Malheureusement, tous les animaux ne deviendront pas des chiens d'utilité. Le personnel en charge du programme de chiens détecteurs doit ainsi gérer les attentes mais aussi les déceptions des familles d'accueil lorsque les chiens sont jugés inaptes au service. Ces moments plus difficiles sont toutefois peu de choses en comparaison à la joie et la fierté immenses qu'elles ressentent lorsque « leur » chien obtient son « diplôme » et entre au service de l'ABF ou d'un autre organisme.

Programme de développement de l'ABF

Avant que le chien ne soit envoyé en famille d'accueil, le NDDPF entreprend des activités de développement et d'évaluation de ses capacités. À trois semaines, les chiots sont placés dans la pouponnière où ils sont encouragés à explorer leur environnement et à interagir librement. Ils ne sont envoyés en famille d'accueil qu'à neuf semaines.

Les chiots sont régulièrement ramenés au centre pour des activités de développement et d'évaluation des progrès réalisés qui se centrent sur :

- la stabilité environnementale – la confiance du chien dans son environnement.
- l'attitude générale – le sang-froid du chien et sa capacité à endurer le stress.
- la performance – la motivation du chien à jouer et à chasser, sa capacité à communiquer qu'il a trouvé l'endroit où se trouve la source de l'odeur cible, ou comme nous disons dans le jargon, à donner une « désignation ».
- le processus cognitif – comment le chien apprend.

Un fondement essentiel dans la plupart des programmes de chiens détecteurs est le fait de pouvoir compter sur une équipe d'agents compétents, dévoués et passionnés. Des préposés aux animaux aux maîtres-chiens, tous jouent un rôle essentiel et d'une importance égale.

Les chiens doivent vraiment apprendre à développer leurs capacités durant cette période, car il s'agit de les préparer au dressage et à la vie de chiens d'utilité. Malheureusement, tous ne passent pas à l'étape suivante, et ce n'est pas faute d'avoir essayé.

Formation

L'ABF a acquis une excellente réputation pour la qualité de la formation impartie et pour son processus d'assurance de la qualité qui garantissent que toutes les équipes opérationnelles sur le terrain sont hautement qualifiées.

Le dressage d'un chien de détection et la formation de maître-chien se divisent en trois étapes :

- un cours de formation de base pour le maître-chien de 12 semaines au NDDPF.
- une phase de transition régionale de quatre mois dans le port d'attache du maître-chien.
- un cours d'évaluation finale de quatre semaines au NDDPF durant lequel une formation plus poussée est conduite et des odeurs cibles supplémentaires sont introduites.

Le but premier est de promouvoir chez tous les chiens dressés un comportement indépendant, tant au niveau de la fouille que des décisions de détection. La méthodologie de formation de l'ABF s'articule comme suit :

- un mélange de conditionnement instrumental (les chiens apprennent à travers des actions qui aboutissent à une récompense) et de conditionnement pratique (les chiens apprennent par association, ils répondent involontairement à un stimulus).
- un accent mis sur le renforcement positif, c'est-à-dire que l'apprentissage se fonde sur l'octroi d'une récompense si le chien adopte le comportement souhaité.
- l'utilisation d'un marqueur (un son ou un mot particulier) pour façonner le comportement.
- un système de récompense principalement axé sur la cible et non la source.
- l'utilisation d'un programme de renforcement variable (le comportement est renforcé lorsqu'un nombre variable de réponses correctes est constaté).
- l'utilisation de compliments vocaux, de gâteries, de serviette-éponge, d'un jouet Kong, etc.

La formation est hautement technique et exigeante, en particulier parce que tant les maîtres-chiens que les chiens eux-mêmes sont des novices. Au total, chaque équipe cynotechnique devra passer

par huit mois d'entraînement et d'apprentissage, peu ou prou, avant d'être agréée pour aller sur le terrain. À l'instar des chiens, tous les agents n'ont pas forcément le bon profil pour être maîtres-chiens dans une équipe cynotechnique et, si les exigences ne sont pas remplies, les agents retournent à leur poste d'origine au sein de l'ABF.

Le choix de la bonne personne est donc absolument essentiel. La procédure est certes difficile mais plus le processus est rigoureux, plus les chances de succès sont grandes. L'ABF recrute ses maîtres-chiens en interne. Le candidat idéal est une personne essentiellement motivée par les résultats, qui possède une bonne compréhension de l'environnement opérationnel, sait travailler en équipe et est capable de représenter l'organisation sur le plan professionnel. Un esprit analytique et la capacité à résoudre les problèmes sont un atout, dans la mesure où ils aident le maître-chien à anticiper les événements. Une très bonne condition physique est exigée étant donné qu'il ou elle sera appelé(e) à travailler dans une grande variété d'environnements. Une affinité avérée avec les chiens est en outre indispensable.

Conformément aux normes du programme de chiens détecteurs, les maîtres-chiens doivent assurer la bonne santé et le bien-être de leur animal, ainsi que leur bonne performance. Le respect de ces normes fait du reste l'objet d'une évaluation qui est menée annuellement et qui se fonde notamment sur des rapports d'activités et des évaluations des agents en présence, dans leur unité régionale. La performance des équipes cynotechniques est examinée sur une période de douze mois. Les rapports font le relevé de leurs forces et faiblesses, et fournissent des stratégies pour améliorer leur performance. Cette approche permet d'avoir en continu une vision équilibrée de la performance de chaque équipe.

Déploiement et opérations

Les chiens détecteurs de l'ABF sont déployés dans toutes les zones opérationnelles de l'ABF afin de contrôler les personnes, les marchandises, le courrier, les navires, les aéronefs et les bâtiments. Les chiens renifleurs aident également les forces de police fédérales, fédérées et territoriales ainsi que d'autres organismes gouvernementaux pour les opérations de fouille. Les chiens sont capables de contrôler de grandes quantités de personnes et de marchandises, et ce rapidement et efficacement. Ils constituent un excellent outil de détection, en complément de technologies telles que la détection des traces de particules et la détection de rayonnements.

L'ABF dispose de chiens qui peuvent détecter les stupéfiants, les devises, les armes à feu, les explosifs et les produits du tabac. Plusieurs de ces capacités peuvent être fusionnées mais l'ABF a adopté une approche en silos pour le tabac et les explosifs qui constituent des odeurs cibles à part entière. La détection de stupéfiants reste la fonction principale de la plupart des chiens renifleurs et elle représente près de 60 % de toutes les activités opérationnelles.

Pour une performance optimale des chiens, il est nécessaire d'apporter un soutien pédagogique continu aux « groupes d'utilisateurs clients », c'est-à-dire aux unités qui font appel aux équipes cynotechniques. Les unités régionales du programme de chiens détecteurs jouent un rôle essentiel pour la promotion des capacités des chiens. Bien que les fonctionnaires du programme comprennent parfaitement bien ce dont un chien est capable, ce n'est pas le cas des autres agents et c'est tout à fait compréhensible. Un effort d'éducation s'impose concernant :

- les capacités de détection – c'est-à-dire ce que les chiens sont capables de détecter. Des exemples de détections peuvent aider le groupe d'utilisateurs à continuer d'avoir confiance en l'utilité des équipes cynotechniques.
- comment utiliser au mieux le chien – par exemple, comment aménager la zone de fouille pour lui donner un accès optimal aux produits, aux emplacements ou aux personnes cibles afin de lui offrir les meilleures chances de succès.
- le soutien qui est exigé avant, pendant et après le déploiement.

Comme indiqué plus haut, l'ABF coordonne sept unités régionales qui comptent au total 76 équipes cynotechniques actuellement déployées dans toute l'Australie. La gestion des capacités et des ressources est coordonnée au niveau central par le NDDPF, en consultation avec les unités régionales. Le but est de garantir que chaque région ait les moyens de répondre sans délai et en temps voulu aux demandes formulées par l'ABF ou par les agences partenaires. Ces demandes peuvent exiger qu'une équipe traverse des milliers de kilomètres dans des délais très courts. Le maître-chien doit veiller à ce que son chien reste opérationnel et soit constamment en mesure de servir au mieux les besoins des clients.

La priorité est aussi de faire en sorte que les chiens d'élevage vivent une vie saine et épanouie après leur carrière professionnelle. Au moment où le chien est mis à la retraite, le maître-chien a tout d'abord la possibilité de l'adopter. Sinon, le chien peut être adopté par sa famille d'accueil ou encore par toute autre personne ayant le profil adéquat, pour autant que notre équipe ait approuvé l'adoption.

Coopération avec les parties prenantes

Au cours des années, le programme cynotechnique a fourni toute une série d'activités d'assistance à diverses agences et programmes nationaux et internationaux. Par exemple, des chiens ont été mis à disposition des partenaires et des formations menées. Une assistance a aussi été apportée en matière d'élevage, de dressage, de déploiement d'unités opérationnelles et de gestion de ces fonctions. Les activités les plus importantes ont notamment inclus :

- la mise à disposition de 150 chiens au service d'autres agences durant les deux dernières années (malgré une diminution de la demande durant la pandémie de COVID-19).

- la mise au point d'un programme de famille d'accueil parallèle en partenariat avec la Police fédérale australienne basée à Canberra.
- la participation au cinquième Forum mondial cynotechnique de l'OMD, organisé par l'ABF.
- l'apport continu d'un soutien pour renforcer les capacités au niveau des pays de la région, ensemble avec les partenaires internationaux, et ce malgré nos difficultés à répondre aux demandes soumises compte tenu de nos ressources et de nos infrastructures actuelles.

La pandémie de COVID-19

Comme dans tous les autres pays, l'Australie est également passée par des moments difficiles au plus fort de la pandémie de COVID-19, ce qui a eu des effets sur le programme de chiens détecteurs. Heureusement, l'Australie fonctionne actuellement de manière plus ou moins normale, en comparaison avec d'autres pays dans le monde. Cela dit, l'Australie a dû se soumettre à des confinements de longue durée, notamment dans l'État de Victoria, où se trouve le NDDPF et où tout s'est arrêté pendant quatre mois. Il a fallu s'adapter aux circonstances :

- les cours de formation ont été suspendus et reprogrammés et se sont déroulés dans des bulles afin d'éviter tout contact entre le personnel.
- les activités d'élevage et de dressage ont été suspendues.
- les affectations opérationnelles ont énormément diminué – l'accent a été mis pendant tout un temps sur la santé des chiens et sur le développement de leurs capacités.
- les missions opérationnelles ont été redirigées vers les cargaisons maritimes et de courrier postal, loin des aéroports.
- le dialogue et la coopération avec les partenaires, notamment avec le réseau de familles d'accueil, ont été assurés virtuellement.
- le personnel a travaillé à domicile dans la mesure du possible – le télétravail n'était toutefois pas une solution réaliste pour les praticiens et c'est pourquoi des bulles de travail ont été constituées sur un vaste terrain.

Le personnel du programme de chiens détecteurs s'est concentré sur la manière de se préparer au mieux à la reprise des activités afin de pouvoir répondre au quart de tour aux demandes qui lui seraient soumises une fois que l'Australie reviendrait à la normale.

L'ABF a entamé un partenariat avec l'Université d'Adelaïde afin de lancer une étude de faisabilité concernant la détection de cas de COVID par chien renifleur. Le DDP a ainsi fourni des chiens, a détaché son personnel technique et opérationnel et a mobilisé un soutien financier à cet effet. L'étude se fonde sur les travaux menés dans plusieurs autres pays du monde. La phase initiale, sous contrôle

clinique, a montré que les chiens peuvent distinguer avec précision les échantillons de transpiration prélevés auprès de personnes testées positives de ceux d'individus testés négatifs pour la COVID-19.

La prochaine étape vise à vérifier l'hypothèse du chercheur principal, suivant laquelle les chiens détecteurs peuvent détecter la COVID à travers les composés organiques volatils durant la période infectieuse active mais non après la fin de cette période. Il est possible que les chiens de détection soient capables de fournir une indication plus précise sur la contagiosité d'une personne que les tests de réaction de polymérisation en chaîne (PCR) auxquels les gens se soumettent.

Si d'autres essais venaient à confirmer cette hypothèse, ces éléments de preuve permettraient d'affirmer dès lors que les chiens peuvent être utilisés pour aider à la réouverture des frontières australiennes dans le cadre de l'arsenal de mesures de contrôle mises en place. Les résultats de la prochaine étape des essais sont attendus pour fin juin 2021.

Résumé

Tous les programmes cynotechniques présentent des problèmes similaires à ceux rencontrés par l'ABF, que ce soit en matière d'élevage, de développement des capacités des chiens et de familles d'accueil. Un fondement qui semble pourtant essentiel dans la plupart des programmes est le fait de pouvoir compter sur une équipe d'agents compétents, dévoués et passionnés. Dans la chaîne des personnes impliquées, qui va des préposés aux animaux aux maîtres-chiens sur le terrain, tous jouent un rôle essentiel et d'une importance égale. La coopération avec les experts des agences et programmes partenaires et avec notre propre équipe contractuelle de vétérinaires est également indispensable. Tous ces éléments combinés contribuent à ce que nous puissions élever, dresser, entraîner et déployer des chiens détecteurs en pleine santé, capables d'accomplir leur mission avec succès.

En savoir +

ddps@abf.gov.au



Une centralisation efficace de votre tarification douanière et classification des contrôles à l'exportation – globalement

La détermination et l'utilisation régulière de la tarification douanière exacte et/ou de la classification du contrôle des exportations pour un produit est la tâche la plus fondamentale et souvent la plus difficile du commerce international. C'est une composante essentielle de la conformité de l'entreprise et le facteur-clé déterminant pour le calcul des droits de douane et l'application correcte des règles d'origine.

L'une des erreurs les plus fréquentes dans une vérification des douanes est l'utilisation de classifications incohérentes pour le même produit – une victoire facile pour les autorités et une marque noire souvent coûteuse pour l'entreprise impliquée.

MIC CCS vous facilite la détermination, la validation ainsi que l'affectation de la tarification douanière & la classification du contrôle des exportations – de façon rentable et conformément aux tarifs douaniers nationaux et aux listes de biens du contrôle des exportations. Ce logiciel vous permet en particulier de contrôler de façon générale tout le processus de tarification et de classification des produits au niveau mondial. Vous voulez en savoir plus sur MIC CCS? Contactez nous s'il vous plait:

MIC

Tel.: +43(0)732-778496

sales@mic-cust.com

La démarche basée sur les compétences de la Douane d'Abu Dhabi en matière de gestion des RH

Par l'Administration générale des douanes d'Abu Dhabi

L'Administration générale des douanes d'Abu Dhabi (ci-après la Douane d'Abu Dhabi) est récemment passée par un changement institutionnel majeur afin de se tenir à niveau dans le domaine des évolutions technologiques et d'atteindre les objectifs de transformation numérique fixés par le gouvernement aboudabien. L'un des principaux instruments de ce changement a été l'adoption d'une démarche basée sur les compétences en matière de gestion des ressources humaines.

Objectifs institutionnels

La performance d'une organisation se fonde sur les compétences de ses employés. Par conséquent, l'une des principales tâches et difficultés de la gestion des ressources humaines est de déterminer et de développer les compétences qui sont requises pour atteindre les objectifs que l'organisation s'est fixés, ces derniers devant être clairement définis.

La Douane d'Abu Dhabi, sous la férule de son Directeur général, S.E. Rashid Lahej Al Mansoori, s'est donné pour mission d'être l'une des administrations des douanes à la pointe des efforts de modernisation et, à cet effet, elle est en train de mettre en œuvre un plan stratégique quinquennal, couvrant la période allant de 2019 à 2023, dans le cadre duquel 53 initiatives ont été mises en place ou sont en cours de déploiement.

Durant l'exercice 2019-2020, l'Administration a atteint un jalon important puisqu'elle est devenue la première agence gouvernementale à numériser tous ses services qui sont à présent accessibles via

une plateforme intégrée regroupant tous les services gouvernementaux, appelée TAMM. Durant cette période, elle a également mis en œuvre quelques dispositions de l'Accord de l'Organisation mondiale du commerce sur la facilitation des échanges, atteignant 92% de taux de conformité par rapport aux articles de l'Accord, a poursuivi le processus de certification de nouveaux OEA, a réussi à accroître l'utilisation par les opérateurs des déclarations avant l'arrivée, a intégré ses propres systèmes informatiques douaniers à deux systèmes d'exploitation (vérifications et gestion de flux de travaux) et a reconfiguré ses processus. Ces initiatives, parmi beaucoup d'autres, lui ont permis de diminuer les charges financières associées aux mouvements transfrontaliers de marchandises, de réduire le temps nécessaire pour le dédouanement et d'aider les entreprises à gagner en efficacité.

Transformation des RH

Afin de permettre ces changements, un programme de transformation des RH a été lancé en 2019 sous la direction d'Ebrahim Al-Khajeh, Directeur du Département de RH de la douane. Le programme est considéré comme ayant jeté les bases pour la poursuite des objectifs stratégiques de l'Administration. Son but était de mettre en place un système de gestion du capital humain, c'est-à-dire un système qui permettrait d'attirer les plus grands talents, de développer leur potentiel et de les retenir dans l'organisation, pour répondre à ses besoins futurs. Un tel système crée un environnement qui permet à chaque employé d'exceller, en relevant ses aptitudes et ses compétences et en lui attribuant un poste qui lui permet de développer au maximum son



potentiel. L'identification et le développement des compétences sont au cœur d'une telle démarche consistant à investir dans le capital humain.

Relevé des compétences

Une compétence s'articule autour de plusieurs composants : les motivations, les attitudes, les valeurs, les aptitudes, le talent, l'intelligence, les capacités, la connaissance, le savoir-faire, l'expérience, les rôles sociaux et l'image de soi. Certains experts parlent de compétences de haute performance qu'ils ventilent en quatre groupes : cognitives, motivationnelles, directionnelles et de performance. Un autre classement consiste à diviser les compétences selon qu'elles sont de nature fonctionnelle ou liées à la personnalité. Certains auteurs établissent également une distinction entre les compétences de direction, les compétences d'équipe, les compétences émotionnelles et les compétences clés qui sont celles qui revêtent une importance pour tous les employés d'une organisation ou qui transcendent les unités individuelles et peuvent s'appliquer à plusieurs domaines.

Pour déterminer les compétences, le Département des RH s'est focalisé sur ce qu'il appelle les compétences professionnelles fondamentales qui incluent les connaissances techniques non seulement en matière de lutte contre la fraude, de classement tarifaire et de procédures mais aussi de technologies émergentes, de flux et formats de données, et de modèles de commerce électronique.

Plusieurs méthodes et techniques ont été utilisées pour analyser les postes et les responsabilités et pour élaborer des outils tels que le nouveau cadre de compétences amélioré qui fait l'inventaire des aptitudes nécessaires pour s'acquitter d'une fonction, fournit des descriptions de fonction, inclut un dictionnaire des compétences et établit un programme pédagogique pour chaque compétence. Par exemple, des évaluations de la performance et des tests psychométriques ont été assurés par l'équipe du Département des RH. Les employés ont également été invités à répondre à un questionnaire d'enquête. Durant le processus, l'équipe a pu compter sur le soutien et le conseil de l'OMD à travers une mission de diagnostic menée 2019 et d'une mission technique d'experts menée en virtuel en mars 2021.

Les compétences reflètent les valeurs et la mission de l'organisation, et font partie de sa culture. Il était essentiel d'intégrer les compétences fondamentales à cette culture et de suivre leur acquisition par les employés afin d'atteindre les objectifs prévus. L'exercice d'identification et de définition des compétences a été élargi afin d'inclure tous les postes de cadres et de non-cadres au sein de l'organisation et en vue d'offrir des orientations sur la manière de reconnaître les compétences à travers les tâches que doivent assurer les employés.

Les compétences de base ont ensuite été incorporées à la description de l'emploi de chaque salarié, sur la base du rôle que

chacun joue dans l'organisation. Cette mesure a permis d'envoyer un message clair à l'ensemble de l'organisation selon lequel ces compétences sont d'une importance cruciale pour le succès de l'Administration, et d'aligner les buts personnels à court terme des employés sur les objectifs de l'organisation.

Le cadre de compétences amélioré établit les comportements, les connaissances et les capacités nécessaires pour la mise en œuvre réussie du plan quinquennal. Une fois les compétences définies, il est nécessaire de mesurer leur niveau, c'est-à-dire d'établir à quel point ces compétences sont développées chez chaque employé. Pour ce faire, le Département des RH a mis au point un outil d'évaluation qui est lui-même lié à une solution d'apprentissage. Chaque membre du personnel qui se soumet aux tests d'évaluation se voit remettre un rapport personnalisé qui inclut une analyse des écarts en matière de compétences et d'aptitudes et qui propose une liste des solutions d'apprentissage les plus adaptées pour combler les lacunes.

L'observation directe du comportement manifesté par les employés a également été utilisée. L'évaluation de la performance individuelle des employés en fin d'année se fonde sur une technique appelée la rétroaction à 360 degrés et à 270 degrés. Chaque employé a été évalué et a été appelé, en même temps, à évaluer les autres salariés (le supérieur hiérarchique, les pairs, les subordonnés). Lorsqu'un subordonné évalue son supérieur et que les collègues s'évaluent les uns les autres, il devient possible d'éliminer les préjugés qui sapent l'impartialité des évaluations de la performance. Chaque employé devient conscient de ce que signifie la compétence au travail et, de surcroît, des comportements qui devraient être adoptés à travers l'organisation.

L'évaluation psychométrique semestrielle a également été utilisée pour déterminer les autres lacunes en matière de connaissances et de savoir-faire qu'il conviendrait de combler. Des questions articulées autour des compétences de base ont été élaborées afin de suivre une approche impartiale pour le relevé des écarts. L'évaluation psychométrique associée à l'évaluation de la performance ont généré suffisamment de données pour identifier avec précision les employés qui excellent dans ces compétences et ceux qui restent à la traîne.

L'intelligence artificielle, c'est-à-dire la faculté d'une machine à afficher des capacités semblables à celles d'un être humain, telles que le raisonnement, l'apprentissage, la planification et la créativité, est utilisée pour analyser les données générées par l'évaluation de la performance d'un individu, par les résultats des tests psychométriques et des tests validant toute formation. Le but est de concevoir un plan de développement visant à aider l'employé à acquérir les aptitudes nécessaires pour réussir au niveau professionnel. Dans ce cas, la Douane d'Abu Dhabi travaille en partenariat avec un fournisseur de technologies spécialisé dans ce type d'évaluations.

Système de gestion des apprentissages

Un système d'apprentissage intelligent a été lancé pour permettre aux employés de participer à la formation en distanciel, soit à travers des cours interactifs, soit à travers de séances de formation virtuelles menées sur une plate-forme de formation à distance (e-learning) qui permet de maintenir les formateurs et les apprenants bien connectés.

Un programme de formation pour aider le personnel à améliorer ou encore à accroître chacune des compétences fondamentales a été mis au point sur la plate-forme. Cette approche a été adaptée à chaque poste afin de répondre aux besoins et aux circonstances de chaque individu. Elle permet, par exemple, aux employés qui n'occupent pas un poste de direction mais qui pourraient être amenés à occuper une fonction de supervision d'acquérir les aptitudes nécessaires à cette fin, ou encore à un employé nouvellement nommé à un poste de cadre d'assumer ses fonctions avec confiance.

Académie de formation en réalité virtuelle

Le Département des RH a également travaillé à l'établissement de sa propre académie de formation en réalité virtuelle afin de former les inspecteurs des douanes aboudabiens au travail de terrain dans les ports maritimes, aux frontières terrestres et aux aéroports. Ici aussi, le programme pédagogique vise à permettre aux agents récemment transférés ou nouvellement nommés d'acquérir les compétences définies comme essentielles et d'évaluer leurs aptitudes.

Recrutement

Dans le cadre du processus de recrutement, des questionnaires ont été mis au point pour chaque compétence, en utilisant la méthode STAR de technique d'entrevue. L'acronyme STAR fait référence à la situation, aux tâches, aux actions et aux résultats. Cette technique permet au candidat de fournir des exemples concrets ou des preuves de l'expérience et des aptitudes qu'il possède pour l'emploi auquel il postule. L'objectif est de s'assurer que tous les futurs employés adoptent un type de comportement que l'Administration considère comme étant important.

Les outils psychométriques sont aussi utilisés pour assurer une évaluation impartiale du profil psychologique des candidats, notamment de leur personnalité, leur créativité, leur intelligence, leur motivation et leurs valeurs. Les outils, basés sur l'intelligence artificielle, permettent aux recruteurs de filtrer les candidatures de manière systématique afin de sélectionner les meilleurs candidats.

Les technologies au service de la gestion du capital humain

Le Département des RH a lui-même décidé de mettre à niveau ses outils de gestion. Il a réussi à consolider et à intégrer dans un système de gestion du capital humain unique 14 systèmes de RH couvrant, par exemple, les absences et les présences, les

évaluations annuelles, les formations, le recrutement, le système de fiches de paie, etc.

Après avoir examiné diverses possibilités, il a été décidé d'opter pour un nouveau système de gestion du capital humain sur le nuage informatique au lieu d'une solution sur site. Le système sur site est installé en local et comporte généralement des frais récurrents d'assistance, de formation et de mises à jour, alors que la solution en nuage ne requiert qu'un temps moindre de déploiement tout en garantissant une plus grande fiabilité et une meilleure optimisation des coûts. Elle permet en outre aux employés des douanes d'accéder aux services de RH partout où ils se trouvent et à n'importe quel moment, pour autant qu'ils aient accès à un PC ou à tout autre appareil intelligent, comme un téléphone portable.

La solution en nuage offre également à l'équipe de RH un accès virtuel aux fiches des employés, aux informations sur les soins de santé, aux demandes de congé et à la masse salariale, à tout moment et en tout lieu. L'équipe estime que, depuis l'adoption de la solution de gestion du capital humain sur le nuage informatique, la productivité a augmenté de près de 15 %.

La mise en place du nouveau système a également offert quelques avantages inattendus lorsque la pandémie de COVID-19 est survenue partout dans le monde à la mi-2020. La numérisation de tous les documents et services de RH a facilité la mise en place d'une politique de contacts minimaux et l'utilisation d'une solution informatique en nuage a donné la possibilité à tous les employés d'accéder à ces documents et services depuis chez eux. Un agent conversationnel (chatbot) a aussi permis de répondre rapidement aux plaintes et aux demandes d'information, à la grande satisfaction du personnel.

Préserver la dynamique

Si elle a réussi à atteindre de nombreux objectifs importants, la Douane d'Abu Dhabi reste consciente du fait qu'elle doit constamment veiller à améliorer sa gestion des ressources afin d'assurer la qualité d'exécution de ses processus et de garantir l'efficacité de son personnel sur le plus long terme. Des processus et des systèmes doivent être mis au point dans la lignée des besoins du commerce et des entreprises et le défi est d'utiliser au mieux le cadre de compétences et de le tenir à jour régulièrement.

La dynamique enclenchée alimente la motivation. Il est essentiel de continuer à trouver des façons créatives de motiver les effectifs. En préservant le niveau de motivation et d'implication de ses employés à l'avenir, l'Administration sera en mesure de réaliser son ambition : celle de devenir une administration des douanes reconnue pour son efficacité et pour ses efforts de modernisation.

En savoir +

ebrahim.alkhajeh@adcustoms.gov.ae



ODASCE

www.odasce.asso.fr

**EXPERT EN DOUANE
DEPUIS 1972**

INFORMATION

FORMATION

ÉVÉNEMENT

€
FISCALITÉ

DOUANE

ACCISES

**EXPORT
CONTROL**

Le système de décisions anticipées en matière de classement tarifaire : l'expérience de la Douane algérienne

Par la Douane d'Algérie

Le nombre de recours administratifs dans le cadre des litiges opposant les opérateurs économiques aux services des douanes en matière de classement tarifaire a connu une baisse considérable (60 %).

Assurer le classement tarifaire correct d'une marchandise revêt une importance capitale pour toute administration douanière à plusieurs titres. Cela permet notamment d'avoir une bonne visibilité du commerce extérieur à travers la collecte de statistiques fiables concernant les volumes d'échanges des produits, aussi bien à l'importation qu'à l'exportation, et d'appliquer avec justesse les mesures fiscales et autres dispositifs d'ordre législatif ou réglementaire régissant le mouvement des produits.

Pour les opérateurs économiques, les enjeux sont également cruciaux. Un classement tarifaire inapproprié ou erroné peut engendrer des litiges et, par conséquent, des retards et des surcoûts de dédouanement.

Dans le cadre de la poursuite de ses efforts engagés en matière de facilitation des échanges commerciaux et consciente de la nécessité d'accompagner et de garantir une certaine sécurité juridique aux opérateurs économiques dans leurs opérations d'importation et d'exportation d'une part, et de faciliter le travail des services douaniers chargés du contrôle et de la vérification des marchandises d'autre part, la Douane algérienne a récemment mis sur pied un mécanisme permettant de rendre des décisions anticipées en matière de classement des marchandises à la demande d'un opérateur économique.

Les étapes

Un premier système avait été mis en application en 1999 suivant une procédure appelée « demande de renseignement sur le classement tarifaire Modèle D40 ». La procédure était toutefois lente et les décisions rendues n'avaient pas de caractère contraignant pour la douane. Après une vingtaine d'années de mise en œuvre, elle a donc été

abandonnée et remplacée par un véritable système de décisions anticipées en matière de classement tarifaire devenu effectif en date du 1^{er} mars 2020.

Il a fallu pour cela consacrer le principe des décisions anticipées dans le Code des douanes algérien lors de sa révision en 2017 (article 50 ter du code des douanes) et le rendre conforme aux normes et standards internationaux, notamment aux directives techniques de l'OMD concernant les décisions anticipées en matière de classement, d'origine et d'évaluation. Puis, en 2018, un décret exécutif fixant les modalités d'octroi des décisions anticipées par l'Administration des douanes a été publié au journal officiel. Enfin, cette dernière a émis en 2020 une circulaire de mise en œuvre de cette procédure.

Avant de rendre la procédure effective, la Douane a bénéficié en janvier 2020 de l'aide de deux experts du Secrétariat de l'OMD mis à sa disposition dans le cadre du Programme intitulé « Harmoniser le classement des marchandises sur la base des normes de l'OMD afin de renforcer le commerce africain¹ », programme financé par l'Union européenne, communément appelé « Programme SH en Afrique ». Il s'est agi pour ces experts d'examiner les modalités de mise en œuvre des décisions anticipées et leur conformité aux standards internationaux. Les experts ont conclu que le dispositif mis en place était, dans l'ensemble, conforme à ces standards.

Dans le cadre de cette mission d'expertise, deux journées d'information ont été organisées au profit des opérateurs économiques, des commissionnaires en douane, et des fonctionnaires des douanes, et ce, afin de garantir une large vulgarisation de cette nouvelle procédure et de réussir sa mise en application.

¹ <https://mag.wcoomd.org/fr/magazine/omd-actualites-88/lomd-et-lue-se-mobilisent-pour-appuyer-lapplication-du-systeme-harmonise-en-afrique/>



Le 26 Janvier 2020, à l'occasion de la célébration de la Journée internationale de la douane, une fois les conclusions des experts rendues, l'Algérie a pu notifier officiellement son acceptation de la *Recommandation du Conseil concernant l'introduction de programmes de renseignements contraignants sur le classement des marchandises avant déclaration (1996)* en adressant une lettre au Secrétaire Général de l'OMD.

Les décisions sont dénommées, en vertu de l'article 2 du décret exécutif cité plus haut, « décisions de renseignements tarifaires contraignants », ou, pour faire court, « décisions RTC ». Elles sont définies comme étant des décisions écrites, délivrées par l'Administration des douanes, qui indiquent le traitement, au plan du classement tarifaire, qu'accordera la Douane à la marchandise au moment du dédouanement. Elles sont rendues sur demande d'un tiers et préalablement à une opération d'exportation et/ou d'importation des marchandises, objet de la demande.

Objectifs escomptés

Le dispositif devrait permettre d'atteindre les objectifs suivants :

- Contribuer à la facilitation, la certitude et la prévisibilité du commerce extérieur et aider les bénéficiaires à prendre des engagements commerciaux ;
- Assurer l'égalité de traitement entre les opérateurs économiques ;
- Réduire les délais de dédouanement ainsi que le nombre des différends entre les autorités douanières et les opérateurs économiques concernant les questions liées au classement tarifaire ;
- Connaître d'une manière anticipée les importations futures aux fins de la gestion des risques.

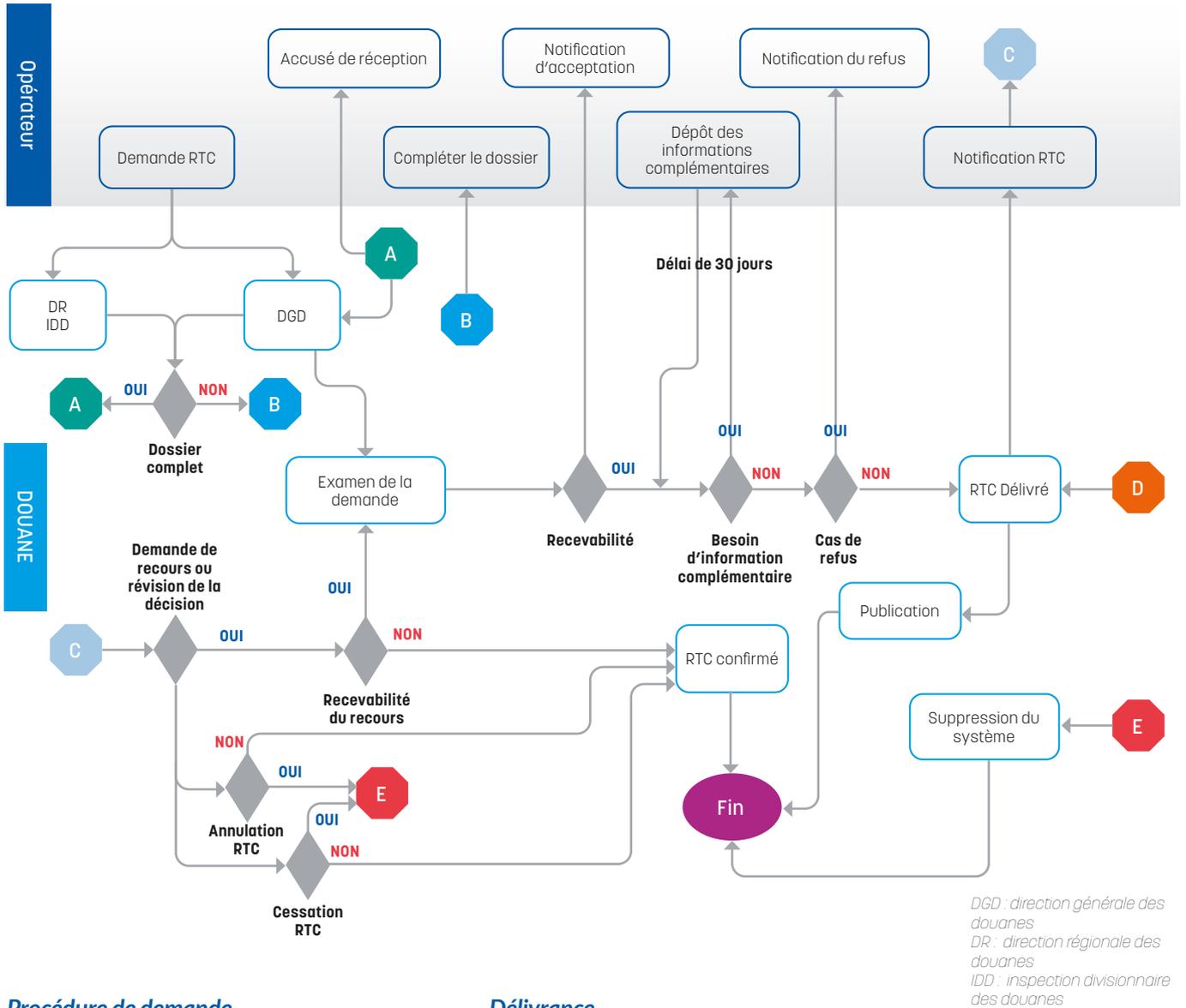
Procédures détaillées

Caractère contraignant et durée de validité

Une décision RTC, dont la caractéristique essentielle est son caractère contraignant, aussi bien pour les services des douanes que pour le bénéficiaire, était au départ valable six mois à compter de la date de sa notification, renouvelable tacitement pour la même durée, soit une année maximum.

Toutefois, cette durée a été portée à trois ans à compter du 1^{er} Janvier 2021, à travers l'introduction de l'article 94 de la loi de finances de 2021 modifiant l'article 50 ter du Code des douanes.

Figure 1: Schéma général de la procédure de renseignement tarifaire contraignant



Procédure de demande

Les demandes de décisions RTC doivent être établies distinctement pour chaque produit, par écrit et suivant un formulaire type prévu à cet effet, contenant des cases relatives à l'identification du demandeur ainsi qu'à la marchandise objet de la demande.

Ce formulaire, disponible à partir du site web de l'Administration des douanes, doit être dûment renseigné, signé par le demandeur et accompagné des pièces justificatives. Dès la réception du dossier, le demandeur est informé de l'acceptation de sa demande et peut se voir demander de compléter son dossier si besoin.

La procédure de demande d'une décision RTC sera totalement digitalisée dans le cadre du projet du nouveau système d'information des douanes en cours de réalisation.

Délivrance

Dans un souci de garantir un traitement équitable et d'éviter la délivrance de décisions de classement divergentes concernant des produits identiques ou similaires, les décisions RTC sont délivrées par la direction centrale chargée du classement tarifaire au niveau de la direction générale.

Ces décisions sont délivrées suivant un modèle prévu à cet effet, dans un délai maximum de 90 jours, à compter de la date d'acceptation de la demande.

Elles reprennent notamment une description détaillée de la marchandise, son classement tarifaire approprié ainsi qu'une justification du classement retenu conformément aux règles du Système harmonisé. Elles sont enrichies d'illustrations et de photos pour simplifier la compréhension des caractéristiques des produits classés.

Cessation de validité et annulation

Une décision RTC peut, au cours de sa validité, prendre fin d'une façon anticipée et faire l'objet:

- d'une cessation de validité : lorsqu'elle n'est plus compatible avec les termes du tarif douanier suite à l'amendement ou à la modification de ce dernier ;
- d'une annulation : lorsqu'elle a été prise sur la base d'indications fausses, inexactes ou incomplètes, communiquées par le demandeur.

La cessation de validité n'a pas d'effet rétroactif et prend effet à partir de la date d'application des modifications ou des mesures susvisées. L'annulation quant à elle prend effet à partir de la date de délivrance de la décision RTC.

Droit de réexamen et de recours

La législation et la réglementation nationales offrent à tout titulaire d'une décision RTC la possibilité d'introduire un recours administratif dans un délai d'un mois après sa délivrance, ou un recours devant une commission indépendante (la Commission Nationale de Recours présidée par un magistrat) dans un délai maximum de deux mois. Un délai de réponse de 30 jours a été prévu en cas de recours administratif.

Plateforme numérique

Dans un souci de transparence et de garantie du droit d'accès à l'information, la Douane algérienne a mis en place sur son site web www.douane.gov.dz, au niveau de la rubrique « e-services », une plateforme numérique dédiée à la publication de toutes les décisions RTC délivrées.

Toutes les informations y sont reprises, à l'exception de celles ayant un caractère confidentiel (nom du titulaire, marque du produit, etc.).

Elle est dotée d'un outil de recherche multimodes permettant d'effectuer des recherches par code tarifaire, mots-clés, référence de décisions, etc. Elle

offre aussi à l'utilisateur la possibilité de sauvegarder et d'imprimer les décisions.

Conclusion

De la mise en place du dispositif, le 1^{er} mars 2020, à la fin du 1^{er} trimestre 2021, plus de 250 demandes ont été déposées et 150 décisions RTC ont été délivrées. Ces chiffres auraient sans doute été beaucoup plus importants si les contraintes sanitaires imposées par la COVID-19 n'avaient pas mis un frein aux activités de commerce extérieur (une baisse de 18 % du volume des importations a été constatée durant l'année 2020 par rapport à l'année 2019).

Les produits concernés sont variés, que ce soit dans leur matière constitutive, dans leur fonctionnement ou leur domaine d'utilisation. Les produits alimentaires, les produits chimiques et ceux liés à l'évolution technologique en constituent le plus grand nombre.

Les résultats réalisés après une année de mise en œuvre de cette nouvelle procédure sont très satisfaisants et encourageants dans la mesure où le nombre de recours administratifs dans le cadre des litiges opposant les opérateurs économiques aux services des douanes en matière de classement tarifaire a connu une baisse considérable (60 %).

La Douane algérienne s'apprête à lancer au deuxième semestre 2021 un système de décisions anticipées en matière d'origine. Ce lancement prévu initialement durant le deuxième semestre 2020 a dû être décalé à cause de la pandémie du coronavirus. Une fois le dispositif en place, les opérateurs économiques disposeront de deux outils essentiels garantissant la conformité de leurs transactions concernant les deux volets importants de la réglementation douanière que sont le classement tarifaire et l'origine.

En savoir +

fiscalite@douane.gov



Le Mozambique lance son système électronique de suivi des marchandises

Par Zhiqiang Chen, Président-Directeur général de NUCTECH

En 2021, le gouvernement du Mozambique a lancé son système électronique de suivi des marchandises (ECTS de son acronyme anglais) dans le but d'améliorer sa capacité de contrôle du fret en transit et de promouvoir ainsi le commerce transfrontalier et régional légitime, tout en réduisant la contrebande, les vols et les pertes de marchandises tout le long de la chaîne logistique.

Le Mozambique, situé dans le sud-est de l'Afrique sur la côte de l'océan Indien, occupe un tiers du littoral de l'Afrique orientale et accueille de nombreux ports maritimes en eau profonde, parsemés de terminaux de chargement, d'entrepôts et de terminaux à conteneurs. 70 % des marchandises entrent sur son territoire en transit vers les pays de la Communauté de développement d'Afrique australe (SADC), à travers des couloirs logistiques qui relient les ports aux pays limitrophes que sont l'Afrique du Sud, le Zimbabwe, la Zambie, le Malawi, le Botswana et la République démocratique du Congo.

Le fait que le pays soit une importante plaque tournante régionale au niveau logistique et du transport signifie que l'autorité douanière doit contrôler de gros volumes d'activités de transit impliquant toutes sortes de marchandises, certaines transportées par camion-citerne, d'autres par camion en vrac. Le principal enjeu est d'empêcher l'évasion fiscale et de combattre la contrebande tout en facilitant les flux de marchandises légitimes afin d'améliorer la compétitivité du pays dans la région.

Afin de relever le défi, le gouvernement du Mozambique a créé une société dans le cadre d'un régime de partenariat public-privé dont la tâche est de mettre en place et de gérer un système électronique de scellement et de suivi du fret pour les 30 prochaines années. Le système a été déployé sur tout le territoire national et couvre les principaux ports de Maputo, de Beira, de Nacala ainsi que tous les postes d'entrée et de sortie, avec plus de 30 sites de vérification.

En partenariat avec un fournisseur de solutions de sécurité, la société a lancé un centre de données et un centre de commandement central et un système de vidéosurveillance en circuit fermé (CCTV). Elle a par ailleurs installé des milliers de jeux de capteurs dans 30 ports et sites de vérification frontaliers du pays. Une équipe d'intervention rapide a également été créée.

Le système électronique de suivi des marchandises est une solution sur-mesure, conçue spécifiquement pour répondre aux exigences uniques du Mozambique en vue de protéger l'intégrité des marchandises en transit. Il prévoit le recours à des scellés électroniques afin d'élargir la portée des contrôles douaniers. Le système allie la sécurité mécanique des scellés standard à la sécurité électronique offerte par la technologie RFID et permet donc d'assurer, en temps réel, l'intégrité du fret et la traçabilité des opérations illégales pour lutter contre la criminalité organisée, les vols, la fraude commerciale et la contrebande.

Les marchandises étant transportées sur différents types de véhicules, une vaste gamme de scellés électroniques a été mise au point. Outre les scellés habituellement apposés sur les conteneurs, deux dispositifs spéciaux ont été conçus pour les marchandises transportées par camion en vrac et par camion-citerne à carburant, ces deux moyens de transport étant les plus couramment utilisés pour le commerce de transit au Mozambique. Le premier est un scellé avec filet qui sert à recouvrir les camionnettes à toit ouvert ou encore les wagons plats, enveloppant ainsi entièrement les marchandises et les protégeant d'éventuelles manipulations irrégulières. Outre ses fonctions de suivi et de repérage, le scellé électronique peut envoyer une alerte si le filet est coupé ou déchiré. Le second est un scellé pour réservoir pour les camions citernes à carburant. Il permet d'assurer qu'aucun déchargement de pétrole ou d'ouverture illégale de la citerne ne puisse intervenir durant le transit. Du matériel antidéflagrant a été incorporé dans sa conception et, de ce fait, le dispositif est conforme à la Directive de l'Union européenne concernant les appareils et les systèmes de protection destinés à être utilisés en atmosphères explosibles (Directive ATEX 94/9/CE).

Quels que soient leur type et leur forme, les scellés électroniques permettent d'envoyer un message d'alerte automatique en cas d'ouverture illégale, de déviation de l'itinéraire préalablement attribué, de prolongement injustifié du temps de séjour, ou de toute autre anomalie comme un niveau de charge de la batterie trop faible. Le système permet à la Douane du Mozambique de suivre le fret en transit en temps réel et d'accéder à des renseignements précieux.

De tels dispositifs sont catégorisés comme relevant de l'Internet des objets (IdO), terme qui désigne un environnement où des objets munis de capteurs envoient des données vers une application qui peuvent ensuite être utilisées pour appréhender une situation donnée et pour permettre à d'autres applications, à des machines ou à des utilisateurs humains de mieux comprendre leur environnement. En connectant des capteurs et en intégrant les données émanant de sources diverses, les applications d'IdO efficaces augmentent la transparence de la chaîne logistique, améliorent l'analyse situationnelle et fournissent des informations utiles, sur la base desquelles les agents peuvent prendre des décisions raisonnées et accélérer le dédouanement des marchandises licites, tout en détectant et en retirant de la circulation les produits imposables, illicites ou prohibés.

Ainsi, il revient plutôt aux données qu'aux douaniers de s'occuper des tâches rébarbatives comme d'escorter le fret en transit et d'assurer l'intégrité des moyens de transport le long de leur parcours. Libérés des tâches manuelles répétitives, les douaniers peuvent dès lors se concentrer sur les missions plus importantes du contrôle des frontières afin d'assurer au mieux la sûreté des voyages et des échanges internationaux, tout en se protégeant des situations à haut risque sanitaire en cette époque de pandémie.

En savoir +

chen-zq@nuctech.com



De bas en haut: un scellé électronique avec filet, les véhicules de l'équipe d'intervention rapide, le centre de commandement central



Le rôle accru de la douane dans la gestion des frontières au Belarus

Par le Comité d'État des douanes du Belarus

Les deux principales agences responsables de la gestion des frontières au Belarus sont le Comité d'État des douanes et le Comité d'État des frontières, ce dernier se chargeant d'appliquer les règles qui régissent le contrôle aux frontières extérieures des personnes, des exigences d'entrée et de la durée des brefs séjours.

Afin d'optimiser l'utilisation des ressources et de réduire le temps passé aux postes de contrôle, le gouvernement avait décidé en 2019 d'attribuer aux douaniers certaines des compétences des gardes-frontières. En vertu du « principe de la première et de la deuxième ligne de contrôle », si un douanier estimait qu'il avait des raisons fondées de refuser l'entrée ou la sortie d'un individu ou d'un véhicule, ou encore qu'un contrôle plus complet exigeant des connaissances et des compétences spécifiques s'imposait, ce douanier devait alors demander l'intervention d'un garde-frontière. La personne et le véhicule devant faire l'objet d'un examen plus poussé devaient alors être amenés à un lieu spécifique afin de ne pas entraver la circulation.

Cette politique a récemment été revue. Le nouveau régime mis en place permet à présent à la Douane d'assurer toutes les fonctions des gardes-frontières à trois postes de contrôle à la frontière avec la Pologne, avec la Lituanie et avec la Lettonie, depuis

le 1^{er} janvier 2019, et à un poste à la frontière avec l'Ukraine depuis mars 2021.

Les fonctions assurées par la douane incluent :

- le contrôle du mouvement des personnes et des véhicules à travers les frontières nationales ;
- La vérification des documents d'identité et des visas ;
- l'examen visuel de l'état de santé des personnes dans le cadre de l'application de contrôles sanitaires et de quarantaine ;
- la surveillance du respect par les ressortissants étrangers et les personnes apatrides de la réglementation afférente au séjour des étrangers et au régime des visas ;
- le contrôle du respect par les propriétaires de voiture de l'obligation de posséder une assurance de responsabilité civile.

Dans l'exercice des fonctions décrites ci-dessus, les douaniers ont légalement le droit d'empêcher des individus de traverser la frontière ainsi que de saisir des informations dans les documents que les personnes doivent présenter à l'entrée ou à la sortie du pays. En outre, les agents travaillant aux postes-frontières mentionnés plus haut ont suivi une formation spéciale de la part du Comité d'État des frontières et sont équipés de nouveaux outils

leur donnant notamment accès à différentes bases de données et à des lecteurs de documents électroniques.

La liste des postes frontaliers où les douaniers assureront les contrôles aux frontières sera progressivement élargie. Cette nouvelle configuration sera déployée à des postes de contrôle supplémentaires sur la frontière avec la Lituanie à partir de septembre 2021 et avec l'Ukraine en 2022.

Le transfert des fonctions de contrôle des frontières aux agents douaniers a permis de réduire fortement le temps nécessaire pour les activités de vérification aux postes de contrôle, tout en augmentant le confort des transporteurs. Par exemple, les transporteurs entrant en Pologne par le poste de Kozlovichi ont constaté une diminution de 35 % du temps moyen nécessaire pour traverser la frontière en 2019, par comparaison avec les données de 2018.

Le Comité d'État des douanes s'attèle constamment à la tâche de faciliter les procédures commerciales et de minimiser les barrières administratives et procédurales pouvant peser sur le mouvement des marchandises. Le transfert des fonctions de contrôle des frontières aux agents douaniers figure parmi les importantes mesures prises pour faciliter le commerce transfrontalier à travers la gestion coordonnée des frontières.



© Belarus State Customs Committee



YOUR CUSTOMS PARTNER
Solutions logicielles douanières & sécuritaires

www.conex.net

Import/Export - Régimes particuliers - Export Control System - Transit
ICS Import Control System - GB S&S Safety & Security



Les vertus du virtuel

Par María Fernanda Giordano, conseillère technique au sein de la Direction de la coordination et de l'évaluation des opérations douanières, Administration des douanes d'Argentine

Face aux contraintes imposées par la COVID-19, le Secrétariat de l'OMD a adopté diverses mesures et mis au point des outils pour assurer la continuité des activités de ses organes de travail. Au cours des derniers mois, la plupart des réunions de l'OMD se sont tenues suivant un format hybride combinant une phase de consultations sur la base de documents de travail (à propos desquels les délégués sont invités à soumettre des commentaires) et des séances de travail en ligne par visioconférence.

Bien que les réunions en présence soient plus efficaces et que les réunions virtuelles représentent une importante charge de travail supplémentaire pour le personnel du Secrétariat de l'OMD, ce nouvel arrangement offre plusieurs avantages : il est plus facile pour les administrations Membres de l'OMD de permettre à leurs représentants de participer aux discussions qui se déroulent dans les groupes de travail et les comités de l'OMD, dans la mesure où leur participation ne suppose plus de frais de déplacement.

Les nouveaux dispositifs ont permis à la Douane argentine d'accroître sa participation aux réunions de l'OMD à près de 95 %. Le nombre de fonctionnaires argentins participant aux réunions a également augmenté. En conséquence, la composition de la délégation affectée à chaque

réunion s'est diversifiée. Au total, plus de 160 fonctionnaires argentins ont participé aux divers groupes de travail, comités, séminaires, ateliers et conférences organisés en ligne.

Auparavant, l'Administration sélectionnait les réunions représentant une priorité selon les ressources dont elle disposait pour financer les voyages à l'étranger. Habituellement, un représentant, voire deux à titre exceptionnel, formait la délégation envoyée au siège de l'OMD à Bruxelles aux sessions du Comité de la lutte contre la fraude, du Comité technique permanent, du Comité du Système harmonisé, du Comité technique de l'évaluation en douane, de la Commission et bien sûr, du Conseil. Cette liste peut sembler longue à celles et ceux qui ne connaissent pas les travaux de l'OMD mais en réalité, elle est assez courte, une soixantaine de réunions figurant en moyenne dans le calendrier annuel adopté par l'Organisation.

L'Administration des douanes argentine s'est aussi rendu compte de la valeur ajoutée de sa participation aux réunions virtuelles que le Secrétariat avait déjà commencé à organiser avant la pandémie, comme celles du Groupe de travail virtuel sur l'égalité de genre et la diversité. Elle a récemment commencé à prendre part aux travaux du Groupe en avril 2021, au cours d'une séance

Les nouveaux dispositifs ont permis à la Douane argentine d'accroître sa participation aux réunions de l'OMD à près de 95 %. Le nombre de fonctionnaires argentins participant aux réunions a également augmenté.

durant laquelle l'Administration a pu partager des informations sur les récentes initiatives qu'elle a lancées dans ce domaine.

L'Argentine ne compte pas d'Attaché douanier en poste à Bruxelles et bien qu'elle ait demandé à l'occasion à l'Ambassade d'Argentine auprès du Royaume de Belgique d'envoyer un représentant à l'une ou l'autre réunion de l'OMD, dans la plupart des cas, une délégation devait tout de même entreprendre le long voyage entre l'Argentine et la Belgique. Les membres de la délégation étaient sélectionnés sur la base de leurs connaissances et de leur expérience concernant le sujet à débattre, ainsi que de leur maîtrise de l'une des deux langues officielles de l'OMD, l'anglais ou le français.

L'aspect linguistique, qui reste aussi décisif qu'il est restrictif, revêt une importance un peu moindre à présent que la liste des réunions où le Secrétariat prévoit une interprétation en espagnol s'est élargie dans le cadre du « Projet pilote sur l'utilisation de langues supplémentaires à l'OMD ».

La plupart des outils et instruments de l'OMD sont élaborés entre les sessions des organes de travail et les Membres ne doivent pas participer à une réunion ou à un comité pour pouvoir contribuer aux travaux menés par l'Organisation. L'Administration des douanes argentine a toujours répondu aux demandes écrites, que ce soit pour remplir des questionnaires, soumettre des données de saisie dans la base de données du Réseau douanier de lutte contre la fraude (CEN), participer aux opérations de lutte contre la fraude ou fournir des explications détaillées sur ses pratiques et ses

régimes en vue de les inclure dans les recueils et autres publications de l'OMD.

L'Administration argentine a organisé la Conférence TI de l'OMD en 2014 ainsi qu'un événement parallèle sur le commerce électronique en 2017, en marge de la onzième Conférence ministérielle de l'OMC qui s'est tenue à Buenos Aires. Elle a activement coopéré avec le Secrétariat dans des activités de renforcement des capacités et a bénéficié des Programmes de développement des ressources humaines, tels que le Programme de bourses, le Programme de développement de carrière et l'Académie virtuelle d'orientation douanière, entre autres.

Personne ne pourra nier, toutefois, que la participation et les échanges sont passés à la vitesse supérieure avec l'avènement des réunions en ligne des comités et groupes de travail de l'OMD. Parfois, près de cinq représentants de la Douane argentine ont pu prendre part aux activités en ligne. Ces délégués, tous des experts dans des domaines spécifiques, ont ainsi développé des synergies et une coopération inédites grâce au fait qu'ils devaient se préparer ensemble aux réunions et travailler de concert durant les intersessions.

Les délégués argentins qui ont pris part à la 8^e réunion du Groupe de travail en charge de l'examen complet de la Convention de Kyoto révisée et aux 23^e, 24^e et 25^e sessions du Comité de gestion de la Convention de Kyoto révisée ont expliqué que le format virtuel avait permis à l'Administration de participer à ces réunions pour la première fois. Tant durant la phase préparatoire que durant les visioconférences en soi, ils ont pu contribuer aux

débats non seulement sur les aspects techniques inscrits à l'ordre du jour mais aussi sur bien d'autres sujets, en même temps qu'ils ont appris à se connaître les uns les autres et ont établi ainsi un excellent esprit d'équipe. Commentant cette expérience, ils ont déclaré : « en moins d'un an, nous avons déjà pris part à deux séances de travail informelles et à quatre réunions formelles et nous pouvons à présent dire avec fierté que nous contribuons à l'harmonisation des régimes douaniers ».

Afin d'exploiter au mieux l'expérience acquise par chaque membre de la délégation, la composition de la délégation aux diverses réunions a été officiellement arrêtée mais avec un certain degré de souplesse. Prenons l'exemple du Comité technique permanent (CTP). Le parcours de l'Argentine a commencé lors des 225^e/226^e sessions du CTP en octobre 2019, lorsqu'un fonctionnaire et le Directeur de la Direction technique se sont rendus à Bruxelles. Au moment des sessions de printemps en 2020, la pandémie s'était déjà répandue à travers le monde et le Secrétariat de l'OMD a donc décidé de les organiser suivant un format axé purement sur une consultation basée sur les documents de travail via la plateforme CLiKC! de l'OMD, comme expliqué dans l'article « COVID-19 : L'OMD adopte de nouvelles procédures et de nouveaux outils pour assurer la continuité de ses activités »¹. Le Secrétariat a ensuite incorporé une interface offrant des services de visioconférence avec une interprétation en temps réel et les sessions de l'automne 2020 et du printemps 2021 du CTP se sont donc tenues en combinant une phase de consultation sur la base de documents de travail (à propos desquels les délégués étaient invités à soumettre des commentaires) et des séances de travail en visioconférence. La même délégation a participé à ces sessions à distance. Les représentants argentins ont appris à préparer des interventions raisonnées et pertinentes, et à demander de l'aide en interne afin de pouvoir répondre aux besoins et aux attentes des membres du Comité. Ils ont également pris part aux travaux du mini-groupe ad hoc chargé de revoir le règlement intérieur du CTP. L'Administration entend garder la même délégation pour leur cinquième participation consécutive au CTP.

Les fonctionnaires qui ont eu l'occasion de prendre part aux discussions ont exprimé leur satisfaction d'avoir pu y participer, même à distance, et ont expliqué que le fait d'avoir pu partager des idées et leurs expériences avec les autres délégués a contribué à accroître leur motivation.

La participation aux groupes techniques chargés de la tenue à jour de normes essentielles comme le Modèle de données de l'OMD présente évidemment aussi des avantages. Une délégation argentine participe aux réunions de l'Équipe de projets chargée du Modèle de données (EPMD) depuis juin 2020. « S'il est vrai que les réunions en face à face facilitent le réseautage et la

création de bonnes relations entre les participants et l'équipe du Secrétariat, le passage vers un format virtuel a été très positif dans la mesure où il nous a permis de prendre part à chacune des réunions de l'EPMD », ont expliqué les représentants argentins. « Nous sommes à présent plus à même de mettre en œuvre le Modèle de données et nous avons commencé à cartographier nos jeux de données afin de nous assurer qu'ils soient alignés sur le Modèle. Nous comprenons mieux aussi ce qui se profile à l'horizon aujourd'hui, en matière de mises à jour ».

Un autre organe de travail auquel nous avons participé est le Groupe de travail sur la mesure de la performance (GT-MP). Les membres de la délégation argentine aux 2^e et 3^e réunions du Groupe ont déclaré : « notre Administration n'aurait pas pu nous envoyer à Bruxelles, compte tenu de nos contraintes budgétaires. Nous nous sommes véritablement efforcés de contribuer activement aux discussions du Groupe, tant durant les réunions que durant l'intersession, ce qui nous a permis de bien mieux comprendre les questions abordées mais aussi d'acquérir un sentiment d'appropriation vis-à-vis des objectifs du Groupe. »

Il en va de même pour les événements. Bien que la plupart des conférences de l'OMD soient retransmises en direct en ligne et puissent être visionnées à tout moment sur la chaîne YouTube de l'Organisation, le format virtuel permet à un nombre accru de personnes de participer à de tels événements et d'échanger avec les orateurs.

Le Secrétariat de l'OMD a pu non seulement organiser des réunions en ligne mais aussi assurer le renforcement des capacités à distance. L'Argentine a ainsi pu bénéficier d'une assistance afin de mener sa première étude sur le temps nécessaire pour la mainlevée des marchandises (TRS). Au cours d'un webinaire de quatre jours, les experts de l'OMD ont pu fournir des orientations détaillées sur la méthodologie de la TRS à 30 fonctionnaires argentins, les aidant à élaborer un plan d'action à cet égard. Aux administrations qui restent quelque peu réticentes à coopérer avec le Secrétariat de l'OMD à distance pour les activités de renforcement des capacités, nous ne dirons que ceci : N'hésitez plus, lancez-vous !

Nous pouvons tirer de nombreux enseignements de cette pandémie. L'un d'eux sera sans doute que la participation active aux travaux de l'OMD est bénéfique pour l'Administration, le pays et la communauté internationale sans son ensemble et qu'il conviendra de trouver les modalités permettant de faciliter cet engagement une fois que nous serons revenus « à la normale ».

En savoir +

mgiordano@afip.gob.ar

1 <https://mag.wcoomd.org/fr/magazine/omd-actualites-93-octobre-2020/covid-19-lomd-adopte-de-nouvelles-procedures-et-de-nouveaux-outils-pour-assurer-la-continuite-de-ses-activites/>



Interdépendance et fragmentation : perspectives sur la chaîne d'approvisionnement maritime d'aujourd'hui

par la Fédération internationale des associations de transitaires et assimilés (FIATA)

Par l'intermédiaire de son groupe de travail sur le transport maritime, la FIATA joue un rôle essentiel dans les discussions stratégiques internationales sur les questions maritimes et douanières, en étroite collaboration avec des organisations internationales et régionales. Par l'intermédiaire de son institut des affaires douanières, elle est en contact régulier avec l'OMD pour apporter l'éclairage essentiel du secteur privé quant aux difficultés que pose la perturbation de la chaîne d'approvisionnement maritime et pour favoriser la facilitation des échanges. Dans cet article, nous souhaitons aborder certaines des difficultés que rencontrent les transitaires et présenter un point de vue sur la façon dont les gouvernements et les acteurs du secteur peuvent aller de l'avant.

Aujourd'hui, la chaîne d'approvisionnement maritime est perturbée. Les difficultés qui existaient avant 2020 se sont exacerbées depuis la pandémie de COVID-19. La fiabilité, en termes de transit et de fréquence, n'a jamais été aussi faible, ce qui nuit à la prévisibilité et rend toute planification extrêmement difficile. Sans certitude dans la planification, la gestion de la chaîne d'approvisionnement est devenue mission impossible.

Les transitaires, entreprises spécialisées dans l'organisation de l'entreposage et de l'expédition de marchandises pour le compte de leurs expéditeurs, vivent et rencontrent chaque jour des problèmes nouveaux et inattendus. Les changements

fréquents dans les arrivées des navires, à la dernière minute, et les fenêtres restreintes pour la livraison des conteneurs d'exportation entraînent de longs temps d'attente, des reports ou des reprogrammations fréquents et, par conséquent, la non-utilisation de certains modes de transport.

L'alourdissement de la charge administrative des prestataires de services, combinée à une forte augmentation des dépenses de repositionnement des conteneurs vides, ont également un impact significatif sur la structure des coûts de la navigation intérieure. Les expéditeurs ont souligné ne pas avoir accès à des conteneurs vides pour les exportations

et faire face à des annulations d'escale (*blank sailings*)¹ et à des taux de frets élevés.

Enfin, les déséquilibres constatés actuellement dans la chaîne d'approvisionnement maritime contrecarrent les efforts que les transitaires déploient en vue de faire évoluer le transport intérieur vers des modes de transport plus respectueux de l'environnement (transfert modal).

Garantir des conditions de concurrence équitables

Certes, plusieurs raisons peuvent expliquer la pénurie de conteneurs et de l'offre de capacité, parmi lesquelles les perturbations engendrées par la pandémie et les restrictions qui en découlent. Cela étant, les autorités nationales et les décideurs internationaux devraient surveiller l'évolution de la situation afin de garantir des conditions de concurrence équitables, dans l'intérêt de la fluidité des échanges internationaux. Il est essentiel de s'assurer que les politiques protègent les expéditeurs de toutes tailles et de veiller à ce que les petits et moyens expéditeurs ne soient pas désavantagés. Il s'agit, par exemple, de garantir que ces derniers reçoivent la même valeur, en termes de prix et de protection de l'espace, lorsqu'ils combinent des volumes par l'intermédiaire de transporteurs non exploitants de navires, que les grands expéditeurs qui apportent assez de fret pour négocier des contrats directement avec un transporteur exploitant de navires.

Besoin d'une plus grande facilitation

Les responsables politiques doivent continuer de renforcer la surveillance réglementaire du transport maritime. Les autorités douanières doivent coopérer et travailler selon des politiques strictes d'évaluation des risques, en se concentrant sur l'adoption de moyens numériques pour l'échange d'informations plutôt que de s'appuyer sur des contrôles papier ou physiques. L'interface qui permet d'acheminer les marchandises vers les marchés doit être aussi fluide que possible pour les négociants et les importateurs qui manutentionnent les marchandises de manière professionnelle et de bonne foi. Les transitaires et les agents en douane de toutes tailles doivent avoir accès aux programmes d'opérateurs économiques agréés dans le cadre desquels ils peuvent bénéficier d'avantages tangibles qui facilitent les échanges sans leur imposer de charge supplémentaire. Cette approche ne doit pas être menée en vase clos au niveau national mais bien d'une manière harmonisée qui encourage l'adoption d'accords de reconnaissance mutuelle.

Le problème du récent incident du canal de Suez, par exemple, n'était pas le blocage en tant que tel, mais bien le moment où



© jgmarard

il s'est produit. La chaîne d'approvisionnement maritime est vulnérable et ce blocage est survenu au pire moment. De ce fait, le blocage de l'Ever Given a eu un énorme impact sur la chaîne d'approvisionnement maritime, et, au final, sur le commerce international, avec des effets sur la fluidité de la chaîne d'approvisionnement et des conséquences à long terme en termes de congestions, de délais et de prévisibilité. Il est également à craindre que ces effets ne se limitent pas à l'Europe et à l'Amérique du Nord, mais se fassent également sentir sur les voies commerciales de l'Extrême-Orient et de l'Océanie, car les effets domino sont inévitables. À long terme, il n'y aura malheureusement que des perdants, car ce sont les économies et surtout les consommateurs qui en paieront le prix.

Comme pour la pandémie de COVID-19, cette situation montre combien il est important que toutes les parties prenantes travaillent ensemble afin d'exploiter les meilleures pratiques et les synergies pour une chaîne d'approvisionnement plus forte et plus résiliente. Véritables « architectes du transport », les transitaires jouent un rôle clé d'organisation pour répondre aux besoins de transport de leurs clients grâce à leur savoir-faire et à leur capacité à trouver des solutions sur mesure en utilisant les différents modes de transport. Ils ont en outre les connaissances et les contacts nécessaires pour organiser les polices d'assurance appropriées qui couvrent les pertes, et pour aider les expéditeurs à répondre aux exigences d'assurance et aux procédures de traitement des réclamations. Ces compétences peuvent être importantes, surtout lorsque les armateurs déclarent une « avarie commune »², comme l'a fait le propriétaire de l'Ever Given.

Voie à suivre

Globalement, il y a beaucoup à améliorer. La fragmentation de la chaîne d'approvisionnement maritime entraîne des inefficacités

1 Pour diverses raisons, un opérateur de services de ligne peut décider d'annuler l'escale d'un navire dans un port ou une région afin de respecter son calendrier. En cas de *blank sailing*, les conteneurs qui devaient être débarqués au port annulé devront attendre au port d'embarquement jusqu'à l'arrivée du prochain navire ayant les mêmes destinations.

2 L'avarie commune est un principe de droit maritime qui impose à tous les propriétaires de la cargaison d'un navire d'intervenir dans les frais en cas de perte, même si leur cargaison n'est pas endommagée. Une fois que le propriétaire du navire a déclaré l'avarie commune, les experts répartiteurs désignés évaluent la valeur de chaque cargaison à bord et appliquent une formule qui détermine la contribution financière de chaque propriétaire de cargaison. Les propriétaires devront alors déposer une garantie d'avarie commune pour récupérer leur cargaison. Source : « Ever Given vessel owner declares general average », Will Waters, 6 avril 2021 <https://www.lloydslisting.com>.

qui engendrent des coûts pour une ou plusieurs des parties prenantes de la chaîne. Trouver une solution à ces inefficacités en fluidifiant les interfaces entre les différentes parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement maritime nécessite une collaboration – notamment entre les navires, les installations portuaires, les transitaires et les administrations douanières – qui souvent ne se concrétise pas. Il est essentiel de mettre en place cette collaboration pour améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement maritime dans son ensemble et de ses différentes parties. La digitalisation jouera un rôle clé pour faciliter cette évolution.

Les secteurs de la chaîne d'approvisionnement sont interdépendants : leurs performances dépendent du comportement des autres secteurs de la chaîne. Face à cette interdépendance, les parties prenantes tout au long de la chaîne d'approvisionnement maritime doivent coordonner leur action, se concerter et collaborer. La capacité de chaque

acteur à communiquer et à échanger des données en temps utile et avec exactitude est cruciale, non seulement entre le secteur et le gouvernement, mais aussi au sein du secteur lui-même. Si les systèmes de communication numérique sont appelés à jouer un rôle important à cet égard, il faut redoubler d'efforts pour s'assurer que tous les acteurs, quelle que soit leur taille, aient accès à ces plateformes et les moyens de les utiliser. S'ils avaient été présents, cette communication et cet échange de données auraient joué un rôle essentiel dans la coordination des navires entrant et sortant du canal de Suez après le déblocage de l'Ever Given, ce qui aurait réduit la congestion et aurait permis une meilleure planification des heures d'arrivée.

En savoir +

www.fiata.com

La FIATA remercie Jens Roemer, président du groupe de travail sur le transport maritime, pour sa contribution à cet article.

Customs-hub

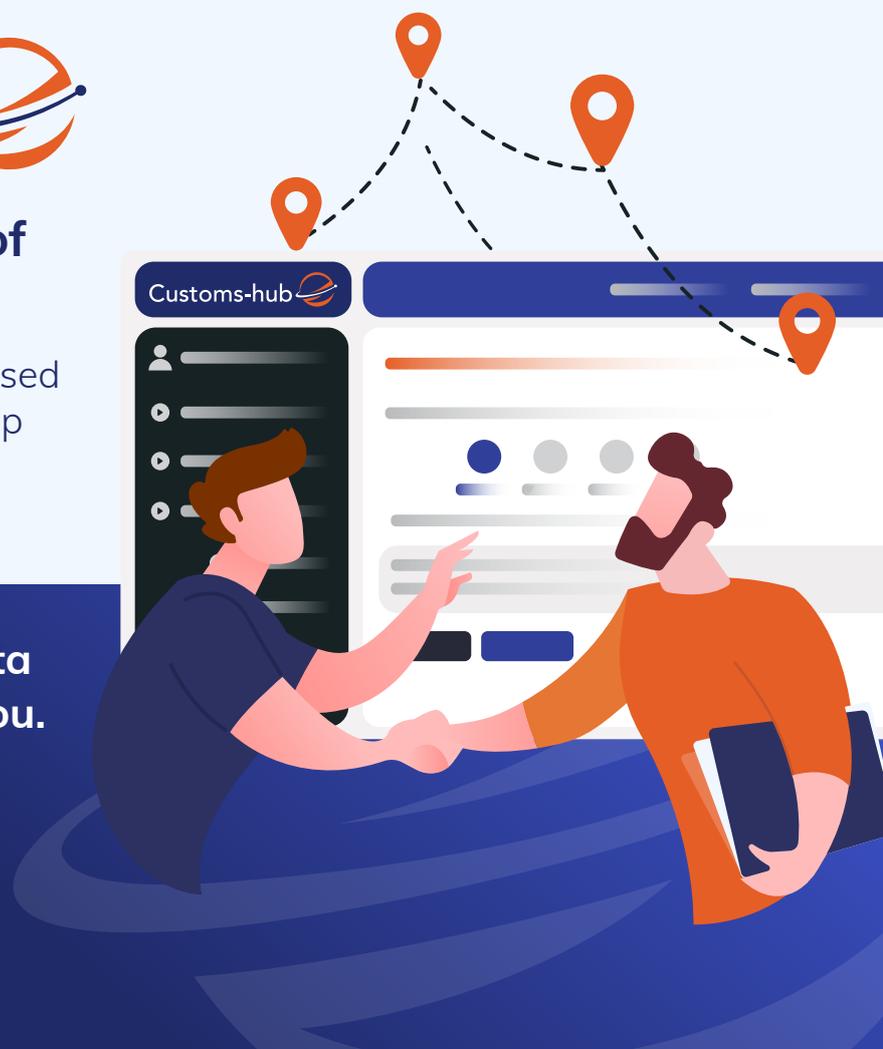
Need help in the adoption of the WCO Data Model?

Let us help you, we build solutions based on the **WCO Data Model** that will help you in the process of understanding, planning and implementation.

We are experts in the WCO Data Model. We know how to help you.

Contact us and we will guide you in the **first steps** to take.

info@customs-hub.com



L'analyse des données est efficace... Mais pourquoi la douane rechigne-t-elle à l'utiliser plus largement?

Par Mark Laxer

Alors que la fraude commerciale cause la perte de milliards de dollars chaque année et que la pandémie de COVID-19 met les économies du monde entier sous pression, il est impératif que les autorités publiques comprennent comment utiliser les logiciels et les données pour cibler les délits commerciaux. Dans le présent article, je présenterai quelques points de réflexion, à la lumière des nombreuses années d'expérience que j'ai acquise dans ce domaine.

Origines

Mon histoire commence en 1992 à Washington, au siège de la Douane des États-Unis. C'est là, à la Division de la fraude au 5^e étage, que j'ai rencontré l'agent spécial principal Lou Bock. Lou était quelqu'un qui comprenait extrêmement bien comment utiliser les données pour cibler la fraude commerciale et le blanchiment d'argent. Plus j'ai appris à connaître son travail, plus j'ai compris qu'il était un visionnaire, un de ces rares experts capables d'établir un lien entre les différents types de délits, les échanges commerciaux et les documents financiers. Sur la base de ses idées, j'ai écrit et partagé un système logiciel standard dans le cadre d'une joint-venture entre le service de la Douane des États-Unis et une dizaine de pays. Avec l'aide de John Cassara, expert en blanchiment d'argent sous le couvert d'opérations commerciales, le système a reçu le soutien du Congrès américain, du département du Trésor et du département d'État des États-Unis, et notre initiative est ainsi devenue la pierre angulaire du programme des *Trade Transparency Units* (TTU), créé en 2004.

Comme indiqué dans un article paru dans le numéro de juin 2015 de l'*OMD Actualités*, « Le principe directeur sur lequel se fondent les TTU veut que les autorités gouvernementales intervenant aux deux extrémités de toute transaction commerciale soient en mesure de comparer et d'analyser les données échangées aux fins de l'identification d'anomalies »¹.

Le programme des TTU reposait sur deux piliers :

- un mécanisme bilatéral, mis sur pied pour permettre d'échanger les données commerciales avec les pays qui avaient signé un Accord d'assistance mutuelle douanière avec les États-Unis ;

- un système informatique faisant office d'outil d'investigation pour permettre aux usagers de détecter les anomalies en matière de commerce et d'analyser rapidement des vastes volumes de données.

Pendant quelques années, nous avons ainsi pu aider les États-Unis et les pays partenaires du programme TTU - le Mexique, le Panama, le Brésil, la Colombie, la République dominicaine, le Paraguay, les Philippines, le Guatemala, le Honduras, le Salvador, l'Équateur et l'Australie - à s'attaquer à la délinquance et à récupérer de la sorte des milliards de dollars.

Explorer les données à travers des outils efficaces

Le logiciel et les méthodologies mises en point ont permis aux diverses TTU établies dans les pays participant au système d'échange de données de remporter de francs succès. Cela dit, même sans l'échange direct de données sensibles propres à chaque pays, il est aujourd'hui possible pour les gouvernements de déterminer les domaines problématiques (les « bottes de foin ») ou d'identifier des individus précis (les « aiguilles » à retrouver), voire les deux. L'analyse des données officielles et de sources ouvertes portant sur les importations ou les exportations, les mouvements commerciaux, les rapports d'activités suspectes, les rapports de transactions en espèces et les formulaires d'information concernant les devises s'est révélée efficace et a permis d'obtenir de bons résultats. Les délinquants mentent mais leurs mensonges ne sont pas toujours cohérents. Un individu peut mentir sur un type de document, pour diverses raisons, mais pas forcément sur un autre. Un même individu peut également inventer des mensonges différents, en fonction des autorités gouvernementales auxquelles il s'adresse. Les outils d'analytique permettent de démêler les écheveaux de mensonges. Ils peuvent devenir de formidables alliés pour les enquêteurs, à qui ils permettent de vérifier les indices trouvés sur le terrain, mais la vraie valeur ajoutée passe par les agents et les analystes qui arrivent à dégager des patrons de comportements douteux et des pistes supplémentaires.

L'outil que les TTU utilisaient présentait les données à travers des graphiques et des grilles. Des boutons d'exploration apparaissaient en passant la souris sur les visuels, permettant ainsi aux analystes d'explorer les données de manière plus approfondie

1 <https://mag.wcoomd.org/fr/magazine/omd-actualites-77/us-trade-and-transparency-unit/>

pour qu'elles puissent leur révéler des détails supplémentaires. Ces boutons d'exploration étaient au cœur du système. Ils représentaient le « qui-que-quoi-comment » de la répression de la fraude. En cliquant sur ces boutons, les analystes tentaient de répondre aux questions essentielles que se pose tout enquêteur criminel douanier : à qui avons-nous affaire ? Quelles sont les marchandises concernées ? D'où viennent les produits et où vont-ils ? Quand s'est produite l'activité ?

Les boutons d'exploration sont comme les commandes d'un ascenseur. L'analyse commence lorsque l'utilisateur « monte dans l'ascenseur ». Les boutons, qui filtrent les données, amènent l'utilisateur aux différents étages du « bâtiment ». Une fois arrivé à l'étage qui l'intéresse, l'analyste peut sortir et regarder autour de lui, ce qu'il fait en cliquant sur les boutons analytiques. Par exemple, en cliquant sur le bouton étiqueté UP (soit *Unit Price* ou prix unitaire), il fait apparaître des informations sur la valeur déclarée des marchandises. L'utilisateur peut très bien sortir de l'ascenseur et passer à un autre « bâtiment » (document) grâce à la vue détaillée d'exploration. Les fonctionnalités analytiques comprennent des tableaux de divergence, qui montrent les écarts éventuels entre les différents types d'écritures, mentionnent la source de la divergence pour chaque élément de donnée et indiquent également la manière de clarifier les ambiguïtés.

Les analystes douaniers spécifiquement affectés à la détection des anomalies sur la base des données commerciales ont fait usage de l'outil pour détecter les cas d'évasion fiscale en analysant les prix unitaires. Un de ces cas de fraude, rapporté par le *Wall Street Journal*², portait sur quelque 100 millions de dollars. Les analystes douaniers à l'origine de l'enquête se sont penchés sur des importations de réglisse depuis Taiwan, dont la valeur déclarée dépassait plus de cent fois la valeur habituelle. Toutes les importations suspectes étaient liées à un importateur de produits à base de plantes et de produits de santé, basé en Californie. Une analyse plus poussée a révélé que les importations surévaluées de réglisse - même celles qui n'étaient pas directement liées à l'importateur - passaient par la même société. Dans une autre affaire de surévaluation, il a pu être établi que le gouvernement argentin avait indûment payé 130 millions de dollars en subventions à l'exportation à des entreprises situées dans le pays³.

Dans le cadre d'une autre affaire, de l'or guyanien était amené illégalement aux États-Unis suivant un subterfuge qui permettait de contourner les lois fiscales du Guyana. Les médias ont rapporté que, pendant dix ans, près de 100 000 onces d'or avaient été passées en contrebande chaque année, privant ainsi le Guyana de quelque 300 millions de dollars de recettes. Le réseau de contrebande n'a pas été découvert sur le terrain mais bien par les analystes des données commerciales. L'analyse du prix unitaire

a permis aux autorités gouvernementales de découvrir l'opération de contrebande.

Faire en sorte que l'analytique fonctionne pour tous

Comme indiqué plus haut, la possibilité d'établir un lien entre les données des transactions commerciales à l'importation et à l'exportation offre un avantage certain, mais les pays peuvent aussi lutter contre la fraude de manière efficace aujourd'hui sans passer par le partage direct de leurs propres données sensibles. Il suffit d'être prêt à investir des ressources dans l'analyse des données. En créant une petite équipe bien formée, qui ne sera pas réaffectée ailleurs à la moindre contrainte budgétaire, une administration peut très bien être en mesure de cibler la fraude et de récupérer d'énormes montants d'argent. Certaines conditions doivent être remplies, bien entendu, comme la mise en place de mesures effectives de lutte contre la corruption et la capacité de mener une enquête en bonne et due forme.

Il est important de comprendre qu'il n'existe pas de solution purement logicielle et que, dans la pratique, de nombreux systèmes de gestion des risques ne sont pas particulièrement efficaces. N'oublions pas que ces derniers sont conçus et créés par des départements informatiques disposant de budgets énormes et de connaissances tout aussi pléthoriques en matière de TI... mais sans l'expertise nécessaire des enquêteurs criminels douaniers. De même, de nombreux outils d'exploitation des données donnent de bons résultats, à condition d'y incorporer une connaissance approfondie de la fraude douanière. Il existe un problème culturel dans la lutte contre la fraude commerciale : les départements informatiques doivent se rendre compte que, sans l'implication active d'enquêteurs expérimentés et d'analystes avertis dans les travaux de conception des logiciels, les outils qu'ils mettent au point ne seront que d'une moindre utilité.

Je crois que le logiciel doit guider les analystes à détecter, dans les données qu'ils exploitent et analysent dans le détail, les délits qui passeraient autrement inaperçus. J'invite les administrations des douanes et les analystes de données qui souhaitent discuter des méthodologies et des outils à déployer à me contacter. Je suis toujours partant pour partager ce que j'ai appris de mon vieil ami et mentor Lou Bock. Sa façon de cibler le crime nous a permis d'arriver à des résultats impressionnants... Et nous avons pourtant à peine fait qu'effleurer les possibilités que nous offre l'analyse des données.

En savoir +

mark.laxer@datamininginternational.com
twitter @marklaxer

Sur l'auteur

Mark Laxer est ingénieur informatique et auteur, toujours prêt à démasquer la fraude commerciale et les intox.

2 "Prosecutors Say Sunrider made Profits Vanish in Import Abuse", 7 janvier 1997

3 L'affaire a été rapportée par le *New York Times*: "Banker Indicted in Fraud Case Said to Have Bilked Argentina", 8 mars 2000, <https://www.nytimes.com/2000/03/08/nyregion/banker-indicted-in-fraud-case-said-to-have-bilked-argentina.html>

FOCUS: Règles d'origine

Les règles d'origine sont « les dispositions spécifiques appliquées par un pays pour déterminer l'origine des marchandises et faisant appel à des principes établis par la législation nationale ou par des accords internationaux (« critères d'origine ») ».

La Convention internationale pour la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers (amendée), Annexe spécifique K, Chapitre 1, Définitions



Points saillants de la deuxième Conférence de l'OMD sur l'origine

par le Secrétariat de l'OMD

Le Secrétariat de l'OMD a organisé la deuxième édition de sa Conférence mondiale sur l'origine, du 10 au 12 mars 2021, dans le but de stimuler l'échange de connaissances sur la gestion et la mise en œuvre des règles d'origine, tant sous une perspective douanière que sous celle des opérateurs commerciaux. Financé par le Service de la douane de Corée, l'événement s'est tenu en ligne. Cet article présente certains des points saillants évoqués par les intervenants¹.

Le traitement préférentiel peut changer la donne pour l'intégration économique régionale pour autant que tous les acteurs impliqués aient accès aux bonnes informations, connaissent les règles et disposent de capacités administratives et de gestion

Plusieurs accords de libre-échange (ALE) ont été évoqués, à commencer par la Zone de libre-échange continentale (ZLEC) africaine. Les travaux sur l'annexe 2 de l'Accord, qui couvre les règles d'origine, sont presque achevés. Si certaines exigences fondamentales et quelques règles par produit font encore l'objet de négociations, depuis le 1^{er} janvier 2021, les règles d'origine sur lesquelles un accord est intervenu s'appliquent donc aux échanges commerciaux.

Pour pouvoir profiter de cet accord (ou de tout accord de libre-échange), les fabricants, les opérateurs qui participent au commerce de marchandises et les gouvernements ont tout intérêt à bien connaître les règles d'origine et à disposer non seulement d'informations sur les sources d'approvisionnement et le processus de fabrication des marchandises mais aussi de capacités de gestion et administratives solides (notamment d'un accès à des systèmes informatiques efficaces).

Outre les difficultés découlant d'un manque de clarté sur les dispositions des accords commerciaux relatives aux règles d'origine, d'autres facteurs

peuvent expliquer un faible taux d'utilisation de ces dernières, parmi lesquels :

- les difficultés en matière d'information : les distributeurs de marchandises ne possèdent généralement pas les informations requises.
- les difficultés en matière d'approvisionnement : les coûts de production d'un produit originaire seront généralement plus élevés.
- les difficultés en matière de conformité : la charge bureaucratique augmente les coûts de transaction
- le risque en matière de conformité : si un importateur n'est pas certain de l'origine d'un produit, il ne prendra pas le risque de demander le traitement préférentiel.

Un intervenant a souligné qu'il est nécessaire de tirer parti de la technologie, en particulier pour assurer la traçabilité des matières en conjonction avec les documents sur l'origine. La formation est également jugée essentielle : « Il sera difficile de former toutes les PME exportatrices mais il est par contre possible de cibler les chambres de commerce, les agences de promotion des exportations et les organismes en charge de la certification ».

Une étude sur l'utilisation des ALE par les importateurs européens² a été présentée durant la Conférence. Elle montre que la taille des entreprises et la marge préférentielle importent peu ; par contre, les valeurs transactionnelles et l'expérience de l'importateur font toute la différence.

Dans le cas de la ZLEC, les fabricants auront sans doute à restructurer leur production, tandis que les importateurs et les exportateurs devront peut-être investir du temps et des ressources dans la formation, s'assurer de disposer des bons documents et mettre en place un système

¹ Cet article reflète les points de vues exprimés par certains intervenants et non le point de vue de l'OMD ni des intervenants dans leur ensemble.
² The Use of the EU's Free Trade Agreements, Conseil national du commerce de la Suède en collaboration avec la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), 2018.

d'écritures comptables adéquat et vérifiable, qui soit accessible aux autorités. La douane et les autorités délivrant les certificats d'origine devront quant à elles numériser leurs procédures, notamment celles en lien avec les signatures, et assurer une délivrance et une administration fluides des certificats d'origine et des autres documents. Comme dans le cas des opérateurs économiques, la douane aura à renforcer ses capacités pour comprendre les règles d'origine et prévoir des mécanismes pour recueillir les commentaires des utilisateurs afin de travailler dans le sens d'une amélioration continue.

L'un des principaux défis pour la mise en place de la ZLEC est le manque d'infrastructure numérique dans certains pays. Certaines administrations utilisent encore les procédures papier, ce qui se traduit par de longues démarches qui auront un effet dissuasif sur le recours au traitement préférentiel.

D'autres ALE et leurs incidences sur l'intégration régionale ont été abordés durant la Conférence, notamment l'Accord entre les États-Unis, le Mexique et le Canada, l'Accord de partenariat global et progressiste transpacifique et l'Accord global de partenariat économique régional. Des présentations détaillées sont disponibles sur le site Web de la conférence.

Les règles par produit

Le classement des marchandises et la détermination de l'origine des produits selon les provisions d'un ALE sont étroitement liés. Normalement, les exigences aux fins de la détermination de l'origine sont spécifiées par produits individuels ou par catégories de produits, ces derniers étant identifiés conformément à leur code respectif dans le Système harmonisé (SH). Dans de nombreux cas, la règle d'origine qu'il convient d'utiliser se fonde sur un changement de classification tarifaire (CCT) au niveau du chapitre, de la position ou de la sous-position, critère qui exige un classement correct du produit fini et des intrants utilisés pour sa fabrication.

Un intervenant a évoqué les changements fondamentaux intervenus dans les règles d'origine préférentielle au cours des deux dernières décennies, indiquant que « les règles fondées sur la valeur ne sont plus la norme. Les règles sont à présent basées sur le classement dans le SH et sur le changement de classification tarifaire entre les importations et le produit fini ». Et

l'orateur d'ajouter : « dès lors, les connaissances, les compétences et la documentation requises pour déterminer et vérifier l'origine ont changé et, aujourd'hui, plus qu'une expertise comptable, il est nécessaire de disposer de solides compétences en matière de classement ».

Chaque fois que le SH est mis à jour, généralement tous les cinq ans, les amendements au SH doivent être repris dans les règles par produit figurant dans les accords commerciaux. Toutefois, les exemples de transpositions sont rares et les règles par produit convenues à un moment donné demeurent généralement en l'état par la suite. Dans certains cas, le texte de l'accord n'indique même pas la version du Système harmonisé utilisée et les importateurs et les exportateurs en sont réduits à se baser sur leurs propres suppositions.

Un intervenant a fait observer que les négociateurs avaient peut-être peur d'ouvrir la boîte de Pandore, faisant référence au fait que la mise à jour pourrait rouvrir les discussions sur les règles établies. D'après lui, cela pourrait expliquer pourquoi la majorité des accords commerciaux aujourd'hui n'offrent aucune solution à ce problème si sérieux. Les accords devraient prévoir une clause stipulant que les règles doivent être lues de manière dynamique et que les mises à jour techniques ne doivent pas être considérées comme de nouvelles négociations en soi.

Si les règles d'origine ne sont pas actualisées par les parties à l'accord, les opérateurs n'ont pas d'autre choix que de se référer à différentes versions du SH aux fins de la détermination de l'origine pour pouvoir demander un traitement préférentiel. Plus la granularité (ou le niveau de détail) des règles d'origine convenues est grande, plus le problème s'aggrave. Les difficultés posées par la concordance entre les différentes versions du SH sont considérées comme l'une des causes majeures du faible taux d'utilisation des préférences. Le problème ne se limite pas aux opérateurs commerciaux mais touche également les douanes qui sont confrontées à des problèmes similaires au moment de contrôler la conformité d'une demande de traitement préférentiel.

Un outil logiciel spécifique a été présenté durant la Conférence pour relever ce défi et les lecteurs intéressés sont invités à consulter la présentation à ce sujet sur le site web de la Conférence.





Le système d'auto-certification offre de multiples avantages

Les ALE conclus récemment semblent donner la priorité à l'auto-certification de l'origine, en particulier au système de certification entièrement axé sur l'exportateur et au système de certification axé sur l'importateur, avec une implication moindre - voire nulle - de l'autorité compétente du pays d'exportation.

Dans de tels arrangements, il n'y a pas de coûts liés à l'obtention du certificat ou de retard dans la procédure. La douane voit aussi ses coûts administratifs diminuer étant donné qu'elle ne doit pas vérifier l'authenticité du certificat, et elle peut, en outre, se concentrer sur la vérification des marchandises et de leur caractère originaire allégué. Comme l'a expliqué l'un des intervenants, « en réduisant les exigences documentaires, les contrôles se déplacent par défaut vers les marchandises, c'est-à-dire là où ils ont lieu d'être ».

Les systèmes d'échange automatique de données permettent aussi aux douanes de concentrer leurs contrôles sur les marchandises plutôt que sur l'authenticité et la validité des certificats

Certains pays ont mis en place des systèmes informatiques qui permettent d'échanger automatiquement les certificats d'origine et de procéder aux vérifications électroniques qui s'ensuivent. Les importateurs et les exportateurs ne doivent pas soumettre et échanger les certificats mais doivent seulement indiquer le numéro du certificat sur la déclaration. Ce procédé permet aux douanes de se concentrer sur les produits, sans devoir se focaliser sur l'authenticité et la validité des certificats. Un intervenant a toutefois fait remarquer qu'il est important de tenir compte du fait que les systèmes permettant l'auto-certification et réduisant la paperasserie ne résolvent pas tous les problèmes rencontrés par certains opérateurs économiques, comme le manque

d'informations sur les sources d'approvisionnement et sur le processus de fabrication des marchandises.

La voie à suivre en matière de règles préférentielles est la convergence, non l'harmonisation

Un grand nombre d'accords commerciaux régionaux ont été signés au cours des trois dernières décennies et leurs dispositions se recoupent en partie. Les pays qui ont passé des dizaines d'ALE et de traités de commerce régionaux sont bien conscients du fait que les règles qu'ils ont créées sont difficiles à appliquer pour les douaniers et les opérateurs commerciaux. Chaque accord prévoit sa propre définition des droits et des régimes d'importation, sa propre manière de déterminer le pays d'origine du produit et ses propres procédures à suivre pour documenter cette origine.

Bien que des efforts importants soient consentis par certains pays pour normaliser les dispositions entre les différents accords, tous les experts s'accordent à dire que cette normalisation prendra du temps, qu'une démarche unique n'est pas toujours applicable et que les règles d'origine par produit sont adaptées aux exportations des signataires.

La convergence est en fait une réalité

Les conclusions de l'étude *Rules of Origin as Non-Tariff Measures: Towards Greater Regulatory Convergence*³ ont été présentées durant la Conférence. L'étude montre que, pour certains produits, la convergence entre les règles d'origine prévues dans les différents ALE s'est faite, pour ainsi dire, « naturellement ». Une convergence est constatée dans les secteurs « non sensibles », tels que les produits chimiques, bien que les règles continuent de différer dans les secteurs que les pays considèrent comme stratégiques (le textile et l'habillement pour les États-Unis, la pêche pour l'UE). Les chercheurs travaillent à présent à l'élaboration d'un outil qui montrerait où une convergence ou

3 Bernard Hoekman, Stefano Inama, *Rules of Origin as Non-Tariff Measures: Towards Greater Regulatory Convergence*, Robert Schuman Centre for Advanced Studies Research Paper No. RSCAS 2017/45, 2017.

une divergence existe au niveau d'un produit spécifique et qui offrirait aux pouvoirs publics et aux entreprises des options quant à la manière de formuler les règles.

L'absence de clarté et de cohérence est en réalité l'élément qui détermine si l'ALE atteint ses objectifs ou pas

Les administrations des douanes jouant un rôle premier dans l'administration des règles d'origine, elles sont bien placées pour s'attaquer aux incohérences et à la confusion associées aux procédures stipulées par les accords commerciaux.

Un des orateurs a expliqué que la majorité des problèmes dérivent des négociations et des étapes préalables à l'entrée en vigueur d'un ALE : « D'abord, les ALE sont généralement négociés en anglais, alors que l'anglais n'est souvent pas la langue principale d'une ou des plusieurs des parties, voire d'aucune. La probabilité d'une divergence d'interprétation augmente donc considérablement, ce qui peut avoir des conséquences imprévues une fois l'accord entré en vigueur ».

Deuxièmement, les personnes interprètent les mots différemment. Le même intervenant a indiqué que : « lorsque le texte de l'accord est transposé en règlements douaniers contraignants, les auteurs peuvent ne pas être conscients de l'intention des négociateurs et se concentrer sur les mots qu'ils ont devant eux ou, plus précisément, sur leur compréhension des mots qu'ils ont devant eux. L'intention peut donc se perdre en cours de route ». Par exemple, il est crucial de faire la distinction entre une rédaction discrétionnaire et un langage obligatoire. Lorsque les négociateurs utilisent « devrait », ou *should* en anglais, ils tiennent compte du fait que les choses ne sont pas toujours possible. *Should* fait référence à quelque chose de recommandé plutôt que requis. À l'inverse, « doit », ou *shall*, en anglais, fait référence à quelque chose qui est requis. Les règlements élaborés d'une manière qui ne traduit pas l'intention peuvent parfois aboutir à des erreurs d'évaluation, et partant, à des litiges et à des recours inutiles.

L'intervenant a également mis le doigt sur l'absence de définitions claires concernant les termes commerciaux communs, comme par exemple les références à la « facturation par un pays tiers », à la « facturation par une tierce Partie » et à la « facturation par une tierce partie » dans un même accord et dans les procédures opérationnelles. Si tous les accords définissent « facturation par une tierce Partie » de la même manière (généralement, le tiers est un signataire de l'accord), ce n'est pas le cas pour les deux autres expressions, ce qui ouvre la voie à des interprétations diverses et variées.

Un intervenant a expliqué qu'il est nécessaire d'harmoniser les éléments suivants dans les règles d'origine :

- les définitions ;

- les procédures – envoi direct, périodes de temps, étapes de recours, etc. ;
- les méthodes de calcul de la teneur en valeur régionale ;
- les obligations documentaires.

Il faut éviter de recourir à des notions telles que l'« expédition directe » qui donnent lieu à des interprétations fallacieuses

Les règles d'origine prévoient des dispositions relatives aux exigences en matière de transport pour lesquelles une terminologie variée est utilisée, causant ainsi une certaine confusion :

- expédition directe : dans l'Accord sur le commerce des marchandises de l'ANASE, le passage par des États qui ne sont pas membres de l'Association est permis pour des raisons géographiques, pour autant que les produits n'entrent pas sur leur circuit commercial, et quelques opérations sont possibles durant le transit.
- transbordement : dans le cadre de l'Accord Canada-États-Unis-Mexique, aucune opération supplémentaire n'est permise si ce n'est le chargement, ainsi que le déchargement en transit.
- transport direct : dans la convention pan-euro-méditerranéenne, le transport à travers d'autres territoires est permis à condition que les marchandises restent sous la surveillance de la douane et ne subissent que certaines opérations spécifiques.
- transit et transbordement : dans l'Accord de partenariat économique stratégique transpacifique.

Un intervenant a soulevé le besoin de recourir à une terminologie neutre pour réduire les ambiguïtés, notamment aux expressions de transbordement ou de transport via des tierces parties. Il a également expliqué que la notion de transport direct ou d'expédition directe n'entre pas dans la lignée des pratiques commerciales modernes ni des régimes douaniers : « le commerce international se compose d'une série de flux matériels de marchandises qui peuvent ne pas nécessairement passer par la voie la plus directe mais par la voie la moins chère. Le transbordement ou le transport à travers les pays sont une nécessité et les douanes disposent de régimes concernant le transit ou le transbordement ».

De plus, les ALE devraient clairement stipuler ce qui est entendu par certaines exigences telles que « les marchandises restent sous le contrôle de la douane » ou encore « les marchandises restent sous le contrôle d'une autre autorité ». Les exigences de preuve en vue de vérifier qu'aucune manipulation ou modification n'est intervenue doivent se limiter aux documents existants, tels que les connaissements, les déclarations à l'exportation ou

à l'importation, les contrats commerciaux, les factures, les listes de colisage, les documents d'entreposage et les rapports générés par les scellés électroniques mis sur les conteneurs et autres dispositifs électroniques modernes.

Les pays ne devraient pas exiger de certificat de non-manipulation ni aucune autre preuve documentaire de ce type. En effet, le pays de transit d'un envoi n'est généralement pas un État partie à l'ALE. Ce pays n'a donc aucune obligation de délivrer une preuve documentaire. Il se peut même qu'il ne délivre pas de tels certificats pour les marchandises transbordées.

Un examen de l'Annexe spécifique K pourrait être l'occasion de régler ces problèmes

Vingt années se sont écoulées depuis l'adoption par le Conseil de l'OMD, en 1999, de la Convention de Kyoto révisée qui fournit des normes et des pratiques recommandées pour guider l'élaboration de régimes douaniers prévisibles et transparents. Conscients du fait que la Convention de Kyoto révisée (CKR) devait continuer à représenter une référence en matière de régimes douaniers modernes et efficaces au 21^e siècle, les Membres de l'OMD ont approuvé en 2018 l'établissement d'un groupe de travail chargé de l'examen complet de cet instrument, notamment de l'Annexe spécifique K qui porte sur les règles d'origine et sur les procédures relatives à l'origine (preuves documentaires et contrôle de l'origine).

Les principaux aspects relatifs au contenu et à la structure de la proposition élaborée par le Groupe de parties prenantes parrainant l'examen de l'Annexe spécifique K sont abordés dans un autre article. Nous nous limiterons donc à dire que le groupe promeut une approche de « boîte à outils » qui couvre tous les aspects relatifs à la gestion de l'origine préférentielle et non préférentielle, et qui propose une terminologie et des notions claires et à jour, utilisant un langage commun et des significations communes. L'outil se fonderait sur une architecture ouverte qui permettrait d'ajouter de nouveaux termes et d'amender les termes existants.

L'idée est d'aider les négociateurs commerciaux qui ne sont pas experts dans la chaîne logistique ou qui ne connaissent pas bien la terminologie utilisée. Par exemple, un intervenant a mis le doigt sur la différence entre la date de chargement sur le navire apparaissant sur le connaissement et la date d'expédition apparaissant sur un certificat d'origine : « il s'agit de deux événements distincts, qui sont pourtant souvent interprétés dans la pratique comme constituant un seul et même événement ; les autorités s'attendent donc à ce que les dates correspondent et si tel n'est pas le cas, le traitement préférentiel peut être refusé ». La boîte à outils pourrait contribuer à éliminer ce type de malentendus.

Les règles d'origine non préférentielle – qui sème le vent récolte la tempête

Les règles d'origine non préférentielle sont utilisées pour appliquer des mesures de politique commerciale, comme les droits antidumping ou les droits compensateurs, les mesures de sauvegarde, les tarifs punitifs, les repréailles tarifaires, les règles de marquage de l'origine, les contingents ou encore les règles concernant les marchés publics. Plus de 40 pays appliquent ce genre de règles et la non-conformité peut avoir de lourdes conséquences financières. Les droits antidumping, par exemple, sont très élevés.

Un principe fondamental utilisé pour déterminer l'origine non préférentielle est la notion de « transformation substantielle » qui fait référence au dernier pays où la marchandise a subi sa dernière transformation substantielle ou a été ouverte pour devenir un nouveau produit distinct. À l'exception de certains produits pour lesquels une règle spécifique a été prévue, ces déterminations se font au cas par cas. Un intervenant a fait observer qu'il devient donc difficile pour les juristes de conseiller les entreprises et de leur apporter une certitude légale. Il a également signalé que, durant l'élaboration du Code des douanes de l'Union qui est entré en vigueur le 1^{er} mai 2016 dans les pays de l'Union européenne, certains États membres avaient proposé d'élaborer des règles d'origine non préférentielle pour chaque produit de la nomenclature combinée mais qu'un nombre de parties prenantes avaient estimé que ce n'était pas nécessaire.

De plus, dans de nombreux cas, les entreprises sont incapables de déterminer avec certitude les règles locales qui sont utilisées dans un pays donné ou encore la position qu'une autorité douanière adoptera. Parlant de « dilemme entre l'importation et l'exportation », un intervenant a expliqué que si, souvent, les entreprises se fient aux règles appliquées dans le pays où elles sont établies, dans la mesure où elles-mêmes et leur chambre de commerce les connaissent, les règles d'origine pertinentes sont celles du pays d'importation.

Le manque d'harmonisation entre les réglementations et l'absence d'un répertoire centralisé permettant de comprendre les règles d'origine de chaque pays représentent aussi un problème. En outre, nombre de règles n'offrent pas la spécificité des règles préférentielles par produit et, dans un monde de chaînes de valeur interreliées, les opérateurs économiques faisant commerce de marchandises qui ne sont pas entièrement obtenues dans un seul et même pays sont confrontés à la difficulté de déterminer le pays où est intervenue « la dernière transformation substantielle ».

Au sein d'une entreprise, les informations et les connaissances requises pour déterminer l'origine sont généralement dispersées entre plusieurs unités, notamment entre la division chargée de la conformité aux règles de commerce (qui connaît les règles juridiques) et celle en charge de l'approvisionnement et de la fabrication (qui comprend mieux les processus d'ouvroison).

Si la détermination de l'origine non préférentielle et ses exigences documentaires ont toujours été difficiles à gérer pour les entreprises par le passé, cette question n'a pas suscité autant d'intérêt que d'autres compte tenu de son incidence financière limitée et du fait que les autorités douanières l'ont souvent perçue comme un moindre risque. Or, l'utilisation récente de l'origine pour l'imposition de tarifs punitifs et pour l'adoption de mesures de représailles contre certains pays a remis la question de l'origine non préférentielle au premier plan.

Un intervenant a expliqué que, pour préparer son exposé à la Conférence, il s'était entretenu avec des représentants de nombreuses entreprises et que ces dernières s'inquiètent visiblement de ne pas avoir les capacités nécessaires pour appliquer ces règles. L'un de ses interlocuteurs lui a même avoué que ces règles sont « l'un des trois dossiers dans le domaine de la conformité aux règles de commerce qui m'empêchent de dormir la nuit » ; et un autre d'ajouter qu'elles sont « l'un des plus gros problèmes que notre unité de conformité est chargée de gérer et de régler » ; un dernier lui a également signalé que sa société « s'attend à un contrôle accru de la douane dans ce domaine et se prépare plus que jamais pour parer à toute éventualité ». Par ailleurs, sur la question de l'introduction aux États-Unis de tarifs punitifs, un représentant a indiqué que son entreprise « a dû remettre l'origine non préférentielle dans notre liste de priorités concernant nos efforts de conformité aux règles de commerce ».

Les propositions sur de possibles approches et possibilités pour minimiser les problèmes liés aux règles d'origine non préférentielle sont traitées dans le détail dans un article séparé et nous n'allons donc pas nous attarder sur la question dans le présent article.

L'examen des pratiques actuelles et de l'utilisation des préférences par les PMA montre que les règles du Système généralisé de préférences doivent être révisées

Plusieurs Membres de l'Organisation mondiale du commerce ont mis en place des régimes non réciproques offrant un traitement tarifaire préférentiel aux pays moins avancés (PMA), comme par exemple un traitement en franchise de droits et de quotas ou un système généralisé de préférences. Les règles d'origine ne sont pas négociées dans le cadre de ces régimes.

Les Membres de l'OMC ont adopté plusieurs décisions afin de s'assurer que les règles préférentielles établies dans le cadre de ces régimes soient transparentes et simples et qu'elles contribuent à faciliter l'accès aux marchés pour les exportateurs des PMA. Il s'agit notamment de :

- la Déclaration ministérielle de Hong Kong de 2005 où les Membres de l'OMC s'engagent à faire en sorte que les règles préférentielles appliquées aux PMA soient « simples et transparentes ».
- la Décision ministérielle de Bali de 2013 qui consacre un jeu de lignes directrices convenues au niveau multilatéral et où les Membres de l'OMC reconnaissent que les PMA ont une capacité de production limitée qui ne leur permet pas de respecter des règles plus exigeantes. Les Membres de l'OMC doivent notifier l'OMC des règles d'origine préférentielle qu'ils offrent aux PMA afin d'accroître la transparence, et le Comité des règles d'origine (CRO) de l'OMC revoit annuellement ces règles également. La Décision ne va pas jusqu'à revendiquer l'harmonisation des règles, cela étant.
- la Décision ministérielle de Nairobi de 2015 qui offre des directives plus détaillées sur des questions spécifiques, notamment les méthodes pour déterminer si un produit répond aux critères du label « fabriqué dans un PMA », les cas où les intrants provenant d'autres sources peuvent être « cumulés » dans la détermination de l'origine, des informations détaillées sur les exigences à respecter en matière d'expédition directe, et les procédures simplifiées pour les envois de faible valeur. Le rôle du CRO de l'OMC est renforcé en matière d'examen des pratiques actuelles et de l'utilisation des préférences, et pour le suivi de la mise en œuvre de la Décision.

Les participants à la Conférence ont été informés des travaux menés par le Comité en vue de mieux comprendre les pratiques actuelles, de mettre en correspondance ces pratiques avec les objectifs cibles des Décisions ministérielles et, enfin, de faire l'inventaire des meilleures pratiques en vue d'encourager autant que possible les Membres à réformer leur système.

Une discussion s'est engagée sur la question de la complexité des méthodes de calcul des « taux d'utilisation » et de « sous-utilisation ». Les PMA passent également des accords préférentiels avec des pays qui octroient des préférences unilatérales et le suivi de l'utilisation de ces dernières exige une analyse des courants commerciaux sous l'angle de toutes les préférences. Or, les analystes ont du mal à accéder aux données au niveau des transactions commerciales à proprement parler, alors que ces données sont précieuses pour comprendre comment les négociants utilisent les règles préférentielles ou pas. Il est tout aussi difficile de trouver des experts possédant les compétences nécessaires à cet effet et de coopérer directement avec les représentants du secteur privé dans les PMA.

Un intervenant a passé en revue les enseignements tirés au CRO de l'OMC et a livré ses conclusions comme suit :

- tous les régimes préférentiels souffrent d'une forme ou d'une autre de sous-utilisation qui varie grandement d'un secteur à l'autre et d'un PMA à l'autre.
- la sous-utilisation est élevée dans des secteurs soumis à la règle de la marchandise entièrement obtenue : 82 % de toutes les exportations agricoles ne bénéficient d'aucune préférence

tarifaire alors qu'elles devraient avoir droit à des préférences au titre d'un régime au moins.

- les obligations strictes découlant de l'expédition directe ont un impact direct sur l'utilisation des préférences : 52 % de toutes les exportations provenant de PMA enclavés ne bénéficient d'aucune préférence (contre 21 % pour les PMA ayant accès à la mer).
- l'effet des règles d'origine sur l'utilisation des préférences par les PMA est une question complexe qui exige une enquête plus approfondie.

Durant la Conférence, les points de vue des PMA et les travaux entrepris par le Groupe des PMA au sein de l'OMC pour mettre en lumière les failles des régimes actuels ont également été présentés. En 2018 et en 2109, le Groupe a redoublé d'efforts pour apporter de nouvelles preuves montrant que les règles d'origine des pays accordant des préférences n'étaient pas conformes à la Décision de Nairobi.

Le Groupe a travaillé sur les axes suivants :

- un examen de chaque composant substantiel de la Décision de Nairobi pour montrer aux pays accordant des préférences dans quelle mesure ils s'écartent de leurs règles d'origine et quelles sont les meilleures pratiques qui pourraient être adoptées.
- une analyse des taux d'utilisation des préférences pour montrer que les règles d'origine adoptées par les pays accordant des préférences contribuent à la faible utilisation des préférences commerciales.

Le Groupe a soumis quelque 18 contributions entre 2015 et 2020, sous la forme d'exposés techniques ou de documents analytiques. Certains pays accordant des préférences ont changé leurs règles et ont entrepris leurs propres études. Cependant, les PMA estiment qu'il est nécessaire de relancer le débat au sein du CRO et ils espèrent que la douzième Conférence ministérielle de l'OMC, qui se tiendra du 30 novembre au 3 décembre 2021, aboutira, parmi ses résultats, à l'élaboration d'un nouveau mandat pour le Comité, impliquant tous les Membres de l'OMC et assorti d'un programme de travail renouvelé avec un calendrier clair. Les travaux entrepris à l'OMD sur la révision de l'Annexe spécifique K devraient donner un élan supplémentaire à ce processus.

Les règles d'origine sont avant tout utilisées pour limiter les échanges et représentent donc un instrument de protection du commerce

Un représentant du secteur privé a expliqué que les règles d'origine existent pour éviter un détournement des courants commerciaux mais qu'elles faussent les chaînes de valeur mondiales et que leur respect coûte cher. Ce représentant a ajouté que, dans les accords commerciaux préférentiels, le détournement des courants commerciaux ne saurait être avantageux étant donné que les droits de douane sont généralement bas, que les pays signataires d'un accord de libre-échange commun ont tendance à imposer des niveaux de tarif extérieur similaires, que lorsque les niveaux de tarifs diffèrent, le détournement ne profite tout au plus qu'à l'un des deux pays partenaires et que les coûts de transport créent un contrepoids naturel. Et le délégué de conclure : « il semble que les règles d'origine soient avant tout utilisées pour limiter les échanges ; elles représentent donc un instrument de protection du commerce ».

Conclusion

Il a été rappelé aux participants que le Centre du commerce international et le Secrétariat de l'OMD ont mis au point un outil en ligne, baptisé Facilitateur des règles d'origine (findrulesoforigin.org) qui sert de « porte d'entrée » vers ces accords. L'outil permet aux utilisateurs de déterminer si un produit spécifique est couvert par un régime préférentiel donné et de trouver les règles d'origine qui doivent être respectées par rapport à ce régime particulier. Il s'adresse tant aux pouvoirs publics qu'aux entreprises.

Un intervenant a indiqué que, s'il est impossible de changer la nature d'un système multilatéral et d'arrêter l'expansion continue des ALE, il est par contre possible d'essayer d'imposer la pleine transparence et la clarté opérationnelle concernant les règles d'origine, au bénéfice de tous : « nous pouvons essayer de réduire les écarts en matière d'information [...] et d'aider les décideurs, à travers le renseignement et les travaux de recherche, à prendre des décisions éclairées et axées sur les données lorsqu'ils travaillent sur l'élaboration de nouvelles règles d'origine ».

C'est dans cette perspective que le Secrétariat de l'OMD organise ses Conférences sur l'origine et il espère que cette deuxième édition a permis aux participants de mieux comprendre certains des aspects critiques des règles d'origine.

En savoir +

origin@wcoomd.org



Règles d'origine non préférentielle : « quand vous tournez le dos à un problème, il n'en devient que plus gros ! »

Par Brian Rankin Staples, Services facilitation des échanges

Le présent article n'a pas vocation à être une étude scientifique ni un examen approfondi des activités présentes et passées entreprises au titre de l'Accord de l'Organisation mondiale du commerce sur les règles d'origine. Il ne vise pas non plus à analyser dans le détail les différences entre les règles d'origine préférentielles et non préférentielles, que les lecteurs et lectrices du présent magazine connaissent sans doute suffisamment bien. Le but ici est plutôt de présenter, sous une perspective personnelle et subjective, les problèmes associés aux règles non préférentielles, et de proposer, en tout humilité, quelques approches et possibilités éventuelles en vue de minimiser ces problèmes ou, tout au moins, de lancer le débat sur de possibles recours. Les possibilités présentées dans le présent article se fondent sur la structure et l'architecture des questions telles qu'elles sont perçues.

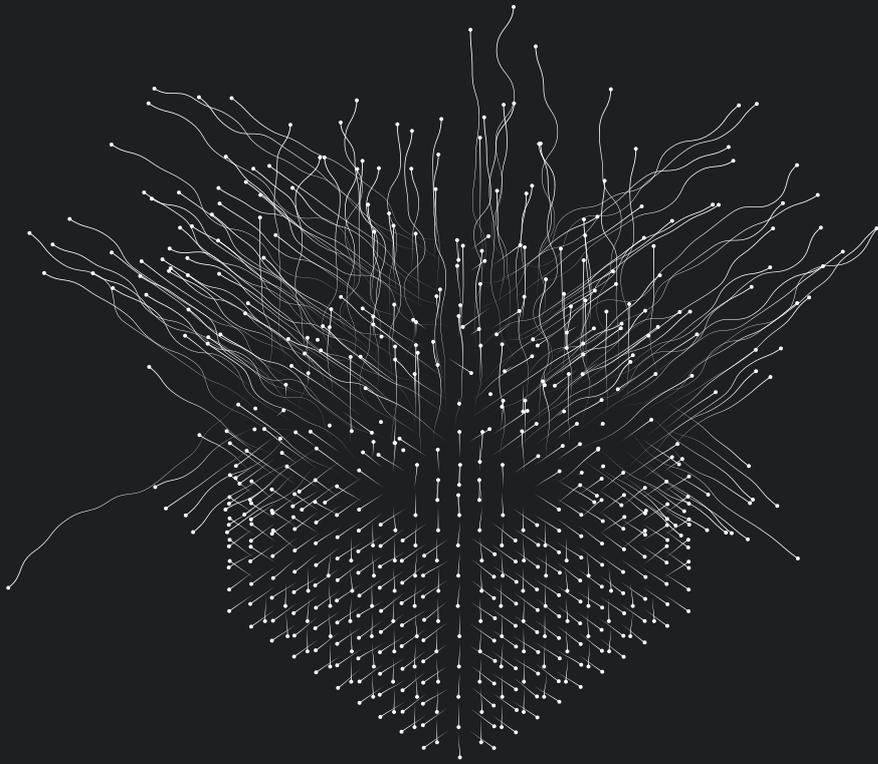
Le cadre

Chacun sait que les règles d'origine préférentielles et non préférentielles ont ceci en commun qu'elles représentent un casse-tête administratif réel et coûteux, tant pour le secteur public que pour le secteur privé. Cela dit, elles présentent aussi de grandes différences, à plusieurs égards.

Par exemple, malgré leur complexité, les règles préférentielles sont des règles « spécifiques par produit » et, dans la plupart des cas, elles permettent de déterminer si un produit à l'examen est originaire d'un pays donné ou pas. De plus, il est généralement fort à parier que les règles spécifiques par produit ont été convenues par toutes les parties et, qu'en ce sens, elles sont le fruit d'un accord négocié entre au moins deux parties. Quoique l'on puisse penser des avantages économiques que les accords commerciaux préférentiels bilatéraux ou « méga-régionaux » peuvent offrir, le simple

fait qu'ils prévoient toujours des règles d'origine préférentielles relativement claires constitue en soi une valeur ajoutée avérée.

Par contre, compte tenu de la situation actuelle, les règles d'origine non préférentielles sont essentiellement unilatérales et spécifiques à un seul pays d'importation. De plus, nombre d'entre elles n'offrent pas la spécificité des règles préférentielles par produit et, dans un monde où les chaînes de valeur s'entremêlent, les opérateurs économiques faisant commerce de marchandises qui ne sont pas entièrement obtenues dans un seul et même pays ont du mal à déterminer le pays où est intervenue « la dernière transformation substantielle ». En d'autres termes, les règles non préférentielles n'offrent pas les avantages de la détermination binaire de l'origine préférentielle (un produit est originaire de tel pays ou non) et elles ne sont pas non plus le fruit d'un accord entre au moins deux parties.



Compte tenu de ce qui précède, on peut donc affirmer que les règles préférentielles sont des définitions mutuellement convenues, complexes, coûteuses mais claires, tandis que les règles non préférentielles sont des définitions généralement unilatérales, vagues, coûteuses et générant de surcroît un haut niveau d'incertitude et d'imprévisibilité qui empêche les parties concernées par les questions d'origine de s'assurer d'un approvisionnement stratégique. En outre, en l'absence d'obligations multilatérales concrètes ou de définitions communes, les règles d'origine non préférentielles deviennent de plus en plus un outil privilégié de politique commerciale, dans un monde qui semble de plus en plus se fragmenter et tomber dans le protectionnisme.

Les coûts

Les intervenants à la récente Conférence de l'OMD sur les règles d'origine sont revenus sur les nombreux problèmes commerciaux associés à l'incertitude intrinsèque des règles d'origine non préférentielles et sur leurs diverses incidences, notamment financières, comme par exemple, les taxes punitives, les sanctions, les amendes, les pénalités, les retards d'expédition et les coûts administratifs et de conformité qui y sont associés. Il apparaît clairement que, rien que pour le secteur privé, les coûts et les difficultés ne sont pas moindres.

Il est évident que la plupart de ces frais, notamment ceux découlant du manque de certitude et de prévisibilité, pourraient être éliminés ou réduits drastiquement si l'Accord de l'OMC sur les règles d'origine (ARO) était appliqué de manière effective,

ou si d'autres mesures moins ambitieuses, qui ont été notamment présentées à la Conférence mondiale sur l'origine mais aussi ailleurs, étaient prises, comme :

- l'adoption de principes directeurs généraux sur la détermination de l'origine non préférentielle ;
- l'élaboration de notes explicatives ;
- la coordination des travaux sur ces notes explicatives dans le cadre des efforts actuellement déployés en vue de mettre à jour la Convention de Kyoto révisée (en particulier, l'Annexe K de la CKR) ;
- la redynamisation des négociations sur l'ARO.

Compte tenu du fait que des centaines de milliers, voire des millions de déclarations d'origine non préférentielle sont traitées et apurées chaque jour, à un coût considérable mais sans grande polémique, qu'est-ce qui empêche spécifiquement l'adoption de ces solutions si raisonnables et évidentes ?

Le fait est que les politiques et les décisions ayant trait au commerce sont principalement (mais pas exclusivement) déterminées par les grands marchés. Les guerres commerciales, les sanctions, les droits anti-dumping et les droits compensateurs, les mesures protectionnistes et les contre-mesures de rétorsion qu'elles provoquent visent tous à protéger les marchés nationaux (et ces politiques ne sont du reste pas nécessairement illégitimes). Les mesures plus larges qui sont adoptées pour influencer les pratiques de responsabilité sociale et de commerce

responsable dans les chaînes logistiques mondiales aboutissent souvent, elles aussi, à des exigences d'origine non préférentielle. Ces pratiques créent un environnement où les parties en présence ne veulent tout simplement pas abandonner ces outils unilatéraux et s'opposent à l'introduction de lignes directrices multilatérales internationales ou à des règles spécifiques par produit à des fins non préférentielles. Il ne s'agit pas là d'un jugement de valeur mais d'un fait : force est de reconnaître que presque toutes les économies utilisent ces outils pour protéger leur marché et promouvoir leurs intérêts en se préservant autant que possible de toute ingérence. Malheureusement, comme indiqué plus haut, la nature unique de l'origine non préférentielle est source de sérieuses complications, non seulement pour les échanges qu'elles sont censées couvrir mais aussi et surtout pour la majorité des volumes commerciaux qu'elles ne couvrent pas et qui demeurent en l'essence indéfinis.

Que faire alors ? De l'origine basée sur des exceptions ?

Outre les mesures présentées plus haut, il serait possible d'adopter une démarche passant par un processus par étapes, comme suit :

1. **Mettre en œuvre l'ARO existant** – À travers une convention, un traité ou un Protocole d'Accord, il s'agirait dans un premier temps d'appliquer les éléments du projet de texte consolidé révisé de l'ARO qui ont déjà fait l'objet d'un accord au sein du Comité des règles d'origine de l'OMC, tout en laissant la latitude aux Membres de l'OMC d'émettre des réserves. Si les parties s'opposent à une règle d'origine non préférentielle dans l'ARO, elles devraient alors notifier officiellement leur objection et présenter dans le détail la règle non préférentielle qu'elles entendent utiliser à la place, y compris le volume des échanges que cette exception couvrirait. Cette notification exigerait aussi des parties proposant de telles exceptions à l'ARO qu'elles publient toute modification ou toute décision s'appliquant à leurs exceptions. Ces exclusions resteraient en vigueur pour une période de cinq ans, avec une possible prorogation de deux ans.
2. **Compléter les règles de l'ARO par des règles préférentielles** – Pour les produits pour lesquels un accord dans le projet de texte consolidé n'a pas été trouvé, il s'agirait d'appliquer, à titre de règle d'origine non préférentielle, la règle préférentielle convenue entre le pays d'exportation et le pays d'importation. Tout traitement préférentiel en matière d'origine deviendrait automatiquement une règle d'origine non préférentielle reconnue et acceptée. En l'absence d'un accord commercial préférentiel entre les deux parties, le pays d'importation aurait alors l'obligation d'appliquer, à titre de règle d'origine non préférentielle, une règle d'origine préférentielle qu'il a déjà convenue avec une tierce partie. Bien que cette option risque de compliquer les procédures de certification, elle aurait au moins le mérite d'introduire un niveau de certitude concernant la règle d'origine à appliquer.

Il est évident que les garde-fous s'appliquant au premier cas de figure axé sur l'ARO restent de mise dans cette option-ci également. Si les parties s'opposent à ce qu'une règle d'origine préférentielle soit utilisée à titre de règle non préférentielle, elles seraient appelées à notifier officiellement leur objection et à présenter dans le détail la règle non préférentielle qu'elles entendent utiliser à la place, y compris le volume des échanges que cette exception couvrirait. Cette notification exigerait aussi des parties proposant de telles exceptions à l'utilisation d'une règle préférentielle qu'elles publient toute modification ou toute décision s'appliquant à leurs exceptions. Ces exclusions resteraient en vigueur pour une période de cinq ans, avec une possible prorogation de deux ans.

3. **Dégager des voies communes pour l'établissement et la preuve de l'origine** – La détermination, l'établissement et la communication de l'origine ne sont que quelques-unes des nombreuses étapes exigées pour gérer et administrer pleinement l'origine, mais ce sont là des étapes essentielles. Compte tenu des garde-fous présentés plus haut, les propositions formulées ci-après visent à montrer comment l'édification de normes dans ces domaines pourraient vraiment faciliter le commerce.

Avant d'appliquer la moindre règle d'origine, préférentielle ou pas, il convient de tenir compte d'une étape essentielle, à savoir le procédé de fabrication en soi, c'est-à-dire celui qui aboutit à un produit concret. Toutes les mesures commerciales s'appliquent en définitive à cette production effective, y compris celles qui ont trait à l'origine préférentielle ou non préférentielle, et cette production proprement dite présente un intérêt premier, tant pour les décideurs politiques que pour les agents chargés de la vérification de l'origine. Toutefois, malgré cette réalité fondamentale que représente la fabrication du produit, il n'existe pas de normes ou de directives internationales concernant les données et les documents requis aux fins de la détermination et de la preuve de l'origine. Cette lacune complique au plus haut point la tâche des entreprises (en particulier des PME) dont les produits peuvent traverser plusieurs frontières en matière de gestion des données et de tenue des écritures.

Plusieurs acteurs, dont la *Global Trade Professionals Alliance*, ont lancé des initiatives pour proposer justement des normes concernant ces données et documents internationaux à des fins d'origine qui reposent notamment, sans toutefois s'y limiter, sur les éléments suivants :

- **Une description du procédé de fabrication** – Ces descriptions pourraient être complétées et sous-tendues par des profils sectoriels, mis au point par les diverses autorités fiscales. Ces profils comprennent habituellement un aperçu général du secteur à l'examen, les pratiques comptables qui y ont cours ainsi que les questions spécifiques à ce secteur (par exemple, le recours

à une production par une tierce partie ou à des intrants spécialisés).

- **Le classement tarifaire dans le SH** – Le classement tarifaire des produits finis exportés et des intrants utilisés pour fabriquer le bien exporté.
- **Des documents spécifiques** – Incluant notamment les factures de matériaux, les bons de commande, les preuves de paiement et les documents d'expédition et de livraison, tels que les accusés de réception, les rendements de production et les rapports par lots, les méthodes d'inventaire des stocks de matières premières et de produits finis.
- **Des mécanismes d'échange des données normalisées** – C'est-à-dire la conception et le déploiement de normes de communication des données commerciales et sur l'origine ainsi que des décisions commerciales, comme déjà entrepris dans le cadre de l'*Origin Blockchain Exchange OASIS Open Project*¹.

Une fois les jeux de données concernant la production normalisées et les mécanismes de transmission en place, n'importe quel régime d'origine (non préférentiel, préférentiel et/ou autre applicable, ou encore tout cahier de charges privé ou institutionnel) peut y être superposé, selon les besoins.

Conclusion

Les problèmes que pose l'absence de règles d'origine non préférentielles internationales sont coûteux et viennent éroder les fondements et les ambitions de l'Accord sur la facilitation des échanges. Les propositions formulées dans le présent article n'ont rien de radical si l'on tient compte de la charge financière et administrative qu'implique l'absence de règles non préférentielles. Il est à espérer que ces propositions et toutes les autres suggestions allant dans le même sens ouvrent la voie à une (ou à plusieurs) coalition(s) d'acteurs du secteur privé qui se coordonneront au niveau international pour rechercher des solutions à ce problème au niveau national.

En savoir +

www.tradefacilitation.ca

¹ L'Origin Blockchain Exchange OASIS Open Project est un forum neutre qui permet à diverses parties prenantes de créer des spécifications interopérables afin d'établir, d'obtenir et de vérifier des attestations numériques mondiales concernant les taxes et le commerce – voir le site <https://www.oasis-open.org>.

AKANEA DOUANE

Logiciel expert certifié par les Douanes Françaises



DÈS LE 1ER JUILLET RÉALISEZ VOS DÉCLARATIONS DELTA H7

Dématérialisées sur internet
24h/24 et 7J/7



www.akanea.com



Les renseignements contraignants en matière d'origine : l'expérience de l'Allemagne

Par la Douane allemande

Le renseignement contraignant en matière d'origine (RCO) désigne une décision écrite prise par une administration des douanes certifiant l'origine des marchandises. Connu également sous l'appellation de « décision anticipée concernant l'origine des marchandises », le RCO a généralement force contraignante pour le demandeur ainsi que pour les autorités douanières, et ce pendant un certain laps de temps.

Avec son « jumeau », le renseignement tarifaire contraignant (RTC), le RCO est considéré comme un des principaux outils de facilitation des échanges dans la mesure où il octroie aux entreprises une certitude juridique. Le RCO et le RTC sont consacrés par les dispositions de l'Annexe générale de la Convention de Kyoto révisée (à la norme 9.9), où ils sont mentionnés à titre d'exigences facultatives, et par l'article 3 de l'Accord sur la facilitation des échanges qui en fait des obligations.

Dans l'Union européenne (UE), une décision de RCO rendue par une administration douanière lie les douanes de tous les États membres de l'UE, quel que soit l'endroit où elle a été prise. Les demandes doivent être adressées par écrit aux autorités compétentes de l'État membre de l'UE où l'entreprise est établie, ou bien là où elle entend utiliser la décision. La demande doit toujours être en rapport avec l'usage visé par la décision de renseignement contraignant en matière d'origine. De plus, cette demande ne peut porter que sur un seul type de marchandises et sur des circonstances spécifiques de détermination de l'origine.

Au cours de la deuxième Conférence mondiale de l'OMD sur l'origine, il a été souligné que les entreprises de l'Union européenne utilisent rarement cet instrument, à l'exception d'un des États membres : l'Allemagne. Dans le présent article, nous essaierons de déterminer les possibles raisons venant expliquer cet état de fait mais, avant, voyons comment la douane allemande gère les demandes de RCO.

Les RCO en Allemagne

La Douane allemande a délivré 1 239 décisions de renseignements contraignants en matière d'origine en 2020. Ce nombre est resté plus ou moins le même au cours des dernières années. La vaste majorité de décisions ont trait à l'application et à l'interprétation d'une règle par produit au titre de l'un des arrangements préférentiels de l'Union européenne. Une petite partie a toutefois trait aux règles d'origine non préférentielle pour l'importation de marchandises.

En Allemagne, toutes les décisions de renseignements contraignants sont rendues par le *Hauptzollamt*, c'est-à-dire le Bureau principal des douanes, à Hanovre. Les RCO et RTC sont traités par deux équipes différentes qui vérifient si la demande contient tous les renseignements nécessaires et si elle est recevable, compte tenu des exigences légales. Les demandes doivent être soumises en format papier, de préférence en utilisant le formulaire-type fourni par l'Administration sur son site web. Une fois la demande jugée recevable, la Douane allemande notifie le demandeur, lui indiquant la date de début de la période de traitement afin que le demandeur puisse se faire une idée de la date ultime à laquelle une décision sera prise concernant la demande. Bien que l'autorité douanière dispose de 120 jours pour rendre sa décision, dans la pratique, l'Administration s'efforce de répondre aussi rapidement que possible. Aucune charge n'est prélevée pour ce travail. Il convient de noter qu'un système électronique est en cours de développement à l'heure actuelle afin de permettre aux opérateurs de soumettre leurs demandes par voie électronique.

La spécificité du RCO allemand

Aucune preuve empirique ne permet d'expliquer pourquoi le RCO est davantage utilisé en Allemagne qu'ailleurs dans l'UE. Nous ne pouvons donc ici que donner des pistes et spéculer. Comme la plupart de ses homologues, la Douane allemande offre, sur son site Web, des informations détaillées sur la façon

d'introduire une demande de RCO et sur comment l'utiliser¹. Le site reprend les adresses de courrier électronique, les numéros de téléphone et de fax de la section chargée des RCO au sein du Bureau principal des douanes de Hanovre.

Il est intéressant de noter que, lorsqu'ils s'occupent de transactions complexes et remettent en cause l'origine déclarée, tous les bureaux de douane en Allemagne ont pour consigne de conseiller aux opérateurs économiques concernés par le contentieux de demander une décision de renseignement contraignant en matière d'origine en vue de transactions futures.

Il existe peut-être une autre explication, qui s'articule sur deux niveaux :

- parmi les États membres de l'UE, l'Allemagne est le plus grand importateur de biens provenant de pays non-membres et est de loin le plus grand exportateur de marchandises vers ces pays² ;
- les importateurs et les exportateurs ont besoin de certitude légale, tant pour eux-mêmes (afin de prendre une décision d'achat) que pour leurs clients (dans le cadre d'une vente ou lorsqu'ils préparent une déclaration du fournisseur).

L'origine des marchandises est un élément décisif au moment de prendre la décision de procéder à une transaction commerciale avec un exportateur situé dans un pays en dehors de l'UE ou d'évaluer les coûts d'un processus de production à plusieurs

étapes. Les règles d'origine tant préférentielles que non préférentielles peuvent être complexes et certaines dispositions laissent une certaine marge d'interprétation. Cette marge peut elle-même varier selon l'accord de libre-échange concerné.

Il est aussi essentiel pour les exportateurs de jouir de certitude concernant l'origine des marchandises. Les fournisseurs allemands sont parfois tenus, en vertu de dispositions contractuelles, de garantir l'origine de leurs produits à leurs clients ou encore de fournir à ces derniers les détails de l'origine préférentielle de leurs marchandises, dans le cadre de ce que l'on appelle la déclaration du fournisseur. Il est fondamental de rester très attentif au moment de soumettre une telle déclaration car la présentation d'une déclaration incorrecte constitue une infraction réglementaire passible d'une amende. De plus, les émetteurs de déclarations du fournisseur et, plus généralement, les exportateurs peuvent être confrontés à des demandes de recours de la part de leurs clients si, après avoir procédé à une vérification à la demande du pays d'importation, la Douane allemande venait à conclure que les marchandises ne remplissent pas les critères nécessaires pour un traitement préférentiel.

Le fait de détenir une décision de renseignement contraignant en matière d'origine peut présenter un avantage compétitif dans le commerce international et il est à parier que de nombreux opérateurs économiques allemands l'ont compris.

En savoir +

Pressestelle.gzd@zoll.bund.de



1 <https://www.zoll.de/DE/Fachthemen/Warenursprung-Präferenzen/Praeferenzen/Ursprungsauskuenfte/ursprungsauskuenfte.html>
 2 https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_in_goods

Dans un monde où les marchandises sont transformées, fabriquées et vendues au niveau mondial et où le nombre d’ALE ne cesse d’augmenter, la perspective d’aboutir, avec la révision de l’Annexe spécifique K, à un jeu de règles et de procédures communément comprises, offrant une plus grande clarté et prévisibilité, donne à ces efforts tout leur sens.

Revoir l’Annexe spécifique K de la CKR : principaux aspects et objectifs de la proposition

Par Roman Brühwiler, Conseiller principal, Section Accords de libre-échange et douaniers, Administration fédérale des douanes suisse

La Convention internationale pour la simplification et l’harmonisation des régimes douaniers (ou Convention de Kyoto) est entrée en vigueur en 1974. Afin de rester en phase avec l’évolution du commerce international et avec les politiques adoptées par les gouvernements, la Convention a été révisée dans les années 1990, aboutissant à l’entrée en vigueur, le 3 février 2006, de la Convention de Kyoto révisée (CKR). La CKR est alors devenue le texte de référence pour des régimes douaniers modernes et efficaces.

À une époque de changements sans précédent, face à l’évolution rapide tant des échanges commerciaux que du fonctionnement des administrations des douanes, certains Membres ont suggéré, dès 2009, que la CKR soit revue afin de refléter ces nouvelles réalités. Après des discussions détaillées et des études préliminaires approfondies, face au besoin de s’assurer que la CKR demeure la référence pour des régimes douaniers modernes et efficaces au 21^e siècle, la Commission de politique générale et le Conseil de l’OMD ont approuvé, lors de leurs sessions de juin 2018, la création d’un Groupe de travail en charge de l’examen complet de la Convention. Le processus de révision approfondie de cet instrument phare de l’OMD était ainsi lancé.

Pourquoi l’Annexe spécifique K de la Convention de Kyoto révisée (CKR) devrait être révisée

L’Annexe spécifique K de la CKR porte sur les règles d’origine et sur les procédures relatives à l’origine (preuves documentaires et contrôle de l’origine) mais elle ne tient pas compte de plusieurs considérations importantes. Par exemple, elle n’établit aucune distinction entre les règles d’origine préférentielles et non préférentielles. Malgré cela, l’Annexe spécifique K n’a pas été incluse dans la révision exhaustive de la Convention de Kyoto entreprise dans les années 1990. À l’époque, en

effet, l’harmonisation des règles d’origine non préférentielles faisait l’objet de négociations dans le cadre du programme de travail pour l’harmonisation (PTH) de l’Organisation mondiale du commerce (OMC), établi au titre de l’Accord sur les règles d’origine (ARO). Les Membres de l’OMD ont donc décidé d’attendre la conclusion du PTH avant de revoir l’Annexe spécifique K. À l’évidence, le PTH, entamé en 1995, s’est avéré plus complexe que prévu et les travaux qui devaient se conclure initialement au bout de trois ans sont toujours en cours aujourd’hui.

Dans son état actuel, l’Annexe spécifique K offre un faible niveau de détails et n’a été ratifiée que par peu de Membres ; elle ne représente, en définitive, qu’une série d’orientations sur certains aspects des règles d’origine. En l’absence d’un instrument multilatéral, les règles d’origine non préférentielles demeurent la compétence de chaque pays, sous la seule réserve des dispositions générales de l’article 2 de l’ARO. Concernant les règles d’origine préférentielles, la multiplication, ces dernières décennies, des accords de libre-échange (ALE) prévoyant de telles règles crée une complexité qui compromet l’utilisation effective de tout traitement préférentiel. Les opérateurs économiques et les administrations douanières n’ont d’autre recours que de faire face à une variété de règles et de procédures qui peuvent ne pas refléter les pratiques commerciales modernes et qui sont souvent interprétées et mises en œuvre différemment.

L’examen de l’Annexe spécifique K est l’occasion de s’attaquer à cette complexité et aux frais inutiles qui découlent de la situation actuelle. À cette fin, une Annexe spécifique K révisée devrait offrir aux parties concernées, c’est-à-dire aux négociateurs des ALE, aux douanes et aux opérateurs économiques, un jeu d’outils compris de tous et actualisés.



Qui a participé à l'élaboration de la proposition conjointe pour l'examen de l'Annexe et le but recherché a-t-il été atteint ?

Dès le départ, les Membres et les parties prenantes extérieures se sont montrés très intéressés par une révision de l'Annexe spécifique K. Les premières propositions soumises à cet effet visaient à améliorer les dispositions concernant le transport, à introduire l'auto-certification et à promouvoir l'utilisation de la technologie de l'information. L'Union européenne (UE) a publié une note conceptuelle proposant une refonte complète de l'annexe, plutôt qu'un ensemble d'amendements. La note de l'UE a recueilli un large soutien parmi les Membres ayant formulé eux-mêmes des propositions et d'autres parties intéressées, et il a été décidé de fusionner les propositions sur la base de cette note et d'élaborer une proposition conjointe. Le groupe de Membres et d'organisations parrainant la proposition conjointe inclut la Chine, l'Union européenne, le Japon, la Nouvelle-Zélande, la Norvège, la Suisse ainsi que la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), la Commission économique eurasiatique (CEEAA) et les membres

du Groupe consultatif du secteur privé Renault-Nissan et Fonterra. Durant la phase de rédaction, le groupe a cherché à travailler en coordination avec les organes techniques de l'OMD et à tenir informés les parties contractantes à l'Annexe spécifique K et le secteur privé. Le groupe a donc organisé plusieurs ateliers et réunions consultatives afin de s'assurer que toutes les vues et les contributions des diverses parties prenantes soient reprises, de couvrir toutes les préoccupations en amont, et de faire connaître les travaux de révision en cours sur l'Annexe spécifique K.

Principaux aspects relatifs au contenu et à la structure de la proposition (extraits de la proposition conjointe)

Comme indiqué plus haut, l'Annexe spécifique K ne fait pas la distinction entre les règles d'origine préférentielles et non préférentielles. Si, à première vue, les deux jeux de règles peuvent sembler se baser sur des notions similaires, la question de l'origine ne peut toutefois pas être traitée de la même manière selon qu'il s'agisse de mesures non préférentielles ou préférentielles, ni au niveau de la substance ni au niveau de la procédure. L'examen

de l'Annexe spécifique K offre par conséquent une occasion d'établir clairement cette distinction utile.

Un autre élément important dont il convient de tenir compte a trait au fait que l'élaboration des règles et des procédures d'origine, que ces dernières soient rédigées par un pays de manière autonome ou le fruit de négociations, est généralement régie par des choix politiques se fondant sur une série d'objectifs et de contraintes, dont bon nombre ne sont pas en rapport avec la douane. Par conséquent, s'il est possible de définir quelques approches communes (et plus nous le pourrons, mieux ce sera), leur portée pourrait être limitée par ces mêmes choix.

La proposition visant à reformuler l'Annexe spécifique K repose sur cinq principes :

1. Établir une distinction claire dans la structure et le contenu de l'Annexe spécifique K entre l'origine non préférentielle et l'origine préférentielle, dans la lignée de celle consacrée par l'ARO de l'OMC. Étant donné que l'Annexe spécifique K n'établit pas actuellement une différence entre les règles d'origine préférentielles et non préférentielles, il conviendra de procéder à une refonte complète de l'Annexe.
2. Utiliser la nouvelle Annexe spécifique K comme « boîte à outils », en se basant sur le *Recueil de l'OMD sur l'origine* et sur les autres écrits et travaux de recherche pertinents afin de fournir aux Parties contractantes à la CKR (et aux autres Membres de l'OMD) des notions claires, qui leur permettent de définir leurs propres règles et procédures concernant l'origine en utilisant un langage commun et une signification commune des termes, en vue de les rendre plus compréhensibles et plus facilement applicables.
3. Déterminer et inclure à l'Annexe spécifique K quelques approches communes sur des aspects qui sont communément utilisés dans les arrangements commerciaux préférentiels et/ou là où il existe une convergence de meilleures pratiques – pour tous les autres aspects, limiter le niveau d'ambition à d'éventuelles pratiques recommandées. Le but n'est pas d'inclure dans cet exercice l'harmonisation des règles par produit.
4. Envisager des approches communes concernant les procédures d'origine préférentielle, en rapprochant les différentes traditions et pratiques héritées du passé et appliquées de longue date, afin de trouver un équilibre entre les meilleurs éléments de chaque système procédural.
5. Élaborer des Directives sur l'Annexe spécifique K, en tenant compte des Notes de l'Annexe D1 de la Convention de Kyoto de 1974 et des directives techniques élaborées et incluses dans le *Recueil de l'OMD sur l'origine*.

Prochaines étapes

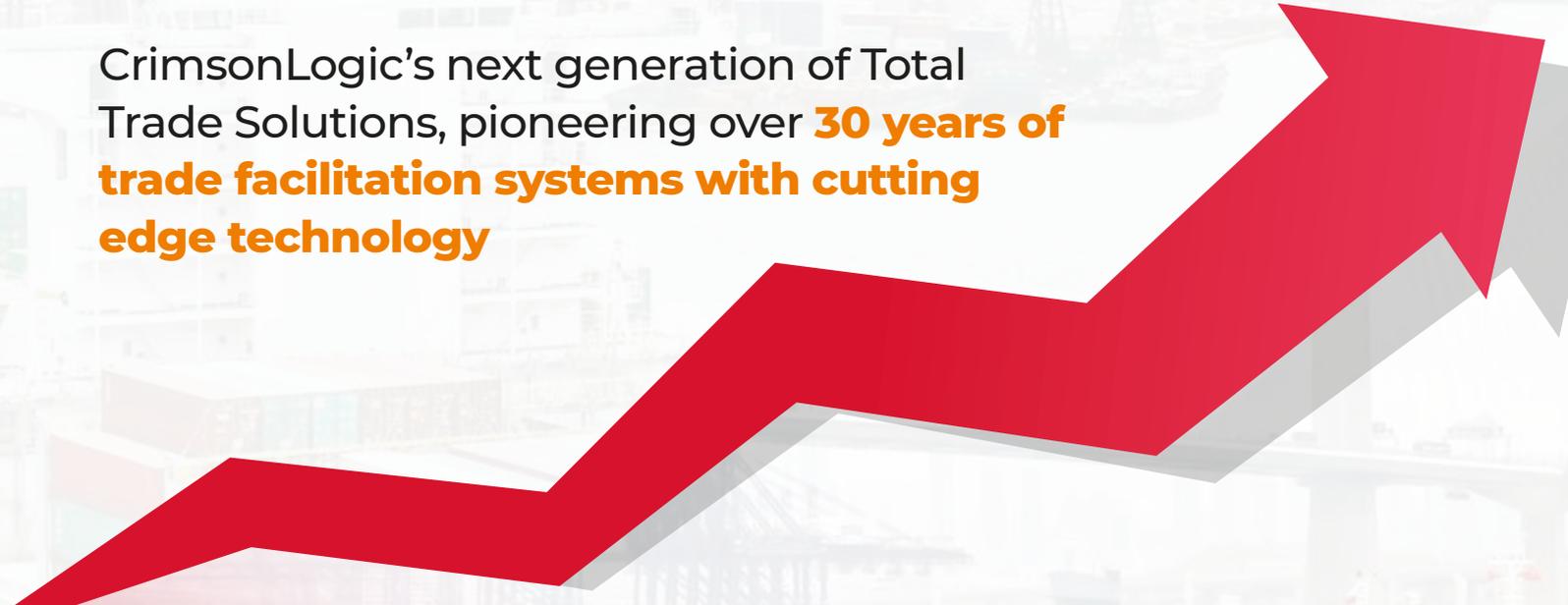
Avec l'élaboration de la proposition commune, le groupe parrainant l'initiative a franchi une étape importante. La proposition passe à présent par le processus d'examen de la CKR et les travaux de rédaction d'un projet d'Annexe spécifique K révisée pourraient commencer dès septembre 2021. Sans surprise, il s'agit là de la phase la plus difficile du processus dans la mesure où elle exigera de toutes les parties impliquées qu'elles consentent des efforts considérables. Toutefois, dans un monde où les marchandises sont transformées, fabriquées et vendues au niveau mondial et où le nombre d'ALE ne cesse d'augmenter, la perspective d'aboutir, avec la révision de l'Annexe spécifique K, à un jeu de règles et de procédures communément comprises, offrant une plus grande clarté et prévisibilité, donne à ces efforts tout leur sens.

En savoir +

Origin@wcoomd.org

ENHANCING DIGITAL TRANSFORMATION

CrimsonLogic's next generation of Total Trade Solutions, pioneering over **30 years of trade facilitation systems with cutting edge technology**



- Single Window
- Permits & Licenses
- Customs Management System
- Free Trade Zone Management
- Port Community System
- Advanced Risk Analytics
- eCommerce Management
- Joint Border Post



- Freight Book & Track
- Freight Exchange for LSPs & FFs
- Intelligent Trade Advisory
- Regulatory Filing
- Post-Clearance Audit Management
- Financing
- Payment
- Insurance

CALISTA

Value Added Services

Chatbot

Open Trade Blockchain

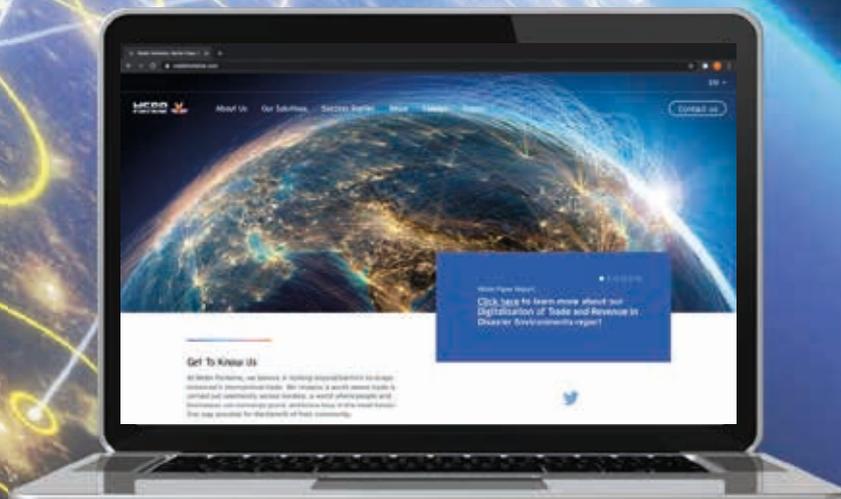
DataTX

As we face new global challenges

Webb Fontaine's technology is
now more important than ever.

Powered by Artificial Intelligence,
our solutions optimise the entire
spectrum of Trade.

We're building something big.



[http:// !\[\]\(8892ec72c0bc57672fb7190d39b54289_img.jpg\) www.webbfontaine.com](http://www.webbfontaine.com)