

OMD actu

Édition 1 / 2023, N° 100

Gérer les connaissances



5 FLASH INFOS

- 5 À lire : Étude Trendspotter sur la fraude commerciale en matière douanière
- 6 À vos agendas!
- 7 Nouveau module d'e-learning sur les affaires internes
- 9 L'OMD développe un tableau de bord d'analyse des données pour le CAP
- 10 Aperçu des groupes d'utilisateurs fermés du CENcomm
- 12 Soutenir l'intégration commerciale en Afrique : coup d'œil sur le Programme UE-OMD pour les règles d'origine
- 16 L'OMD met au point un modèle d'évaluation de la maturité des programmes de leadership

18 DOSSIER

- 19 Accompagner la nouvelle génération : promouvoir le partage des connaissances et renforcer la fierté de la profession douanière
- 22 S'attaquer aux défis liés à la main-d'œuvre : il est grand temps !
- 26 La stratégie de gestion des connaissances de la Douane du Qatar
- 30 Quelques tendances intéressantes concernant les programmes universitaires douaniers
- 32 Offrir un apprentissage diversifié : quelques pratiques novatrices de la Douane chinoise
- 37 Transfert des connaissances : l'expérience de la Douane de Serbie
- 40 Gestion des connaissances: quelques pratiques intéressantes des agents en douane
- 43 Quelques orientations pour les praticiens de la douane et du commerce sur comment gérer la question extrêmement complexe, exigeante et risquée des connaissances douanières

48 PANORAMA

- 48 Des outils d'analyse performants pour aider la Douane arménienne à mieux lutter contre la contrefaçon
- 51 Abou Dabi lance une application de mesure en temps réel du délai nécessaire à la mainlevée des marchandises
- 54 Contrôler les intrants intervenant dans la fabrication de cigarettes : explication, défis et recommandations
- 58 Promouvoir la santé mentale et physique : aperçu de la boîte à outils du CBP
- 61 La Douane irlandaise fête ses 100 ans

64 POINT DE VUE

- 64 Passer de la gestion des risques à l'intelligence décisionnelle : qu'est-ce que cela signifie et par où commencer ?
- 70 Architecture ouverte : de quoi s'agit-il et comment la faire fonctionner ?
- 74 Une technologie d'analyse des données puissante pour l'application effective des règles du commerce international

76 ÉVÉNEMENTS

- 76 Les points saillants de la Conférence et exposition sur la TI - édition 2022

Rédactrice/Journaliste Laure Tempier

Assistante de publication Sylvie Degryse

Version digitale <https://mag.wcoomd.org/fr>

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. 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 Bureau des douanes et de la protection des frontières des États-Unis

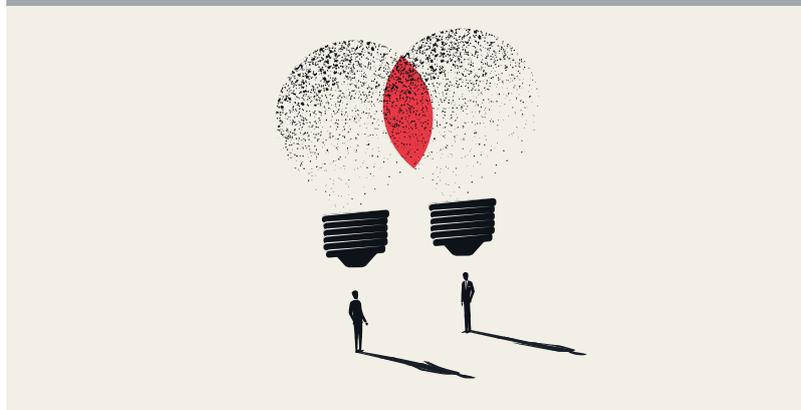
Design www.inextremis.be



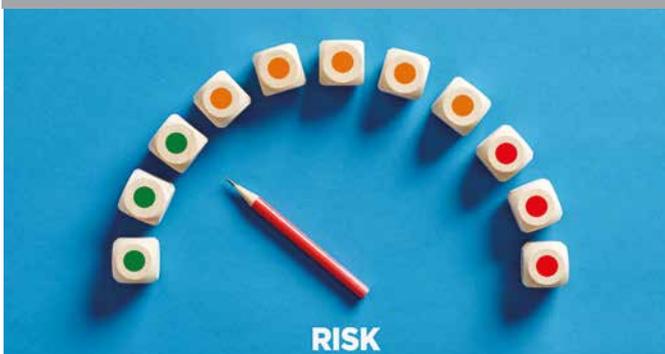
26 DOSSIER **La stratégie de gestion des connaissances de la Douane du Qatar**



37 DOSSIER **Transfert des connaissances : l'expérience de la Douane de Serbie**



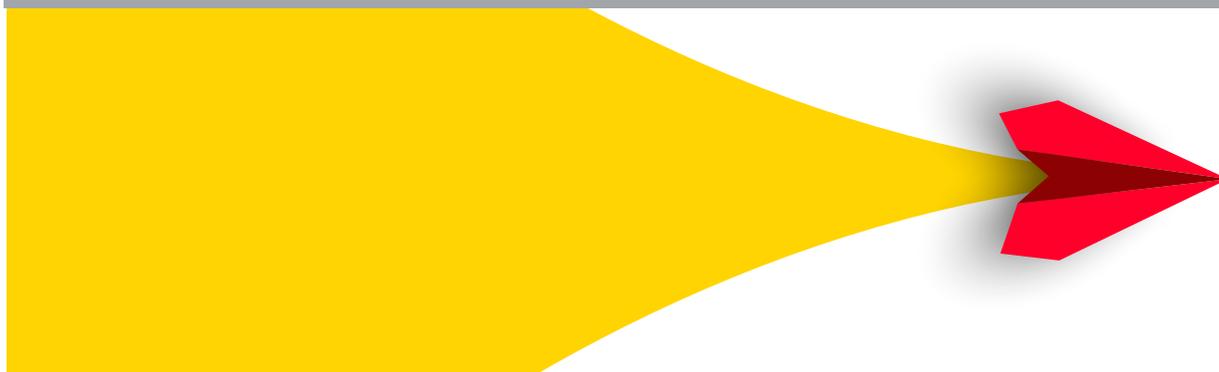
48 PANORAMA **Des outils d'analyse performants pour aider la Douane arménienne à mieux lutter contre la contrefaçon**



51 PANORAMA **Abou Dabi lance une application de mesure du délai nécessaire à la mainlevée**



64 POINT DE VUE **Comment passer de la gestion des risques à l'intelligence décisionnelle**





**Automated digital
vetting dramatically
increases revenue
collection**



BOOK A DEMO
Publican.ultra.global

À lire : Étude Trendspotter sur la fraude commerciale en matière douanière

L'OMD a publié sa première étude dite *Trendspotter* dans le but d'identifier les tendances en matière de fraude commerciale impliquant le commerce de marchandises. L'étude a été rédigée par une équipe de projet avec le concours d'experts d'administrations douanières et a été financée par la Douane coréenne.

La méthode *Trendspotter* sur laquelle elle repose a été conçue par l'Observatoire européen des drogues et des toxicomanies (OEDT) pour évaluer les tendances émergentes liées aux drogues. Elle vise notamment à permettre d'étudier des phénomènes pour lesquels on ne dispose pas d'un ensemble précis de données et elle « suppose la collecte de données provenant de plusieurs sources ainsi que le recours à différentes méthodes d'investigation¹ ».

Le recours à cette méthode pour identifier les tendances et les modes opératoires dans le domaine de la fraude commerciale en matière douanière s'est imposée à l'OMD étant donné le besoin de compléter les informations rapportées par les administrations douanières via la base de données du Réseau douanier de lutte contre la fraude (CEN).

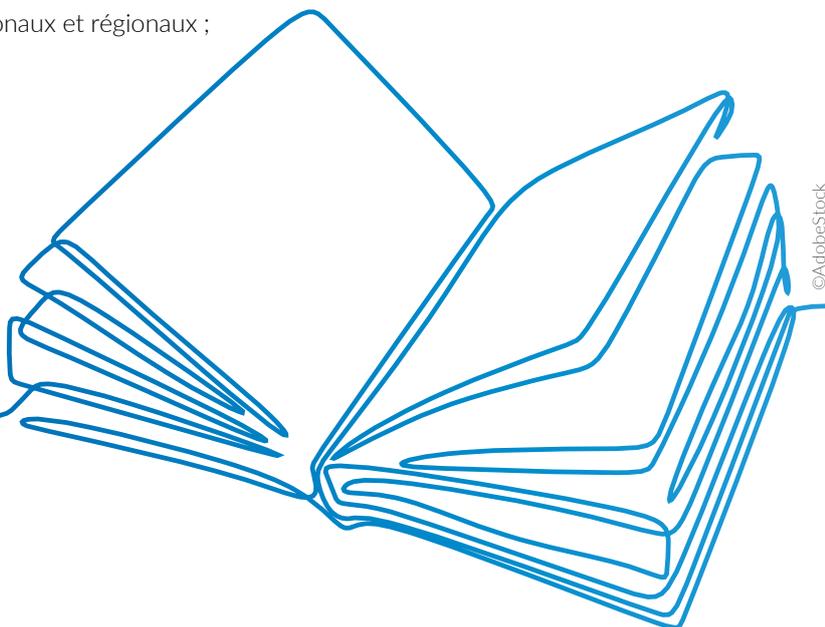
Outre les données du CEN, l'équipe de projet et le groupe d'experts ont donc consulté plusieurs sources d'informations:

- des documents provenant de sources ouvertes, tels que les rapports d'organisations internationales ou les décisions de justice publiées par des tribunaux nationaux et régionaux ;

- des revues scientifiques ;
- les réponses des membres du groupe d'experts à un questionnaire ;
- d'autres sources internes, telles que les réponses fournies par les administrations douanières lors de l'enquête menée en 2021 dans le cadre de l'élaboration du Rapport sur les trafics illicites, ou encore les analyses réalisées par certains Bureaux régionaux de liaison chargés du renseignement (BRLR) et par certaines administrations.

Certains domaines ont été exclus du périmètre de l'étude, notamment parce qu'ils sont couverts à l'OMD par des programmes et organes de travail spécifiques : produits soumis à accises tels que les produits du tabac et de l'alcool ; commerce illicite ; prix de transfert ; blanchiment de capitaux. L'étude fait néanmoins référence à ces domaines quand cela est nécessaire pour donner une vision holistique de la situation.

L'étude analyse trois principaux types de fraude : la sous-évaluation, la fausse description et la contrebande. Elle met également en évidence plusieurs activités ou domaines qui ont été identifiés comme étant les principales menaces s'agissant de fraude commerciale : activités illicites réalisées par le biais



1 Observatoire européen des drogues et des toxicomanies, Manuel Trendspotter, 2018, https://www.emcdda.europa.eu/system/files/publications/10233/TDMA18001FRN_002.pdf

du commerce électronique, recours aux sociétés-écrans et éphémères, contournement des droits antidumping et des droits compensateurs, exploitation des zones franches, mécanismes permettant d'échapper de manière frauduleuse aux obligations en matière de TVA, fraudes commises par les passagers, modes opératoires dans le transport maritime.

Dans ses conclusions, l'étude présente l'évolution du profil des fraudeurs et les conséquences de la réussite des fraudeurs dans leurs opérations. Elle se penche également sur les méthodes de détection, les outils et les mesures opérationnelles ayant fait leur preuve dans certains pays.

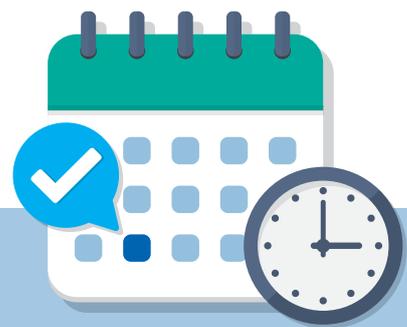
La dernière partie de l'étude répertorie plusieurs recommandations qui permettraient à l'OMD de mieux appréhender les tendances en matière de fraude dans le futur. Elle propose notamment la mise en place d'un observatoire des fraudes. Y est souligné également la nécessité pour les administrations douanières de rapporter les cas de fraude commerciale dans la base de données du CEN, et ce, de manière détaillée. Si 4 030 saisies y ont été rapportées en 2021 sous la catégorie « évasion de droits et taxes », la nature de la fraude et le type de taxe ne sont mentionnés que dans 584 cas, et le mode opératoire n'est pratiquement jamais documenté.

Il convient de rappeler que les membres de l'OMD ont approuvé en juin 2021 la « Charte de l'OMD sur l'amélioration de la quantité et de la qualité des données du CEN » et, ce faisant, se sont engagés à perfectionner la saisie des données dans le CEN².

Les représentants des administrations douanières disposant d'un identifiant et ayant accès à la section « lutte contre la fraude » pourront télécharger l'étude en se rendant sur le site web de l'OMD via le lien mentionné ci-dessous.

En savoir +

<https://www.wcoomd.org/fr/topics/enforcement-and-compliance/activities-and-programmes/revenue-programme.aspx>



À vos agendas!

Conférence mondiale OMD-UPU sur les envois postaux, du 6 au 8 juin 2023, Tokyo, Japon

Conférence et exposition sur la technologie, du 10 au 12 octobre 2023, Hanoi, Vietnam

Conférence mondiale sur l'origine, les 8 et 9 novembre 2023, Santiago, Chili

Définition de la fraude commerciale douanière adoptée pour l'étude :

Toute infraction aux dispositions législatives ou réglementaires que la douane est chargée de faire appliquer, commise en vue :

- d'éluider ou de tenter d'éluider le paiement des droits, redevances ou taxes applicables aux mouvements de marchandises commerciales ; et/ou
- d'éluider ou de tenter d'éluider des prohibitions ou des restrictions applicables aux marchandises commerciales ; et/ou
- de percevoir ou de tenter de percevoir de manière indue des remboursements, subventions ou autres versements ; et/ou
- d'obtenir ou de tenter d'obtenir des avantages commerciaux illicites portant atteinte aux principes et aux pratiques de la concurrence commerciale licite ; et/ou
- d'exploiter ou de tenter d'exploiter le commerce aux fins du transfert du produit des activités criminelles.

² Voir article sur ce sujet : <https://mag.wcoomd.org/fr/magazine/omd-actu-98-edition-3-2022/enhancing-data-collection/>

Nouveau module d'e-learning sur les affaires internes

Un nouveau module d'e-learning sur les affaires internes a été publié en janvier 2023 sur CLiKCI!, la plateforme d'apprentissage de l'OMD à l'adresse des douaniers. Le cours a été mis en ligne en anglais dans un premier temps, mais il sera également disponible en français, en portugais, en arabe et en espagnol d'ici la fin du mois de mars 2023.

La Déclaration d'Arusha révisée¹ de l'OMD, qui énonce les dix principaux facteurs qui doivent être pris en compte dans tout programme national d'éthique douanière, stipule que « la prévention et le contrôle de la corruption au sein de la douane peuvent être facilités par la mise en œuvre d'une série de mécanismes de surveillance et de contrôle appropriés tels que programmes de vérification internes, audits internes et externes, techniques d'enquête et poursuites judiciaires. » Parmi ces mécanismes figurent les unités des affaires internes (aussi appelées contrôle interne,

sécurité interne, ou encore enquêtes internes). Elles ont pour prérogatives d'enquêter sur les cas de corruption, les fautes graves ou encore les pratiques irrégulières, et de maintenir une vigilance préventive, notamment en vérifiant les déclarations de patrimoine des fonctionnaires, en contrôlant les antécédents avant l'embauche, en assurant des formations sur l'éthique et la déontologie, en réalisant une cartographie des risques de corruption et en initiant des projets sur l'éthique.

Au travers de discussions lors des réunions des organes de travail de l'OMD et à partir des évaluations menées sur le développement de l'éthique dans plusieurs administrations, le Secrétariat de l'OMD a identifié le besoin de soutenir le travail de ces unités et de mettre au point un programme pédagogique sur les régimes, les procédures et les activités en lien avec les



Curriculum de formation en matière d'affaires internes

PRÉREQUIS			
<ul style="list-style-type: none"> Module d'apprentissage en ligne de l'OMD sur l'éthique Module d'apprentissage en ligne de l'OMD sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement Guide pour le développement de l'éthique (GDE) de l'OMD 	IC000 - Discussion informelle entre les experts en affaires internes de l'OMD et la haute direction du pays partenaire	IC001 - Questionnaire d'état des lieux en matière d'affaires internes	
FONDATION			
IC101 - Modèle fonctionnel des affaires internes	IC102 - Les bases des affaires internes	NOUVEAU IC103 - Module d'apprentissage en ligne sur les affaires internes	
AVANCÉ			
IC201 - Processus de plaintes de corruption, malversation ou faute professionnelle	IC207 - Processus d'enquête administrative	IC205 - Comités disciplinaires	NOUVEAU IC204 - Médias sociaux et Intégrité
IC206 - Cartographie des risques de corruption ⚠️	IC203 - Mesure de la performance ⚠️	IC202 - Techniques d'entrevue ⚠️	
SUR MESURE			
IC301 - Séries "Comment faites-vous?" (une conversation de une à deux heures sur des enjeux particuliers aux affaires internes)			NOUVEAU IC302 - Affectation professionnelle

- ▶ Si le contrôle interne comprend les fonctions d'audit et d'affaires internes, ce programme ne couvre que les affaires internes.
- ▶ Le matériel de formation comprend des travaux pratiques pré-formation.
- ▶ Le matériel de formation comprend des travaux pratiques post-formation permettant de prendre appui sur le travail effectué et de maintenir le momentum.

¹ <https://rad.wcoomd.org>

affaires internes qui auraient un effet positif sur le niveau d'éthique des douaniers.

Ce travail a été lancé et est encore géré aujourd'hui par l'équipe du Programme anti-corruption et de promotion de l'intégrité des douanes (A-CPI) financé par la Norvège et le Canada. Tout au long de la conception du programme pédagogique et des matériaux de cours sur les affaires internes, l'équipe a pu compter sur les contributions d'experts et sur les retours d'expérience des administrations qui avaient piloté ou bénéficié des formations proposées.

Le nouveau cours d'e-learning, qui représente l'une des plus récentes réalisations de l'équipe, a été élaboré sur la base de trois ateliers de formation conçus pour être dirigés par des experts en affaires internes en mode soit virtuel soit présentiel. Il s'agit de l'atelier sur le « *Modèle fonctionnel des affaires internes* » qui s'adresse aux administrations des douanes qui travaillent sur la mise en place d'un contrôle interne, l'atelier sur les « *Bases des affaires internes* » qui vise à évaluer le niveau de maturité du contrôle interne dans une administration et à déterminer les points forts à capitaliser et les faiblesses à pallier, et, enfin, le cours sur les « *Processus d'enquête administrative* » qui passe en

revue les modèles d'enquêtes administratives et les meilleures pratiques en la matière.

Le cours d'e-learning offre une feuille de route exhaustive pour la création d'une unité des affaires internes ou encore pour la consolidation des structures existantes. Le scénario d'apprentissage s'articule autour de l'accueil d'un nouvel enquêteur débutant au sein de l'équipe en charge du contrôle interne. À la fin du cours, l'apprenant est à même de jauger l'importance de la fonction des affaires internes et de relever les mécanismes (qui doivent être transparents, accessibles et sûrs) pour recevoir, évaluer et gérer les plaintes concernant la corruption, les fautes graves ou encore les pratiques irrégulières sur le plan professionnel. Le module d'e-learning offre aussi des orientations quant au processus d'enquête administrative, aux obstacles auxquels un enquêteur peut être confronté et aux manières de les contourner. Enfin, il inclut des instructions concernant le bon déroulement d'un entretien, ainsi que la préparation effective d'un rapport.

En savoir +

<https://clikc.wcoomd.org>
capacitybuilding@wcoomd.org

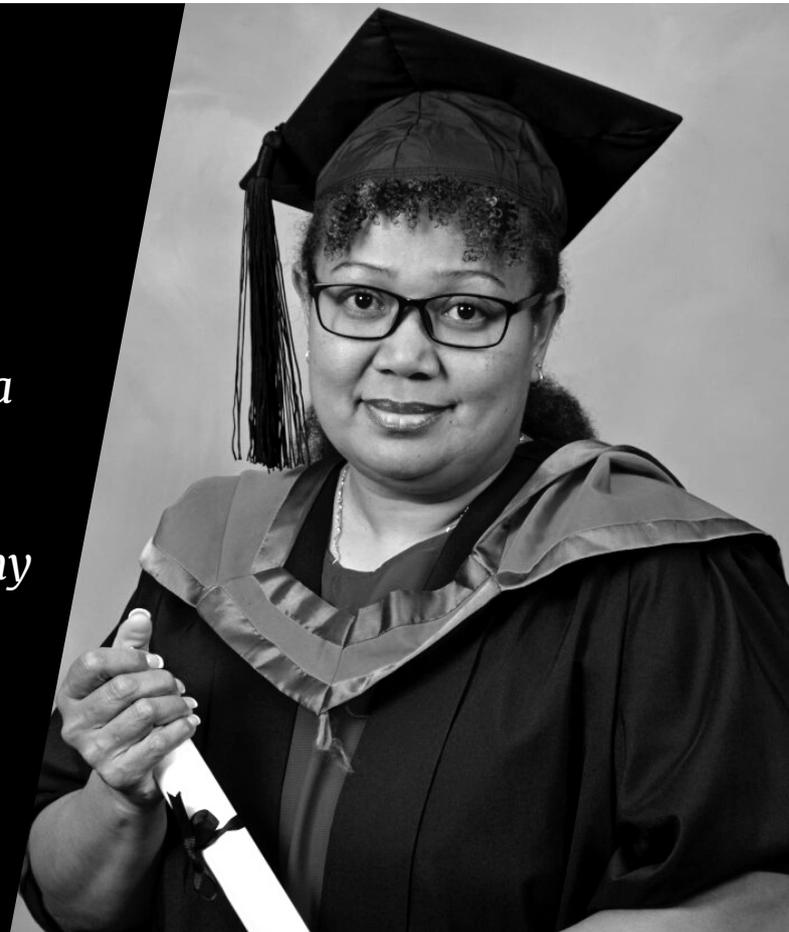


Knowledge Beyond Borders

“ Studying with the Centre for Customs and Excise Studies was a **valuable experience**, and has provided me with the **skills and knowledge** to add real value in my new regional role. ”

NANCY ORAKA

Head of Secretariat,
Oceania Customs Organisation



MASTER OF CUSTOMS ADMINISTRATION

CHARLES STURT UNIVERSITY IS AN AUSTRALIAN UNIVERSITY,
 TEQSA PROVIDER IDENTIFICATION: PRV12018. CRICOS PROVIDER: 00005F.
 CUSTOMSCENTRE.COM / CUSTOMS@CSU.EDU.AU

L'OMD développe un tableau de bord d'analyse des données pour le CAP



©AdobeStock

Le contrôle a posteriori (CAP) comprend une phase de préparation durant laquelle des données de sources différentes sont collectées puis analysées, surtout celles des déclarations d'importation et d'exportation. L'objectif de ce processus de préparation est d'obtenir une vue d'ensemble exhaustive de la structure commerciale de l'entité contrôlée et, sur cette base, d'identifier et d'analyser les domaines à risque des systèmes de ladite entité. Un plan de contrôle est ensuite élaboré incluant les objectifs, la portée et les méthodologies du contrôle.

Cette préparation du contrôle est généralement un processus abductif qui consiste, avant de contacter l'entité contrôlée pour obtenir des données, à prendre en compte et analyser les données détenues par la douane pour en déduire les domaines à haut risque des activités de l'entité contrôlée. Si certaines administrations ont développé des outils d'analyse pointus pour réaliser cette tâche, les contrôleurs utilisent habituellement des logiciels comme Microsoft Excel ou Access. Cela soulève plusieurs problèmes, le principal étant qu'il faut des connaissances et une expérience approfondies pour réaliser correctement une analyse de risques à l'aide de ces outils.

Au Secrétariat de l'OMD, une petite équipe de trois personnes a décidé de se pencher sur le problème et d'élaborer un prototype de tableau de bord à l'aide de Microsoft Power BI. Lancé par Microsoft il y a près de dix ans en tant qu'outil autonome de visualisation de données, Power

BI est aujourd'hui une suite d'outils d'analyse commerciale qui permet aux utilisateurs de créer facilement différents tableaux et graphiques pour analyser et visualiser de grands volumes de données provenant de sources multiples.

Le tableau de bord vise à rendre plus efficaces les techniques que les auditeurs ont traditionnellement utilisées avec MS Excel ou MS Access. Il permet aux utilisateurs de bénéficier de la vision d'auditeurs expérimentés, et est facile à utiliser et à personnaliser.

Pour aller plus loin dans le projet, l'équipe du Secrétariat recherche des administrations douanières pour :

- mettre en œuvre l'outil dans leur division CAP avec les conseils de l'équipe ;
- se joindre à l'équipe pour affiner le tableau de bord en intégrant des techniques d'analyse supplémentaires et en fournissant des données telles que leurs données d'importation et d'exportation et l'historique de conformité des opérateurs ;
- financer les activités de déploiement et de développement.

Les donateurs souhaitant soutenir ce projet sont également invités à contacter le Secrétariat.

En savoir +
Pca@wcoomd.org

Aperçu des groupes d'utilisateurs fermés du CENcomm

Plusieurs groupes d'utilisateurs fermés (GUF) ont été créés dans le CENcomm, le système de communication en ligne sécurisé de l'OMD. Ils visent à permettre l'échange d'informations sur les activités de commerce illicite et de contrebande et/ou le partage d'informations intéressant les agents de terrain

et les analystes. L'objectif des groupes respectifs est décrit ci-dessous. Si vous souhaitez rejoindre un GUF et que vous correspondiez à un des profils d'utilisateur, veuillez contacter le propriétaire du groupe ou l'équipe CEN du Secrétariat de l'OMD (cis@wcoomd.org).

Nom du GUF	Profil d'utilisateur	Focus /Produits	Type de documents / Information	Fonctionnalités	Nombre d'utilisateurs	Propriétaire / Contact
CAVA - Bibliothèque sur les méthodes de dissimulation dans les véhicules	Agents de première ligne, analystes (douane, police, forces frontalières)	Tout produit	Photos, vidéos et documentation écrite sur les méthodes de dissimulation rencontrées dans tous types de véhicules	Système de messagerie Bibliothèque Chat	3812 63 pays	RILO Western Europe rilowe@zka.bund.de German Federal Criminal Police Office (BKA) so21-cava@bka.bund.de
VERIL - Bibliothèque d'informations sur la fouille des navires	Agents de fouille des navires, analystes (douane, police, forces frontalières, garde-côtes)	Tout produit	Plans de navires, plans d'aménagement général, rapports de saisie, matériel de formation	Système de messagerie Bibliothèque Chat	790 67 pays	RILO Western Europe rilowe@zka.bund.de Main Customs office (HZA) Hamburg veril.hza-hamburg@zoll.bund.de
ContainerCOMM	Agents des ports, unités de gestion des risques et centres de ciblage nationaux	Tout produit	Informations sur les saisies, informations de sources ouvertes, alertes, rapports annuels, recherches, analyses des tendances, etc.	Système de messagerie Bibliothèque Chat Messages structurés (saisie, alerte, retour d'information)	1396	UNODC-WCO Container Control Programme cis@wcoomd.org
AirCargoComm	Unités de contrôle du fret aérien et agents des services répressifs opérant dans l'environnement du fret aérien	Tout produit	Bulletins de saisie, informations de sources ouvertes, manuels, alertes, rapports annuels, recherches, analyses des tendances, etc.	Système de messagerie Bibliothèque Chat Messages structurés (saisie, alerte, retour d'information)	190	UNODC-WCO Container Control Programme aircargocomm@wcoomd.org
IPR CENcomm Group	Agents des douanes et des services répressifs	Violation des droits de propriété intellectuelle - Tout produit	Alertes, informations de sources ouvertes, indicateurs de risque, rapports d'opération, bulletins d'information, photos, vidéos, etc.	Système de messagerie Bibliothèque Chat Messages structurés (saisie, alerte, retour d'information)	506	Secrétariat de l'OMD IPR@wcoomd.org
Programme Global Shield (PGS)	Points de contact nationaux (PCN) du PGS au sein des administrations douanières	Précurseurs chimiques explosifs et autres composants d'EEI	Informations sur les substances surveillées, guide de poche PGS, analyse PGS, bulletins PGS, guide de mise en œuvre PGS, etc.	Système de messagerie Bibliothèque Chat Messages structurés (saisie, alerte, retour d'information, rapport mensuel)	250	Secrétariat de l'OMD pgs@wcoomd.org

Nom du GUF	Profil d'utilisateur	Focus /Produits	Type de documents / Information	Fonctionnalités	Nombre d'utilisateurs	Propriétaire / Contact
ExciseNET - Réseau d'experts en matière de fraude à l'accise	Agents des douanes et des services répressifs	Tabac et alcool (produits soumis à accise)	Alertes, informations de sources ouvertes, indicateurs et analyses de risques, rapports d'opération et bulletins d'information, photos, vidéos, etc.	Système de messagerie Bibliothèque Chat Messages structurés (saisie, alerte, retour d'information)	140 75 pays	Secrétariat de l'OMD enforcement@wcoomd.org
AIRCOP	Agents des douanes et des services répressifs travaillant dans l'une des équipes spéciales conjointes d'interception aéroportuaire du projet AIRCOP de l'OMD	Tout produit	Alertes, informations de source ouverte, indicateurs et analyses de risques, rapports d'opération, bulletins d'information, photos, vidéos, etc.	Système de messagerie Bibliothèque Chat Messages structurés (saisie, alerte, retour d'information)	483	Secrétariat de l'OMD Drugsprogramme@wcoomd.org
COLIBRI	Agents des douanes et des services répressifs	Tout produit	Alertes, informations de sources ouvertes, indicateurs de risque, analyses de risque, rapports d'opération, bulletins d'information, photos, vidéos, etc.	Système de messagerie Bibliothèque Chat Messages structurés (saisie, alerte, retour d'information, fiche de contrôle)	97 23 pays	Secrétariat de l'OMD Drugsprogramme@wcoomd.org
FinCRIME Bibliothèque en ligne	Agents des douanes et des services répressifs	Blanchiment de capitaux et financement du terrorisme	Alertes, informations de sources ouvertes, indicateurs de risque, rapports d'opération, bulletins d'information, photos, tableau des cours des métaux précieux, informations sur les systèmes de blanchiment d'argent, liens vers des institutions partenaires	Système de messagerie Bibliothèque Chat Messages structurés (saisie, alerte, retour d'information)	298 92 pays	Secrétariat de l'OMD enforcement@wcoomd.org
GRAN (Réseau mondial d'alerte rapide)	Points de contact nationaux dans les administrations douanières	Tout produit	Documents de référence du GRAN	Système de messagerie Bibliothèque Chat	152	Secrétariat de l'OMD l2c@wcoomd.org
ENVIRONET	Agents des douanes et des services répressifs, représentants de l'industrie du transport et organisations non gouvernementales	Déchets dangereux ou régulés, produits chimiques et pesticides, polluants organiques persistants (POP), la faune (faune et flore), les organismes vivants modifiés (OVM), les substances appauvrissant la couche d'ozone (SACO)	Directives, manuels, boîtes à outils, guides, des modèles de permis, alertes, rapports, bulletins d'information, brochures, dépliants, fiches d'information, listes de points focaux	Système de messagerie Bibliothèque Chat	825	Secrétariat de l'OMD enforcement@wcoomd.org
ARCHEO	Agents des douanes et des services répressifs, représentants d'organisations internationales	Biens culturels	Alertes sur les objets culturels volés et pillés, listes rouges du Conseil international des musées, législation nationale et internationale, documents de recherche, matériel de formation	Système de messagerie Bibliothèque Chat Messages structurés (saisie, alerte, retour d'information)	300	Secrétariat de l'OMD archeo@wcoomd.org

Soutenir l'intégration commerciale en Afrique : coup d'œil sur le Programme UE-OMD pour les règles d'origine

En décembre 2021, le Secrétariat de l'OMD et la Commission européenne ont signé un accord de partenariat établissant un programme sur la mise en œuvre et l'application des règles d'origine en Afrique, communément appelé Programme UE-OMD pour les règles d'origine en Afrique. Le présent article donne une vue d'ensemble des activités entreprises dans ce contexte jusqu'en janvier 2023, soit un peu plus d'un an après le lancement du Programme.



Le Programme UE-OMD pour les règles d'origine en Afrique vise à aider les administrations douanières du continent africain à accroître leurs capacités à gérer les règles d'origine et, en particulier, à appliquer les règles d'origine préférentielles prévues par les accords entre pays africains aux niveaux continental et régional, notamment l'annexe 2 de l'Accord portant création de la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf)¹ qui définit la nationalité d'un produit en Afrique et permet ainsi à ce produit de circuler avec un traitement préférentiel entre les signataires de l'Accord.

Le Programme est organisé en quatre composantes, chacune dédiée à un groupe de bénéficiaires qui sont tous réunis chaque année dans le cadre du programme. Ces bénéficiaires sont :

- au niveau continental, le Secrétariat de la ZLECAf et la Commission de l'Union africaine ;
- au niveau régional, les communautés économiques régionales africaines ;
- au niveau national, les administrations douanières et les autres administrations concernées ;
- les parties prenantes du secteur privé.

Soutien au Secrétariat de la ZLECAf

Dans la phase de démarrage, l'équipe du Programme s'est attachée à aider le Secrétariat de la ZLECAf et son sous-comité sur les règles

d'origine à mettre la dernière main à l'appendice IV de l'annexe 2 sur les règles d'origine qui comprend les règles d'origine par produit spécifique pour les marchandises échangées entre les États parties. L'équipe a également aidé à la rédaction du manuel sur les règles d'origine de la ZLECAf, instrument juridique qui complète l'annexe 2. Récemment, elle a collaboré avec le Secrétariat de la ZLECAf pour mettre à jour les règles d'origine de l'Accord afin qu'elles soient conformes à la dernière édition du Système harmonisé (SH), le SH 2022. Une fois adoptée par les structures juridiques de la ZLECAf, cette mise à jour technique assurera la cohérence entre le classement dans le SH et la détermination de l'origine.

Le Secrétariat de l'OMD soutient également l'initiative de la ZLECAf sur le commerce guidé qui réunit huit pays (Cameroun, Égypte, Ghana, Kenya, Maurice, Rwanda, Tanzanie et Tunisie) - dont les offres tarifaires sur les marchandises ont été entièrement approuvées et officiellement publiées - en vue de tester les procédures et les processus liés à la détermination de l'origine préférentielle en vertu des dispositions de l'Accord. Cette initiative vise à fournir des orientations et une supervision pratiques pour le dédouanement de certains envois. Son lancement a été précédé par la publication du recueil électronique des tarifs et du manuel sur les règles d'origine de la ZLECAf. Fin 2022, l'équipe chargée du Programme a organisé un atelier pour les fonctionnaires des douanes et les représentants

¹ L'Accord portant création de la ZLECAf est entré en vigueur le 30 mai 2019 et les instruments opérationnels régissant les échanges sous le régime ZLECAf ont été lancés à Niamey (Niger) en juillet 2019. Les échanges commerciaux dans le cadre de l'Accord ont débuté le 1^{er} janvier 2021.

du secteur privé des pays participants, en partenariat avec l'autorité douanière égyptienne, l'objectif étant de s'assurer que douanes et commerçants comprennent parfaitement les règles et soient en mesure, pour les premières, d'appliquer les règles d'origine préférentielles et, pour les seconds, de demander l'application de ces règles.

Consultations et évaluation des besoins

Les activités d'assistance technique et de renforcement des capacités ont débuté en juillet 2022, après le lancement officiel du Programme lors d'une conférence à laquelle ont participé des représentants de divers organismes nationaux, régionaux et internationaux ainsi que des experts des règles d'origine. Ces intervenants ont débattu des meilleurs moyens d'apporter efficacement un soutien utile à tous les acteurs concernés et de renforcer leurs capacités.

Afin de faire le point sur la gestion des règles d'origine et les problèmes qu'elle pose au niveau régional, l'équipe chargée du Programme a également mené deux consultations régionales, l'une en partenariat avec la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et l'autre en partenariat avec la Communauté de développement de l'Afrique australe (CDA). Ces consultations visaient à recueillir des avis sur la manière dont les douanes et le secteur privé peuvent s'y retrouver dans les multiples régimes commerciaux préférentiels qui s'enchevêtrent sur le continent (créant l'effet dit de « l'assiette de spaghetti ») et sur la façon d'utiliser correctement ces régimes pour stimuler l'intégration régionale. Il est prévu d'organiser d'autres consultations, avec d'autres communautés économiques régionales, pour mettre en évidence les besoins en assistance technique liés à la mise en œuvre à la fois de l'Accord portant création de la ZLECAf, des accords de partenariat économique et des autres accords de libre-échange, ainsi que pour envisager d'autres pistes de rationalisation des processus en Afrique.

Activités de renforcement des capacités menées de juillet à décembre 2022

Les activités menées dans le cadre du Programme visent en particulier à s'assurer que les administrations douanières comprennent parfaitement les règles d'origine de la ZLECAf – un prérequis indispensable qui change la donne lorsqu'il s'agit d'assurer le succès des échanges commerciaux dans le cadre de l'Accord – et sont capables de les mettre en œuvre efficacement et de manière coordonnée et harmonisée. Comme la ZLECAf repose sur les réalisations des communautés économiques régionales et ne cherche pas à les remplacer, l'équipe chargée du Programme aide également un certain nombre de communautés économiques régionales à mettre en œuvre les procédures liées aux règles d'origine.

Malawi

Un diagnostic a été mené pour analyser la gestion de l'origine au sein de l'Autorité fiscale du Malawi et pour faire des



La conférence inaugurale du programme a eu lieu à Accra, au Ghana, les 19 et 20 juillet 2022

recommandations de réforme et de modernisation. Ce travail d'analyse a été effectué avec des fonctionnaires de l'Autorité spécialisés dans les règles d'origine, la gestion des risques, l'audit post-dédouanement, les questions juridiques, les ressources humaines et la formation.

Côte d'Ivoire

Un atelier a été organisé en ligne sur l'élaboration d'un mécanisme de décisions anticipées pour la Douane de Côte d'Ivoire, en coopération avec l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ). Le Secrétariat de l'OMD y a contribué principalement en examinant certains aspects des cadres juridiques, procéduraux et organisationnels et en apportant une assistance technique pour la rédaction des textes juridiques et des procédures, ainsi que pour le contrôle qualité de ces documents.

Gambie

Un atelier de formation a été organisé pour l'Autorité fiscale de la Gambie. Les participants ont acquis une connaissance approfondie et structurée de l'application des règles d'origine, et pourront partager leurs connaissances au sein de leur administration.

Botswana

Un atelier national sur l'élaboration d'un mécanisme de décisions anticipées a été organisé, en partenariat avec l'Autorité fiscale du Botswana, avec la participation de fonctionnaires des douanes chargés du classement, de l'évaluation et de l'origine. Cet atelier visait à aider l'Administration à réviser le projet de lignes directrices sur les décisions anticipées et à améliorer les connaissances des fonctionnaires et leurs capacités à appliquer les décisions anticipées.

Communautés économiques régionales

La CEDEAO prévoit la possibilité d'autocertification dans l'Acte additionnel signé en 2018, mais ses membres ne l'ont pas encore mise en œuvre. Un projet pilote a donc été lancé pour favoriser la mise en œuvre et l'utilisation des systèmes d'autocertification lors d'une demande d'application des règles d'origine préférentielles, que ce soit dans le cadre de la CEDEAO ou de la ZLECAF. La contribution de l'équipe chargée du Programme UE-OMD a consisté à organiser un atelier sur l'autocertification à l'intention du Secrétariat de la CEDEAO et de certains pays membres de celle-ci (Côte d'Ivoire, Ghana, Niger, Nigéria et Sénégal).

L'équipe chargée du Programme a aussi aidé la Communauté de développement de l'Afrique australe (CDA) à mettre à jour ses règles d'origine afin de les rendre conformes au SH 2022. L'application d'une version actualisée des règles d'origine dans le protocole de la CDA sur le commerce facilitera l'utilisation des dispositions relatives à l'origine préférentielle par les opérateurs commerciaux, ainsi que la perception correcte des droits.

Secteur privé

Les accords et arrangements commerciaux sont faits pour les entreprises. Il s'ensuit logiquement que tout programme visant à promouvoir la mise en œuvre d'un accord de libre-échange devrait également fournir des conseils aux entreprises afin qu'elles puissent l'utiliser et le mettre en œuvre. C'est dans cette optique que l'équipe chargée du Programme a publié le Guide rapide sur les règles d'origine de la ZLECAF². Ce guide ne remplace en aucun cas les documents juridiques de la ZLECAF sur les règles d'origine, mais il explique les termes et concepts techniques essentiels ainsi que les étapes à suivre pour bénéficier du traitement préférentiel.

De plus, et comme indiqué dans le présent article, certains des ateliers organisés par l'équipe chargée du Programme étaient ouverts aux représentants du secteur privé. L'équipe est en outre prête à aider les industries et les commerçants de manière plus directe ; par exemple, elle a organisé en ligne un atelier sur l'utilisation des dispositions relatives au cumul de la ZLECAF pour une entreprise qui avait lancé un projet en vue de répondre à la



Un atelier à l'appui de l'initiative sur le commerce guidé a été organisé au Caire, en Égypte, du 12 au 14 décembre 2022



L'équipe de projet du Secrétariat de l'OMD et des représentants de la SADC à Gaborone, au Botswana, en novembre 2022

question de savoir si la ZLECAF pouvait permettre aux agriculteurs africains cultivant des feuilles de tabac de vendre leurs produits à des sites de fabrication basés en Afrique en bénéficiant d'un traitement préférentiel, ce qui leur permettrait de proposer des prix compétitifs.

Les activités de renforcement des capacités pour le secteur privé doivent, en règle générale, être menées en coopération avec les administrations douanières. Les entreprises et les organisations commerciales opérant sur le continent africain et souhaitant bénéficier d'une assistance technique dans le domaine des règles d'origine doivent s'adresser à l'administration douanière du pays dans lequel elles sont établies ou directement au Programme UE-OMD pour les règles d'origine en Afrique.

En savoir +

EU-WC0Ro0Africa.Program@wcoomd.org

Ressources

Guide rapide sur les règles d'origine de la ZLECAF

Guide pratique sur les règles d'origine de la ZLECAF (juin 2023)

² <https://www.wcoomd.org/fr/topics/origin/instrument-and-tools/afcta-rules-of-origin.aspx>.

ALE

Utiliser les accords de libre-échange comme un outil de gestion stratégique pour augmenter la compétitivité

Un **accord de libre-échange** ou ALE est un traité conclu entre deux ou plusieurs pays pour faciliter le commerce et éliminer les barrières commerciales. Son but est d'éliminer les tarifs douaniers et de créer un marché international ouvert et compétitif.

32%

Le commerce total de l'UE dans le cadre des ALE représente environ 32 % de l'ensemble du commerce européen avec les pays tiers.

€ 15 000 000 000

Les exportateurs européens pourraient économiser un montant estimé à 15 milliards d'euros par an en utilisant les traitement préférentiel qu'offrent les ALE de l'UE.

Pour les entreprises présentes au niveau international, l'utilisation des ALE doit être un outil de gestion stratégique.

75 % des entreprises ignorent pourtant la grande quantité d'ALE disponibles et ne sont donc pas en mesure de profiter de ceux-ci.

Les taxes et les droits

Les taxes et les droits sont des éléments critiques dans la conception d'un réseau logistique car ils impactent sur :

- les coûts globaux
- les décisions d'approvisionnement
- les stratégies de production
- et finalement la compétitivité

Un exemple concernant l'industrie automobile :

En élargissant la production de véhicules pour le marché européen à l'Afrique du Sud, il est possible de réaliser des économies tellement grandes en vertu de l'accord conclu entre l'UE et l'Afrique du Sud qu'une part substantielle des coûts d'investissement serait recouvrée dès la première année.



Ainsi, les véhicules pourraient être proposés à des prix encore plus compétitifs sur le marché européen, ce qui serait susceptible d'augmenter la demande pour ces véhicules. Ceci conduirait également à une croissance de la demande de moteurs ou de boîtes de vitesses de la part des fournisseurs européens qui livrent au site de production en Afrique du Sud, et garantirait ou augmenterait même le nombre d'emplois dans l'UE.



Plus de **400 ALE** sont utilisés de nos jours dans le monde, ceux-ci sont souvent complexes et difficiles à gérer sans détenir les connaissances, les ressources et des processus automatisés.

Les ALE doivent être considérés dans la **simulation de scénarios d'approvisionnement et de production** au cours de la phase de planification de la chaîne logistique pour illustrer le potentiel d'optimisation des coûts et d'augmentation de la compétitivité. Seules des stratégies de numérisation offrant de telles approches analytiques et une garantie de la conformité dans l'exécution peuvent permettre d'y parvenir.



C'est sur ce point que les **solutions logicielles de gestion commerciale globales jouent un rôle vital**. L'automatisation des processus relatifs aux ALE permet de garantir la conformité dans les opérations quotidiennes, et dès lors

- d'économiser du temps
- d'optimiser les ressources
- et de laisser suffisamment de temps pour la stratégie



Le système de calcul d'origine OCS de MIC procure les outils nécessaires à la gestion du processus complet pour les ALE du monde entier. **Contactez-nous dès maintenant !**

L'OMD met au point un modèle d'évaluation de la maturité des programmes de leadership



Les compétences et aptitudes en matière de leadership sont en quelque sorte l'huile qui vient graisser les rouages du progrès et de la réussite d'une organisation. Afin d'appuyer ses Membres dans ce domaine, l'OMD a mis au point le Programme de leadership et de perfectionnement du personnel d'encadrement. Le présent article offre un aperçu d'un des outils mis au point dans le cadre de ce programme, à savoir le modèle de maturité.

Le leadership en tant partenariat

Dans un article intitulé *Leadership as Partnership*, le chercheur Russ S. Moxley explique que : « Le leadership est généralement compris comme une qualité apportée par un individu. Les dirigeants emmènent les troupes, offrent une vision attirante, marquent la direction à suivre, déterminent la stratégie, motivent et inspirent. Cette idée fonctionne raisonnablement bien mais elle a ses limites car un individu ne peut pas tout faire. [...] Pour réussir sur le long terme, les organisations ont besoin de systèmes, de structures et de pratiques de leadership qui avivent les énergies de tous les employés. »¹

Le Programme de leadership et de perfectionnement du personnel d'encadrement (LMD) de l'OMD s'inscrit dans cette vision des choses et se centre sur le développement des compétences de direction et de gestion du personnel des administrations douanières, allant des cadres moyens aux cadres supérieurs. Il vise à moderniser la culture de management dans toute l'organisation afin que cette dernière réalise sa vision et mette en œuvre sa stratégie plus facilement et plus efficacement, dans le plein respect de ses valeurs.

Une évaluation en quatre paliers

Dans le cadre du Programme LMD, un modèle de maturité a été mis au point pour aider les administrations des douanes souhaitant mettre en place et promouvoir une culture orientée sur le leadership à évaluer leur niveau de maturité à cet effet. Les résultats de l'évaluation offrent ensuite au Secrétariat,

lorsqu'il reçoit des demandes d'assistance, des pistes qui lui donnent la possibilité de définir le type d'activités à déployer dans une administration donnée.

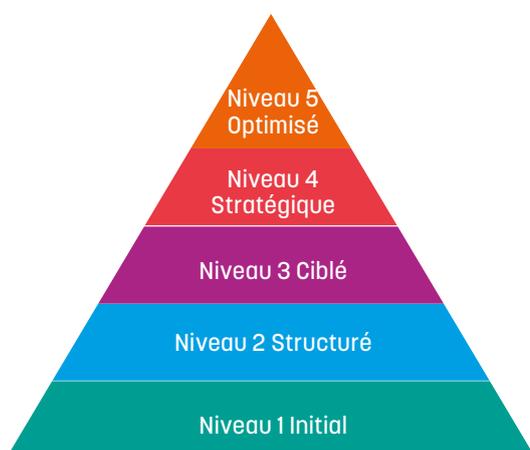
Le modèle de maturité tient compte des quatre paliers d'intervention autour desquels s'articule le Programme LMD :

- au niveau individuel, les experts travaillent avec les cadres pour renforcer leurs capacités à se connaître eux-mêmes (cela part du principe que les qualités, les croyances, les convictions, les valeurs et la vision influencent la manière dont un individu perçoit une situation donnée, les gens, les défis ou les opportunités) ; à se gérer eux-mêmes (en tenant compte de leurs pensées, leurs émotions, leurs propos et leurs actes à tout moment) ; et à comprendre les autres (en écoutant vraiment les autres, et en réalisant pourquoi et comment ils pensent et agissent de la sorte). L'idée est d'être capable d'adopter un style de management basé sur la théorie des relations humaines, tout en restant extrêmement exigeant au niveau des résultats et des réalisations.
- au niveau de l'équipe de direction, les experts discutent des techniques qui visent à créer un environnement de travail axé sur la confiance et l'ouverture, où l'équipe de direction n'a pas peur de la confrontation, où chacun a le sens des responsabilités et où les relations honnêtes, ouvertes et constructives vont de soi.

- au niveau de parties prenantes de la douane, les experts travaillent avec les cadres pour leur permettre d'établir ou d'améliorer les partenariats avec des entités externes à travers des pratiques de dialogue, de négociation et de communication efficaces.
- au niveau organisationnel, les experts travaillent avec les cadres pour s'assurer que la stratégie, la vision et les valeurs de l'organisation soient bien définies et communiquées, que les canaux de communication soient bien établis, que les cadres incarnent bien les valeurs, le code de conduite et les politiques de l'organisation, ou encore que l'apprentissage continu fasse bien partie intégrante de la culture organisationnelle.

Cinq niveaux de maturité

Chaque palier d'intervention se divise en cinq niveaux de maturité, résumés par différentes affirmations. Pour apprécier sa maturité, une administration devra choisir l'affirmation qui reflète le mieux sa situation. Par exemple, le « niveau 1 – initial » dans la catégorie « individu » comprend l'affirmation suivante : « La communication concernant les tâches, les objectifs, les rôles et les attentes n'est pas claire et est irrégulière, aucun canal n'a été établi pour la rétroaction formelle ou informelle, l'échange d'idées, l'expression des besoins ». Dans la même catégorie, « niveau 5 – optimisé », il est dit : « L'accent est mis sur la formation et l'encadrement des futurs leaders. Une variété d'outils de gestion et de communication sont régulièrement utilisés dans le but de développer les compétences des personnes en tant que futurs cadres dirigeants mais aussi en tant qu'individus dotés des meilleures qualités humaines. »



Les cinq niveaux du modèle de maturité LMD

La conduite d'une évaluation de la maturité permet de déterminer les domaines où des améliorations s'imposent. La mise en place des activités décrites dans l'évaluation est une tâche riche en défis qui exige un investissement important en temps. C'est le cas par exemple pour mettre au point un programme de gestion des talents ou pour encourager le travail d'équipe, la pensée critique et l'innovation. En d'autres termes, une évaluation est le début d'un parcours.

Le Secrétariat de l'OMD se tient à la disposition des administrations qui souhaitent améliorer les compétences de direction de leurs effectifs et les accompagne dans ce parcours en leur offrant trois types d'activités :

- le Programme de retraite pour cadres supérieurs (TER) qui vise à renforcer les capacités des directeurs généraux et de leurs équipes de direction à coordonner et à mener à bien les programmes de réforme et de modernisation.
- les ateliers LMD qui visent à permettre aux cadres supérieurs et moyens de mieux comprendre les approches de management modernes, ainsi que leur propre comportement et attitude en matière de leadership à travers une meilleure connaissance et conscience de soi.
- le programme de perfectionnement du personnel d'encadrement intermédiaire (MMD) qui vise à équiper les cadres moyens d'un ensemble de compétences et d'aptitudes de direction fondamentales.

Il est à signaler que les administrations qui souhaitent renforcer leurs capacités de formation nationales dans ce dernier domaine peuvent inscrire leurs agents à l'atelier de formation des formateurs MMD. Par ailleurs, un module d'e-learning sur le leadership et le perfectionnement du personnel d'encadrement est disponible en anglais, français, espagnol, russe et arabe sur la plateforme CLiKC! de l'OMD.

En savoir +

Capacity.Building@wcoomd.org

Pour apprécier sa maturité, une administration devra choisir l'affirmation qui reflète le mieux sa situation.

Dossier : Gérer les connaissances



À Frederick, dans le Maryland, des étudiants du bureau des douanes et de la protection des frontières suivent un cours sur les parasites qui peuvent entrer aux États-Unis via les importations d'autres pays. Photo de James Tourtellotte

Accompagner la nouvelle génération : promouvoir le partage des connaissances et renforcer la fierté de la profession douanière

Par Kunio Mikuriya, Secrétaire général de l'OMD

Chaque année, le Secrétariat de l'OMD propose aux Membres de l'organisation de travailler sur un thème qu'il estime pertinent pour la communauté douanière et ses partenaires. En 2023, sous le slogan « Accompagner la nouvelle génération : promouvoir le partage des connaissances et renforcer la fierté de la profession douanière », il les invite à se pencher sur la manière dont ils accompagnent les fonctionnaires qui entrent en fonction, facilitent le partage des connaissances et renforcent le sentiment de fierté d'appartenir à l'institution et à la communauté douanière mondiale.

Il s'agit de placer le capital humain, et en particulier la nouvelle génération, au cœur de la transformation de la douane, démarche prônée par l'OMD depuis plusieurs années. Les jeunes fonctionnaires de la douane ont souvent des qualités propres, mais ils doivent acquérir des connaissances et un savoir-faire spécifique et souvent tacite. Cette démarche d'apprentissage doit être ancrée dans la culture de l'administration et reste valable tout au long d'une carrière. Elle implique non seulement des relations intergénérationnelles dynamiques, mais aussi une ouverture vers l'extérieur, un échange avec les acteurs impliqués dans le mouvement des marchandises et des passagers, avec les fournisseurs de services et avec le monde universitaire. Il s'agit pour une organisation de supporter la création des connaissances par les individus en leur offrant la possibilité d'apprendre, de partager et de créer.

Force est pourtant de constater que certaines organisations douanières ne disposent pas de processus et de méthodologies pour gérer les connaissances et assurer leur transmission. En

2023, les administrations des douanes sont donc invitées à se pencher sur cette question et à développer un système de gestion des connaissances qui favorise l'identification et la mise à disposition des savoirs sous toutes leurs formes : rapports et autres documentations, cours en ligne ou en présentiel, forums, programmes de mentorat, stages d'immersion, échanges entre services, magazines et bulletins d'informations, entre autres.

En créant un environnement de travail stimulant et en proposant aux agents des opportunités d'apprentissage, les administrations des douanes pourront non seulement attirer et retenir les talents, mais renforceront également le sentiment de fierté de leur personnel. On dit souvent que la nouvelle génération est en quête de sens. Or les métiers qu'offre la douane servent une mission noble et essentielle au bien-être des nations.

Quelques réflexions sur la conception de la connaissance et sa gestion

La gestion des connaissances est un domaine d'études interdisciplinaire et est étroitement liée aux sciences de l'information. Ce domaine comprend un ensemble de processus qui régissent la capture, le stockage, la création, la diffusion et l'utilisation des connaissances dans une organisation. Les chercheurs Maryam Alavi et Dorothy E. Leidner¹ établissent une relation entre la conception de la connaissance et la définition de sa gestion. Si par connaissance, on entend accès à l'information, la gestion des connaissances devrait mettre l'accent sur la mise en place de systèmes de stockage des connaissances. Si la connaissance est perçue comme un processus, la gestion des connaissances est plutôt une affaire de flux et l'accent est mis

¹ M. Alavi, D. Leidner, *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*, March 2001, *MIS Quarterly* 1(10):107-136

En créant un environnement de travail stimulant et en proposant aux agents des opportunités d'apprentissage, les administrations des douanes pourront non seulement attirer et retenir les talents, mais renforceront également le sentiment de fierté de leur personnel.



sur la création, le partage et la distribution de ces connaissances. Si la connaissance est vue comme une capacité, gérer les connaissances signifie construire des compétences et un capital intellectuel.

Dans le classement des facteurs clés de succès en matière de gestion de connaissance établie par les chercheurs Jennex et Olfman en 2004 à partir de la littérature, quatre sont jugés critiques :

1. Une stratégie en matière de connaissances qui identifie les utilisateurs, les sources, les processus, la méthode de stockage et les connaissances en elles-mêmes.
2. La motivation et l'engagement des utilisateurs, y compris les mesures d'incitation et la formation.
3. Une infrastructure technique comprenant réseaux, bases de données, ordinateurs et logiciels.
4. Une culture et une structure organisationnelles qui favorisent l'apprentissage ainsi que le partage et l'utilisation des connaissances.

Contenu du dossier

"Nous n'apprenons pas de l'expérience... nous apprenons en réfléchissant sur l'expérience" aurait

déclaré le philosophe et éducateur américain John Dewey. Pour faire avancer notre thème annuel, nous avons invité diverses personnes à nous parler de la façon dont elles accompagnent la nouvelle génération, gèrent et partagent les connaissances, et ce qu'elles ont appris en le faisant. L'idée est, comme toujours, de mettre en évidence les défis rencontrés, de présenter initiatives et pratiques qui pourraient inspirer les autres.

Pour commencer, nous avons demandé à PwC de présenter les résultats de l'étude qu'ils ont menée pour identifier les préoccupations de la main-d'œuvre d'aujourd'hui et nous donner un aperçu de la manière dont les dirigeants peuvent relever les défis relatifs à la main-d'œuvre tels que ceux liés à la rétention du personnel ou la rareté des compétences. Connaître les préoccupations actuelles du personnel - ses craintes, ses espoirs, ses aspirations et ses attentes - est en effet essentiel pour toute administration lors de l'élaboration de programmes et de politiques soutenant le développement des aptitudes individuelles et des capacités institutionnelles.

Suit un article de la Douane du Qatar qui explique comment l'Administration a élaboré sa stratégie de gestion des connaissances et les diverses

initiatives qui entrent dans le cadre de sa mise en œuvre. Entre autres choses, il souligne la nécessité de définir un objectif et un but clairs et de s'assurer que tous les employés comprennent ce que signifie la gestion des connaissances.

Deux articles abordent ensuite les possibilités pour les douaniers de développer aptitudes et compétences grâce à des formations et autres opportunités d'apprentissage. De telles activités sont justifiées si les employés concernés n'ont pas les compétences requises pour le poste qui leur correspond le mieux et si les compétences visées seront effectivement utilisées juste après la formation, ou si des compétences spécifiques leur sont nécessaires pour avancer professionnellement ou pour se perfectionner. Dans le premier article, le Réseau international d'étude des questions douanières (INCU de son acronyme anglais) présente des tendances intéressantes observées dans les programmes universitaires douaniers en soulignant l'évolution des types de sujets couverts et des modèles d'apprentissage utilisés. Dans le deuxième article, la Douane chinoise présente sa stratégie de formation ainsi que les initiatives récentes visant à identifier, collecter, créer, partager et transférer les connaissances dans l'ensemble de l'Administration.

En raison de l'évolution démographique, certains pays verront environ un tiers de leur fonction publique partir à la retraite dans les 10 à 15

prochaines années. Cela crée des risques sérieux pour la continuité du service et la performance de l'administration publique. Face à ce problème, la Douane serbe explique les mesures qu'elle a prises pour connecter les employés, renforcer leur sentiment d'appartenance et de fierté et créer une culture de la connaissance. L'objectif est de faire en sorte que les fonctionnaires expérimentés soient reconnus et leurs connaissances valorisées, et que les nouvelles générations aient le sentiment de contribuer à la construction de la mémoire institutionnelle. Ensemble, ils décident de ce qui doit être préservé et transmis aux générations futures.

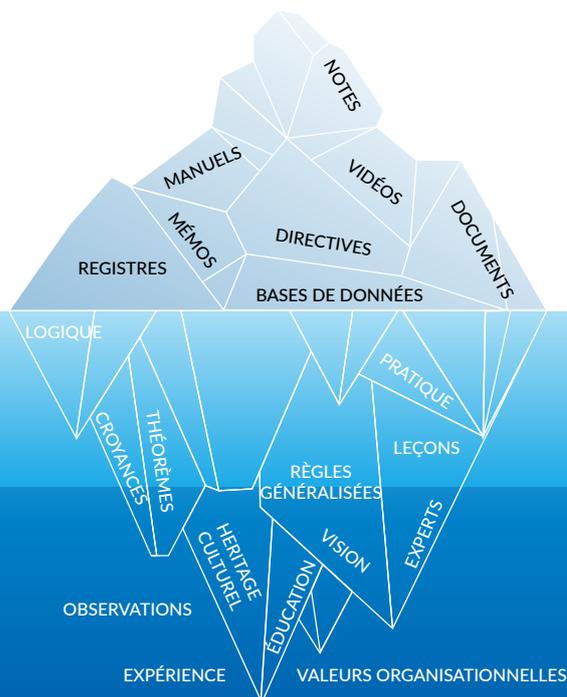
Enfin, deux articles examinent les pratiques utilisées par les courtiers en matière de collecte et de partage des connaissances pour gérer la question extrêmement complexe, exigeante et risquée des connaissances douanières. Les réflexions qui y sont présentées s'appliquent à tous les praticiens des douanes et aux entreprises du commerce.

Je tiens à remercier sincèrement toutes celles et ceux qui ont participé à l'élaboration de ce dossier et, plus généralement, de ce numéro du magazine pour avoir pris le temps de nous faire part de leurs expériences sur diverses questions touchant à la douane et au commerce international. Ensemble, ils contribuent à faire de l'OMD un environnement de création et de partage des connaissances.

LES CONNAISSANCES EXPLICITES
SONT DES INFORMATIONS OCUMENTÉES

LES CONNAISSANCES IMPLICITES
SONT DES INFORMATIONS INTÉGRÉES AUX PROCESSUS,
AUX ROUTINES OU À LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

LES CONNAISSANCES TACITES
SONT DES INFORMATIONS QUI DÉCOULENT D'UNE
EXPÉRIENCE PERSONNELLE, DU CONTEXTE OU DE LA
PRATIQUE



Le perfectionnement constitue l'une des mesures les plus fortes pour outiller les personnes. L'étude montre, par exemple, que les personnes qui estiment avoir des compétences rares ou très spécialisées ont davantage confiance en soi et sont également plus satisfaites et plus susceptibles de recommander leur entreprise auprès d'autres personnes.

S'attaquer aux défis liés à la main-d'œuvre : il est grand temps !

Par Tobias Sattler, Directeur exécutif, et Claire Monari, Directrice, People & Organisation Consulting, PwC Suisse

Les défis relatifs à la main-d'œuvre auxquels les dirigeants, tous secteurs confondus, sont confrontés partout dans le monde s'accroissent. De récents travaux de recherche empirique menés à travers l'une des plus grandes études sur le marché du travail jamais menées au niveau mondial offrent une image plus détaillée et nuancée de la situation - et proposent des moyens concrets pour y répondre.

Que se passe-t-il sur le lieu de travail ?

Les médias récemment ont beaucoup parlé de la grande démission. Mais qu'est-ce que cela veut dire ? Ce phénomène est-il vraiment en train de se produire ?

La réalité est plus complexe que ce que ne suggèrent les gros titres des journaux. Si de nombreuses entreprises peinent effectivement à trouver les bonnes recrues, l'incertitude sur le marché touche les zones géographiques et les secteurs différemment. Les entreprises de haute technologie, par exemple, licencient leur personnel alors que les secteurs des services professionnels et des biens de consommation ont beaucoup de mal à attirer les talents dont ils ont besoin.

Nous constatons avant tout une pénurie de personnes qualifiées, et ce dans les pays du monde entier, à quoi vient s'ajouter un taux de chômage à la hausse. De nombreuses personnes entre 15 et 24 ans ont des difficultés à acquérir les compétences qui leur sont exigées sur le lieu de travail. Les cadres supérieurs, tant au niveau des institutions publiques, comme les douanes, que dans le monde des affaires, doivent impérativement réfléchir aux effectifs de demain et commencer à développer les talents nécessaires aujourd'hui, au sein de leurs propres rangs.

Il faut également tenir compte d'un autre facteur, à savoir que les salariés ont à présent des attentes croissantes et changeantes. Partout

dans le monde, les employés envoient le même message : ils ne veulent plus être pris pour acquis. Leur confiance en soi dans un monde du travail en constant changement s'accroît. Ils appellent leurs employeurs à les écouter, à apprendre et à coopérer avec eux.

Ces défis s'étendent au secteur public. Tout comme leurs homologues des autres secteurs, les dirigeants des organisations gouvernementales et des services publics sont confrontés à des problèmes complexes liés à la numérisation, l'automatisation, la diversité de la main-d'œuvre, l'égalité et l'inclusion, la culture et la durabilité. La grande variété de ces pierres d'achoppement potentielles fait qu'il est important de se pencher dans toute organisation tant sur les éléments financiers que sur le capital humain. En même temps, les entités publiques doivent faire face à la pression croissante de leurs effectifs et de l'opinion publique afin qu'elles fassent preuve de cohérence dans l'application pratique de leurs valeurs et qu'elles joignent le geste à la parole s'agissant des questions du personnel.

Dans une perspective d'avenir, les organisations devront comprendre comment développer le plein potentiel de leurs effectifs et comment mieux s'adapter à leurs attentes si elles veulent prospérer. La recherche exhaustive menée dans le cadre de l'étude *Workforce Hopes and Fears Survey 2022* de PwC (disponible en anglais uniquement) offre quelques informations précieuses sur la manière de relever le défi.



Stratégies de rétention du personnel : un bon salaire et un travail qui a du sens

Un salaire juste et équitable semble être une condition sine qua non pour retenir un salarié. Mais cela ne suffit pourtant pas selon les personnes qui ont participé à l'étude et qui ont presque toutes cité d'autres facteurs immatériels, comme le sens du travail que l'on fait et sa finalité. L'épanouissement professionnel et la capacité à rester fidèle à soi-même arrivent en deuxième et troisième positions dans le classement des priorités des personnes interrogées qui envisagent de changer d'emploi.

Les cadres et les dirigeants qui sentent que ces éléments entrent en jeu, ou en tout cas qu'ils commencent à compter, doivent prendre les mesures nécessaires pour refaçonner l'expérience de leurs collaborateurs et collaboratrices. Pour faire en sorte que le travail soit gratifiant, les cadres doivent faire montre d'une profonde empathie et doivent être capables de traduire l'objectif global de l'organisation en actions et en comportements spécifiques, de manière à ce que leurs équipes puissent comprendre comment leur travail contribue à cet objectif.

Autonomisation, spécialisation et pénurie

Bien que les organisations investissent de plus en plus dans leur personnel, la pénurie de compétences reste un problème majeur pour beaucoup d'employeurs. Les personnes possédant des compétences et des savoirs spécialisés sont très demandées. Il est donc nécessaire de prévoir des formations plus ciblées pour développer les aptitudes. Par ailleurs, nous constatons que le perfectionnement constitue l'une des mesures les plus fortes pour outiller les personnes. L'étude montre, par exemple, que les personnes qui estiment avoir des compétences rares ou très spécialisées ont davantage confiance en soi et sont également plus satisfaites et plus susceptibles de recommander leur entreprise auprès d'autres personnes.

Dans un tel contexte, les dirigeants d'entreprise ou d'organisation doivent anticiper les besoins. Alors que l'environnement mondial devient de plus en plus incertain, la planification dynamique des effectifs devient de plus en plus importante – et plus difficile – que jamais. Les organisations peuvent accroître leur agilité et leur résilience en envisageant différents scénarios potentiels d'avenir et en tirant les conclusions qui s'imposent concernant leurs effets sur elles-mêmes et leurs collaborateurs et collaboratrices – pour ensuite incorporer ces informations dans leur stratégie de personnel. Pour y arriver, elles peuvent recourir à des analyses qualitatives sur la main-d'œuvre et investir dans la formation. Elles peuvent aussi faire preuve de leadership en encourageant la requalification professionnelle, l'apprentissage continu et le développement des compétences du personnel.

Parallèlement à cela, les responsables RH et les cadres ont la possibilité de réduire l'écart de perception qui peut exister entre eux en travaillant plus étroitement ensemble pour élaborer une stratégie commune du personnel, pleinement intégrée à la stratégie plus globale de l'organisation, en la déployant et en assurant son suivi. Les politiques de mise en place de nouvelles technologies sont plus pérennes lorsqu'elles sont co-crées et déployées en mettant les personnes en leur centre et c'est pourquoi les organisations doivent également se préparer en conséquence et s'équiper de technologies axées sur l'humain. Ce faisant, elles pourront maximiser les effets et la valeur de leurs investissements technologiques en leur propre sein.

Politique et questions sociales

Aujourd'hui, les discussions sur les questions politiques et sociales sont devenues monnaie courante sur le lieu de travail. Peu à peu, il devient possible d'évoquer des sujets politiques et sociaux sensibles au travail, sans qu'ils ne soient la cause de divisions ou de polarisations que les cadres auraient pu redouter auparavant. Au contraire, les conclusions de l'étude *Hopes and Fears* indiquent que, de l'avis des personnes interrogées et qui entretiennent des discussions sur des thèmes politiques et sociaux, les aspects positifs – une meilleure compréhension entre collègues, un environnement plus ouvert et participatif et une empathie accrue – priment sur les côtés négatifs.

Bien qu'il ne soit pas facile d'encourager les discussions dans le respect des sensibilités de chacun, les cadres supérieurs peuvent créer des espaces qui permettent d'orienter ces discussions dans un sens positif. Ils peuvent également faciliter les avancées dans ce domaine en établissant des normes, en offrant des ressources et en contribuant à faire en sorte que ces discussions se déroulent dans un environnement sûr, où personne ne porte de jugement. Cet environnement doit mettre l'accent sur l'écoute – il ne doit pas s'agir d'arriver à des solutions ou à un consensus – et représente en cela une occasion pour tous d'en sortir grandis, notamment pour les cadres supérieurs qui sont souvent plus à l'aise lorsqu'il s'agit de proposer des solutions à certains problèmes. Le rôle d'un leader dans ce cas n'est pas d'apporter des réponses mais bien d'aider l'organisation à créer un espace sûr pour le personnel et à apporter du sens, de l'humanité et une contribution au niveau social.

Objectifs sociétaux : la transparence avant tout

Les gens veulent que les organisations ou entreprises prennent position et exigent des employeurs qu'ils se projettent au-delà des résultats financiers pour tenir compte plus largement de considérations éthiques, sociales et de gouvernance (ESG), surtout concernant la transparence. Les participants à l'étude ont indiqué que le domaine le plus important en ce sens est l'historique de l'organisation en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Cette préoccupation est certainement liée, en partie, à la pandémie et au besoin de recréer un environnement de travail sous la perspective

de la santé publique. Toutefois, l'étude montre aussi que les conséquences économiques, la diversité sur le lieu de travail et les effets sur l'environnement (notamment sur le climat) constituent des priorités presque tout aussi importantes pour les personnes sondées.

Pour rester attrayantes en tant qu'employeurs par rapport à la concurrence, les entités doivent faire preuve de transparence dans la publication de leurs informations et se montrer responsables dans leurs actions ESG. De plus en plus d'organisations et d'entreprises investissent dans des mesures qui ont pour but d'évaluer l'incidence environnementale, économique et sociale de leurs activités et elles font régulièrement rapport des résultats de leurs efforts au personnel, afin de le tenir informé et engagé. Pour faciliter ce processus, les organisations peuvent élaborer des plans d'action spécifiques visant à améliorer et à protéger continuellement la santé et la sécurité des travailleurs, ainsi qu'à garantir la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail. À ce niveau, il est fondamental que les organisations adoptent une politique de communication claire concernant leurs promesses et qu'elles montrent concrètement qu'elles passent à l'acte.

Travail hybride : trouver le compromis avec le personnel

Les approches flexibles ont la cote au sein du personnel. La majorité des personnes interrogées croient qu'au cours de l'année prochaine, leur employeur leur offrira des modalités de travail qu'elles apprécient. 62 % des répondants, auxquels la fonction permet de le faire, préfèrent mélanger travail en présence et à distance, tandis que 63 % s'attendent à ce que leur organisation leur propose ce type d'approche au cours des douze prochains mois, contre 72 % dans l'étude de 2021.

Cela dit, il est également crucial de ne pas oublier les personnes qui ne peuvent pas travailler à distance. Les salariés qui n'ont pas la possibilité de travailler depuis chez eux sont également bien moins susceptibles que les autres de trouver leur emploi satisfaisant, de croire que leur équipe se soucie de leur bien-être, de sentir qu'ils sont récompensés financièrement à leur juste valeur ou encore qu'ils peuvent être créatifs dans leur travail. Alors que les organisations revoient leurs stratégies de personnel, elles doivent tenir davantage compte de ces collaborateurs et collaboratrices. De plus, dans le cadre de leur mission plus large de responsabilité sociale, les employeurs doivent réfléchir à la contribution des personnes ne pouvant



MALIN!

JE DÉDOUANE,

JE CENTRALISE,

J'OPTIMISE,

JE SÉCURISE...

www.conex.net



SOLUTIONS LOGICIELLES
DOUANIÈRES & SÉCURITAIRES

CONEX
i-WAY TO CUSTOMS

pas travailler à distance dans les réponses globales apportées à la pandémie. Après tout, toutes ces personnes jouent souvent un rôle incontournable dans la société, en offrant des services qui ne peuvent pas être fournis en mode virtuel.

Investir dans l'expérience des employés - un retour sur investissement

Les responsables RH et les chefs d'entreprise savent qu'il est toujours positif d'améliorer l'expérience des employés, tant pour le personnel que pour les entités en soi. Mais par où commencer ? Comment les organisations peuvent-elles mieux hiérarchiser leurs investissements pour obtenir des résultats meilleurs et plus prévisibles ? Dans toutes les organisations incluses dans l'étude, les investissements consentis dans le bien-être mental et physique des collaborateurs et collaboratrices ont produit les plus hauts retours. La formation et le développement de carrière sont arrivés en deuxième et troisième place, respectivement.

L'élément-clé consiste à affecter les ressources là où elles sont le plus utiles. Avant d'investir d'importants moyens dans l'expérience des employés, il est vital de travailler en étroite collaboration avec les responsables RH pour examiner les forces et les faiblesses du personnel et recueillir ses réactions honnêtes et franches, en vue de prendre des décisions raisonnées sur les investissements à consentir. Pour attirer et retenir les effectifs les plus compétents, il est indispensable de tisser des liens de confiance pérennes entre la haute direction et le personnel. En même temps, les organisations peinent encore à créer et à maintenir une culture d'entreprise qui renforce la confiance à tous les niveaux et qui élimine les difficultés de communication.

Conclusion : Il est temps de prendre des mesures ciblées, dynamiques et éclairées

Alors que le contexte géopolitique mondial ne cesse de changer lui aussi, les entités tant publiques que privées doivent plus que jamais s'adapter en continu et accroître leur réactivité dans le déploiement de leurs ressources et programmes partout dans le monde. Des accords trop modestes ou des mesures trop timorées n'auront pas les effets requis pour susciter à nouveau la confiance et s'attaquer aux plus grands risques auxquels la main-d'œuvre est confrontée aujourd'hui.

Les dirigeants sont le plus susceptibles de réussir s'ils prennent des mesures fortes et rapides pour renforcer la capacité de leur organisation à répondre aux défis urgents d'aujourd'hui et à se préparer au monde du travail de demain. Il est également important de tenir compte des facteurs qui tendent à faire obstacle aux progrès pour pouvoir les surmonter.

Dans notre étude, les cadres supérieurs ont déclaré que les pierres d'achoppement qu'ils rencontrent le plus souvent, s'agissant de changer leur stratégie sur l'avenir du travail, sont la culture d'entreprise, certains facteurs échappant à leur

contrôle, comme les contraintes juridiques ou réglementaires, par exemple, et le manque de capacités de la part de la haute direction à outrepasser ces obstacles.

Les dirigeants devront nouer le dialogue avec l'ensemble du personnel, notamment sur le sens du mot confiance. Il s'agira aussi de créer une culture d'entreprise qui favorise la sécurité, la croissance, la productivité et l'ouverture aux changements technologiques. Les facteurs qui échappent au contrôle de la direction doivent être anticipés et, le cas échéant, évalués, afin de tirer le plus grand parti des éléments qui peuvent être maîtrisés et capitalisés.

En savoir +

<https://www.pwc.ch/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future.html>

Au sujet de l'étude

Avec 52 195 employés sondés en ligne dans 44 pays, l'étude *Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022* de PwC est l'une des plus vastes jamais conduites sur le monde du travail. L'étude couvre l'Europe (18 558 participants), l'Amérique du Nord (7 301), l'Amérique latine (4 694), le Proche et le Moyen-Orient (1 565), l'Asie (15 906), l'Océanie (2 086) et l'Afrique (2 086), et se fonde sur des tailles d'échantillon établies en fonction de la contribution de chaque pays ou territoire au PIB mondial.

La taille d'échantillon moyenne par territoire était de 1 200 personnes interrogées. Globalement, 42 % des répondants étaient de femmes, contre 57 % d'hommes. 46 % des répondants appartenaient à la génération Y (des milléniaux), 30 % à la génération X, 13 % à la génération de baby-boomers et 17 % à la génération Z. Parmi les personnes interrogées, 84 % travaillent à plein temps, 73 % occupent une fonction professionnelle ou administrative, 15 % sont des ouvriers qualifiés, et 12 % des travailleurs manuels semi-qualifiés ou non qualifiés.

Toutes les tailles d'organisation ont été couvertes, depuis les entités n'employant qu'une seule personne à celles de plus de 10 000 salariés.

La couverture au niveau des secteurs représentés était également exhaustive : 26 % des répondants travaillent dans l'industrie manufacturière, 21 % dans le secteur du détail et des biens de consommation, 15 % dans l'administration et le secteur publics, 12 % dans la technologie, les médias et les télécommunications, 10 % dans le secteur de la santé, 9 % dans les services financiers, et 5 % dans le secteur de l'énergie, des services d'utilité publique et des ressources.

La stratégie de gestion des connaissances de la Douane du Qatar

Par Tariq Shbail, expert douanier, Centre régional de formation, Douane du Qatar

La Douane du Qatar considère que la gestion des connaissances est essentielle pour améliorer sa performance dans tous les domaines, de la qualité du service à sa productivité, en passant par le processus décisionnel et la communication. La gestion des connaissances ne se limite pas à une gestion passive d'un vivier de savoirs, mais repose sur le développement d'une culture organisationnelle qui valorise l'apprentissage et le partage des connaissances. Il s'agit d'un ensemble de processus régissant la création, la dissémination et l'utilisation des connaissances dans une organisation.

Comité de pilotage

La gestion des connaissances exige un effort pluridisciplinaire et la mise en place d'une politique dans ce domaine ne peut être mise entre les mains d'un département en particulier. C'est pourquoi l'Administration qatarie a créé un comité de pilotage qui a pour mission d'élaborer une stratégie de gestion des connaissances et d'en surveiller l'application. Le comité est présidé par le chef adjoint du service de soutien et est constitué des directeurs de la plupart des départements, notamment de ceux qui se chargent de la formation régionale, de la planification et de la qualité, des ressources humaines, des technologies de l'information, des questions financières et administratives, ainsi que des relations publiques et de la communication.

Les tâches du comité de pilotage sont :

- d'élaborer une stratégie de gestion des connaissances, dans la lignée des objectifs stratégiques globaux de l'Administration.
- d'appuyer les initiatives, les programmes et les méthodologies de gestion des connaissances.
- d'assurer le suivi de la mise en œuvre de la stratégie, de passer en revue les réalisations et d'évaluer les résultats.

- de mettre au point des politiques et des procédures, et de les actualiser afin qu'elles restent pertinentes.
- de garantir la participation effective du personnel aux projets et aux activités.
- d'affecter les ressources financières et humaines nécessaires pour l'exécution des programmes et des projets.

La stratégie mise au point par le Comité repose sur trois grands piliers :

1. Une culture de la connaissance qui implique les personnes dans la création de connaissances et dans leur partage.
2. Des outils et des méthodologies pour gérer, élargir et préserver le capital de connaissances et les sources de savoirs de l'Administration.
3. Un système de partage de connaissances qui étaye les processus décisionnels et améliore la qualité des services.

Évaluation

Avant de mettre au point une stratégie, l'Administration a dû évaluer les processus existants et son niveau de maturité dans le domaine de la gestion des connaissances. À cette fin, elle a mené une enquête qui a compté sur la participation de tout le personnel. Les questions posées portaient sur des aspects tels que la prise en compte de l'importance du savoir mais aussi sur l'acquisition, le partage, l'évaluation, le transfert et l'utilisation des connaissances. Ces questions ont été formulées en tenant compte des ouvrages scientifiques, des théories et des questionnaires existants sur la gestion des connaissances. Elles ont été adaptées au contexte douanier et revues par des chercheurs et des experts spécialisés dans la gestion des connaissances qui se sont assurés qu'elles étaient clairement formulées et restaient faciles à comprendre, ce qui a notamment impliqué de changer certains termes et, le cas échéant, de les clarifier. Ils ont aussi travaillé sur la séquence des questions afin

qu'elles suivent un raisonnement logique et ont souscrit à la politique sur la vie privée décrivant les modalités de stockage et d'utilisation des données fournies par le personnel.

Sensibiliser et mobiliser le personnel

Les réponses au questionnaire ont été analysées par les experts de l'Administration. Les résultats ont révélé que les pratiques et outils de gestion des connaissances étaient connus mais qu'ils devaient être non seulement organisés de manière plus structurée, mais également expliqués et institutionnalisés.

Diverses initiatives ont été lancées dans le but :

- de sensibiliser le personnel à la gestion des connaissances, à son importance et aux notions qui y sont liées ;
- de mettre au point un système électronique efficace de diffusion et d'échange des savoirs à travers l'Administration ;
- d'organiser et de catégoriser le capital de connaissances et les sources en interne et en externe ;
- de transformer les connaissances tacites en connaissances explicites ;
- d'atténuer les menaces en matière de connaissances.

La force motrice de la gestion des connaissances réside dans les individus, avec leurs savoirs tacites et explicites. Afin de sensibiliser le personnel à l'importance de la gestion des connaissances, le Centre de formation douanière a organisé une série de formations et d'ateliers à l'adresse de tous les employés. Ces activités ont permis d'analyser les avantages de la gestion des connaissances ainsi que les termes techniques (comme la cartographie des connaissances, le capital de connaissances, le capital intellectuel, les lacunes en matière de connaissances, les connaissances tacites et explicites ainsi que les sources de connaissances) et d'en débattre. Les ateliers ont été menés par des experts en gestion des connaissances travaillant au Centre de formation douanière.

Une campagne de communication a également été mise au point et divers matériaux élaborés, notamment des brochures qui expliquent les concepts relatifs à la gestion des connaissances,

des affiches sur les objectifs et l'importance de la gestion des connaissances au sein de l'Administration (voir illustration n°1) et des courriels mettant en avant les résultats atteints, les progrès réalisés et les informations relatives aux projets et programmes de gestion des connaissances.



Illustration n° 1 - Affiche reprenant les différents types de connaissances tacites (95 %) et explicites (5 %)

Les membres du personnel ont également été invités à expliquer ce que signifie la gestion des connaissances pour eux à travers un concours. Ils ont ainsi eu la possibilité de présenter leurs idées sur la façon de promouvoir l'échange de savoirs et d'expertises au niveau national et international ; l'une de ces idées a d'ailleurs abouti au « Projet de partage des expériences réussies ». Cette initiative a permis de créer un espace de communication ouverte sur les expériences de succès et d'échecs des employés ainsi que les enseignements qu'ils en tirent collectivement.

Une enquête a par ailleurs été mise au point, l'idée étant de la mener régulièrement pour évaluer dans quelle mesure les employés tiennent compte des concepts clés et des outils, mais aussi pour jauger leur évolution sur le temps. Les questions se centrent sur la Stratégie et la Vision de gestion des connaissances de l'Administration, le partage des savoirs et les méthodes motivationnelles, les moyens de communication, les sources de connaissances et leur accessibilité, ainsi que les systèmes d'information électroniques utilisés par l'Administration.

Plateforme de connaissances

Pour permettre aux agents des douanes de communiquer, de partager les connaissances et d'accéder aux informations pertinentes à travers un portail unique, l'Administration a mis en place une plateforme sur son système Intranet. Cette plateforme axée sur le savoir a pour objet de permettre aux fonctionnaires de partager leurs idées, leurs initiatives et leurs suggestions dans le but d'améliorer leur environnement mais aussi leurs méthodes de travail. Elle est utilisée pour publier les études et les travaux de recherche menés par les agents de l'Administration. Le portail est géré et supervisé par le Département des relations publiques et de la communication.

L'Administration utilise également la plateforme pour publier des informations sur les possibilités d'apprentissage, comme, par exemple, les prochaines formations nationales et régionales et les détails sur la façon de s'y inscrire. Il existe également un lien renvoyant vers la plateforme CLiKC! de l'OMD et ses nombreux cours d'e-learning.

Pour accroître son offre de formations, l'Administration a signé de nombreux protocoles d'accord (PDA) avec des organes nationaux et internationaux. Parmi les séminaires, les ateliers et les symposiums les plus importants qui se sont déroulés au cours des derniers mois figurent notamment :

- un atelier régional sur l'analyse des données et l'intelligence artificielle, organisé avec l'OMD à travers son Centre régional de formation au Qatar ;
- une conférence internationale sur la Convention de l'UNESCO de 1970 concernant les mesures à prendre pour interdire et empêcher l'importation, l'exportation et le transfert de propriété illicites de biens culturels, organisée par les Musées du Qatar. Cet événement a réuni des représentants d'organisations internationales, de gouvernements, des milieux universitaires, d'ONG et d'autres parties prenantes concernées.

Étant donné qu'il peut être difficile pour les employés de se concentrer sur leurs tâches professionnelles et de les mener à bien efficacement tout en partageant leurs connaissances ou en suivant une formation, les horaires de travail habituels ont été revus afin de prévoir également du temps permettant aux effectifs de poursuivre de telles activités.

Capital de connaissances

Par ailleurs, la Douane du Qatar a mis au point une méthodologie en vue d'organiser et de préserver le capital de connaissances à travers ses divers départements. Le « capital de connaissances » désigne toutes les ressources intellectuelles auxquelles une organisation a accès, telles que les aptitudes cognitives, les bases de données, les documents, les guides et le personnel.

Pour superviser la mise en œuvre de la méthodologie, l'Administration a établi une équipe spéciale composée d'employés de tous les départements afin :

- de répertorier et de classer les savoirs existants, en vue d'établir ce qui existe déjà ;
- de déterminer les lacunes en matière de connaissances (c'est-à-dire les écarts entre le niveau de compétences requis pour effectuer une tâche professionnelle et le niveau réel de connaissances, d'aptitudes et de capacités ainsi que le comportement exigé) ; de nombreuses lacunes ont été décelées, en particulier dans des domaines comme l'évaluation en douane, le classement tarifaire et l'analyse des données ;
- d'établir les liens entre les différents savoirs, comme les liens de dépendance et de pertinence ;
- d'exclure du capital cognitif les éléments inutilisés ou obsolètes, comme les anciennes législations ou directives de procédures tombées en désuétude ;
- de déterminer les sources de connaissances externes et internes ;
- de classer les connaissances en fonction de leur caractère explicite ou tacite ;
- de définir les connaissances qui sont les plus importantes et de leur donner la priorité compte tenu de leur pertinence dans les activités et procédures douanières. Outre les experts douaniers, les ressources les plus importantes et les plus fréquemment utilisées qui ont été définies en matière de capital de connaissances sont les réglementations, les directives, les travaux de recherche et les études, les programmes pédagogiques, les rapports annuels et les bases de données.

Étant donné qu'il peut être difficile pour les employés de se concentrer sur leurs tâches professionnelles tout en partageant leurs connaissances ou en suivant une formation, les horaires de travail habituels ont été revus afin de prévoir également du temps permettant aux effectifs de poursuivre de telles activités.

Pour recueillir toutes ces informations, l'équipe spéciale a dû remplir un jeu de plusieurs formulaires. Par exemple, le formulaire d'identification des connaissances inclut notamment des informations sur la personne chargée du processus étudié, le but du processus, les connaissances requises, les sources où trouver ces connaissances (explicites ou tacites) et la façon dont les connaissances sont transférées, disséminées, formatées, stockées et classées. L'équipe a suivi une formation spécifique pour s'assurer d'être à même de s'acquitter de la tâche adéquatement et efficacement.

Les connaissances tacites

Le défi qui se pose à toute organisation consiste à savoir comment exploiter effectivement les connaissances tacites pour développer le capital humain. Les connaissances tacites désignent les savoirs qui ne peuvent être transmis qu'à travers l'observation ou qui sont acquis à travers l'expérience personnelle ; ces connaissances sont, par exemple, le fondement des programmes de stage.

L'Administration a commencé à classer le capital de connaissances en connaissances explicites et tacites. Elle a ensuite entrepris plusieurs projets et activités visant à convertir ces connaissances tacites en savoirs explicites. Tout d'abord, une base de données de formateurs et d'experts a été mise sur pied, avec des informations sur leur expérience professionnelle, leur expérience en matière de formations, leurs qualifications, leurs domaines d'intérêt, leur note d'évaluation et leur participation à des événements régionaux et internationaux. Ensuite, les programmes pédagogiques ont été mis à jour par des experts afin d'inclure des informations sur les pratiques et le savoir-faire. Enfin, il a été décidé de dresser des rapports écrits détaillés sur tous les ateliers et conférences et de les mettre à la disposition de tout le personnel sur la plateforme de connaissances.

Les menaces en matière de connaissances

L'Administration a élaboré une stratégie de gestion des risques dans le but de déterminer et d'atténuer les risques potentiels pour la mise en place de sa politique de gestion des connaissances. Les risques relevés sont notamment la résistance face au changement, le manque d'expérience en matière de gestion des connaissances et la réticence de certains employés à partager leurs réussites.

Pour chaque risque répertorié, un ensemble de mesures actives a été mis au point. Ces mesures incluent notamment la communication avec les salariés afin d'atténuer les comportements négatifs vis-à-vis de la gestion des connaissances, ainsi que la mise en place de formations et d'un système de récompense des salariés qui partagent leurs expériences et leurs réussites à travers des lettres de remerciements et des compensations pécuniaires.

Enseignements tirés

La Douane du Qatar est convaincue que, pour arriver à définir des méthodologies et à adopter des outils qui permettent de capturer, de stocker, de partager et de gérer efficacement les connaissances, les principaux facteurs de succès sont l'engagement et le soutien de la haute direction. Les personnes chargées de diriger l'organisation doivent dès lors comprendre l'importance de la gestion des connaissances et ce qu'implique la mise en place de cette notion en termes de tâches et de ressources.

Une fois le soutien de la haute direction acquis, la mise en œuvre réussie de projets de gestion des connaissances dépendra principalement du niveau de sensibilisation des effectifs et de leur compréhension de ce concept. L'un des principaux obstacles rencontrés par les organisations durant la mise en œuvre d'activités relatives à la gestion des connaissances est le manque de clarté concernant les objectifs poursuivis et leur pertinence.

L'Administration espère que son expérience servira de source d'inspiration aux autres administrations douanières et reste à la disposition de toutes celles qui souhaitent en savoir plus à ce sujet.

En savoir +

www.customs.gov.qa

Trainingcenter@Customs.gov.qa

À propos de la Douane du Qatar

La Douane du Qatar est l'autorité gouvernementale qui se charge de contrôler les importations et exportations de marchandises dans le pays, conformément à la législation en vigueur à cet égard. Le décret de l'Émir n° 37, adopté le 20 février 2014, établit la Douane en tant que personne morale, dotée d'un budget associé au budget du ministère des Finances. L'Administration est affiliée au ministre des Finances et est basée à Doha. Elle est considérée comme une agence jouant un rôle important pour assurer le développement économique durable et pour réaliser la Vision nationale du Qatar à l'horizon 2030 et la Stratégie de développement national du Qatar. Cette Stratégie propose diverses modalités pour améliorer la performance des institutions publiques et les rendre plus efficaces, novatrices, pertinentes, transparentes, fiables, davantage axées sur les résultats et centrées sur le client. Elle souligne aussi que la Douane s'occupe non seulement d'assurer le respect des règles du commerce par les négociants mais joue aussi un rôle essentiel pour favoriser les investissements étrangers et pour promouvoir le commerce et les voyages internationaux.

Quelques tendances intéressantes concernant les programmes universitaires douaniers

Par David Widdowson, Professeur, PDG du Centre d'études sur la douane et les accises à l'université Charles-Sturt en Australie et Président de l'INCU

Le métier de la douane est extrêmement complexe et, pourtant, encore récemment, la profession de douanier n'était reconnue par aucun diplôme universitaire. À la différence des avocats, des comptables ou des ingénieurs qui peuvent présenter un diplôme ou un certificat officiel sanctionnant leurs compétences dans leur domaine, il n'existait auparavant pas d'équivalent pour les douaniers. La situation a commencé à changer dans les années 1990, lorsque trois professeurs partageant la même vision¹ se sont mis à travailler à l'élaboration de programmes d'études spécifiques à la douane au sein de leur université respective – Münster en Allemagne, Riga en Lettonie et Canberra en Australie.

Les trois enseignants ont fondé le Réseau international d'étude des questions douanières (INCU de son acronyme anglais) et ont collaboré avec le Secrétariat de l'OMD pour établir un cadre qui permette à l'OMD de reconnaître les diplômes universitaires dans le domaine douanier, et pour mettre au point des normes professionnelles qui puissent servir de fondement à la conception de programmes académiques dans ce domaine. Ainsi, en 2010, les programmes proposés par les trois universités étaient homologués par l'OMD et la douane devenait une discipline académique reconnue à l'échelon international.

Ni l'INCU ni l'OMD n'auraient pu aboutir à ce résultat isolément. Les universités ne sont pas en mesure de déterminer à elles seules les exigences pédagogiques nécessaires pour former les douaniers, et l'OMD n'est pas à même de mettre au point des programmes d'enseignement de cycle supérieur ni de les dispenser. Cette coopération est donc avantageuse pour tout le monde : les universités peuvent à présent élargir la portée de leurs programmes d'études et les douaniers ont accès à des programmes homologués par l'OMD et conçus pour répondre aux normes internationales régissant le métier de la douane.

Le partenariat entre les administrations des douanes et les institutions académiques ne cesse de se consolider : un nombre croissant d'administrations offrent à leurs effectifs des possibilités de perfectionnement professionnel durant leur carrière, ce qui leur est d'une grande utilité s'ils entreprennent des projets plus complexes, s'ils recherchent un nouveau poste ou, tout simplement, s'ils souhaitent être mieux équipés pour

faire leur travail. Eu égard à ce contexte, le présent article s'attarde sur quelques tendances qui ont été observées en matière de formations douanières.

Un accent mis sur les technologies émergentes

Les *Normes professionnelles à l'attention des responsables opérationnels et stratégiques de la douane* ont été actualisées en 2019. Un accent plus particulier a été mis sur les technologies émergentes, la gestion des risques et de la conformité, la sécurité de la chaîne logistique et la facilitation des échanges. Les programmes académiques sont, eux aussi, en cours de révision afin de refléter la mise à jour des normes. Certains programmes d'études sont en train d'être élargis afin de couvrir des thèmes tels que l'interprétation de vastes jeux de données, l'exploitation et l'application éthique de l'intelligence artificielle, et l'application de l'apprentissage automatique dans le cadre de la prise de décisions opérationnelles. Des travaux sont en cours, par exemple en Australie, en vue d'inclure des cours sur les fondements de l'analyse des mégadonnées, sur l'intelligence artificielle dans les applications-métiers, sur l'exploration et la visualisation des données aux fins de l'informatique décisionnelle et, enfin, sur la gestion des données.

Les modèles d'apprentissage évoluent

Les modèles d'apprentissage évoluent, eux aussi, et l'offre pédagogique est repensée et reformulée afin de satisfaire les besoins et les attentes des administrations et du secteur privé qui exigent plus de souplesse. Les modèles d'apprentissage comme les cours dispensés en salle et dans les amphithéâtres, avec des horaires de classes précis, tombent lentement en désuétude et l'apprentissage commence à transcender ses limites traditionnelles, surtout à travers l'utilisation de la technologie.

Si de nombreuses organisations, parmi lesquelles les pouvoirs publics, ont compris depuis longtemps les avantages de l'apprentissage en ligne, d'autres ont été plus réticentes à cet égard, et, dans certains cas, se sont même activement opposées à cette pratique. Nous observons toutefois aujourd'hui qu'un nombre croissant d'administrations et d'autorités nationales chargées de l'éducation changent d'avis concernant les qualifications qui ont été acquises à travers l'étude en ligne. Ce qui semblait inacceptable par le passé dans certains pays

¹ Le Professeur Hans-Michael Wolfgang, de l'université de Münster en Allemagne, le Professeur Aivars Krastins de l'Université technique de Riga, et le Professeur David Widdowson de l'université de Canberra (aujourd'hui université Charles-Sturt) en Australie.

est à présent fortement encouragé et promu comme une approche légitime et progressiste de la formation et de l'enseignement.

L'attention portée à l'apprentissage en ligne fait que ce mode d'enseignement a largement dépassé le statut de simple tendance, tandis que des salles de cours virtuelles asynchrones et synchrones voient le jour un peu partout et s'établissent comme les modèles d'apprentissage du futur. Nous observons aussi que de plus en plus de stages sont organisés en mode virtuel, ce qui offre aux étudiants la possibilité d'entreprendre des projets « sur le lieu de travail », au sein d'une administration, dans le cadre de leur programme d'études universitaires.

Cours et études de cycle court

Les études universitaires traditionnelles de premier cycle s'étalant sur trois ou quatre ans commencent à disparaître et une palette de plus en plus variée de diplômes est à présent proposée. Les études pour un certificat d'études de troisième cycle ou un diplôme postuniversitaire, qui offrent une passerelle précieuse vers de nouvelles compétences, ne prennent normalement pas plus de six mois pour un étudiant à plein temps. Certaines universités proposent également des micro-certifications qui attestent des résultats d'apprentissage pour les programmes de cycle court que les étudiants peuvent suivre par eux-mêmes. Ces micro-crédits peuvent également être regroupés et associés pour l'obtention d'une qualification formelle. Afin de tenir compte de ces changements, l'OMD a autorisé les universités à promouvoir ces matières individuelles ou ces groupes de sujets lorsqu'ils font partie intégrante des programmes académiques homologués par l'Organisation². Cette évolution est particulièrement importante pour les administrations qui cherchent à s'assurer que tous les programmes d'enseignement et de formation proposés à leurs employés répondent aux normes établies par l'OMD.

Préserver l'actualité, la pertinence et l'utilité des cours

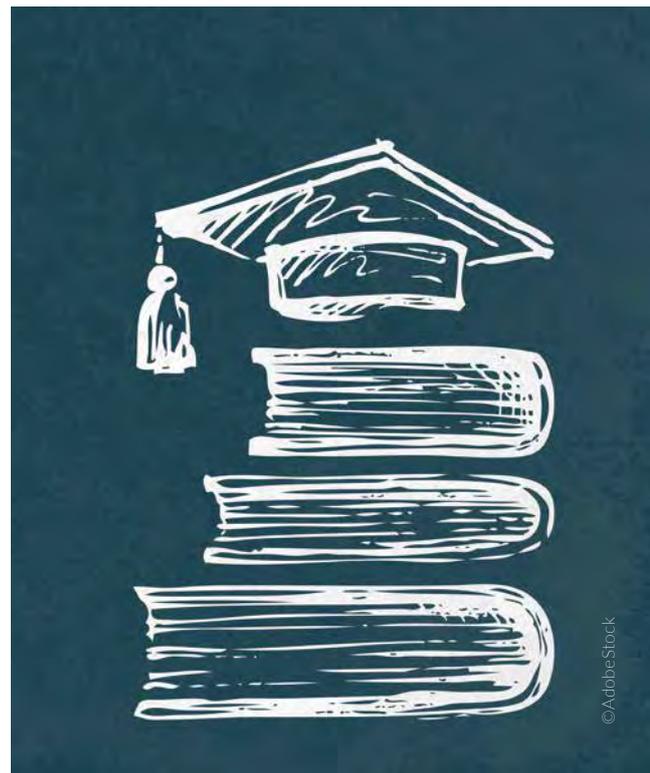
La mise au point initiale des programmes élaborés expressément pour la profession douanière ne s'est pas faite sans difficultés, surtout en l'absence de normes reconnues à l'échelle internationale. Celles et ceux qui connaissent et comprennent

la diversité et la complexité des missions de la douane ont pensé dès le début qu'il était tout à fait envisageable de créer des cours qui seraient non seulement pertinents mais aussi crédibles d'un point de vue académique. Le défi, toutefois, a été de convaincre les universités et les ministères nationaux de l'Éducation, imprégnés de leurs traditions, d'investir du temps et des efforts dans le développement d'une nouvelle discipline académique. Je me souviens encore fort bien d'une réunion de la commission pédagogique où un professeur m'a demandé pourquoi il fallait un programme de mastère pour apprendre aux gens comment fouiller une valise !

À présent que les programmes reconnus par l'OMD sont disponibles partout dans le monde, le défi consiste à en préserver l'actualité, la pertinence et l'utilité. À cette fin, il faudra compter sur des élaborateurs de cours et sur un corps professoral aux qualifications dûment attestées par un diplôme universitaire, qui possèdent une connaissance approfondie de l'environnement douanier actuel, qui soient des enseignants compétents et qui comprennent concrètement comment la théorie se traduit dans la réalité opérationnelle. Ces qualités se retrouvent habituellement chez les agents, tant généralistes que spécialistes, pouvant se targuer d'une longue expérience, qui se passionnent pour l'enseignement et qui peuvent aisément faire la transition vers le monde académique. Dans certains domaines, il sera néanmoins préférable d'engager un professionnel ou un universitaire expérimenté spécialisé dans une autre discipline (comme les sciences informatiques) et qui aura la capacité d'appliquer ses connaissances et ses compétences au domaine de la douane.

En savoir +

www.incu.org





Offrir un apprentissage diversifié : quelques pratiques novatrices de la Douane chinoise

Des étudiants du SCC en uniforme faisant serment d'excellence durant leurs études pour contribuer à la modernisation de la Douane de Chine

Par Hua TONG, Président et directeur, Collège des douanes de Shanghai, Douane chinoise

En mars 2018, le gouvernement chinois décidait d'intégrer les fonctions et les équipes du Service d'inspection et de quarantaine à la Douane chinoise. Les agents chargés des inspections à l'importation et à l'exportation et de l'application des mesures de quarantaine ont donc commencé à travailler en tant que douaniers. Ainsi naissait la nouvelle Douane chinoise qui compte aujourd'hui plus de 100 000 effectifs. La Douane chinoise avait expliqué en octobre 2018 comment elle avait entrepris cette intégration via notamment la mise au point de procédures de dédouanement totalement nouvelles et de systèmes informatiques qui ont permis de numériser le processus de dédouanement et de procéder à une analyse précise des données¹. À l'époque, toutefois, l'Administration n'avait pas abordé la question de savoir comment elle avait pallié le manque de connaissances tant des douaniers que des agents du Service d'inspection et de quarantaine concernant leurs procédures et méthodes de travail respectives. Quelques-unes des mesures qui ont été prises pour remédier à ce problème sont présentées dans cet article, ainsi que les récentes initiatives qui ont été lancées afin de

faire un inventaire des connaissances existantes au sein de l'Administration, de les rassembler, d'en créer de nouvelles, de les partager et de garantir le transfert des savoirs entre employés.

Une stratégie de formation pour tout le personnel

Afin de se donner une ligne directrice dans son action, la Douane chinoise a formulé une stratégie de « Formation pour tout le personnel » pour la période 2018-2019. L'objectif était de permettre aux effectifs d'élargir leurs connaissances et compétences professionnelles, de créer un esprit d'équipe sur la base de principes et de pratiques partagés et d'encourager l'apprentissage mutuel entre les salariés.

Le Centre national d'éducation et de formation de la Douane a été chargé de mettre en œuvre la stratégie. Cela s'est déroulé en deux temps. La première étape a été consacrée à la formulation de principes et de valeurs, à l'élaboration d'un programme pédagogique et de matériels de formation avec les experts douaniers du siège central de l'Administration et des bureaux

¹ <https://mag.wcoomd.org/fr/magazine/omd-actualites-87/technologie-douane-chinoise/>

de douane régionaux, à l'établissement des équipes de formateurs et à la création d'une plateforme en ligne. Le programme pédagogique d'orientation pour les fonctionnaires nouvellement recrutés a également été revu et mis à jour. La deuxième étape s'est focalisée sur l'organisation de cours en ligne et en présence. Au total, 261 cours de formation ont été menés pour le personnel du siège central et 5 598 pour les effectifs des bureaux régionaux. Ces derniers ont suivi un programme pédagogique exhaustif couvrant les lois et règlements pertinents, le travail de supervision, les questions fiscales, les méthodes de travail dans le domaine de la lutte contre la contrebande, et l'établissement de statistiques. Un accent particulier a été mis sur les questions de santé et de quarantaine, notamment sur la sécurité alimentaire et la supervision et le contrôle des importations et des exportations d'animaux et de plantes. La formation a également permis de couvrir les principes fondamentaux concernant l'utilisation d'un système opérationnel de déclaration unique, le système de gestion des risques, la formulation et l'exécution d'instructions et l'application de la loi sur le terrain.

Tous les membres du personnel ont suivi un entraînement physique et une formation en équipe, basés sur des modèles de type militaire, et qui ont notamment inclus des activités de condition physique et une formation comportementale axée sur l'importance du respect des règles, du travail en équipe et de la discipline. Les hauts fonctionnaires ont activement participé à la formation d'équipes qui a été conçue pour promouvoir l'autodiscipline et pour permettre aux agents de mieux comprendre le code de conduite de l'Administration, sa culture organisationnelle et ses valeurs.

Formation en ligne

Dans la foulée de la pandémie de COVID-19, le nombre d'activités de formation et de cours en ligne destinés au personnel a fortement augmenté. La Douane chinoise a adapté à ses propres besoins une application de formation sur la plateforme DingTalk, fournie par le géant du commerce de détail chinois Alibaba. Cette plateforme d'apprentissage en ligne destinée au personnel douanier offre plus de 700 cours et permet aux usagers d'apprendre de manière autonome.

Il existe deux types de cours : les cours vidéo mis au point par des enseignants d'universités ou d'instituts supérieurs, et les cours vidéo produits par des formateurs à plein ou à mi-temps de la Douane de Chine. Ces cours peuvent être préenregistrés ou en direct. De nombreux formateurs et enseignants ont recours au modèle de formation mixte et demandent aux apprenants de suivre les cours par eux-mêmes, puis de participer à une session en ligne de discussions et de jeux de rôle. Il convient de noter que les formateurs sont des agents ayant une grande expérience et pouvant se targuer d'une expertise avérée sur des sujets spécifiques. Certains ont même été accrédités en tant qu'experts de l'OMD. Pour améliorer leurs aptitudes de formation, la Douane de Chine a

organisé plusieurs ateliers de formation des formateurs, dont l'un des plus récents a porté sur l'enseignement en ligne et sur la façon d'établir une communication interactive dans une salle de cours virtuelle.

Crédits d'apprentissage

Afin de tenir compte du temps passé en formation, tant en présence qu'en ligne, et en vue de fixer des objectifs aux agents douaniers, la Douane chinoise a créé un système de gestion des crédits d'apprentissage. Le temps requis pour achever chaque cours est calculé en fonction des heures d'apprentissage (une heure d'apprentissage équivalant à 40 minutes). Les agents peuvent ainsi accumuler des crédits d'apprentissage en suivant les différents cours. Deux heures de cours comptent pour un crédit d'apprentissage mais, pour accumuler des crédits, les agents doivent réussir l'examen qui est organisé à la fin de chaque cours. En d'autres termes, ils doivent non seulement avoir suivi le cours, mais également pouvoir prouver qu'ils ont acquis les connaissances et les compétences qui y sont associées. Tous les agents qui ont au minimum un grade de directeur doivent suivre au moins 110 heures de formation en classe par an, en plus de 50 heures au moins de cours en ligne. Tous les agents sont donc censés obtenir au moins 100 crédits d'apprentissage par an.

Le système d'enseignants en binôme du Collège des douanes de Shanghai

Le Collège des douanes de Shanghai (SCC) a été fondé en 1953 en tant qu'institut d'enseignement supérieur dans le domaine des techniques et de la gestion douanières pour le personnel de la Douane de Chine. En mars 2007, avec l'approbation du ministère de l'Éducation, le SCC a commencé à offrir un programme de bachelier qui dure normalement quatre ans et qui peut être une première étape vers un diplôme universitaire supérieur, comme un mastère ou encore un doctorat. Le SCC a ensuite mis au point un programme de mastère en administration publique.

Aujourd'hui, le SCC forme les futurs douaniers mais aussi des professionnels des douanes et du commerce à travers trois programmes de formation de premier niveau dit bachelier (administration douanière, techniques d'inspection et quarantaine, contrôle a posteriori). Les titulaires de diplôme qui souhaitent ensuite rejoindre la Douane chinoise peuvent le faire en passant l'examen national pour la fonction publique. Le SCC compte actuellement 2 823 étudiants à plein temps, dont 2 724 inscrits au programme de bachelier et 99 suivant le programme de mastère. Le SCC accueille également 146 étudiants de mastère qui suivent le cours à temps partiel, étalé sur trois ans. La majorité des étudiants à temps partiel sont des douaniers. Tous les six mois, ils se rendent au SCC pour assister aux cours pendant un mois et conduisent leur thèse de recherche tout en travaillant. Ils peuvent bénéficier de différents programmes de bourse pour couvrir une grosse partie des frais d'inscription.

Au cours des deux dernières années, le SCC a principalement organisé ses cours en ligne. Pour s'assurer que ses programmes garantissent un bon équilibre entre la théorie et la pratique, le SCC a mis en place un système d'enseignants en binôme qui permet à chaque étudiant d'être suivi par deux professeurs, un premier enseignant du SCC qui se centre sur les connaissances académiques et un deuxième enseignant de l'Administration douanière qui se concentre, quant à lui, sur les pratiques et le savoir-faire. Dans le cadre de son mastère en administration publique, le SCC compte actuellement 20 professeurs « pratiques » qui sont des experts reconnus ayant occupé plusieurs fonctions importantes au sein de la Douane. Il s'agit notamment de cadres supérieurs ou des directeurs généraux venant du siège central mais aussi des bureaux régionaux des douanes.

Créer un vivier de connaissances

Une institution universitaire de premier rang ne peut se limiter à impartir des connaissances à travers ses programmes pédagogiques et l'enseignement. Elle doit aller plus loin et promouvoir les activités de recherche et de publication scientifique en produisant des études originales et pertinentes. Le SCC fête son 70^e anniversaire en 2023 et travaille actuellement à la mise au point d'un programme de doctorat qui permettra aux étudiants d'atteindre les normes internationales en matière de qualité de la recherche.

Laboratoire d'idées

Un think tank est un laboratoire d'idées, c'est-à-dire une entité qui se penche sur un sujet particulier (comme une question de politique générale ou un problème scientifique) et qui publie des informations, formule des idées et apporte des recommandations à ce propos. Le SCC compte un institut de recherche sur l'histoire de la douane. Il réunit des chercheurs en histoire et des experts en douane de tout le pays qui entreprennent ensemble des travaux de recherche avec le soutien de la Fondation nationale des sciences naturelles de Chine. Pour tirer parti de cette plateforme et offrir des recommandations sur les questions complexes liées au commerce international, le SCC a également décidé de

créer un Institut de recherche sur les questions douanières économiques et commerciales. Le SCC publie également son *Journal of Customs and Trade* (Journal de la Douane et du Commerce) avec les contributions des étudiants et de ces instituts. Il participe, par ailleurs, à des projets de recherche et publie de nombreux articles et ouvrages – 123 projets de recherche, 47 articles et 14 ouvrages rien qu'en 2021.

Le campus international de Lingang

Depuis 2004, le SCC s'est transformé en un Centre régional de formation actif de l'OMD qui se donne pour ambition de devenir un centre d'excellence pour la région Asie/Pacifique. Sous la supervision du Secrétariat de l'OMD et en coopération avec le Bureau régional de renforcement des capacités, il met au point et conduit des formations pour toutes les administrations de la région et s'attache aussi à maintenir un vivier de formateurs dans le domaine du commerce électronique transfrontalier, de la gestion des ressources humaines, des zones franches, de la protection des DPI, des règles d'origine, du contrôle a posteriori, de la lutte contre la contrebande, de l'évaluation en douane et du classement tarifaire.

Durant la période 2016-2020, le SCC a accueilli 55 groupes, dont six de niveau ministériel. Il a organisé 75 programmes de formation pour 1 840 individus représentant plus de 100 pays. Le SCC a envoyé plus de 130 enseignants et membres du personnel administratif à l'étranger. Il a invité près de 80 experts représentant d'autres administrations douanières, des universités et des organisations internationales dans le cadre de conférences organisées dans ses locaux. 60 étudiants en tout ont été sélectionnés en vue de prendre part à des programmes d'échange avec trois universités étrangères réputées et 54 étudiants étrangers ont étudié au SCC.

Pour appuyer cette politique de renforcement des capacités de la région, le SCC a construit un campus international qui ouvrira officiellement ses portes durant le second semestre de 2023 et qui accueillera des douaniers à haut niveau et des professionnels du secteur privé des pays participant à l'initiative de la Nouvelle Route de la Soie (aussi appelée « La Ceinture et la Route »)².

Il est prévu de connecter ses salles de cours avec les zones de contrôle douanier à travers des caméras de haute résolution 4K. Grâce à la 5G, les fonctionnaires effectuant une vérification devraient pouvoir appeler les étudiants et les enseignants en visioconférence en temps réel.

2 « La Ceinture et la Route » (ou Initiative de la Nouvelle Route de la Soie) est le résultat de la fusion de deux initiatives dévoilées en septembre et en octobre 2013 respectivement : la ceinture économique de la Route de la Soie et la Route de la Soie maritime du 21^e siècle. Ces deux initiatives ont vocation à promouvoir la coordination politique, la connectivité des infrastructures et des installations, le libre-échange, l'intégration financière et les relations plus étroites entre les personnes. La Chine a signé des accords de coopération au titre de l'Initiative de la Nouvelle Route de la Soie avec 150 pays et 32 organisations internationales.



De plus, le campus sera utilisé pour la formation de douaniers sous les auspices du CRF de l'OMD. Le campus international de Lingang est situé près du lac Dishui à Shanghai.

Normes professionnelles

Les universités qui souhaitent que leurs diplômes de premier et de deuxième cycles (bachelier et mastère) soient officiellement reconnus comme remplissant les « Normes professionnelles de l'OMD » peuvent introduire une demande en ce sens auprès du Secrétariat de l'Organisation. C'est ce qu'a fait le Collège des douanes de Shanghai pour son diplôme en gestion douanière afin de s'assurer que le programme pédagogique réponde aux exigences des administrations douanières modernes. Il a obtenu sa certification en 2018. En 2019, le Collège a également demandé la certification de son diplôme de mastère en administration publique, en vertu des critères de l'OMD, ce qu'il a obtenu en 2022. Le SCC est par ailleurs en train de créer une équipe composée d'experts accrédités de l'OMD en gestion des ressources humaines et d'enseignants en vue de mettre à jour en continu les cours et les savoirs partagés, dans la lignée des normes PICARD de l'OMD.

Centre de connaissances et d'informations douanières

Le Centre de connaissances et d'informations douanières est une initiative qui vise à offrir un point d'accès centralisé à des bases de données concernant les questions douanières. Pour l'heure, il offre un accès à 74 sources d'informations, parmi lesquelles :

- la base de données construite par le SCC lui-même et qui est gérée par une équipe qui recueille des informations du monde entier, comme des articles ou des ouvrages, en lien avec les douanes ;
- le *Baichuan Information* géré par un fournisseur professionnel qui publie des informations et des nouvelles sur les matières premières en vrac ;
- la bibliothèque numérique de la Douane de Chine qui contient les catalogues entiers de trois journaux, à savoir le *People's Customs*, le *China Customs* et le catalogue *Customs Research* ;

- les archives de la Douane de Chine pour la période 1854-1949 qui contiennent quelque 120 000 pages de documents originaux, notamment des informations générales sur le commerce intérieur chinois, la fiscalité, le commerce extérieur, les impôts nationaux, les navires, les passagers, l'or et l'argent, les médicaments et la terre ;
- le *Customs Gazette* ou Journal officiel des douanes, fondé en 1869 et fermé en 1913. Il s'agissait d'un journal trimestriel, rédigé entièrement en anglais et qui contenait les rapports des importations, des exportations, des réexportations et des paiements, ainsi que d'autres données commerciales ;
- les journaux douaniers en langue étrangère comme le *World Customs Journal* et le *Global Trade and Customs Journal* ;
- la Base de données des Nations Unies sur les statistiques commerciales des produits de base (COMTRADE) qui est gérée par le Division de la Statistique des Nations Unies et qui contient les statistiques commerciales des produits de base de près de 200 pays et territoires depuis 1962. Elle contient aujourd'hui plus de 7 milliards de fiches ;
- le Modèle de données et de l'OMD et les *WCO Trade Tools* (Outils de l'OMD sur le commerce).

Et demain ?

La Douane chinoise a lancé plusieurs initiatives qui entrent dans la lignée du thème choisi par le Secrétariat de l'OMD pour 2023, à savoir « Accompagner la nouvelle génération : promouvoir le partage des connaissances et renforcer la fierté de la profession douanière ».

Plateforme de gestion des connaissances

Parmi les initiatives lancées, l'une visera à mettre sur pied une plateforme de gestion des connaissances conçue pour supprimer les barrières de communication, permettre la mise à jour continue des contenus, répondre facilement aux questions et partager les expériences. Le système couvrira non seulement ce que l'Administration possède déjà en matière de savoir, mais il s'attachera en outre à collecter de manière dynamique les nouvelles connaissances. Il utilisera à cet effet les technologies de l'information pour analyser les renseignements de sources



ouvertes puisés notamment dans des articles de presse, sur des pages web ou encore dans des publications sur des sujets divers. Il est voué à devenir une encyclopédie en ligne gratuite, à la manière de Wikipédia, à destination des administrations des douanes.

La première phase du projet a déjà été déployée avec succès. Elle a permis de se mettre d'accord sur la conception de la plateforme, d'entreprendre une cartographie des connaissances douanières, de développer les contenus et les modules, et d'établir un mécanisme de maintenance et de collaboration. Les travaux ont été supervisés par le Département du développement scientifique et technologique de la Douane chinoise. La deuxième phase du projet sera lancée en 2023. Elle aura pour objectif de démarrer des projets pilotes, de mener des analyses sur les mégadonnées et de recueillir des informations.

Apprentissage en immersion

Les cours permettent d'acquérir les connaissances requises pour exercer la profession de douanier et approfondir les aspects théoriques de plusieurs sujets qu'il convient de maîtriser. Il n'est toutefois pas facile pour les formateurs de créer des aptitudes, c'est-à-dire de faire en sorte que les étudiants aient la capacité d'agir de manière efficace dans une situation donnée, cette capacité reposant certes sur les connaissances explicites mais pas uniquement.

Pour mobiliser davantage les apprenants, rendre possible le transfert de savoir-faire opérationnel et évaluer les compétences et la conduite des agents, le SCC s'est lancé dans l'apprentissage en immersion, une méthodologie expérimentale de formation qui recourt à la réalité virtuelle (RV) pour simuler des situations réelles. Certains cours de réalité virtuelle ont été mis au point pour compléter les cours existants et ont été conçus pour former les fonctionnaires de terrain dans la gestion de crises sécuritaires aux frontières. Trois modules sont à présent disponibles, un sur la mise en œuvre des réglementations sanitaires de quarantaine, un sur la gestion des explosions aux ports et sur l'élimination des produits chimiques dangereux, et un dernier sur la supervision et l'inspection des colis de courrier exprès à des fins de sécurité.

La technologie de la réalité virtuelle permet une visualisation en 3D à travers un casque de RV qui permet à la personne qui le porte d'avoir une vision à 360 degrés, l'image ou la vidéo s'adaptant aux mouvements de la tête. Pour générer un environnement virtuel aussi proche de la réalité que possible en 3D, qui permette de tromper le cerveau et d'estomper les lignes de démarcation entre le numérique et la réalité, plusieurs composants sont intégrés au casque, comme un module de suivi de la position de la tête, un module de suivi des mouvements, un module de suivi du regard, et surtout, un module d'imagerie optique. Pour pouvoir suivre les cours en réalité virtuelle, il faut disposer d'un ordinateur puissant, d'un écran de télévision, d'une télécommande ainsi que de capteurs pour localiser les appareils. En outre, l'usage de la réalité virtuelle exige une connexion à bande large, à travers un réseau fixe.

Les appareils et équipements de réalité virtuelle sont disponibles dans les locaux du CRF et dans certains bureaux régionaux de la douane. L'administration s'attèle à présent à la tâche de déployer les cours en RV partout dans le pays, à travers des appareils de réalité virtuelle autonomes, de grands écrans interactifs et de serveurs multimédias. L'un des bureaux régionaux, celui de la douane de Huangpu, teste pour le moment les appareils de RV, ce qui permet à ses agents en formation de travailler en immersion « dans » des lieux et en situation réels, d'appliquer les connaissances acquises en salle de cours « sur le terrain » et d'améliorer leurs compétences opérationnelles.

La Douane de Chine prévoit aussi de connecter ses salles de cours avec les zones de contrôle douanier à travers des caméras de haute résolution 4K. Grâce à la 5G, c'est-à-dire la cinquième génération de technologie cellulaire, les fonctionnaires effectuant une vérification devraient pouvoir appeler les étudiants et les enseignants en visioconférence en temps réel. Les étudiants pourraient ainsi travailler sur des cas concrets et mieux comprendre certains des défis auxquels ils peuvent être confrontés sur le terrain.

En savoir +
tonghua@shcc.edu.cn

Transfert des connaissances : l'expérience de la Douane de Serbie

Par Dragana Gnjatovic, conseillère douanière principale, Douane de Serbie

Dans son plan de modernisation douanière pour la période 2019-2023, la Douane de Serbie établit un lien direct entre la mise en œuvre réussie du plan et la présence d'agents qualifiés et professionnels au sein de l'organisation. Le plan prévoit ainsi l'élaboration d'une stratégie des ressources humaines qui aligne la gestion du capital humain sur la mission globale de l'organisation, ses objectifs et ses aspirations pour le futur.

En adoptant une politique de gestion du personnel clairement définie, basée sur des principes comme l'équité et la transparence, l'Administration a cherché à s'assurer que la motivation des effectifs reste élevée et à promouvoir une culture d'entreprise qui offre un soutien à tous les niveaux de l'organisation. L'objectif était d'accroître non seulement la productivité du personnel mais aussi la qualité du service fourni.

La stratégie des ressources humaines s'articule autour de quatre domaines d'activité :

- la planification des ressources humaines qui vise à relever les besoins actuels et futurs en matière de personnel ;

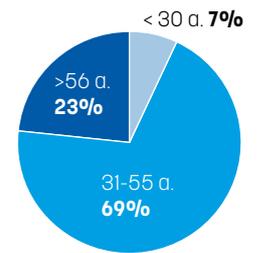
- le développement professionnel et des compétences qui vise à déterminer et à choisir les ressources dont les agents ont besoin pour développer leurs aptitudes et compétences professionnelles ; il peut s'agir, par exemple, d'une liste de cours, d'activités de formation et de possibilités d'apprentissage ;
- le développement et le renforcement de l'éthique des agents douaniers ;
- l'amélioration de l'environnement de travail.

Données démographiques

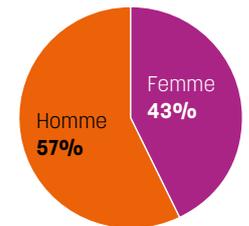
La Douane de Serbie vieillit : près de 23 % de ses salariés ont plus de 56 ans, quelque 69 % sont âgés entre 31 et 55 ans et environ 7 % ont moins de 30 ans. Comme dans les autres administrations publiques de la Serbie, nombre de ses employés prendront leur retraite au cours des deux prochaines décennies et, bien entendu, ils emporteront avec eux les connaissances et l'expérience qu'ils auront acquises au cours de leurs années de service.

Lorsque l'équipe de RH a commencé à travailler sur le développement professionnel et des compétences, elle a d'abord analysé les données démographiques de l'Administration, en commençant par les différentes générations représentées en son sein : la génération X (personnes nées dans les années 1960 et 1970), la génération Y (milléniaux, nés dans les années 80 et 90) et, enfin, la génération Z (personnes nées après 1995). Les générations se distinguent les unes des autres au niveau de leurs expériences, de leurs aspirations, de leur attitude vis-à-vis de la technologie et de leur carrière professionnelle, de leur loyauté envers un employeur, de leurs priorités dans la vie et de leurs modes préférés de communication. Elles sont également différentes dans leur façon d'apprendre.

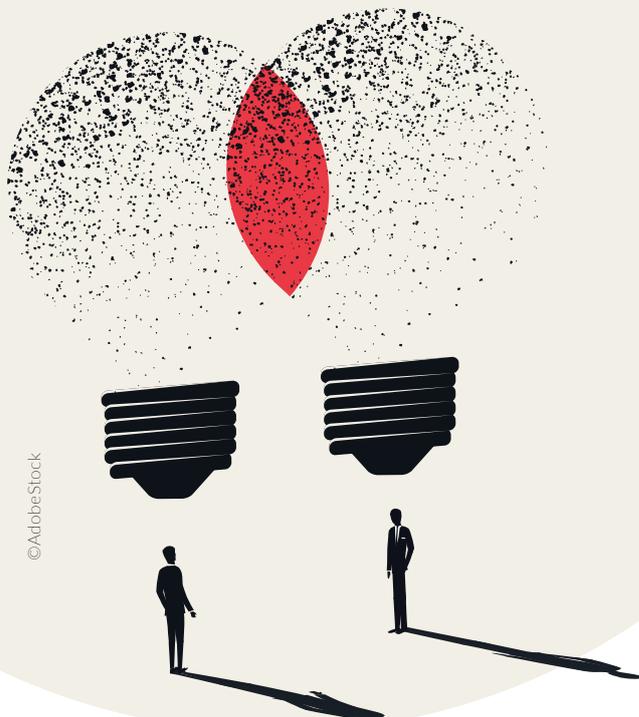
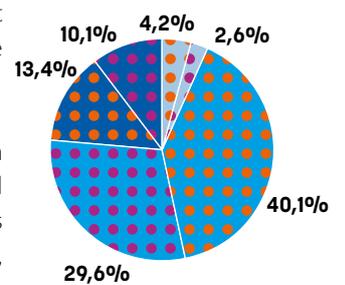
STRUCTURE PAR ÂGE



STRUCTURE PAR GENRE



STRUCTURE PAR ÂGE ET GENRE



Transfert de connaissances et défis

L'équipe de RH a très vite compris qu'il était nécessaire de définir une politique de gestion des connaissances qui permettrait de répondre à certaines questions, notamment : comment faciliter la création d'un vivier de connaissances, ou encore comment permettre un partage et un transfert des connaissances (surtout entre générations), et quels sont les outils qui peuvent contribuer à ces processus.

Elle a dû néanmoins tenir compte de certaines difficultés. D'un côté, il y a les employés plus anciens, avec une expérience et une mémoire institutionnelle énormes, qui constituent un fondement solide de la culture organisationnelle... Mais qui ne sont pas forcément très disposés à partager leurs connaissances (ou ne sont pas en état de le faire). Plusieurs raisons viennent expliquer cet état de fait : ils n'ont pas le temps, ne savent pas comment s'y prendre, rechignent à parler en public ou ont le sentiment que, s'ils révèlent les astuces et les secrets de leur profession, ils peuvent compromettre leur position. De l'autre côté, il y a les jeunes employés, souvent impatientes et qui estiment que les temps nouveaux méritent de nouvelles façons de faire, que l'on donne trop de valeur à la loyauté et que toute méthode de travail qui n'est pas axée sur la technologie est désuète.

Plusieurs initiatives ont été prises pour outrepasser ces contraintes. Elles sont décrites ci-après.

Adapter la formation

Le Centre de formation douanière et le Centre de formation professionnelle jouent un rôle essentiel dans le développement professionnel du personnel. Il existe trois types de formation : la formation de base, la formation avancée et la formation spécialisée. Les cours de formation de base couvrent les règlements et les régimes douaniers. Le matériel de formation est mis à jour en cas de besoin (par exemple, lorsqu'un changement intervient dans la législation) mais la portée du programme reste la même.

En comparaison, la formation avancée et la formation spécialisée sont conçues et modifiées en fonction des besoins des agents douaniers. Les formateurs du Centre de formation professionnelle sont en contact direct avec les employés afin d'élaborer le contenu des cours. La préparation de ces formations exige, entre autres, de recueillir l'expérience et les connaissances des employés et de trouver la façon optimale de traduire les connaissances tacites en savoirs explicites.

Les formateurs adaptent leur méthodologie d'enseignement pour tenir compte de la dimension démographique de l'Administration – par exemple, du fait que les collègues plus jeunes aiment utiliser la technologie pour apprendre ou préfèrent un apprentissage interactif.

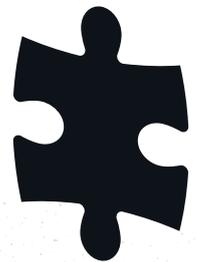
Mentorat

Conformément aux dispositions de la loi sur la fonction publique adoptée en 2014, les nouvelles recrues doivent passer par une période d'essai avant de devenir fonctionnaires permanents. Durant cette période, ils doivent également avoir un parrain ou mentor qui les aide en partageant ses connaissances et son savoir-faire et en leur fournissant un retour et des conseils que les salariés peuvent ensuite utiliser pour améliorer leur performance au travail. Le mentor est généralement le supérieur hiérarchique du nouvel employé. Il ou elle doit tenir un journal concernant la performance au travail et le comportement de la nouvelle recrue. Après six mois, le mentor envoie son rapport au responsable d'unité qui décide alors s'il convient d'accorder à l'employé concerné un contrat permanent ou pas.

Réunions régulières

La gestion des connaissances consiste traditionnellement en grande partie à collecter les connaissances existantes au sein de l'organisation. Il est néanmoins tout aussi important de mobiliser les effectifs des divers départements et de générations différentes autour de questions spécifiques dans le but de générer du savoir. Des réunions régulières sont organisées à cet effet.

Par exemple, si l'Administration est confrontée à un cas difficile ou qu'elle doive mettre en place une nouvelle réglementation, les diverses équipes travaillent ensemble pour proposer des solutions et en débattre. Les agents les plus anciens peuvent expliquer comment ils ont géré des situations ou des changements juridiques semblables par le passé, et les agents plus jeunes peuvent partager leurs idées. Il s'agit dans la pratique d'une discussion « entre amis » puisque le personnel n'est pas contraint d'arriver à l'un ou l'autre résultat. Une question récurrente est de savoir comment normaliser les pratiques au niveau des divisions et des échelons hiérarchiques supérieurs. Il



est absolument essentiel à cet égard d'encourager les échanges entre générations sur la logique que chacun suit dans sa façon de faire les choses.

Ce dialogue est très enrichissant pour tous les participants. Ils se sentent davantage empathiques les uns avec les autres et plus engagés par rapport à leur travail. À la fin de la réunion, un rapport est rédigé pour alimenter la base de données documentaires de l'Administration. Les décisions ou procédures qui découlent de ces discussions sont également partagées avec tout le personnel par courriel et nous nous assurons de rendre hommage aux employés qui ont travaillé sur ces questions et qui ont formulé les propositions retenues.

Un savoir partagé est un savoir élevé au carré

Ce slogan, adapté d'une brochure publicitaire sur Microsoft Sharepoint, est extrêmement pertinent pour les administrations des douanes. Si nous partageons ouvertement ce que nous faisons et la manière dont nous le faisons, nous en profiterons toutes et tous.

En se focalisant sur la gestion des connaissances, notre nouvelle stratégie de RH vise à tisser des liens entre nos employés, à créer chez eux un sentiment d'appartenance et de fierté et à engendrer une culture de la connaissance. Les agents expérimentés et leurs savoirs sont valorisés. Quant aux nouvelles générations, elles ont le sentiment de contribuer à la mémoire institutionnelle. Ensemble, les effectifs décident de ce qui devrait être maintenu et légué aux générations à venir. La direction de l'Administration doit faciliter ces interactions et cette collaboration pour créer de nouveaux savoirs et faire avancer les choses. La tâche n'est pas facile, mais la Douane doit continuer à créer de nouvelles connaissances afin de s'adapter aux changements, que ces derniers soient liés à son environnement opérationnel, aux technologies dont elle peut tirer parti et aux attributions qui lui sont confiées par le gouvernement.

En savoir +
gnjatovicd@carina.rs

PARCOURS certifiants

Toutes les infos

Nos Parcours en formation continue :

- ✓ Sont certifiants au titre du CP FFP
- ✓ En partenariat avec la Douane française
- ✓ Sont reconnus par la Commission européenne
- ✓ Valident le critère de compétence du CDU



CUSTOMS IS A SUPER POWER !

Gestion des connaissances : quelques pratiques intéressantes des agents en douane

Par Erika Naujokė, directrice de l'Association des praticiens douaniers lituaniens

Les agents en douane et les administrations douanières sont confrontés à des problèmes semblables s'agissant de rassembler et de partager les connaissances. Le présent article met en lumière quelques-unes des pratiques dans ce domaine auxquelles recourent les agents en douane basés en Lituanie.

Gérer les connaissances dans la chaîne logistique et le rôle des agents en douane

Pour garantir le mouvement fluide des marchandises à travers les frontières, les professionnels de la douane doivent comprendre les caractéristiques spécifiques des chaînes logistiques qu'ils gèrent et les nombreuses parties prenantes qui y déploient leurs activités, être au courant des évolutions intervenant dans le paysage commercial et maintenir un haut niveau de connaissances des réglementations douanières et commerciales dans les pays et régions qu'ils couvrent.

À ce titre, ils sont confrontés à de nombreux problèmes. La chaîne logistique internationale est un environnement complexe pour la gestion des connaissances dans la mesure où elle réunit plusieurs entités privées et publiques entre lesquelles il n'existe aucun lien de propriété ou de hiérarchie¹, qui poursuivent des politiques et des missions parfois opposées et qui disposent de ressources différentes. Il s'agit aussi d'un environnement variable, où les réglementations et procédures changent souvent et où apparaissent régulièrement de nouvelles dispositions – notamment un nombre croissant de règles non douanières.

Dans un tel contexte, on comprend aisément pourquoi les entreprises confient souvent leurs formalités douanières et commerciales à des agents en douane. Dans de nombreux pays, ces derniers jouent un rôle déterminant en tant qu'intermédiaires entre la douane et les entreprises ; par exemple, plus de 80 % des déclarations à l'importation et à l'exportation en Lituanie et en Bulgarie sont déposées par des

1 Sartori, Jeanfrank (2021). *Gestion des connaissances organisationnelles dans le contexte de la chaîne d'approvisionnement 4.0 : une revue systématique de la littérature et une proposition de modèle conceptuel*. <https://fr.jeanfranksartori.com/km-in-sc40>

agents en douane². Le rôle de l'agent en douane est pluriel. Comme l'explique le *Rapport d'étude de l'OMD sur les agents en douane*³, « il existe un large éventail de modèles relatifs au recours aux agents en douane. Les activités réalisées par ces derniers varient également, allant de la préparation des documents relatifs à la mainlevée et au dédouanement, à l'offre de service durant un contrôle a posteriori ou de conseils en vue de satisfaire différentes prescriptions réglementaires, ou encore à la représentation de clients en cas de litige. »

Quid des conditions d'entrée ?

Si les agents en douane arrivent à se frayer un chemin dans les méandres du commerce international, c'est en partie grâce aux systèmes informatiques mais la capacité de ces derniers à résoudre les problèmes reste limitée dans la mesure où elle dépend, au final, des compétences des personnes qui les exploitent. Comme dans d'autres professions, l'atout le plus stratégique pour un agent en douane n'est pas l'information mais bien la connaissance.

Si le rôle d'un agent en douane est si exigeant et que les enjeux (en matière de conformité) soient si grands, on peut se demander pourquoi la profession dans la plupart des pays est autorégulée. Selon une enquête menée sur LinkedIn, la grande majorité (89 %) des 97 individus sondés estiment que les agents en douane devraient être soumis à un régime de licence qui devrait inclure un système de test ou d'examen pour vérifier ou tester leurs connaissances concernant la législation douanière et les réglementations connexes.

Le *Rapport d'étude de l'OMD* indique que quelques pays, dont certains ne prévoient pas de système d'examen, recourent à d'autres moyens pour vérifier les connaissances douanières des agents en douane. « Parmi ces autres moyens [...] figurent faire passer un entretien (en Australie et en République démocratique du Congo), achever un « programme d'étude approuvé » (Australie) ou un programme d'études en douane (Fidji), suivre un cours de formation spécifique (Malte), exiger d'avoir cinq années d'expérience professionnelle en matière douanière (Mexique) et effectuer une « évaluation de l'aptitude et de l'honorabilité de l'intéressé » reposant sur l'éducation, l'expérience professionnelle et les connaissances du secteur (Seychelles). » Il convient de noter que, dans de nombreux pays où l'activité de l'agent en douane n'est pas soumis à un système de licence, l'obtention d'un agrément au titre d'un programme de conformité (par exemple, un statut semblable à celui d'opérateur économique agréé (OEA) de type « simplifications douanières ») constitue la seule preuve formelle de la qualification professionnelle.

Même lorsqu'il existe des conditions d'entrée à la profession ou un autre système d'évaluation ou de vérification des connaissances, ces derniers peuvent ne pas suffire ou manquer de pertinence, et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, pour comprendre quel est le niveau de connaissances validé par un examen, il faut se pencher sur ce qu'implique la préparation à ce même examen. La situation varie grandement d'un pays à l'autre. En Lituanie, par exemple, les cours de formation proposés aux personnes qui ne possèdent aucune connaissance douanière préalable s'étendent sur deux à trois semaines. Il est évident que, si un apprenant peut acquérir en si peu de temps des connaissances de base sur la façon de remplir une déclaration en douane, il sera loin d'être un professionnel en matière de douane.

Par ailleurs, le fait d'être titulaire d'une licence d'agent en douane ne signifie pas forcément que l'on possède des connaissances actualisées. En Lituanie, une fois l'examen d'agent en douane réussi, il n'existe aucune condition formelle concernant la réévaluation régulière des connaissances ni aucune obligation de suivre des cours de perfectionnement professionnel continu.

Enfin, les régimes de certification, comme les programmes d'OEA de type « simplifications douanières » ou encore d'opérateur de confiance, exigent généralement du candidat qu'il apporte les preuves de ses « compétences professionnelles » mais, souvent, la notion ne fait pas l'objet d'une définition claire. L'UE, par exemple, impose cette condition mais le Code des douanes de l'Union ne fournit pas énormément d'explications sur le sens qu'il faut donner à ce concept. En Lituanie, la licence d'agent en douane représente en soi la preuve des « compétences professionnelles », de sorte qu'il suffit de terminer la formation de deux ou trois semaines et de réussir l'examen.

Dans les milieux professionnels, plusieurs propositions circulent à ce sujet, dont deux présentent un intérêt particulier :

- la création de la profession agréée de « consultant douanier »⁴ ;
- la mise sur pied d'un régime spécial d'agrément pour les représentants en douane axé sur les simplifications douanières qui permettrait d'évaluer les connaissances des candidats concernant les questions douanières et commerciales.

Pratiques intéressantes de gestion des connaissances

Heureusement, de nombreux agents en douane ont adopté des procédures et des pratiques qui leur permettent d'approfondir et de partager leurs connaissances. La *Lithuania Customs Practitioners Association* (LCPA ou Association lituanienne des

2 Dr Momchil Antov (2021). 'The role and importance of customs representation in Bulgaria', *Customs Compliance & Risk Management journal*. <https://www.customsclearance.net/en/articles/the-role-and-importance-of-customs-representation-in-bulgaria>

3 <https://mag.wcoomd.org/fr/magazine/omd-actualites-81/agents-en-douane-apercu-des-conclusions-de-letude-de-lomd/>

4 Michael Tomuscheit, co-auteur de l'article 'Customs broker's profession: views and news', *Customs Compliance & Risk Management journal*, 2022. <https://www.customsclearance.net/en/articles/customs-brokers-profession-views-and-news>

praticiens de la douane) rassemble des opérateurs allant de très petites entreprises (jusqu'à 10 salariés), dont l'activité principale est le courtage en douane, à de très grandes sociétés se consacrant principalement à la logistique. Nous les avons interrogés sur certains aspects de la gestion des connaissances, notamment sur le recrutement et l'accueil des nouvelles recrues, les meilleures pratiques concernant le partage de connaissances, l'évaluation des progrès du personnel et les résultats. Nous leur avons également demandé de nous donner leur avis sur ce que la LCPA offre à ses membres. Nous présentons ci-dessous un bref récapitulatif des réponses fournies.

Accueillir les nouvelles recrues : parrainage, formation et possibilités d'apprentissage

Les entreprises consultées ont attiré notre attention sur le manque de spécialistes qualifiés et compétents sur le marché. Elles préfèrent dès lors chercher parmi leurs effectifs les salariés qui ont le bon profil et les inviter à rejoindre l'équipe des agents en douane. Pour ce qui a trait à l'accueil et à l'intégration des nouveaux collègues, toutes les sociétés interrogées ont indiqué qu'elles ont mis en place un système de « parrains » pour assurer la transmission informelle des connaissances, de la culture et des valeurs de l'entreprise. Toutes affectent des collègues expérimentés à la prise en charge des nouveaux venus et certaines ont même élaboré des matériels de formation. Les participants à l'enquête ont souligné à quel point il est important que les nouveaux agents en douane comprennent non seulement leur propre domaine de travail mais aussi les activités des autres départements de la société, dont la tâche aura une incidence sur leur propre fonction de courtage.

Les entreprises interrogées ont évoqué plusieurs problèmes. Les jeunes tendent à changer d'emploi, voire de secteur professionnel, assez fréquemment et, pour éveiller leur curiosité et susciter leur intérêt pour ce qu'ils font, certaines entreprises leur offrent la possibilité d'entreprendre des activités, comme participer à des groupes de travail, organiser des événements ou créer des bulletins d'information. Le travail à distance pose aussi problème dans la mesure où il ne permet pas de créer un véritable esprit d'équipe. Certains répondants ont souligné qu'il est important de mettre en place un environnement de travail agréable et positif, où les collègues échangent activement leurs connaissances et expériences.

Séances de remue-méninges, études de cas et réunions d'équipe

De l'avis des entreprises interrogées, la façon la plus efficace d'apprendre consiste à « se remuer les méninges » en analysant ensemble des solutions pratiques – en discutant du problème rencontré, des risques qu'il présente et des effets d'une non-conformité sur toutes les parties prenantes. Il s'agit ensuite de retranscrire le contenu de ces discussions et de le téléverser dans le système de gestion des connaissances (qu'un répondant appelle « outil de saisie d'expérience ») afin que tous les salariés puissent avoir accès à ces informations, en cas de besoin.

Plusieurs entreprises participantes ont également mis l'accent sur le fait qu'il est important d'organiser régulièrement des réunions pour échanger les expériences et connaissances nouvellement acquises. L'une d'elles nous a expliqué qu'elle organise des réunions mensuelles qui suivent toujours le même ordre du jour. Les réunions commencent par un tour d'horizon des récents changements intervenus au niveau juridique, suivi d'une discussion sur les erreurs éventuellement identifiées ou sur les domaines qui mériteraient des améliorations et qui ont été répertoriés durant l'audit interne. Ensuite viennent les exposés par un ou deux collègues sur des sujets précis (tous les employés doivent présenter au moins un exposé par an). Enfin, les participants partagent ce qu'ils ont appris entre les réunions, en travaillant sur le cas d'un client particulier ou au cours de leur lecture des journaux spécialisés.

Il est aussi particulièrement intéressant de partager avec les collègues les connaissances acquises lorsqu'on a participé à un séminaire ou à un événement. L'idée est de faire en sorte que le partage d'informations entre collègues devienne une habitude.

Revoir le travail et organiser des enquêtes

Pour mesurer les effets des politiques de gestion des savoirs, il est utile de se pencher sur la qualité du travail des employés, en particulier lorsque les tâches à exécuter exigent un haut niveau de connaissances. À cet égard, certaines entreprises passent en revue les déclarations en douane et les analysent pour détecter les erreurs éventuelles. L'un des répondants a expliqué que son entreprise a mis au point un questionnaire pour déterminer comment les employés perçoivent le partage du savoir en interne et quelles sont les connaissances qu'ils aimeraient approfondir.

Rejoindre une association professionnelle d'agents en douane

Les petites entreprises qui n'ont pas mis en place de processus formalisé de gestion des connaissances ont indiqué qu'elles délèguent une grande partie de cette tâche à leur association d'agents en douane. La LCPA organise des conférences, des webinaires et des formations ; elle publie également le *Customs Compliance & Risk Journal*. Elle s'assure que ses membres aient accès aux informations en temps opportun et leur donne la possibilité d'approfondir leurs connaissances sur des sujets complexes en travaillant avec des experts émanant d'entités publiques et privées. En favorisant les échanges entre agents en douane et représentants des douanes et d'autres institutions concernées, la LCPA veut également aider les parties prenantes du commerce à mieux comprendre les points de vue et les défis des uns et des autres. L'Association gère aussi activement un forum sur son site Web qui permet aux membres de partager leurs solutions sur toutes les problématiques qu'ils veulent soulever.

En savoir +

www.lcpa.it/en

Quelques orientations pour les praticiens de la douane et du commerce sur comment gérer la question extrêmement complexe, exigeante et risquée des connaissances douanières

Par Anthony Buckley, Président du Customs Knowledge Institute

Le présent article défend l'hypothèse que, pour qu'une société de courtage en douane soit efficace, elle doit se doter d'un plan formel de création et de gestion des connaissances douanières. Il passe en revue les composantes nécessaires pour un tel plan ainsi que les facteurs qui peuvent peser sur les choix que l'entreprise aura à faire. L'article couvre plus généralement la question de l'acquisition, de la gestion et de la tenue à jour des connaissances douanières. Les réflexions présentées ci-après s'appliquent à tous les praticiens des douanes et du commerce.

Selon le mathématicien américain Claude Shannon, le nombre de parties d'échecs possibles est supérieur au nombre d'atomes dans l'univers observable. En douane, le nombre de variables dépasse de loin les 32 pièces de l'échiquier. Pour une transaction quelconque, il faut prendre en compte les parties intéressées, le type de transaction, les marchandises visées, l'itinéraire suivi, la procédure visée, les contrôles non tarifaires, le taux de droit et la responsabilité du paiement, chacun de ces éléments pouvant présenter à son tour de nombreuses variations et combinaisons possibles et être assorti de plusieurs types de preuves justificatives. Face à cette réalité, il ne serait pas exagéré d'affirmer que tout mouvement de marchandises à travers une frontière douanière est unique, du moins dans une certaine mesure. Comment un agent en douane peut-il dès lors répondre aux attentes de son client qui exige de lui qu'il connaisse toutes les variantes possibles ?

De plus, comme si la complexité inhérente à son activité ne suffisait pas, l'agent en douane est censé tenir des écritures de toutes les transactions, qu'il doit pouvoir présenter dans différents formats en fonction de ce que les clients ou les administrations des douanes lui demandent.

Dans la pratique, bien sûr, nous trouvons toujours une façon de faire des choses qui semblent impossibles en théorie. La plupart des mouvements en douane entrent dans certaines catégories et sont traités en conséquence par les opérateurs qui connaissent l'une ou l'autre de ces catégories. Les transactions complexes à haute valeur sont gérées par des équipes aux compétences

diverses et variées, à un coût considérable. Les envois de faible valeur sont soumis à des régimes simplifiés et à des contrôles réduits. Il ressort des données¹ que les transactions suivent leur cours « contre vents et marées », parfois malgré des erreurs qui peuvent avoir de lourdes conséquences. Ainsi, lorsqu'on se penche sur « les connaissances douanières », il est essentiel de faire la distinction entre ce que tout un chacun doit absolument savoir et ce qu'il faut savoir uniquement dans le cadre de certaines fonctions.

Tous les opérateurs économiques doivent généralement comprendre ce que fait la douane, comment elle contrôle les échanges commerciaux, quelle en est la structure juridique, quels sont les droits et les obligations des opérateurs et des autorités douanières, à quel point le respect des exigences légales est important, et quels sont les coûts associés à l'inobservation des règles. Les connaissances de bon nombre des acteurs impliqués dans la vente et l'achat de marchandises à l'échelon international ne vont pas beaucoup plus loin que ce cadre général, sauf peut-être pour certains détails spécifiques aux produits particuliers dont ils font le commerce.

Pour un agent en douane, pourtant, ce niveau de connaissances n'est qu'un début.

Qu'est-ce qu'un agent en douane ?

La fonction la plus fondamentale de l'agent en douane est de remplir et de déposer les déclarations en douane et les autres documents connexes auprès de l'administration douanière.

1 « Putting more Union in the European Customs » - https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/IP_22_2181

Si certains professionnels de la douane sont capables d'acquiescer et de maintenir un niveau impressionnant de connaissances spécialisées grâce à leur méthode de travail personnelle, la plupart ont besoin d'une structure et d'un système sur lesquels s'appuyer.

De surcroît, l'agent en douane doit être capable de conseiller son client à propos des exigences qui doivent être remplies pour que la déclaration soit conforme – permis, agréments, licences, etc. Ce service de conseil peut aller plus loin et englober éventuellement une formation à l'adresse du client pour s'assurer qu'il comprenne bien ses obligations et qu'il déploie ses activités de manière à renforcer son niveau de conformité et à minimiser autant que possible le risque de problèmes avec les autorités.

En outre, de nombreuses entreprises offrent leurs services de courtage en conjonction avec d'autres services, comme le transport, l'entreposage, le stockage, ou encore la gestion des obligations non tarifaires comme les certificats sanitaires ou les inspections aux postes-frontières.

Très souvent, le client cherchera à confier toute la gestion des activités en lien avec la conformité à l'agent en douane, dans l'attente que ce dernier gère efficacement le mouvement des marchandises et s'assure que tout se passe comme il faut. L'agent en douane peut devenir la première interface avec les autorités douanières au nom du client. L'implication et le soutien approfondis d'un agent en douane vis-à-vis de son client supposent toutefois des risques que l'agent doit être capable d'assumer.

Différents types et différentes sources de connaissances

La plupart des agents en douane développent leurs connaissances à travers leur expérience pratique, d'abord en se basant sur les directives de leurs collègues plus expérimentés, puis à force de trouver des solutions aux problèmes qu'ils doivent résoudre, ce qui leur permet d'accroître leur expertise. Avant que la douane ne commence à travailler avec des données électroniques, l'expérience était de la plus haute importance, en particulier l'expérience locale, et la familiarité avec les procédures et les douaniers à un port pouvait s'avérer bien plus utile qu'une connaissance détaillée du code douanier.

Malheureusement, les connaissances acquises uniquement à travers l'expérience restent souvent lacunaires. Ainsi, l'agent en douane fera un excellent travail en terrain connu mais il pourrait avoir d'énormes difficultés face à un problème qui exige une compréhension plus pointue de la

législation douanière nationale et internationale. Dans de tels cas, il n'est pas inhabituel pour un agent en douane de demander l'avis d'un expert ou d'un consultant douanier. Les agents en douane décident souvent aussi de recourir à des pratiques « qui ont fait leur preuve », voire de procéder par tâtonnement, en testant plusieurs solutions, quitte à se tromper et à recommencer, jusqu'à ce qu'ils trouvent, par exemple, les codes qui leur permettront d'obtenir le dédouanement d'un envoi. Ces pratiques sont tout à fait compréhensibles dans un métier où le travail ne manque pas, et où il est difficile et onéreux de procéder à des recherches légales exhaustives, mais elles comportent leur lot de risques car des erreurs peuvent se glisser dans les documents. L'analyse informatique menée par la douane ne va pas déceler toutes les erreurs – une analyse détaillée dans le cadre d'un contrôle a posteriori peut être nécessaire – et l'agent en douane peut dès lors exposer son client à des pénalités et à des frais importants.

Le passage vers l'échange intégralement électronique des données douanières, associé à l'analyse des risques automatisée, restreint petit à petit le périmètre de l'approche traditionnelle basée uniquement sur l'expérience. Par exemple, le projet CERTEX de l'Union européenne², qui aboutira à la création d'un guichet unique pour les contrôles douaniers et non tarifaires, exige une exactitude et une cohérence absolues dans toutes les déclarations, autorisations et certifications, y compris celles provenant des systèmes parallèles tels que TRACES, la plateforme en ligne de la Commission européenne pour la certification sanitaire et phytosanitaire requise pour l'importation d'animaux, de produits animaux, de denrées alimentaires, d'aliments pour animaux d'origine non animale et de végétaux dans l'Union européenne, ainsi que pour les échanges intracommunautaires et les exportations européennes d'animaux et de certains produits animaux.

En outre, face à la volonté manifeste des autorités douanières d'éloigner les activités de conformité des points de passage à la frontière et de s'appuyer davantage sur l'évaluation des risques, les contrôles a posteriori, les audits et les vérifications des systèmes, il serait dangereux de considérer que l'octroi du dédouanement représente la fin du processus. Les erreurs qui

² https://taxation-customs.ec.europa.eu/eu-single-window-environment-customs_fr

pouvaient passer inaperçues par le passé sont détectées de plus en plus souvent par les systèmes de contrôle, qui ont été améliorés entre-temps, et l'agent en douane est désormais mis au défi de soumettre toutes les informations correctement du premier coup s'il veut éviter des surprises désagréables plus avant.

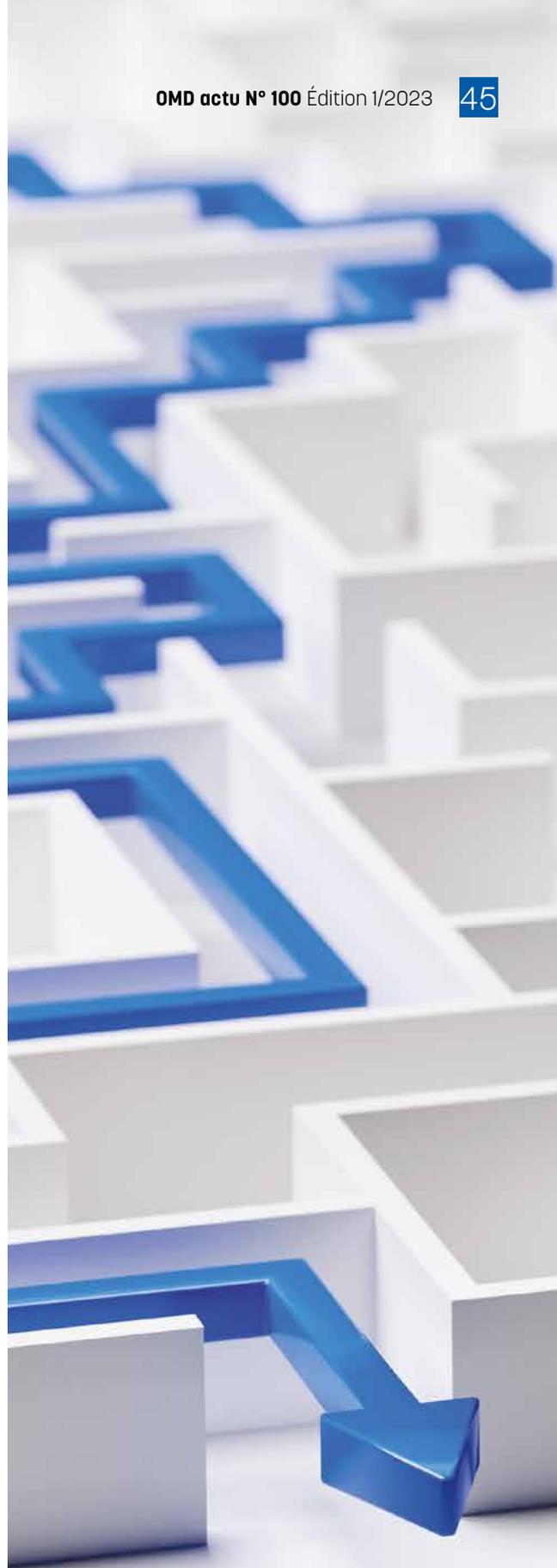
Un agent en douane peut encore choisir de limiter son activité aux domaines dans lesquels ses connaissances et son expertise sont d'un bon niveau et de refuser les dossiers qu'il ne connaît pas. Il est peu probable toutefois que cette option soit attrayante pour les agents en douane qui souhaitent étendre et développer leur activité ; même pour ceux qui n'ont pas d'ambition de croissance, le développement des connaissances demeure essentiel pour rester compétents dans un environnement réglementaire en constante évolution.

Les sociétés de courtage en douane ont dès lors tout intérêt à faire en sorte qu'au moins une partie de leur personnel possède des qualifications formelles de haut niveau sur des sujets relatifs à la législation douanière (nationale et internationale), aux taxes exigibles et aux contrôles non tarifaires. En fonction de la nature de l'activité, les effectifs peuvent également avoir besoin d'une formation en droit et en pratiques du commerce international, ainsi qu'en comptabilité et en logistique. Autres éléments importants : la recherche, c'est-à-dire comment trouver la solution à un problème, et l'actualisation, c'est-à-dire comment s'assurer que les connaissances restent toujours à jour.

Aucun niveau d'expérience ne peut compenser l'absence de formation, mais l'expérience reste essentielle aussi, bien entendu. Ce n'est qu'en voyant comment les lois et règlements sont appliqués dans des situations pratiques que l'on peut vraiment les comprendre entièrement.

Ainsi, les connaissances de l'agent en douane comprennent différents types de savoirs, qui proviennent de plusieurs sources :

- la formation ou éducation formelle qui permet de comprendre les tenants et les aboutissants d'un domaine donné et de développer et d'améliorer les connaissances existantes ; les opérateurs formés sont capables de s'appuyer sur un large éventail de connaissances et de sources pour répondre aux questions, résoudre les problèmes, détecter les risques et anticiper les difficultés.
- l'expérience qui donne de l'assurance dans la gestion des activités habituelles et est gage de compétence dans l'application pratique des règles juridiques ; les opérateurs expérimentés peuvent puiser dans leur vivier de connaissances pour réduire la complexité technique d'un problème à ses paramètres essentiels et fournir rapidement une solution pratique.
- les flux d'informations provenant des pouvoirs publics, des publications en ligne et d'autres sources qui permettent de maintenir à jour le réservoir de connaissances des agents en douane ; ils permettent souvent aussi d'anticiper les évolutions au niveau politique et les changements intervenant dans la réglementation, et ils facilitent ainsi la planification. Ils sont également essentiels pour garantir que les conseils donnés restent précis et opportuns.



- les travaux de recherche qui doivent être conduits lorsqu'un nouveau problème ou défi se présente. Des recherches correctement documentées constituent un atout précieux pour la société de courtage qui, au fil du temps, pourra se constituer des archives précieuses qui élargiront son champ d'action et amélioreront ses capacités de service.

Gérer les connaissances

Si certains professionnels de la douane sont capables d'acquérir et de maintenir un niveau impressionnant de connaissances spécialisées grâce à leur méthode de travail personnelle, la plupart ont besoin d'une structure et d'un système sur lesquels s'appuyer.

Une personne nouvellement recrutée pour travailler dans une société de courtage en douane est potentiellement mieux placée pour juger de l'efficacité des systèmes basés sur la connaissance. Quelle serait son expérience idéale ?

- Initiation au métier
 - L'entreprise partira du principe que cette personne n'a aucune connaissance préalable et qu'elle aura besoin d'une formation ou d'un recyclage professionnel.
 - La personne sera présentée à son chef d'équipe et la hiérarchie du service lui sera clairement expliquée, idéalement par écrit.
 - Ses fonctions seront clairement décrites et elle aura l'occasion de discuter avec ses supérieurs de son niveau de connaissances ou de compétences dans les différents domaines.
 - Elle prendra connaissance des protocoles de travail et du matériel de formation ou sera orientée en ce sens, et elle sera informée du moment et du lieu où elle suivra une formation formelle.
 - Elle sera présentée à l'équipe.

Au travail

- La nouvelle recrue se verra confier un travail qu'elle effectuera sous supervision.
- Elle présentera son travail pour un contrôle régulier, conformément aux instructions qu'elle aura reçues.
- Si elle rencontre des problèmes, elle
 - recevra des instructions,
 - se verra remettre des comptes rendus de solutions qui ont été appliquées par le passé face à des problèmes similaires et qui ont été puisées dans les archives des connaissances de l'entreprise,

- recevra des références la renvoyant vers des ressources pertinentes où elle devra chercher les réponses à ses questions.

Une fois qu'elle aura trouvé la solution à son problème, elle sera tenue de rédiger un bref compte-rendu du problème et de la solution appliquée et, avec l'approbation du chef d'équipe, elle pourra l'ajouter aux archives des connaissances de l'entreprise.

- Renforcement des connaissances
 - Chaque membre de l'équipe participera à une réunion hebdomadaire pour discuter de l'avancement des travaux et des problèmes éventuels.
 - Le chef d'équipe (au moins) participera à des réunions régulières (hebdomadaires ou bimensuelles) avec la direction générale de l'entreprise.
 - Un membre de l'équipe sera chargé de surveiller les flux d'informations et de faire circuler un résumé chaque semaine ou aussi souvent que nécessaire.
 - Les archives des connaissances de l'entreprise seront tenues à jour et indexées par un membre de l'équipe spécifiquement chargé de s'en occuper.
 - Les séminaires, webinaires et cours de formation disponibles feront l'objet d'un suivi par le chef d'équipe qui informera le personnel et la direction des opportunités de formation qui devraient être exploitées.
 - Le chef d'équipe est le principal responsable de la communication avec les autorités douanières et avec ses pairs travaillant pour d'autres entreprises. Il veille à ce que la direction et l'équipe connaissent les principaux contacts.
- Enregistrement/stockage
 - Le chef d'équipe, en collaboration avec les collègues de l'entreprise n'appartenant pas à l'unité chargée des questions douanières (éventuellement les collègues de la comptabilité, de la finance ou de l'informatique), veillera à ce qu'un contrôle de la qualité soit effectué au moins une fois par mois sur le travail accompli.
 - Le stockage et la récupération des données, des formulaires, etc. seront normalement mis en place et gérés en dehors de l'unité douanière, mais seront soumis à une validation de la qualité par le chef d'équipe.

Le présent article est évidemment une présentation sommaire d'un sujet très compliqué mais nous espérons qu'il apportera quelques orientations sur la manière d'aborder le domaine extrêmement complexe, exigeant et risqué des connaissances en douane.

En savoir +

cki@customsknowledgeinstitute.org



Are you implementing an
Advance Cargo Information
(ACI) protocol?

More than

103,000

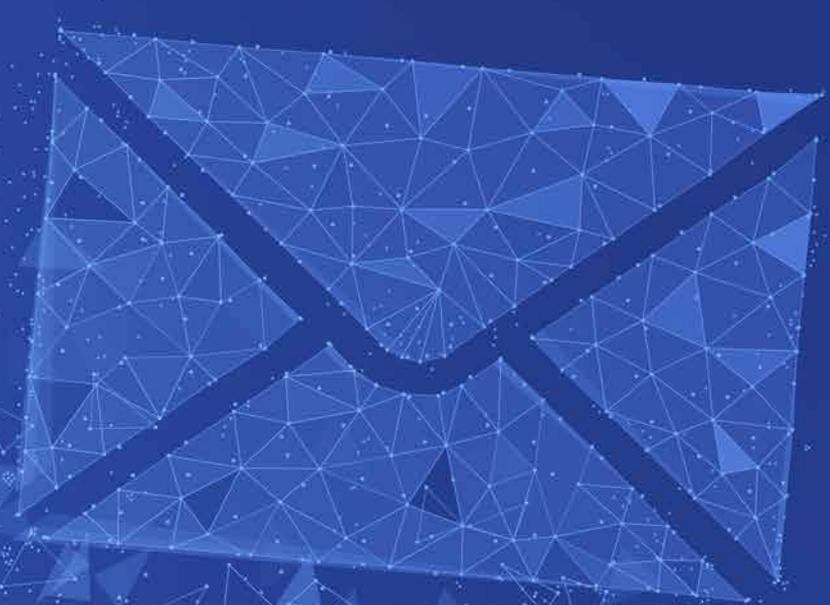
companies felt secure when

they sent their **3.5** million
e-trade documents

via the CargoX platform.



Blockchain Document Transfer



CargoX helps you connect to the
Global Business Community.

Des outils d'analyse performants pour aider la Douane arménienne à mieux lutter contre la contrefaçon

Par Ruzanna Kusikyan, chef de la division de l'analyse et de la gestion des risques, département informatique, Commission des recettes publiques de la République d'Arménie

Cet article présente dans les grandes lignes l'évolution de la gestion des risques au sein de la Douane arménienne et traite en particulier des outils d'analyse mis au point pour mieux lutter contre la contrefaçon.

La mise en place d'un outil de gestion des risques pour gérer la circulation des marchandises en Arménie remonte à 1999, avec le déploiement du système douanier automatisé de la CNUCED (SYDONIA) qui comprenait un module de sélectivité. SYDONIA et ce module de sélectivité ont été remplacés en 2008 par un système d'information interne, qui a lui-même laissé place en 2015 au guichet unique national pour le commerce extérieur (<https://trade.gov.am>). En 2017, le module de sélectivité qui avait été mis au point dans le cadre du système d'information interne de 2008 a été remplacé par un système de gestion des risques toujours utilisé aujourd'hui.

Les concepteurs de ce nouveau système ont tenu compte des normes et recommandations internationales établies par l'OMD, la Banque mondiale, l'Organisation des Nations Unies et l'Organisation mondiale du commerce. Ils ont également acquis des connaissances en travaillant avec des experts de pays de l'Union européenne (UE) dans le cadre d'un « projet de jumelage », instrument que l'UE utilise pour la coopération entre les administrations publiques de ses États membres et des pays bénéficiaires.

Flexibilité et améliorations continues

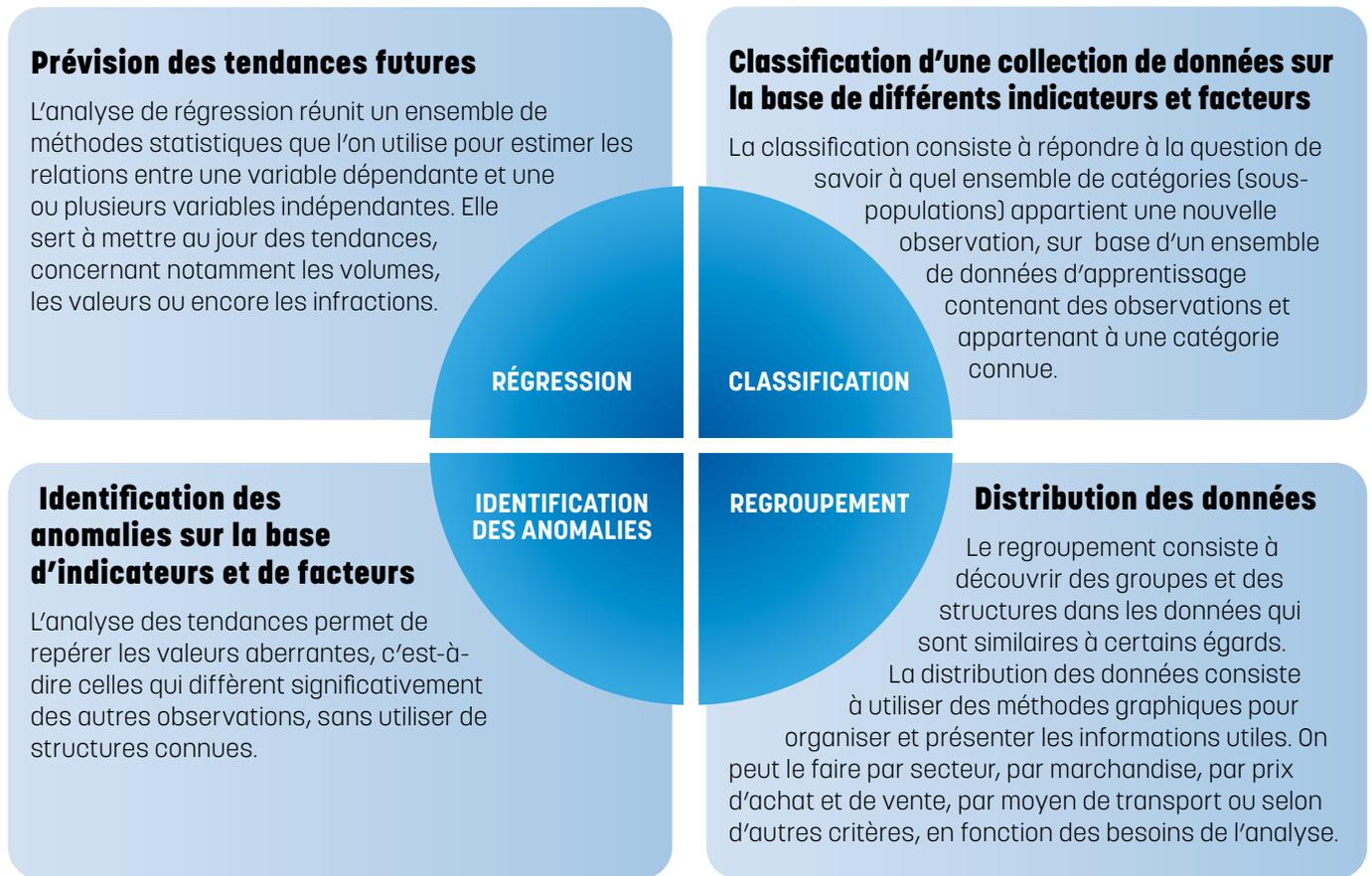
L'outil mis au point est flexible et est développé et élargi en permanence. Comme d'autres systèmes automatisés, il collecte, organise et catégorise des données qui proviennent de différents systèmes informatiques à partir de règles définies au moyen de méthodes d'apprentissage automatique. Il offre non seulement des fonctions de ciblage mais aussi des mécanismes de retour d'information ainsi que

des outils de suivi et d'analyse des activités. Des classifieurs spécifiques ont été développés pour s'assurer de l'utilisation efficace des données relatives aux résultats des contrôles, le but étant d'améliorer sans cesse la politique de gestion des risques. Un classifieur est un algorithme qui classe les données entrantes dans certaines catégories. L'un est axé sur les mesures d'atténuation des risques, tandis qu'un autre s'intéresse aux résultats de ces mesures. Un autre classifieur permet d'analyser les éléments qui justifient de modifier les procédures de contrôle.

Pour l'heure, le guichet unique national pour le commerce extérieur relie 30 systèmes ou composants, parmi lesquels le système automatisé de la douane « eCustoms ». Les composants les plus récents traitent respectivement les déclarations des moyens de transport, et les déclarations de marchandises et de passagers pour le fret express. Un système intégré de contrôle des frontières a été mis en place en 2022 et assure l'interopérabilité entre les systèmes douaniers et le système informatique qu'utilisent les gardes-frontières travaillant sous l'égide du service de sécurité nationale. D'autres systèmes, tels que la base de données unifiée des infractions douanières et le système d'analyse et de ciblage des contrôles après dédouanement, sont en développement. Lors de la conception et de la mise en œuvre de ces systèmes, l'accent est mis sur l'intégration et l'interopérabilité avec le système de gestion des risques, dont les fonctionnalités sont étendues pour couvrir les risques spécifiquement liés aux processus gérés par les systèmes nouvellement ajoutés.

L'efficacité accrue de la protection des DPI s'est traduite par l'augmentation du nombre de demandes d'intervention enregistrées par la Douane arménienne qui ont presque doublé depuis 2018.

Les quatre tâches dans l'analyse des données



Droits de propriété intellectuelle

En 2018 a été mis au point un module pour repérer les atteintes aux droits de propriété intellectuelle (DPI). Des profils de risque ont été établis pour chaque produit enregistré auprès de la Douane par un titulaire de DPI. Ce module est régulièrement évalué et les méthodes d'analyse améliorées pour répondre à certains défis. Par exemple, certains commerçants essaient d'échapper aux contrôles en écrivant mal les noms de marque. Il s'agit aussi de limiter les faux positifs dus à la similitude des mots, de répondre au nombre croissant d'entités qui ont le droit d'importer ou d'exporter des produits de marque, ou encore de prendre en compte l'existence de produits différents enregistrés par des titulaires de droits différents, mais qui portent le même nom. Face à ces difficultés, les profils de risque sont diversifiés et de nouvelles règles de sélectivité sont définies. Un des algorithmes utilise les données historiques pour repérer d'éventuelles correspondances pour chaque produit enregistré. Un autre recense toutes les façons d'écrire frauduleusement les noms des produits ou des marques. Ainsi, si une cargaison contient un produit correspondant à un profil de risque, un avertissement est envoyé à un agent de contrôle ainsi qu'aux agents de la Commission des recettes publiques chargés de la protection de la propriété intellectuelle. Si le produit est toujours jugé suspect à l'issue de l'inspection, la mainlevée du fret est suspendue et la procédure légale est déclenchée. On a enregistré en 2018 un nombre de suspensions de ce type 21 fois plus élevé qu'en 2017. Ce nombre ne cesse d'augmenter

depuis ; en 2021, il était 68 % plus élevé qu'en 2020. L'efficacité accrue de la protection des DPI s'est traduite par l'augmentation du nombre de demandes d'intervention enregistrées par la Douane arménienne qui ont presque doublé depuis 2018.

Lors de la conférence géorgienne sur la cybersécurité et l'innovation informatique qui s'est tenue en 2019, le module DPI mis au point par la Commission des recettes publiques arménienne a remporté le prix de la meilleure ressource informatique en ligne. La Commission a également reçu le prix de la meilleure entité de gestion informatique pour avoir mené à bien plusieurs projets informatiques dans le domaine des douanes.

Vision d'avenir : ressources humaines, technologies et coopération

La Commission des recettes publiques a adopté une stratégie en matière de numérique qui influe sur la façon dont l'Administration gère les risques et comprend les risques connus et inconnus. Cette stratégie va de pair avec la mise au point de nouveaux outils d'analyse. Si l'Administration a déjà prouvé sa capacité d'analyser les mégadonnées, son prochain objectif est d'utiliser l'intelligence artificielle pour traiter très rapidement de grandes quantités de données au moyen d'algorithmes qui évoluent au fil du temps pour faire de mieux en mieux ce pour quoi ils sont conçus. Atteindre un objectif aussi ambitieux suppose de mobiliser des connaissances et des compétences.

L'Administration a défini trois grands axes dans ce contexte : les ressources humaines, les technologies et la coopération.

Ressources humaines

Aucune innovation, aucune avancée et aucun développement n'est possible sans des professionnels créatifs et visionnaires qui soient prêts à élargir leurs horizons, à apprendre et à essayer de nouveaux concepts. Si trouver et engager les bonnes personnes est crucial, il est encore plus important d'investir sans cesse dans leur développement et de leur offrir des possibilités de progresser, d'apprendre, de s'épanouir professionnellement et de contribuer à la concrétisation de la vision de l'Administration. La Commission des recettes publiques a pris cet engagement et développe des possibilités de formation et des mécanismes d'échange d'expériences avec d'autres administrations douanières. Elle encourage en outre son personnel à suivre des formations en ligne, notamment celles qui sont proposées sur la plateforme d'apprentissage CLiKC! de l'OMD.

Technologies

La technologie évolue à un rythme effréné et il faut donc déployer des efforts importants non seulement pour suivre ce rythme, mais aussi pour adapter les nouvelles technologies aux besoins particuliers de l'Administration douanière. À cette fin, les agents doivent absolument explorer constamment et se tenir au courant des dernières innovations. Ils doivent consacrer du temps à la lecture et à la recherche dans leur travail quotidien.

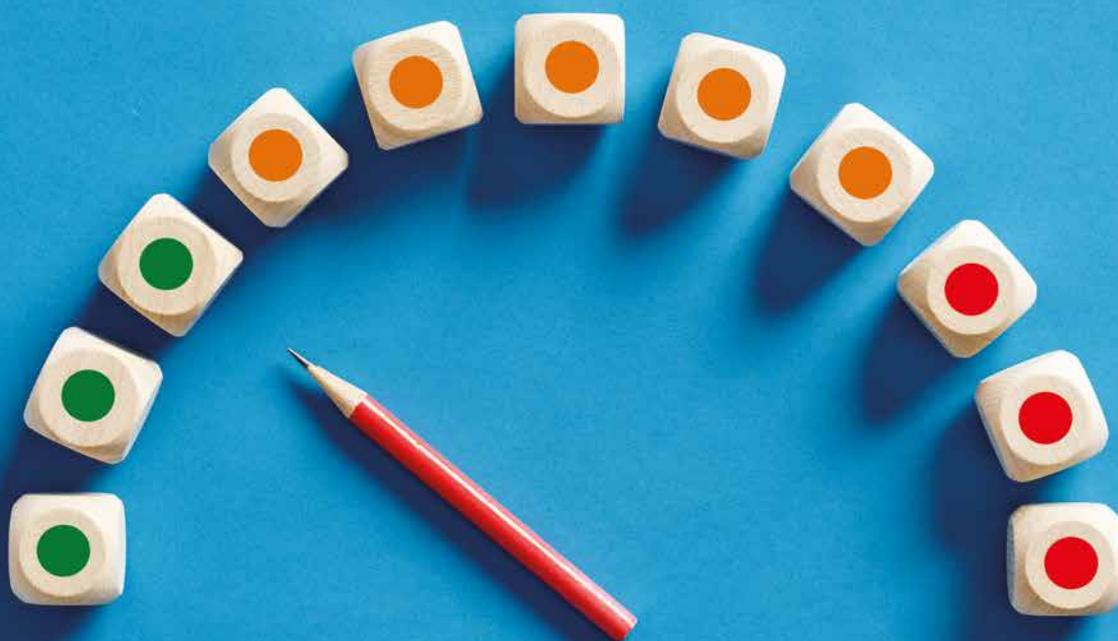
Coopération

Il est pratiquement impossible de travailler efficacement seul de son côté, surtout lorsque les ressources sont limitées. L'Administration doit donc absolument développer des mécanismes de coopération efficaces avec d'autres administrations douanières et avec des organisations internationales. Cette coopération doit inclure des échanges d'expériences et de bonnes pratiques ainsi que la réalisation de projets communs, tels que la mise au point d'outils d'analyse. La Commission des recettes publiques arménienne est prête à collaborer avec des administrations douanières, que ce soit pour échanger des connaissances ou pour mettre en œuvre des projets pilotes communs. Les personnes souhaitant en savoir plus sur le système de gestion des risques de la Douane arménienne, par exemple, sont invitées à envoyer un courrier électronique à l'adresse indiquée à la fin de cet article. Le système a été présenté lors d'un certain nombre d'événements et a suscité un vif intérêt et des réactions positives de la part des experts et des praticiens des douanes. Pour la Commission des recettes publiques, la clé de l'innovation est la coopération et, même si cette coopération demande une planification et des ressources, les douanes ont beaucoup à gagner à travailler ensemble.

En savoir +

secretariat@customs.am

ruzanna_kusikyan@customs.am



RISK

Abou Dabi lance une application de mesure en temps réel du délai nécessaire à la mainlevée des marchandises

Par Mike Squirrell et Dan Rochon avec Chris Thibedeau, de TTEK Inc, Ali Makki et JP Simpson, du département du développement économique d'Abou Dabi, Khalid Hasan Ali Al Marzooqi et Brahim Tchina, de l'Administration des douanes d'Abou Dabi, et Noura Al Dhaheri, de Maqta/AD Ports Group.

Grâce à l'analyse des données, l'émirat d'Abou Dabi a pu mettre au point une application qui automatise la mesure du temps nécessaire à la mainlevée et au dédouanement à la frontière. Cette solution permet une mesure dynamique et en temps réel, pour ainsi dépasser les limites de l'approche traditionnelle des études sur le temps nécessaire pour la mainlevée.

Abou Dabi (le plus grand émirat des Émirats arabes unis) continue de promouvoir et d'adopter les meilleures pratiques internationales pour moderniser les processus frontaliers et commerciaux, en faisant intervenir de nombreux partenaires locaux et fédéraux, parmi lesquels le département du développement économique, l'Administration des douanes, AD Ports Group et Etihad Airport Services Cargo. Cet effort collectif vise à faciliter les échanges, à renforcer la sécurité et les contrôles et à améliorer la perception des recettes et la bonne gouvernance, et s'inscrit dans le cadre des programmes douanes, commerce et autres organismes gouvernementaux.

Réforme et mesure

En 2020, ces acteurs se sont fixé comme objectif de rendre les procédures douanières si transparentes et efficaces qu'elles en deviennent invisibles. Cherchant à exploiter au mieux la technologie, l'Administration des douanes a rationalisé et entièrement numérisé ses services et procédures. Elle a mis au point un système d'inspection automatisé, soutenu par l'adoption d'une approche de la gestion des ressources humaines axée sur les compétences et d'un nouveau cadre global de compétences¹. En seulement deux ans, Abou Dabi a aussi lancé sa plateforme ATLP (Advanced Trade Logistics Platform)², un environnement de guichet unique ambitieux.

Pour mesurer les effets des outils et des réformes, l'Administration des douanes menait des études sur le temps nécessaire pour la mainlevée des marchandises (études TRS), l'outil que l'OMD a mis au point pour mesurer le temps réellement pris pour la mainlevée et/ou le dédouanement des marchandises – depuis l'arrivée jusqu'à la mainlevée physique du fret – ainsi que l'efficacité et l'efficience des procédures frontalieres relatives aux importations, aux exportations et aux mouvements de transit des marchandises.

Dans le cadre du projet ATLP et sous la direction du département du développement économique, une application de mesure automatique du temps nécessaire pour la mainlevée est en cours de déploiement ; elle doit permettre de fournir à tous les partenaires une visibilité en temps réel de la mesure des délais de mainlevée à la frontière. Les autorités se fondent à cette fin sur les principes de l'information anticipée sur les échanges, en obtenant la bonne information au bon moment. Pour mieux comprendre pourquoi Abou Dabi a choisi cette voie, il peut être important d'analyser les limites de l'approche traditionnelle des études TRS.

Limites des études TRS traditionnelles

Les études sur le temps nécessaire pour la mainlevée des marchandises sont statiques (ponctuelles) et reposent sur la collecte manuelle de données, l'observation et l'analyse qualitative.

1 <https://mag.wcoomd.org/fr/magazine/omd-actualites-95-juin-2021/la-demarche-basee-sur-les-competences-de-la-douane-dabu-dhabi-en-matiere-de-gestion-des-rh/>

2 www.atlp.ae

FINISH

START

En raison de cette absence d'automatisation, il est difficile de répéter cette activité, et l'obtention de résultats similaires nécessite généralement d'y consacrer à chaque fois autant de temps et de déployer à chaque fois autant d'efforts. Ces études sont lentes et inefficaces et posent souvent les problèmes ci-après.

- **L'effet Hawthorne** : les individus changent un aspect de leur comportement parce qu'ils ont conscience d'être observés. Souvent, lorsqu'une équipe de contrôleurs arrive à un poste-frontière et commence à consigner les événements, le processus s'améliore comme par magie.
- **Biais dans la sélection des échantillons** : dans une étude TRS traditionnelle, les transactions « aberrantes » sont souvent exclues de l'ensemble des données. Pourtant, ces transactions fournissent des informations précieuses sur des problèmes qui sont parfois systémiques, et elles ne devraient donc pas être écartées. Par ailleurs, le cycle de vie est incomplet pendant la période où les contrôleurs sont présents au poste-frontière. En outre, il est important que l'étude TRS couvre un large éventail de marchandises. Il est essentiel de pouvoir déterminer pour quelles marchandises le dédouanement est rapide et pour lesquelles il est plus lent, afin de mettre en évidence des problèmes dans la gestion des risques ou dans la coordination au sein de l'organisme concernant des marchandises en particulier qui pourraient autrement passer inaperçues.
- **Le cadre de gestion des risques n'est pas pleinement pris en considération** : on peut partir du principe que les marchandises importées par un opérateur économique agréé devraient être dédouanées plus rapidement que celles qui le sont par un importateur inconnu jusqu'alors. En outre, le dédouanement des marchandises marquées pour un examen physique ou une vérification devrait prendre plus de temps que celui des marchandises qui passent par le circuit vert. Il est important de valider cette hypothèse car nous avons constaté dans de nombreux pays que cette logique ne se traduisait pas sur le terrain.
- **Retards dus à d'autres organismes gouvernementaux** : l'évaluation est souvent retardée en raison d'inspections ordonnées par d'autres organismes gouvernementaux. Les inspections coordonnées sont parfois annulées par les douanes, ou menées dans les locaux de l'importateur, et ne relèvent donc pas des études TRS standard.
- **Utilisation simpliste des moyennes** : l'utilisation d'une médiane pour calculer les délais globaux de dédouanement fausse les résultats car elle « cache » les transactions aberrantes dont le dédouanement a pris un temps anormalement long. La moyenne arithmétique peut également fausser les résultats en raison de ces mêmes valeurs aberrantes. Idéalement, on suivra une approche équilibrée qui prend en compte

l'ensemble de la distribution des données, y compris les variances, les moyennes et les médianes.

- **Gestion et efficacité des ressources humaines** : dans le cadre d'une étude traditionnelle sur le temps nécessaire pour la mainlevée, on n'analyse généralement pas l'efficacité des processus des différents agents, pas plus qu'on ne détermine quels destinataires voient souvent leurs marchandises dédouanées plus rapidement que les autres. Étendre l'étude à ces aspects permet de découvrir des anomalies opérationnelles de toutes sortes.
- **Il faut analyser la granularité des procédures et régimes douaniers** : par exemple, les importations vers une zone franche sont-elles dédouanées plus rapidement que les importations classiques ? Le mouvement sous douane des marchandises vers un entrepôt intérieur est-il simplifié ou lourd ? Les colis de courrier ou les marchandises diplomatiques sont-ils retenus à la douane ? Le traitement des quotas ou des exemptions récemment adoptés dans la législation ralentit-il la circulation des marchandises ?

TRS et guichet unique

Étudier le temps nécessaire à la mainlevée des marchandises d'une manière qui complète la gestion coordonnée des frontières entre les douanes et les autres organismes gouvernementaux partenaires est essentiel pour obtenir les éclairages nécessaires à la réforme et à la modernisation des frontières. Il a donc été décidé de reproduire les études TRS de façon automatisée au sein de la plateforme ATLP.

On a suivi et respecté les meilleures pratiques et lignes de référence internationales, y compris la dernière version du Modèle de données de l'OMD pour normaliser la modélisation des relations entre les données et les messages entre les partenaires commerciaux, les douanes et les autres organismes gouvernementaux. On crée ainsi de l'uniformité entre les autres organismes gouvernementaux partenaires et on facilite les extensions futures du système à mesure que ces partenaires moderniseront leurs propres systèmes internes au fil du temps. Cette approche facilite en outre la collecte, le nettoyage par normalisation, le regroupement, la fusion et l'analyse des données.

Les études manuelles (papier) sur le temps nécessaire pour la mainlevée des marchandises permettent d'observer et de collecter des informations, mais les données qui en sortent ne sont généralement pas normalisées d'une façon pertinente, ce qui entrave l'automatisation dans une plateforme comme ATLP. La solution mise au point permet à Abou Dabi d'utiliser les « bonnes données au bon moment » et l'ontologie devient ainsi critique pour la reproduction du cadre de mesure TRS à l'avenir.

En étroite collaboration avec un prestataire de services qui apporte son expertise et ses conseils, le projet fournit

l'application ATRA qui automatise le cadre TRS de l'OMD et est conforme aux principes et aux meilleures pratiques internationales. La solution englobe un certain nombre de programmes commerciaux qui interagissent avec le traitement des échanges commerciaux, et permet une approche électronique plus avancée de la collecte, de la consolidation et de l'analyse des données commerciales, tant pour la communauté des acteurs commerciaux que pour les responsables des programmes de régulation des échanges.

Une étude TRS automatisée offre une vue plus complète des contrôles aux frontières et de leur impact sur le commerce. Nous pensons que ce projet accroîtra la capacité du guichet unique d'Abou Dabi à fournir les mesures et les indicateurs clés de performance nécessaires pour réduire les coûts des entreprises liés à la circulation des marchandises et améliorer l'intégration avec les organismes qui traitent avec les partenaires juridiques et commerciaux du monde du commerce. Les résultats peuvent servir à améliorer les délais de mainlevée, augmenter les recettes, renforcer la sécurité et l'application de la loi et, en fin de compte, obtenir des résultats socioéconomiques grâce aux principes de la gestion collaborative des frontières.

À propos de la solution automatisée

Abou Dabi a choisi une application TRS dynamique et automatisée conçue pour fournir une vue d'ensemble de chaque étape du traitement des marchandises, depuis leur arrivée jusqu'à leur entrée dans la chaîne commerciale du pays. Les tableaux de bord des utilisateurs présentent les performances de base, les lacunes, les inefficacités et les problèmes à résoudre pour améliorer les opérations frontalières. Les données des ports, des autres organismes gouvernementaux partenaires et des douanes sont fusionnées avec des modèles d'intelligence artificielle. Ces algorithmes traitent l'ensemble des données et comblent les lacunes dans les données, ce qui nécessitait auparavant une intervention manuelle.

Les captures d'écran de la solution utilisée à Abou Dabi montrent que les extraits de données transactionnelles et temporelles des douanes locales, des autres organismes gouvernementaux ou des systèmes commerciaux peuvent être



utilisés pour configurer le système, y compris les manifestes et les connaissances, les notifications d'arrivée des navires et des avions, les mouvements des terminaux et des portes, les déclarations de douane, y compris les données sur les articles et les journaux de vérification, les registres des permis et interventions des autres organismes gouvernementaux, les conclusions de la sélectivité des douanes et des autres organismes gouvernementaux, les activités et les résultats des inspections ainsi que d'autres données de référence telles que les codes de tarif et de régime.

Il convient de noter que le cadre TRS de l'OMD a été élaboré à une époque où les analyses avancées n'étaient pas facilement accessibles. Maintenant que la technologie a progressé, nous pouvons utiliser l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique et la modélisation prédictive pour combler les lacunes temporelles, résoudre les problèmes de données vagues ou aberrantes et générer des aperçus automatiques. En fin de compte, cela correspond davantage à la vision du TRS de l'OMD que les évaluations manuelles archaïques effectuées de manière sporadique.

En savoir +

- <https://www.ttekglobal.com>
- jpsimpson@ded.abudhabi.ae
- k.almarzooqi@adcustoms.gov.ae
- yousef.alriyami@maqta.ae
- info@ttekglobal.com



Contrôler les intrants intervenant dans la fabrication de cigarettes : explication, défis et recommandations

Par Toni Männistö et Juha Hintsa, Cross-border Research Association (CBRA)

Les usines de fabrication de cigarettes ont besoin de diverses matières premières, de produits intermédiaires et d'équipements de production pour pouvoir fonctionner. Le contrôle du commerce de ces intrants devrait donc faire partie intégrante de la stratégie des douanes dans la lutte contre le trafic illicite de cigarettes. Le présent article passe en revue les différents types d'intrants nécessaires à la fabrication de cigarettes et formule quelques suggestions à l'adresse des douanes. Il contient des extraits du rapport *Key inputs of illicit cigarette production - A roadmap to controlling critical raw materials, intermediate goods, and manufacturing equipment*.

Les intrants essentiels pour la fabrication de cigarettes

Une cigarette est l'aboutissement d'un procédé de fabrication complexe. Si la liste entière des matériaux entrant dans la fabrication d'un paquet de cigarettes varie d'une marque à l'autre, les principaux composants restent toujours les mêmes : mélange de tabac, bâtonnet filtre, papier à rouler, papier de gainage, papier manchette et divers autres matériaux d'emballage. Ces intrants sont clairement visibles si l'on examine une cigarette standard de plus près.

Une analyse plus approfondie nous montre que ces intrants visibles sont eux-mêmes constitués de diverses matières premières et biens intermédiaires qui ne sont pas observables à l'œil nu. Par exemple, le mélange de tabac résulte de

la combinaison de variétés de tabac spécialement préparées, de tabac reconstitué, d'enveloppes et d'arômes. Les filtres des cigarettes sont composés de filaments d'acétate de cellulose et de triacétine qui sert de plastifiant.

Outre les intrants matériels, la fabrication de cigarettes exige des machines spécialisées qui demandent une fourniture régulière de matières – bandes, bandelettes et lames spéciales – pour pouvoir fonctionner. Les machines de fabrication de cigarettes requièrent aussi un entretien régulier ainsi que des réparations occasionnelles et ces activités de maintenance dépendent à leur tour de la fourniture fiable de pièces de rechange.

Quelques intrants essentiels peuvent être remplacés par d'autres matières, et certains

Tableau 1 - Caractéristiques de certains intrants

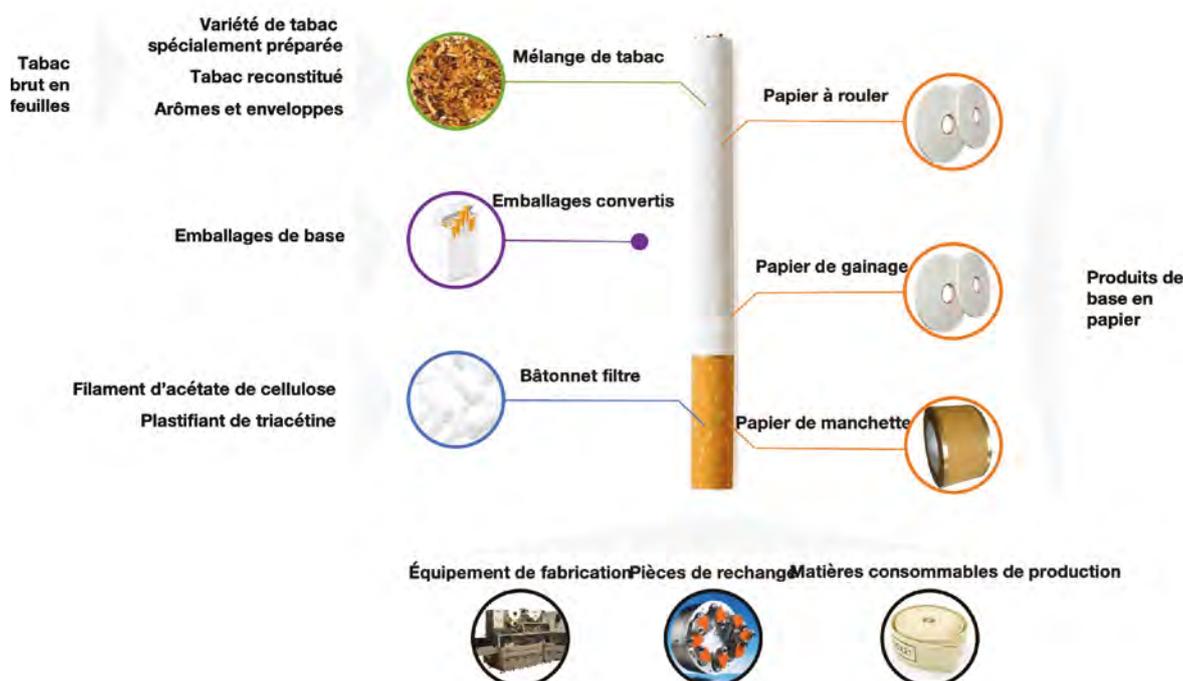
	Criticité pour la fabrication de cigarettes	Potentiel de substitution	Caractère multi-usage	Nombre de fournisseurs	Code SH
Tabac brut en feuilles - feuilles entières de plantes de tabac empilées en balles	Essentiel	Faible	Moyen	Élevé	2401.10 - Tabacs non écotés
Filament d'acétate de cellulose - principal ingrédient des bâtonnets filtres	Essentiel	Faible	Faible	Faible	5502.10 - Câbles de filaments artificiels d'acétate de cellulose
Bâtonnet filtre - utilisé pour former l'embout filtre d'une cigarette	Essentiel	Faible	Moyen	Moyen	5601.22 - Ouates de fibres synthétiques ou artificielles et articles en ces ouates
Papier à rouler - feuilles de papier fines et légères utilisées pour gainer le mélange de tabac dans une cigarette	Essentiel	Faible	Faible	Faible	4813.20 - Papier à cigarettes en rouleaux d'une largeur n'excédant pas 5 cm

peuvent être utilisés pour la fabrication de produits autres que des cigarettes. Les intrants diffèrent aussi au niveau du nombre de fournisseurs qui les fabriquent et de la facilité avec laquelle on peut les reconnaître en se référant à leur dénomination commerciale et à leur code du Système harmonisé (SH) de l'OMD¹. Les contrôles douaniers pourraient se concentrer en conséquence sur les intrants qui ne peuvent pas être remplacés par d'autres matières, qui entrent exclusivement dans la fabrication de cigarettes, qui ne sont fabriqués que par quelques fournisseurs et qui sont facilement identifiables moyennant leur code du SH.

Le lien entre le commerce illicite de cigarettes et les intrants essentiels pour la fabrication de cigarettes

L'accès incontrôlé aux intrants essentiels pour la fabrication de cigarettes alimente différentes filières du commerce illicite, que ce soient celles des cigarettes authentiques ou de contrefaçon, ou encore des « *illicit whites* ». Pourtant, lorsqu'il s'agit d'étendre les contrôles douaniers pour couvrir le commerce d'intrants essentiels pour leur fabrication, un problème se pose : tous les intrants sont légitimes et sont très largement commercialisés. Une solution pourrait donc être de se concentrer sur les

Diagramme 1 - Principaux intrants nécessaires pour la fabrication d'un paquet de cigarettes



1 Structure hiérarchisée taxonomique, le Système harmonisé (SH) de l'OMD crée un système ordonné pour la classification des marchandises à travers des codes à six chiffres, où les classes plus générales d'articles contiennent des sous-classes plus spécifiques. Les 156 Parties contractantes à la Convention sur le SH utilisent ce Système comme fondement de leur tarif douanier national et une dizaine d'autres pays y recourent même s'ils ne sont pas signataires de la Convention.

fournisseurs de matériaux et de définir des profils de risque les concernant.

Parfois, la nature illégale des activités d'un fournisseur apparaît de manière évidente. Un fournisseur qui fabrique des matières portant une marque – en particulier les emballages et les papiers à cigarettes – sans l'autorisation du titulaire de la marque est forcément conscient du fait qu'il est en train de commettre une infraction. Un fournisseur peut également enfreindre la loi s'il ne dispose pas des licences commerciales exigées (par exemple, s'il cultive du tabac sans licence, ce qui constitue une infraction dans de nombreux pays).

Les activités des fournisseurs pourraient toutefois entrer dans une zone grise, où les pratiques commerciales sont certes douteuses mais ne sont pas complètement illégales. Un exemple d'activité à la limite de l'illégalité est celle d'un fournisseur qui vend des matières à une usine qui fabrique probablement des contrefaçons.

Le cas des *illicit whites* est encore plus difficile à évaluer. Un producteur d'*illicit whites* peut très bien être considéré comme un opérateur légitime dans son pays d'activité. Ce fabricant peut tout à la fois posséder les licences adéquates, respecter le droit local et fabriquer des cigarettes qui sont ensuite passées en contrebande à l'étranger. En tant qu'entreprise légitime de fait, le fabricant d'*illicit whites* ne rencontre habituellement aucun problème pour s'équiper auprès de fournisseurs de matériaux. En fin de compte, les fournisseurs ne peuvent techniquement pas être tenus responsables du fait que l'usine du client ou encore le distributeur final choisisse de s'engager dans des activités illicites plus en aval dans la chaîne de valeur.

La situation est encore plus complexe s'agissant des cigarettes de marque authentiques mais sous-déclarées. Un fournisseur de matériaux peut savoir que son client s'adonne à des activités de fabrication au noir et non autorisées... mais il peut tout aussi bien ne pas le savoir. De nombreuses questions peuvent se poser, à ce titre. Peut-on attendre du fournisseur qu'il exerce activement un devoir de vigilance et qu'il contrôle chaque client et chaque transaction ? Comment mettre en place un processus de diligence raisonnable rigoureux qui exonère le fournisseur de toute responsabilité au cas où l'usine cliente choisit de mener des activités de fabrication illicites ?

Tableau 2 - Définitions de quelques types de cigarettes illicites

Type de cigarettes illicites	Définition
Contrefaçon	Copies illégales de cigarettes de marque fabriquées sans le consentement du titulaire de la marque de commerce et vendues souvent sans paiement des droits et taxes exigibles.
<i>Illicit whites</i>	Cigarettes fabriquées légalement dans un pays dans le principal but d'être passées en contrebande vers des pays tiers où elles n'ont accès qu'à un marché limité ou encore qu'au marché noir, et où elles sont vendues sans paiement des droits et taxes exigibles.
Sous-déclarées	Les cigarettes peuvent également devenir illicites lorsque le fabricant déclare une quantité de production qui est inférieure au volume réel de fabrication et qui vend la partie non déclarée de cette production sans acquitter les droits et taxes exigibles. Les cigarettes sous-déclarées sont ensuite détournées vers le marché noir ou passées en contrebande vers l'étranger.

Que peuvent faire les douanes ?

Pour lutter contre le commerce illicite associé à la fabrication de cigarettes, les douaniers doivent évidemment vérifier si les clients des fournisseurs de matériels possèdent les permis adéquats et analyser les données en lien avec le commerce de ces produits. La plupart des intrants sont reconnaissables à leur nom commercial et leur code spécifique de désignation dans le SH. Cette vérification devrait donc figurer parmi les tâches routinières fondamentales qu'entreprend tout douanier.

Mais les douanes peuvent en faire davantage. Voici quelques suggestions :

- Faire du contrôle de ces produits une priorité : des efforts de sensibilisation sont nécessaires pour faire en sorte que le contrôle du commerce des intrants soit un point à l'ordre du jour des programmes de lutte contre la fraude douanière.
- Perfectionner les compétences des douaniers : il est important de former les douaniers à l'identification des intrants intervenant dans la fabrication de cigarettes lors des vérifications, surtout parce que tous les intrants ne sont pas faciles à reconnaître sur la base de leurs caractéristiques matérielles. Les douaniers devraient également connaître les itinéraires, ou encore les moyens cachés et les techniques de fraude les plus couramment utilisés pour la contrebande de ces produits.

- Utiliser les technologies de détection : en investissant dans les technologies de détection et en recourant aux chiens renifleurs, les douaniers pourront plus facilement détecter les envois d'intrants non déclarés ou faussement déclarés, en particulier les feuilles de tabac passées clandestinement. Il est souvent nécessaire de recourir à des analyses de laboratoire pour repérer les matériaux d'emballage falsifiés.
- S'assurer que les intrants essentiels soient bien assortis d'un code spécifique dans le SH : des codes du SH précis sont une condition *sine qua non* pour le suivi des flux commerciaux internationaux concernant les intrants clés pour la fabrication de cigarettes. Grâce à des données commerciales fiables, il est facile de vérifier si un pays et une entreprise importent un intrant donné dans des volumes qui dépassent la demande légitime pour ce produit. Des données commerciales de qualité peuvent également permettre de déterminer l'origine des matières qui finissent dans des usines illicites de cigarettes. Le fait que tous les intrants essentiels ne disposent pas d'un code du SH spécifique aujourd'hui représente un véritable écueil. Les bâtonnets filtres, par exemple, sont normalement déclarés sous le code du SH 5601.22, en tant que « ouates de fibres synthétiques ou artificielles et articles en ces ouates », ce qui englobe de nombreux autres produits

en fibres, comme les pansements et les produits en pâte de cellulose.

- Assigner davantage de ressources aux contrôles et aux enquêtes : le manque d'application de la législation prive les services répressifs d'informations précieuses qui pourraient les aider à démasquer les complices, à démanteler les réseaux de trafiquants et à confisquer les avoirs d'origine criminelle.
- Participer à des opérations internationales de répression de la fraude avec les forces de police et partager les données au niveau international.

Le rapport intitulé *Key inputs of illicit cigarette production - A roadmap to controlling critical raw materials, intermediate goods, and manufacturing equipment* peut être consulté sur le site ResearchGate.net. Vous pouvez également contacter les auteurs pour en recevoir une copie. Cette étude a été financée par PMI IMPACT, une initiative de Philip Morris International, dans le cadre du projet *Precursors of Illicit Cigarette Trade* (PRECISE).

En savoir +
toni@cross-border.org



A unique hybrid Executive Master for leaders in customs and international trade

The Rotterdam School of Management Part-Time **Executive Master in Customs and Supply Chain Compliance** accelerates your understanding of all of the critical issues and key players in customs regulations, supply chain management, information technology & compliance. The programme has been developed in conjunction with the World Customs Organization and input from a number of world-leading, international institutions.

rm.nl/customs

Learn more about our Part-Time Executive Master in

Customs and Supply Chain Compliance



Promouvoir la santé mentale et physique : aperçu de la boîte à outils du CBP

Par Andrea Bright, commissaire adjointe, Bureau des douanes et de la protection des frontières des États-Unis

Comptant environ 64 000 agents, le Bureau des douanes et de la protection des frontières des États-Unis (CBP) est la plus grande organisation chargée de la lutte contre la fraude de ce pays, et l'une des plus grandes au monde. Quatre-vingts pour cent de ses effectifs sont des agents et des officiers dispersés en divers endroits qui font face, dans l'exercice de leurs fonctions, à des pressions, à des facteurs de stress et à des situations émotionnellement difficiles et uniques en leur genre.

Chaque jour, les agents du CBP doivent travailler dans des environnements difficiles à de nombreux égards, pendant de longues heures, dans des zones reculées et dans des conditions météorologiques extrêmes et sont exposés à toutes sortes d'affections, parmi lesquelles la gale, la tuberculose, des éruptions cutanées ou encore des infections cutanées et respiratoires, et leur santé mentale et physique en pâtit. Pour répondre aux besoins uniques de ses effectifs et s'assurer qu'ils puissent travailler de manière optimale,

le CBP adopte une démarche globale. De la sécurité des agents sur leur lieu de travail à leur santé physique et mentale, il anticipe les besoins, intervient souvent et réévalue constamment les mesures mises en place.

Fournir des ressources aux agents précocement et souvent

Le CBP prend en considération l'ensemble du cycle de vie de son effectif et ses caractéristiques démographiques de sorte à fournir des ressources et des services utiles. Il est essentiel de fournir des ressources à l'agent dès le début de sa carrière pour l'aider à réussir dans son poste actuel et ses postes futurs.

Par exemple, les agents du CBP qui entrent à l'académie sont immédiatement sensibilisés aux pratiques qui favorisent le bien-être. À mesure qu'ils progressent dans leur carrière et deviennent responsables d'équipes, le CBP s'appuie sur ces acquis. Ce changement opéré récemment est essentiel. Le fait d'aborder la question du

bien-être mental dès le début de la carrière est un élément clé de la boîte à outils que le CBP met à la disposition de ses agents pour les aider à faire face au quotidien.

En plus d'intégrer le bien-être mental dans la formation obligatoire, le CBP communique régulièrement sur les différents services et avantages qu'il offre à ses agents pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Voici un aperçu de la gamme large et unique de services qu'il propose à ses agents et qui le distingue des organisations similaires aux États-Unis :

- Les programmes de soins aux membres de la famille aident les agents à assumer leur rôle en la matière. Les frais de garde sont compensés et il est prévu une intervention temporaire, à court terme, en cas d'absence de la personne qui s'occupe habituellement de l'enfant d'un agent, d'un adulte ou d'une personne âgée sous sa responsabilité, voire d'un animal.
- Le programme d'assistance aux agents est spécialement conçu pour trouver des coachs santé et bien-être, des conseillers financiers et des prestataires de services juridiques. Il s'agit d'un programme d'aide à court terme, à la demande, qui permet aux agents d'appeler immédiatement et d'obtenir une séance de conseil confidentielle.
- Les programmes de soutien par les pairs et d'aumônerie font intervenir des agents formés à cette fin et des professionnels. Ces personnes sont formées pour apporter un soutien confidentiel, entre pairs, aux agents et à leur famille et connaissent parfaitement l'environnement de travail et l'environnement local dans lesquels les agents évoluent.
- Les agents croisent sur leur lieu de travail des cliniciens qui apportent une aide immédiate en cas d'incident et qui sont formés pour repérer les comportements inquiétants. Les ayant fréquentés au travail, ils connaissent bien ces cliniciens et savent qu'ils sont professionnels.
- Le programme de soutien aux vétérans est destiné spécialement aux anciens militaires qui ont leurs propres facteurs de stress. Ces vétérans représentent près de 30 % des effectifs

du CBP. Ce programme les aide à s'orienter dans un réseau complexe de ressources mises à leur disposition par divers organismes et les met en contact les uns avec les autres.

- Le programme de prestations de santé permet aux agents de consulter des prestataires de soins de santé mentale, y compris à long terme. Les agents du CBP peuvent choisir un prestataire qui répond à leurs besoins grâce au programme de prestations de santé du gouvernement fédéral.
- Les programmes de promotion de la santé physique encouragent les agents du CBP, dès leur entrée en fonction, à garder la forme. Tous les agents doivent passer un examen médical et un examen d'aptitude physique avant de recevoir leur offre d'emploi définitive, puis à nouveau pendant leur formation à l'académie. Le CBP va plus loin en accordant à tous les agents trois heures d'activité physique pendant le service chaque semaine. En outre, il organise des défis de remise en forme tout au long de l'année, et bon nombre de grands sites du CBP proposent en leur sein des cours et du matériel de remise en forme pour la commodité des agents.
- La sécurité au travail est un élément essentiel pour la santé physique et mentale du personnel. Le CBP dispose sur l'ensemble du territoire américain d'experts qui aident les agents en la matière. Ces experts travaillent aux côtés des agents du CBP pour évaluer les conditions de travail et déterminer ce qu'il faut faire pour que l'environnement de travail soit sûr.

La communication est essentielle

On ne saurait trop insister sur l'importance de la communication à propos des services et des ressources mis à la disposition du personnel. Pour utiliser les bons outils pour s'adapter et s'épanouir, les agents doivent les connaître.

La majorité des agents du CBP travaillent sur le terrain, patrouillent et mènent des opérations – ils ne sont pas derrière un ordinateur. Pour toucher ses agents mais aussi les membres de leur famille, le CBP fait montre de créativité et utilise de multiples canaux de communication, sans se cantonner aux méthodes de communication traditionnelles que sont le courrier électronique, les réunions du personnel et les assemblées. En

Tous les agents doivent passer un examen médical et un examen d'aptitude physique avant de recevoir leur offre d'emploi définitive, puis à nouveau pendant leur formation à l'académie. Le CBP va plus loin en accordant à tous les agents trois heures d'activité physique pendant le service chaque semaine.

utilisant des sites Web publics, des applications mobiles, des médias sociaux, des courriers papier, des bulletins d'information électroniques et l'automatisation, le CBP se veut plus accessible pour ses agents.

Aller à la rencontre des agents là où ils se trouvent

Pour favoriser la gestion du stress et promouvoir la santé mentale et physique, il est également essentiel d'aller à la rencontre des agents là où ils se trouvent et de reconnaître leur valeur et leurs besoins. Au CBP, cette approche inclut un programme national de distinctions et la reconnaissance des agents décédés dans l'exercice de leurs fonctions. Ces programmes solides montrent combien le CBP tient à ses agents et à leurs familles.

Dans ce contexte, le CBP va, dès 2023, renforcer son travail de proximité qui consiste à amener les dirigeants, les ressources et les services directement sur le terrain, partout aux États-Unis. Ces événements se concluent par un pique-nique, où les agents et leurs familles sont invités à participer à des activités conviviales pour les enfants tout en obtenant des informations sur tous les programmes et ressources proposés, s'agissant par exemple de la retraite, des soins de santé, de la planification financière, de l'éducation des enfants et de la sécurité au travail.

Évaluer, ajuster, répéter

Il est essentiel de prendre en permanence le pouls du personnel et de rester au fait de ses besoins et de l'évolution constante de l'environnement de travail. Le CBP utilise différents outils pour être certain de bien répondre aux besoins de ses agents. En plus du *Federal Employee Viewpoint Survey*, utilisé à l'échelle du gouvernement fédéral, le CBP a récemment lancé une évaluation de la santé au travail. Contrairement à l'enquête fédérale, cette évaluation est adaptée au personnel du CBP et donnera une mesure plus précise du point de vue des agents quant aux exigences de leur fonction et aux ressources dont ils disposent ; elle apportera en outre un éclairage sur les éléments qui influent sur la motivation des agents et sur le stress au travail.



En outre, le CBP exploite et améliore continuellement ses capacités d'analyse de données afin de déterminer les incidences que ses programmes ont sur son personnel. Il explore aussi régulièrement des technologies nouvelles et inédites pour répondre aux besoins de son personnel qu'il s'agisse de détecter le stress ou de réduire l'anxiété.

Le plus grand atout d'une organisation est son personnel, dont il est le cœur et l'âme. La promotion de la santé physique, mentale et émotionnelle du personnel est essentielle à l'accomplissement de la mission du CBP.

En savoir +

cbpwco@cbp.dhs.gov

La Douane irlandaise fête ses 100 ans

Par Gerry Harrahill, Directeur général des douanes, Office of the Revenue Commissioners d'Irlande

Peu après que l'Irlande eut accédé à son indépendance en décembre 1922, le nouvel État souverain irlandais établissait, le 23 février 1923, sa propre Administration fiscale, l'*Office of the Revenue Commissioners*. Près de cent ans plus tard, l'*Office*, placé sous la tutelle du ministre des Finances, se donne pour mission de servir la communauté en recouvrant équitablement et efficacement les droits et taxes et en déployant des contrôles. L'*Office* se compose d'un Conseil de trois directeurs ou *Commissioners*, dont l'un en assure la présidence. Les trois directeurs actuels sont Niall Cody, Président du Conseil, Gerry Harrahill et Ruth Kennedy. Gerry Harrahill, qui est le Directeur général des douanes, s'est fait connaître à l'OMD pour ses contributions au Conseil et dans d'autres forums. Le présent article vise à donner un aperçu de l'évolution de la Douane irlandaise au cours des cent dernières années.

Les contrôles douaniers sur l'île d'Irlande

L'île d'Irlande est divisée en 32 comtés (ou circonscriptions administratives) : la République d'Irlande en compte 26 tandis que les 6 autres, dans le nord-est de l'île, composent l'Irlande du Nord, nation constitutive du Royaume-Uni. Des contrôles douaniers ont été introduits le long de la frontière terrestre séparant la République d'Irlande de l'Irlande du Nord le 1^{er} avril 1923. Ces contrôles ont été maintenus pour les marchandises traversant la frontière jusque fin décembre 1992, lorsque la République d'Irlande et le Royaume-Uni ont rejoint le marché unique européen. Il convient de noter, toutefois, qu'en vertu d'un accord passé en 1922 entre les deux pays instaurant une zone de voyage commune (*Common Travel Area* ou CTA), aucune restriction n'a jamais pesé sur le mouvement des citoyens à la frontière entre la République d'Irlande et le Royaume-Uni.

Évolution des contrôles douaniers

Au début de l'existence de l'État irlandais, l'économie nationale était protégée par une série de droits de douane. À partir des années 1960 et sous l'impulsion de son entrée dans la Communauté économique européenne (CEE) en 1973, l'Irlande s'est transformée en une économie ouverte. De nombreux secteurs industriels fortement mécanisés et à forte intensité de main-d'œuvre, comme la construction automobile et la fabrication de pneumatiques, ont disparu en

conséquence et, dans les années qui ont suivi, l'industrie du vêtement s'est également fortement réduite. Compte tenu de sa position à la périphérie de l'Europe et en marge des grands centres urbains, l'Irlande s'est concentrée à la place sur la production de marchandises à forte valeur ajoutée en faibles volumes, comme les produits pharmaceutiques, les appareils médicaux et les circuits intégrés. Des procédures de contrôle douanier modernes ont permis d'attirer plus facilement les investissements directs étrangers.

La Douane irlandaise a notamment privilégié les contrôles a posteriori des entreprises par rapport aux vérifications matérielles *in situ* qui sont habituellement associées aux contrôles douaniers, et, ce faisant, elle a largement contribué au développement de la grande zone franche de Shannon, sur la côte ouest du pays, dans une région où il était vital d'attirer l'industrie. Le mécanisme de contrôle utilisé par l'Administration a ensuite été intégré au Code des douanes de l'UE.

Depuis sa création, l'Administration douanière irlandaise a constamment dû s'adapter aux changements, notamment lorsque l'Irlande est passée d'une économie protégée par des droits de douane vers une économie ouverte, comme mentionné plus haut. La création du marché unique européen a éliminé la frontière intérieure de l'île à des fins économiques,



ce qui a abouti à un redéploiement du personnel de l'Administration dans des domaines tels que la taxe d'immatriculation des véhicules, l'échange d'informations sur la TVA et l'assistance mutuelle. Les *Revenue Commissioners* se sont généralement efforcés de maintenir les effectifs douaniers à leur poste habituel, préférant transférer le personnel non douanier vers les lieux de travail concernés.

Pour répondre à l'environnement exigeant et en constant changement dans lequel elle a toujours évolué et continue de déployer ses activités aujourd'hui, l'Administration a notamment dû se concentrer sur le développement de la TI, l'automatisation du dédouanement, la modernisation des régimes et des procédures, la mise en place de techniques d'analyse du risque et de profilage, la coopération internationale et la mise en œuvre d'un tarif commun européen.

L'Irlande a introduit un Système automatisé de traitement des données (AEP de son acronyme anglais) en avril 1991. Le système a remporté un succès immédiat et, très vite, un pourcentage élevé des déclarations à l'importation et à l'exportation a été déposé par voie électronique. En novembre 2021, le Système d'importation automatisé (AIS) est venu remplacer l'AEP en vue d'assurer la conformité avec les dispositions actualisées du Code des douanes de l'Union (CDU). L'AIS permet de garantir que les entreprises puissent importer des marchandises légalement depuis des pays non-membres de l'UE, moyennant le processus le plus efficace possible. L'AIS répond aux exigences des entreprises au niveau des livraisons « juste à temps ».

L'Irlande en tant que frontière terrestre extérieure de l'UE

Conséquence du retrait du Royaume-Uni de l'UE, l'Irlande partage à présent une frontière avec un pays tiers. Entre la moitié des années 1960 et 1998, date de la signature de l'Accord de Belfast dit du Vendredi saint, l'Irlande du Nord a vécu une période de violences et de conflit (appelée les Troubles), au cours de laquelle plus de 3 500 personnes ont perdu la vie et plus de 30 000 ont été blessées, dont certaines très gravement. Avec l'avènement du marché unique, en 1993, la frontière physique séparant la République d'Irlande du Royaume-Uni a disparu, du moins jusqu'à la sortie du Royaume-Uni de l'UE le 1^{er} janvier 2020. Le protocole sur l'Irlande du Nord, qui fait partie de l'accord de retrait du Royaume-Uni, vise



à empêcher qu'une frontière physique ne divise l'île d'Irlande et à assurer l'intégrité du marché unique européen. Dans la pratique, l'Irlande du Nord demeure dans le marché unique pour les marchandises, de sorte que les produits peuvent aller et venir entre la République d'Irlande et l'Irlande du Nord, sans contrôle, ni paperasse ni droit de douane. La réglementation douanière de l'UE concernant les produits alimentaires continue de s'appliquer aux denrées arrivant en Irlande du Nord depuis le reste du Royaume-Uni. Les aspects concernant l'application des dispositions du protocole sur l'Irlande du Nord font l'objet d'un dialogue dynamique entre le Royaume-Uni et l'UE.

Drogues

Les 3 000 kilomètres de côtes accidentées que compte l'Irlande, avec ses nombreuses petites criques et baies isolées, sont une aubaine pour les trafiquants de drogues qui y voient de nombreuses possibilités pour se livrer à leur commerce. Afin de lutter contre le trafic de stupéfiants, la Douane patrouille les zones côtières et fait appel aux communautés qui y vivent mais aussi aux gens de mer et aux adeptes de la navigation à voile pour qu'ils lui apportent leur concours dans le cadre du *Customs Drugs Watch Programme* (programme douanier de surveillance concernant les drogues). Outre l'excellente collaboration avec l'*An Garda Síochána* (service de la police et de la sécurité nationale) et avec le Service naval irlandais, l'Irlande compte un douanier en détachement au Centre opérationnel d'analyse du renseignement maritime pour les stupéfiants (MAOC--N) situé à Lisbonne, au Portugal. L'Irlande partage également

des informations avec d'autres États membres de l'UE à travers le système d'information des douanes et prend part à plusieurs initiatives de l'OMD et de l'UE pour combattre le trafic de drogues.

L'Irlande et l'OMD

L'Irlande contribue activement aux travaux de l'OMD depuis la création de l'Organisation en tant que Conseil de coopération douanière en 1952. Le pays a d'ailleurs participé à la première réunion du Conseil, le 26 janvier 1953, aux côtés des 16 autres nations qui y avaient adhéré à l'époque. Comme les lecteurs le savent certainement, l'OMD s'est à présent élargie à tous les continents et compte aujourd'hui 185 Membres, qui représentent au moins 98 % du commerce mondial.

L'Irlande compte à son actif deux représentants élus au poste le plus important et le plus prestigieux de l'Organisation : Bartholomew Culligan a été Président du Conseil de 1967 à 1969, et Josephine Feehily de 2011 à 2014. L'Irlande a aussi organisé une réunion de la région Europe de l'OMD en 2008 et une réunion de la Commission de politique générale en décembre 2013. Elle participe régulièrement à une grande variété de réunions, notamment à tous les comités de l'OMD. La législation irlandaise est alignée sur la Convention internationale pour la simplification et l'harmonisation des régimes douaniers, ou Convention de Kyoto révisée, et se fonde sur un vaste éventail d'autres recommandations de l'OMD.

En 1998, conscients des exigences grandissantes et de l'importance de participer aux réunions de l'OMD et de l'Union européenne, les *Revenue Commissioners* irlandais ont nommé, avec l'accord du ministère des Affaires étrangères, un Attaché douanier à part entière au sein de la Représentation permanente de l'Irlande auprès de l'UE, à Bruxelles. L'Irlande compte aujourd'hui deux Attachés à Bruxelles, Eoghan Ryan et Sarah Joyce, ainsi qu'un sous-Attaché, Mark Newman, tous versés dans les questions douanières. Leur présence témoigne de la volonté de l'Irlande d'apporter sa contribution et d'assurer sa collaboration au sein des nombreuses entités où les questions douanières sont débattues et où des décisions sont prises pouvant avoir une incidence sur le commerce mondial et la sécurité de la chaîne logistique.

L'Administration douanière et fiscale irlandaise est également très satisfaite de voir que plusieurs de ses membres ont été recrutés à divers postes au sein de l'OMD, ce qui atteste de son expertise en douane. En effet, au fil des années, un Directeur adjoint et deux Administrateurs techniques ont été engagés au sein de la Direction de la facilitation, un Administrateur technique au service informatique et, plus récemment, un Chef de l'Administration et du Personnel, Ray McDonagh, que tous les Membres de l'OMD connaissent bien.

L'Irlande continue d'appuyer l'OMD et se réjouit de poursuivre sa coopération au plus haut niveau. Le Directeur général des douanes, Gerry Harrahill, explique que « l'Irlande reconnaît et apprécie le rôle important que joue l'OMD, non seulement en vue d'établir des normes visant à régir le commerce international mais aussi parce qu'elle offre à ses Membres de nombreuses occasions de se rencontrer, de collaborer et de partager leurs expériences et parce qu'elle promeut l'objectif de la facilitation des échanges internationaux légitimes et la protection des citoyens et de la société vis-à-vis des produits et substances interdits, dangereux et illégaux. L'Irlande continuera à apporter sa contribution active et constructive aux travaux et au développement de l'OMD dans les années à venir ».

Conclusion

La Douane irlandaise a énormément changé depuis la création de l'*Office of the Revenue Commissioners* il y a cent ans. Elle a joué un rôle essentiel durant les premiers jours de l'État souverain irlandais, en s'assurant que les fondations économiques du pays nouvellement indépendant soient solides et efficaces, et en permettant la libre circulation des biens légitimes. L'environnement dans lequel la douane déploie ses activités aujourd'hui est plus international dans sa portée et les attributions de la douane n'en sont que plus larges. L'appui de l'OMD, à travers l'accent qu'elle met sur une plus grande efficacité et productivité des administrations douanières et sur la collaboration entre elles, continuera d'être une importante contribution pour l'évolution de la Douane irlandaise, alors qu'elle entame son deuxième centenaire.

L'Irlande compte aujourd'hui deux Attachés à Bruxelles. Leur présence témoigne de la volonté de l'Irlande d'apporter sa contribution et d'assurer sa collaboration au sein des nombreuses entités où les questions douanières sont débattues et où des décisions sont prises pouvant avoir une incidence sur le commerce mondial et la sécurité de la chaîne logistique.

Passer de la gestion des risques à l'intelligence décisionnelle : qu'est-ce que cela signifie et par où commencer ?

Par Tom Saltsberg, chef de produit, Cognyte

Les administrations douanières ont de nombreux défis à relever lorsqu'il s'agit de préserver l'équilibre délicat entre facilitation des échanges légitimes et lutte contre le trafic illicite, et trois de ces défis semblent communs à toutes les administrations.

Le premier tient au manque de personnel par rapport à la charge de travail. Cela a toujours été un problème majeur mais, aujourd'hui, du fait de la croissance incessante du commerce électronique transfrontière, les envois que les agents des douanes doivent suivre se sont multipliés, tout comme les formalités administratives et le nombre de parties prenantes.

Ces difficultés sont encore exacerbées par le deuxième défi commun : souvent, les enquêteurs des douanes et les administrations doivent analyser d'énormes quantités de données, généralement dispersées entre plusieurs sources disparates, ce qui fait qu'il est extrêmement difficile de détecter efficacement les infractions douanières.

Le troisième défi réside dans le fait que, même dotées d'un effectif suffisant et d'une capacité à traiter efficacement les données, bon nombre d'administrations douanières ne partagent toujours pas d'informations exploitables avec les autres administrations, laissant la porte ouverte aux fraudes et à l'inefficacité.

Face à tous ces problèmes, les autorités douanières doivent travailler plus intelligemment et plus efficacement. Pour cela, elles peuvent mettre l'accent non plus sur la gestion des risques mais bien sur l'intelligence décisionnelle. Cette approche se compose de trois couches : la fusion des données, des analyses avancées recourant notamment à des modèles reposant sur l'apprentissage automatique, et une interface d'aide à la décision qui permet l'examen des données et la collaboration grâce à un tableau de bord unique. En laissant la technologie faire le gros du travail, les organisations douanières pourraient atténuer les deux premiers défis et faciliter la résolution du troisième. Elles pourraient ainsi, en fin de compte, aller au-delà des enquêtes rétrospectives pour détecter des tendances et des schémas et, surtout, prendre des décisions fondées sur des données à tous les niveaux de leurs opérations.

Au-delà de la gestion des risques

Passer à l'intelligence décisionnelle, qu'est-ce que cela signifie ? Plutôt que d'envisager un conteneur ou un envoi à la fois, les autorités douanières peuvent utiliser une variété de techniques d'exploration pour mettre au jour des informations cachées dans les mégadonnées. Elles pourraient par exemple avoir recours à l'analyse des liens (figure 1) – parfois appelée visualisation en graphique ou en réseau – pour révéler des liens suspects entre les envois, les expéditeurs, les agents en douane et même les marchandises et des événements passés capturés par l'administration. Elles obtiendraient ainsi des renseignements exploitables en fusionnant, en modélisant, en analysant et en visualisant les données.

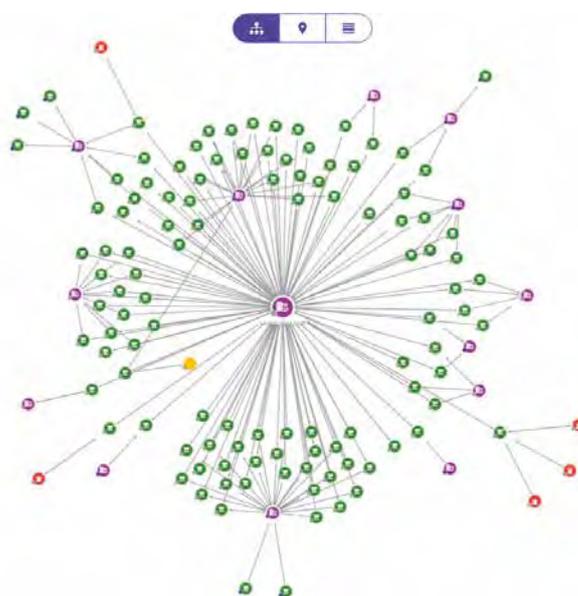


Figure 1 : Visualisation d'entités à l'aide de l'analyse des liens

De nos jours, de nombreuses autorités douanières utilisent couramment des solutions informatiques d'évaluation des risques pour définir des priorités quant aux conteneurs ou aux colis à vérifier. Mais cela exacerbe les problèmes de personnel, puisqu'elles se retrouvent face à des listes extrêmement longues d'envois à examiner, malgré les priorités établies. Il s'agit d'une solution tactique à un problème stratégique qui amène

les agents des douanes à inspecter de nombreux conteneurs ou colis ou, pour gagner du temps, à procéder à des contrôles aléatoires.

En optant pour une méthode globale reposant sur l'intelligence décisionnelle, les enquêteurs des douanes pourront mettre au jour des tendances temporelles ou géographiques et des liens qui donneront des indications sur les conteneurs à inspecter, ce qui permettra de mieux exploiter les effectifs limités. Au lieu de devoir inspecter 200 conteneurs par exemple, les agents se concentreraient sur une liste plus courte d'envois pour lesquels le risque de sous-évaluation ou de contrebande est plus élevé.

Mais l'intelligence décisionnelle ne permet pas seulement la définition de cibles à court terme. Elle vise aussi à mettre au jour des méthodes de fraude douanière que l'agent a du mal à repérer de son point de vue. Par exemple, en identifiant un agent en douane qui « se trompe » systématiquement dans la classification des marchandises et leur assigne des codes incorrects du Système harmonisé (SH). Un éclairage de ce genre donnerait une décision très différente du résultat de la solution tactique décrite ci-dessus.

En utilisant des méthodes fondées sur les données pour déceler les tendances en matière d'infractions douanières, les autorités douanières peuvent gagner en efficacité dans leurs inspections et mieux les cibler. Avec, à la clé, une augmentation des recettes perçues et une optimisation du dédouanement.

Tirer parti des mégadonnées pour l'intelligence décisionnelle

Exploiter la puissance des mégadonnées suppose une démarche fondée sur les données. Mais le défi que les mégadonnées représentent pour les autorités douanières est d'une ampleur colossale, même dans le plus petit des États. Ainsi, un pays de seulement quelque millions d'habitants peut compter 9 bases de données et plus de 4,5 milliards d'entrées – un volume de données étourdissant s'il faut le gérer manuellement ou dans des systèmes informatiques disparates.

Ce problème est d'une telle ampleur que l'OMD a défini un modèle de données en vue de faciliter l'échange électronique de données entre les autorités et les opérateurs commerciaux, ainsi que l'échange d'informations entre douanes. Ce modèle répond ainsi aux défis que représentent

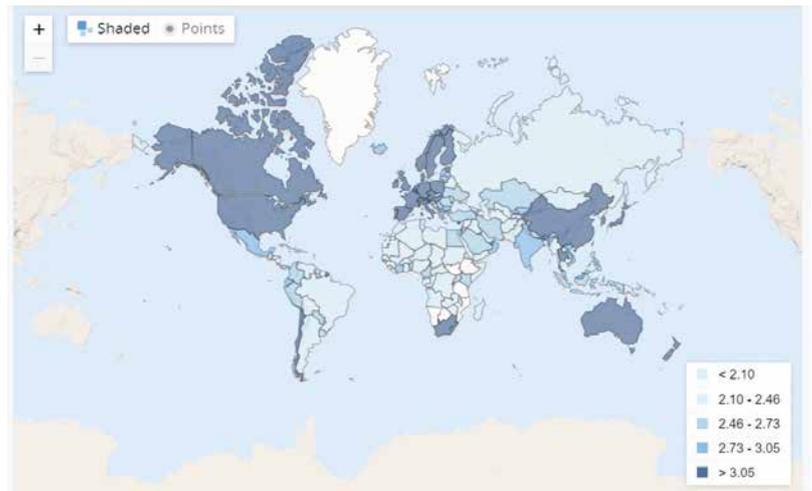


Figure 2 : Indice de performance logistique : fréquence à laquelle les envois atteignent leur destinataire dans les délais fixés (1 = faible ; 5 = élevé). Source : Banque mondiale.

l'écrasante masse de données et la coexistence de systèmes informatiques disparates, ainsi que le partage d'informations pour améliorer le renseignement et l'efficacité des douanes dans les contextes transfrontaliers.

Les données sont évidemment cruciales pour les processus décisionnels et douaniers. Mais elles perdent en utilité lorsqu'elles proviennent de sources disparates, qu'elles sont à la fois structurées et non structurées et qu'elles se trouvent dans des systèmes informatiques distincts. Les autorités douanières ont accès à de nombreuses sources de données, parmi lesquelles les registres des entreprises, des rapports (manifestes, connaissements, factures), des bases de données gouvernementales et des bases de données d'autres organisations douanières. Ces sources fournissent différents types de documents qui peuvent être croisés, mais les interfaces, réseaux ou autorisations des bases de données ne sont pas forcément les mêmes, ce qui fait qu'il est plus difficile de consulter et d'utiliser les données.

Les données non structurées sont un grand défi

Une fois que l'autorité douanière est parvenue à regrouper toutes les données dans un seul système informatique, apparaissent les difficultés inhérentes au traitement des données non structurées, parmi lesquelles les images, les vidéos, les contenus multimédias, les documents manuscrits numérisés ou encore les images radiographiques. Ces données se trouvent parfois dans un ordinateur, parfois dans un téléphone et parfois dans des archives. De ce fait, il n'est pas facile d'établir des corrélations dans ces



informations, qu'il est impossible d'extraire et de croiser avec d'autres bases de données. L'objectif est de fusionner les données et d'extraire les métadonnées de sorte à permettre les corrélations et la mise au jour des renseignements qu'elles renferment.

S'appuyer sur des sources internes ne suffit pas

Les autorités douanières devraient également envisager d'utiliser certaines sources de données externes. Les réseaux sociaux, par exemple, peuvent aider les enquêteurs des douanes à identifier les trafiquants d'armes. On sait que certaines applications de messagerie sont utilisées pour la vente de drogues. Les autorités pourraient obtenir de nouveaux éclairages et identifier des contrevenants potentiels en collectant les données provenant de ces sources. Les places de marché en ligne sont une autre bonne source permettant aux douanes d'analyser – à grande échelle – les prix des articles entrant dans un pays et de vérifier les taxes dues. Enfin, les systèmes de suivi des mouvements des personnes et des navires tels que le SITA, l'AIS et d'autres peuvent fournir des données utiles aux autorités douanières et les aider à se préparer à l'arrivée des envois ou des personnes, pour ainsi affecter leurs ressources en conséquence. Ils sont également un moyen de repérer les mouvements suspects de certains envois et de faire apparaître des violations telles que les transbordements. Généralement, les autorités douanières n'utilisent pas ces sources de données externes qui pourraient pourtant améliorer le renseignement et la prise de décision fondée sur les données.

Pour détecter les infractions douanières d'un bout à l'autre de la transaction et pour gagner en efficacité, les données provenant d'autres

organismes douaniers sont également très utiles. En mettant leurs données en commun, les administrations douanières peuvent mieux se préparer à l'arrivée de personnes et d'envois et ainsi affecter leurs ressources de manière plus stratégique. L'OMD fournit déjà l'infrastructure pour les collaborations potentielles par l'intermédiaire du Réseau douanier de lutte contre la fraude (CEN). Ces données, fusionnées avec d'autres données détenues par les administrations, pourraient fournir des informations extrêmement précieuses. Par exemple, un pays peut signaler que des activités illégales ont été détectées dans l'un de ses ports et ainsi inciter les autres administrations douanières à examiner plus attentivement les envois en provenance de ce port. En s'appuyant également sur les données historiques des administrations, les autorités conserveraient en outre la possibilité d'agir contre les marchandises illicites déjà dédouanées ou leurs destinataires.

En fin de compte, la mise au jour d'informations pertinentes tient à un équilibre délicat entre les données auxquelles l'administration douanière a accès et la façon dont ces données sont analysées pour en apprendre autant que possible.

Avec autant de données et de sources, les autorités douanières doivent déterminer quelles nouvelles données valent vraiment la peine d'être analysées, en plus des données déjà recueillies et traitées. Les données historiques peuvent fournir une rétrospective et aider à remonter jusqu'aux acteurs ou aux lieux suspects, ce qui pourrait améliorer l'efficacité des saisies. Ce type de rétrospective peut également mettre en évidence les éléments inefficaces dans une administration douanière. Par exemple, si les données montrent qu'un colis a été inspecté trois fois par trois

Bon nombre d'autorités douanières disposent déjà d'unités d'enquête, d'analystes du renseignement et de spécialistes des données et l'adoption de l'intelligence décisionnelle ne rendra pas superflues ces catégories ou d'autres catégories de personnel douanier. Au contraire, les douanes auront bien souvent besoin d'un plus grand nombre d'analystes du renseignement ou de spécialistes des données.

agents différents, cette procédure devrait être signalée comme inefficace et rationalisée à l'avenir.

Les données de mauvaise qualité sont souvent négligées

La qualité des données est un autre facteur déterminant lorsqu'il s'agit de tirer pleinement parti des mégadonnées. Comme indiqué plus haut, les administrations douanières doivent traiter des données de mauvaise qualité et des données non structurées. Les données frauduleuses ou inexactes, des noms orthographiés de différentes manières sur différents documents ou encore des déclarations incomplètes sont quelques exemples de données de mauvaise qualité. Il arrive que les données de ce type soient négligées ou exclues du processus si elles ne peuvent pas être facilement mises à niveau ou corrigées. Quant aux données non structurées, telles que les documents numérisés, les photos et les vidéos, elles nécessitent une analyse supplémentaire grâce à différentes technologies, comme nous l'avons déjà expliqué.

Les autorités douanières doivent trouver des moyens de pallier la mauvaise qualité ou le caractère non structuré de ces données qui proviennent des importateurs, des exportateurs ou d'autres pays et qui échappent au contrôle des autorités douanières. On peut toutefois améliorer la qualité de ces données et les rendre plus exploitables à grande échelle, et gagner ainsi en efficacité, en ayant recours à diverses technologies telles que la reconnaissance optique de caractères (OCR), la recherche approximative (ou recherche floue) et la détection d'objets. En outre, prendre un peu de recul pour s'intéresser à la vue d'ensemble après avoir fusionné les données disparates permet parfois de mettre en évidence des données frauduleuses ou inexactes que l'on n'aurait pas détectées autrement.

Les données douanières sensibles nécessitent une attention particulière

Lorsqu'elles appliquent diverses technologies aux données collectées, les autorités douanières peuvent rencontrer des difficultés en matière de propriété des données. Les pays ont adopté différentes réglementations, telles que le RGPD (ou toute autre réglementation locale ou régionale), qui exigent la transparence quant à savoir qui est propriétaire des données, où celles-ci se trouvent, qui y a accès et comment elles sont protégées. Les douanes étant des organismes publics et ayant accès à des données sensibles, cet aspect est important. Il est possible de protéger les données sensibles en brouillant, en pseudonymisant ou en anonymisant certaines données ou certains identifiants. Les autorités douanières peuvent également compartimenter les données ou masquer certains identifiants, pour une protection supplémentaire. Il se peut aussi que l'application aux données de certaines technologies d'analyse, telles que l'apprentissage automatique, soit soumise à des règles ou à des conditions supplémentaires, qui peuvent varier d'un pays à l'autre. La conformité, la sécurité des données

et la confidentialité des données sont essentielles, mais elles compliquent l'exploitation des mégadonnées.

L'intelligence décisionnelle multiplie les capacités du personnel douanier

L'impact sur les ressources humaines est un aspect important de l'exploitation des mégadonnées pour l'intelligence décisionnelle. Bon nombre d'autorités douanières disposent déjà d'unités d'enquête, d'analystes du renseignement et de spécialistes des données et l'adoption de l'intelligence décisionnelle ne rendra pas superflues ces catégories ou d'autres catégories de personnel douanier. Au contraire, les douanes auront bien souvent besoin d'un plus grand nombre d'analystes du renseignement ou de spécialistes des données. En ayant davantage recours à l'intelligence décisionnelle, les spécialistes des données et les autres experts pourront fournir des informations de plus haut niveau, grandement nécessaires.

L'intelligence décisionnelle permet aussi de mieux exploiter le personnel existant. Aujourd'hui, bon nombre d'autorités douanières ont du mal à gérer et à rester à jour sur plusieurs systèmes. Une solution unifiée d'intelligence décisionnelle peut augmenter la productivité des agents et analystes des douanes grâce à une formation simplifiée et à une expérience utilisateur plus intuitive. En outre, les analystes du renseignement, les agents et d'autres effectifs peuvent être redéployés à des postes mieux adaptés pour tirer parti de leurs compétences et faire gagner l'autorité douanière en efficacité.

L'intelligence décisionnelle : une nécessité ou un plus bienvenu ?

La mise en œuvre d'une solution d'intelligence décisionnelle peut être considérée comme une perspective intimidante, coûteuse, voire irréaliste. Elle supposera de connecter le système à toutes les sources de données pertinentes, d'établir un modèle de données et de créer les intégrations nécessaires. Les spécialistes des données devront construire des modèles d'apprentissage automatique dédiés pour faire émerger les informations exploitables et une formation sur le système et les méthodes de renseignement sera nécessaire. Toutefois, à long terme, les avantages en matière de recettes l'emporteront probablement largement sur les coûts du système et de sa mise en œuvre ainsi que du personnel et de la formation nécessaires.

En allant encore plus loin, passer de la gestion des risques à l'intelligence décisionnelle peut aider à prévenir le trafic de drogues, d'armes et d'autres produits de contrebande qui pèsent lourdement sur la société. En effet, l'arrivée de tels produits de contrebande dans un pays augmente la charge de travail des forces de l'ordre et accroît considérablement les coûts des soins de santé.

En modernisant leurs procédures au moyen de l'intelligence décisionnelle, les autorités douanières peuvent révéler des schémas et des liens. Les agents des douanes sont ainsi en

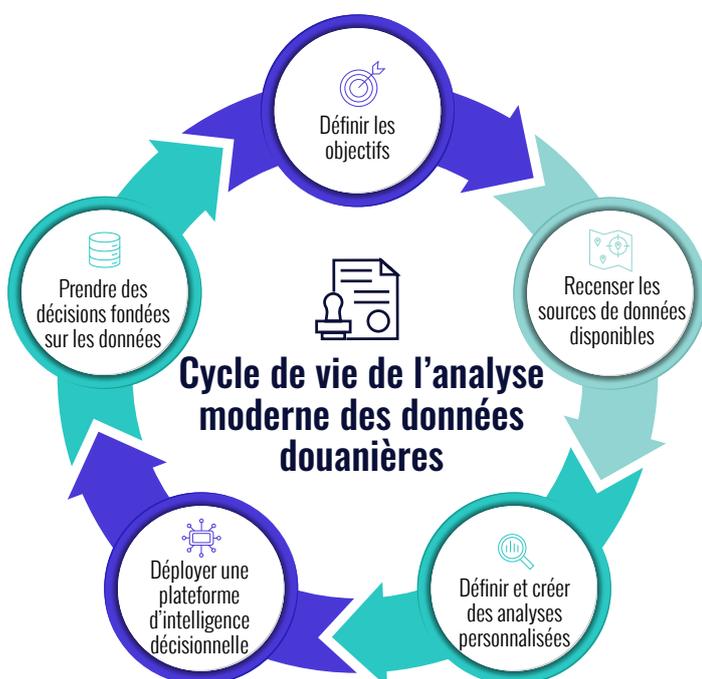
mesure de se concentrer non sur des éléments isolés, mais davantage sur la contrebande ou la fraude fiscale. Cela peut également changer l'état d'esprit de ceux qui, au sein des administrations douanières, se sentent submergés par les mégadonnées, et leur permettre d'exploiter tous les types et toutes les sources de données pour obtenir des informations plus précieuses, de manière à accroître les recettes, à empêcher les échanges frauduleux et à fluidifier le commerce licite.

L'intelligence décisionnelle peut également améliorer les communications entre le personnel administratif et les agents des douanes au sein des autorités douanières. Il est important de noter que cette stratégie peut accroître la collaboration mondiale grâce à un meilleur traitement des données, à la mise en évidence automatique des informations qui seront utiles à d'autres administrations douanières, ainsi qu'à la possibilité de mettre ces données et informations à leur disposition.

Premiers pas dans la modernisation de l'analyse des données douanières

Pour adopter l'intelligence décisionnelle, la première étape est de recenser les principaux défis opérationnels que rencontre l'autorité douanière, à savoir ceux qui l'empêchent de prendre des décisions efficaces et d'obtenir les informations qui amélioreraient sa prise de décision.

Le processus de modernisation est sans fin (voir la figure 3). Il est recommandé à l'autorité douanière qui souhaite se moderniser de suivre les étapes suivantes : définir ses objectifs, recenser et analyser toutes les données disponibles pour permettre la prise de décisions, utiliser une plateforme d'intelligence décisionnelle pour tirer parti des données et des outils d'analyse, et définir de façon dynamique de nouveaux objectifs à tout moment.



Voici un guide étape par étape pour adopter une approche fondée sur l'intelligence décisionnelle :

1. Définir les objectifs

- Quels sont les principaux types de fraude douanière à prévenir ?
- Comment les opérations douanières peuvent-elles gagner en efficacité s'agissant de ___ ? (Compléter)
- Quels sont les pays ou types de contrebande qui présentent le plus grand risque ?
- Quels produits de contrebande, recettes non perçues ou personnes aimerions-nous détecter ?

2. Recenser les sources de données disponibles*

- Déclarations en douane, connaissements et manifestes
- Recueils gouvernementaux
- Données tirées des opérations douanières
- Données provenant d'autres administrations douanières
- Traceurs GPS
- Sources publiques : réseaux sociaux, places de marché

* Les données doivent être accessibles et utilisables dans le respect des différentes réglementations.

3. Définir et créer des analyses personnalisées

- Notation des risques sur mesure basée sur des échantillons de données réelles provenant de l'autorité
- Modèles personnalisés d'apprentissage automatique et d'intelligence artificielle qui exploitent les données pour des éclairages rapides
- Définir et créer des analyses et des visualisations de mégadonnées qui fournissent une vue d'ensemble des données

4. Déployer une plateforme d'intelligence décisionnelle

- Fusionner toutes les données en un seul endroit
- Définir un modèle de données pertinent pour les objectifs fixés
- Appliquer l'analyse aux données
- Afficher les données et les informations au moyen d'un tableau de bord unique, y compris pour les opérations douanières
- Partager, rapporter et collaborer sur les éclairages obtenus
- Prendre des décisions fondées sur les données
- Plusieurs colis à l'entrepôt ont été inspectés plusieurs fois en une semaine : en informer automatiquement les agents
- Il ressort des statistiques que les téléphones importés du pays X sont plus susceptibles de prendre feu : interdire les téléphones en provenance du pays X
- Le modèle de notation des risques indique que les transactions de commerce électronique de l'ordre de 350

à 600 dollars sont souvent mal déclarées et qu'elles ont engendré un important manque à gagner l'an dernier : d'autres analyses rétrospectives et le recouvrement des recettes sont nécessaires

5. Retourner à l'étape 1

Fonder les opérations douanières sur les données est une pratique croissante

Malgré les difficultés que cela implique, bon nombre d'administrations douanières ont déjà commencé à penser en termes d'intelligence décisionnelle et non plus de gestion des risques, ce qui ouvre la voie au déploiement et à l'utilisation de ces solutions. L'OMD a fortement contribué à ce changement, soulignant combien les opérations douanières fondées sur les données étaient importantes et plaçant même l'année 2022 sous le thème : « Accélérer la transformation numérique de la douane en

développant une culture de la donnée et un écosystème performant. »

Mais il reste beaucoup à faire pour vraiment tirer pleinement parti des données dans la prise de décision opérationnelle et stratégique. Il faut ainsi mettre en œuvre des analyses personnalisées, définir un modèle de données d'enquête approprié et examiner les tendances et les schémas qui ressortent des données et des analyses, et plus uniquement des éventuelles saisies. Ces mesures, ainsi que les conseils mentionnés ci-dessus, devraient permettre aux administrations douanières de gérer efficacement le commerce électronique en expansion constante et de collaborer plus efficacement et avec succès pour lutter contre les infractions douanières, tout en garantissant la libre circulation du commerce légitime.

En savoir +

<https://www.cognyte.com/nexyte/customs-investigations-risk-management>

INCREASE CUSTOMS REVENUE COLLECTION WITH DECISION INTELLIGENCE

- + Discover customs fraud by fusing siloed data into a single pane of glass
- + Boost customs revenue based on ML-powered risk management
- + Optimize customs operations with strategic and operational decision intelligence

Cognyte

NEXYTE | EVERY
DECISION
COUNTS

Visit us at
www.nexyte.ai



Architecture ouverte : de quoi s'agit-il et comment la faire fonctionner ?

Par Kevin Davies, directeur mondial, ports et frontières, Smiths Detection

État des lieux

À notre époque, les menaces – explosifs, agents biologiques pathogènes ou encore cyberattaques – sont de plus en plus nombreuses et évolutives. La technologie qui permet de contrer certaines d'entre elles est déjà utilisée : unités à rayons X à forte capacité de pénétration et aux angles de détection multiples, qualité d'image optimale, algorithmes de reconnaissance d'objets, détection de traces et agrégation des alertes en réseau.

De plus en plus, les services douaniers recherchent et attendent également des taux de fausses alertes plus faibles, la spécificité des matériaux et un degré d'assurance plus élevé de détection pour les objets ou les marchandises inspectés. Les progrès de la tomodensitométrie offrent un moyen d'y parvenir en tirant parti de l'exactitude accrue de la diffraction des rayons X pour déterminer la spécificité des matériaux, par exemple.

En outre, l'inclusion de technologies de ce genre dans les procédures d'inspection d'un port ou d'un poste-frontière permet d'automatiser toujours plus les solutions de contrôle qui améliorent non seulement les procédures de contrôle et les capacités de détection, mais allègent aussi la charge de travail de l'opérateur, tout en accélérant le débit et en gardant le système utilisable de sorte à contribuer à la sécurité des personnes et des biens sans avoir besoin d'un grand nombre de personnels de sécurité hautement qualifiés et très coûteux.

L'avenir : l'architecture ouverte

Ceci étant dit, à quoi ressemble l'avenir pour les opérations de contrôle et leurs nombreux fournisseurs ? Je pense que le facteur clé de changement est l'architecture ouverte qui

permet de « brancher » facilement le matériel, les logiciels et les algorithmes de différents fournisseurs dans une seule et même solution. L'objectif de l'architecture ouverte est de permettre l'ajout, la mise à niveau et l'échange de composants ou de technologies en toute transparence. L'avenir de la douane reposera sur des données permettant de prendre des décisions en fonction des risques et sur l'utilisation de capteurs et de dispositifs intégrés provenant de différents fournisseurs. Cela nécessitera des interfaces matérielles ouvertes et des formats de données communs, ainsi qu'un mécanisme de contrôle pour fournir une assurance sur des aspects tels que les normes techniques, la certification et la responsabilité.

Le principal facteur qui contribuera à l'adoption de l'architecture ouverte est la nécessité de répondre rapidement à des menaces en constante évolution, d'exploiter des technologies nouvelles et en développement telles que l'intelligence artificielle, et de produire des informations détaillées à partir d'une opération de contrôle de plus en plus complexe. L'architecture ouverte est perçue comme une approche plus souple qui permettrait d'accélérer l'innovation et de réduire les délais de mise sur le marché. Il est déjà courant d'intégrer certaines technologies provenant de différents fournisseurs, et l'idée d'aller plus loin en incorporant les logiciels et les algorithmes est enthousiasmante.

Smiths Detection, ainsi que d'autres fournisseurs et des gouvernements s'efforcent de mettre au point un format relevant de l'architecture ouverte pour les ensembles de données relatifs aux systèmes d'inspection non intrusive à haute énergie. Ces dernières années, des dizaines de déploiements ont été réalisés utilisant le format de fichier uniformisé¹ pour les dispositifs d'inspection non intrusive (UFF 2.0), soutenu par l'OMD, et



©AdobeStock

1 Pour plus d'informations sur le format de fichier uniformisé, voir <https://mag.wcoomd.org/fr/magazine/wco-news-89/vers-un-format-de-fichier-uniformise-pour-les-dispositifs-dinspection-non-intrusive/>.

ce format est désormais largement adopté et souvent imposé. La prochaine étape pour combler le fossé qui nous sépare de véritables systèmes à architecture ouverte consiste à améliorer l'UFF 2.0 et à élargir son champ d'application de sorte à inclure une API générique qui permette l'accès à de multiples actifs et l'intégration des normes existantes. On citera l'exemple de l'inclusion des données des portiques de détection de radiations conformément à la norme 42.2 de l'*American National Standards Institute (ANSI)*, mais les possibilités sont bien plus larges et plus profondes que cela et pourraient ouvrir la voie à une véritable intégration des données et à une interopérabilité facilitée.

Le paysage concurrentiel évolue désormais rapidement au profit du secteur. Des concepts tels que les modèles d'apprentissage fédéré, l'interopérabilité entre les concurrents et les zones géographiques et les enseignements tirés dans d'autres industries débouchent sur une collaboration entre acteurs établis et nouveaux acteurs sur des plateformes centralisées. Nous assistons enfin à l'émergence d'un marché florissant et hautement compétitif qui satisfait aux exigences de sécurité et de conformité des données, tandis que nous constatons en même temps une amélioration exponentielle en termes de performance et, par conséquent, à l'égard de notre objectif d'un changement radical sur le plan de l'efficacité opérationnelle.

Avec la transformation des architectures logicielles, qui passent de structures monolithiques à des structures en conteneurs, il est possible de proposer de multiples solutions ou approches. Ces services tirent parti de solutions de services d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique reposant sur des modèles « logiciel en tant que service » ou « plateforme service », et peuvent être fournis sur site ou en nuage selon les besoins, en utilisant et en exploitant les capacités les plus récentes de l'informatique de périphérie², tout en préservant la cybersécurité.

Quelques domaines dans lesquels l'architecture ouverte changera la donne

L'utilisation de l'architecture ouverte va permettre de progresser dans un certain nombre de domaines.

Capacités de détection

Premièrement, l'architecture ouverte fera progresser les capacités de détection grâce à des algorithmes toujours plus précis et efficaces. Ces algorithmes sont mis au point à partir de techniques d'apprentissage automatique, à la fois par les fabricants des équipements d'origine et par un nombre infini de développeurs tiers. Des start-up aux acteurs établis tels que Google et Microsoft, cette technologie connaît une expansion exponentielle. L'utilisation de ces outils entraînera sans aucun doute un changement radical dans la capacité de la douane à remplir sa mission de promotion du commerce légitime et de protection de la société.

Ces outils montrent clairement leur utilité dans l'analyse des images, où les analystes doivent comparer les images à rayons X des marchandises aux manifestes, tout en cherchant des menaces potentielles. Les algorithmes peuvent automatiquement mettre en évidence uniquement les images à rayons X sur lesquelles des éléments suspects ont été détectés, par exemple des cigarettes ou même des niveaux dangereux de radioactivité, ce qui accélère le processus général d'analyse et contribue à la sécurité des mouvements des marchandises et à la libre circulation des échanges. Il s'agit d'un nouveau paysage concurrentiel, qui stimule l'innovation et le développement.

Connectivité

Deuxièmement, les concurrents et les partenaires relient déjà, grâce à l'architecture ouverte, les équipements et les technologies nouveaux et anciens sur une seule et même plateforme. Il est relativement facile de relier différentes marques de matériel, mais nous devons encore explorer et définir des interfaces standard, ce qui aura un coût, l'infrastructure informatique devant généralement être mise à jour. Lorsqu'il existe déjà des solutions dans d'autres industries, il n'y a aucune raison d'avoir une version de sécurité sur mesure et, en fait, une option propriétaire pourrait déboucher sur des solutions inapplicables dont le support serait impossible. C'est en ayant ce défi à l'esprit que Smiths Detection a mis au point son interface universelle *Universal Checkpoint Interface*, ouverte et permettant l'interopérabilité des scanners, facilement et avec fiabilité.

² L'informatique de périphérie consiste à traiter, analyser et stocker les données à proximité de l'endroit où elles sont générées, afin de permettre une analyse et une réaction rapides, quasiment en temps réel.

Opérations

Troisièmement, l'architecture ouverte va améliorer les opérations en accroissant la capacité à affiner le processus de sélection du fret ou des sacs qui seront scannés au moyen des techniques d'inspection non intrusive disponibles.

Contrôle centralisé

Quatrièmement, l'architecture ouverte peut faciliter le développement du contrôle à distance et centralisé au moyen d'un réseau grande distance (WAN), un ensemble connecté de réseaux de télécommunication répartis sur une vaste zone géographique couvrant plusieurs villes, territoires ou pays, de sorte que les réseaux composants puissent échanger des données au sein du groupe WAN défini. Les réseaux grande distance peuvent faciliter le partage en temps réel d'images entre différentes zones d'un bâtiment ou de sites (ou même entre pays et continents).

Quels défis faut-il encore relever avant l'adoption complète ?

Pour obtenir des solutions de contrôle performantes, hautement sécurisées et polyvalentes, il faut encore relever plusieurs défis complexes. L'architecture ouverte est une perspective passionnante, mais complexe, pour les régulateurs. Les acteurs sont certes très avides d'exploiter sa puissance, mais il faut admettre que, si une nouvelle application peut certes être performante et satisfaire aux conditions d'approbation à un moment donné, il faut aussi se demander comment assurer cette conformité pendant toute la durée de vie du système.

Au-delà de la garantie de performance, comment s'assurer que les algorithmes tiers ne seront pas invalidés si le fabricant de l'équipement d'origine apporte une légère modification au réseau de détecteurs en raison de l'obsolescence d'un seul composant ? De même, comment garantir à l'opérateur que la correction d'un bug mineur dans l'algorithme n'a pas compromis l'API ou nui à la cybersécurité de l'interface et du système ?

La solution, peut-être inévitable, consiste à faire en sorte que les opérateurs aient affaire à une seule entité responsable ; un intégrateur – souvent le fabricant de l'équipement d'origine – assumera la responsabilité, en garantissant que toute application qu'il héberge sur sa plateforme fonctionnera selon les normes de performance et de conformité imposées par les régulateurs,

pendant toute la durée de vie de l'installation. Cette approche n'est pas inédite ; il suffit de regarder le téléphone dans votre poche : chaque application sur Google Play ou sur l'Appstore d'Apple doit être testée avant d'être hébergée. De la même manière que vous ne vous attendez pas à ce que votre appareil ralentisse lorsque vous ouvrez plusieurs applications, à mesure que nous nous approchons d'une architecture véritablement ouverte dans le contrôle des marchandises, nous devons nous assurer que cet écosystème de données fonctionne sans faille.

Alors que de grands progrès sont réalisés en ce qui concerne la norme d'intégration du format des ensembles de données, n'est-il pas temps de créer des conditions d'égalité en matière de performance ? Par exemple, plutôt que de définir des prescriptions concernant les indicateurs de qualité d'image et les performances de pénétration d'un système d'inspection non intrusive, pourquoi ne pas les normaliser, ainsi que le régime d'essais dans lequel ils sont atteints ? Au lieu de définir des prescriptions concernant la qualité d'image et la pénétration des rayons X, pourquoi ne pas orienter les États vers l'utilisation des normes de performance de la Commission électrotechnique internationale ou de l'ANSI lors de l'achat ?

Une ère de transformation à nos portes

L'architecture ouverte a certainement le potentiel de transformer les contrôles de sécurité, et la collaboration est au cœur de ce processus ; ce n'est qu'ensemble que nous pourrons rendre les ports et les frontières plus sûrs et plus efficaces. L'objectif sous-jacent sera toujours d'améliorer les performances opérationnelles, les résultats en matière de sécurité et l'expérience des passagers – l'architecture ouverte est un nouveau moyen d'y parvenir. De même, Smiths Detection a comme objectif d'aider à résoudre les problèmes commerciaux et à répondre aux exigences opérationnelles, ainsi que de raccourcir la période de retour sur investissement pour les clients et de maximiser ce retour. Nous œuvrons en faveur de l'architecture ouverte et continuerons de travailler avec toutes les parties prenantes pour relever les défis, répondre aux risques et progresser dans sa mise en œuvre.

En savoir +

www.smithsdetection.com

L'avenir de la douane reposera sur des données permettant de prendre des décisions en fonction des risques et sur l'utilisation de capteurs et de dispositifs intégrés provenant de différents fournisseurs. Cela nécessitera des interfaces matérielles ouvertes et des formats de données communs, ainsi qu'un mécanisme de contrôle pour fournir une assurance sur des aspects tels que les normes techniques, la certification et la responsabilité.

Rapiscan[®]
systems

AS&E[®]

Part of the OSI Systems family of security companies

SECURITY TECHNOLOGY SOLUTIONS

PROTECTING PORTS & BORDERS WHILE FACILITATING TRADE

Optimize your cargo and vehicle scanning operation with our end-to-end security technology.

Our industry-leading X-ray inspection and radiation detection technologies assist with contraband and threat detection, while our optical inspection technology helps to identify and authenticate vehicles and occupants. And, with the CertScan[®] intelligent data integration platform you get even greater insight into your operation's security-related information. Our security technology solutions and unsurpassed program management, service, and support ensure your success. rapiscan-ase.com

Rapiscan[®]
systems

AS&E[®]



GATEKEEPER
Intelligent Security

————— The OSI Systems family of security companies —————

Une technologie d'analyse des données puissante pour l'application effective des règles du commerce international

Par Publican

Les gouvernements ne cessent d'introduire de nouveaux cadres réglementaires dans le but de s'assurer que le commerce de marchandises reste conforme à leurs objectifs. Si le législateur fait peser la charge de la conformité sur les importateurs eux-mêmes, la Douane doit également assumer l'énorme responsabilité de veiller à l'application effective de ces règles sans pour autant entraver les rouages de l'économie mondiale. La meilleure marche à suivre consiste donc à utiliser intelligemment les données et la technologie afin d'équiper les autorités douanières des connaissances et des outils dont elles ont besoin.

Les règles pléthoriques du commerce international de marchandises

Au cours des dernières années, un ensemble de nouveaux défis sont apparus sur le plan commercial et les législateurs en Europe, aux États-Unis et plus largement dans le reste du monde ont mis en place une série de nouvelles mesures. Certaines cherchent à éradiquer les pratiques d'exploitation au travail, tandis que d'autres ont été introduites pour répondre aux conflits géopolitiques – les sanctions imposées par l'OMC face à la situation actuelle en Ukraine en sont un exemple notable. Toutes ces mesures ont des effets sur des milliers de personnes et d'entreprises partout dans le monde.

Aujourd'hui, les pays commencent même à adopter leurs propres mesures unilatérales ; des lois sur la diligence raisonnable (ou le devoir de vigilance) dans la chaîne logistique ont été récemment adoptées en France, en Suisse, aux Pays-Bas, en Norvège, en Allemagne et même en Californie, et, ensemble avec les mesures obligatoires de l'ONU sur la diligence raisonnable en matière de droits de l'homme entrées en vigueur fin janvier 2023, elles rendront les entreprises légalement responsables pour leurs chaînes logistiques. Ces initiatives sont

justifiées et leur intention est bonne mais, pour qu'elles répondent vraiment aux attentes et soient réellement respectées tant par les acteurs publics que privés, il sera indispensable d'arriver à une visibilité en temps réel des chaînes logistiques et de pouvoir établir le lien entre les marchandises et les pratiques illicites auxquelles elles sont éventuellement associées.

L'afflux de sanctions aura des effets tant sur le secteur public que sur le secteur privé

Les rôles et responsabilités des importateurs pour assurer leur propre conformité par rapport à la législation sont clairs, même s'ils sont très difficiles à assumer. La Douane, en tant que gardienne des mouvements de marchandises à l'entrée et à la sortie du pays, devra toutefois aussi jouer un rôle central à ce niveau, dans la mesure où son mandat et sa responsabilité primordiale consistent à s'assurer que les flux commerciaux demeurent dans leur ensemble conformes, sûrs et, au final, aussi éthiques. Mais comment ? En améliorant coopération et échange de connaissances, et en tissant des liens de collaboration entre les secteurs public et privé.

Il ne suffit plus d'analyser les jeux de données des régulateurs

Rien qu'en 2022, plus de 10 000 cadres réglementaires affectant le commerce international ont été introduits et, aujourd'hui, il n'est plus possible de gérer les flux commerciaux sans passer au niveau supérieur sur le plan de la numérisation et de l'automatisation. La technologie et l'innovation nous offrent à présent de vrais nouveaux horizons qui nous permettent d'accéder à des informations utiles et exploitables.

Toutefois, les progrès technologiques ne peuvent provenir uniquement de l'intérieur ; en d'autres termes, la numérisation ne peut

Rien qu'en 2022, plus de 10 000 cadres réglementaires affectant le commerce international ont été introduits et, aujourd'hui, il n'est plus possible de gérer les flux commerciaux sans passer au niveau supérieur sur le plan de la numérisation et de l'automatisation.

dépendre uniquement des jeux de données des régulateurs. Il est indispensable d'adopter une nouvelle approche pour l'inspection numérique des marchandises et le contrôle de leur origine, en s'appuyant sur la richesse et la diversité des données mondiales, dont la portée dépasse de loin celles d'une simple déclaration à l'importation ou d'un manifeste de marchandises.

Mise en œuvre des techniques de collecte et d'analyse des données

Pour renforcer leurs capacités dans le domaine de la conformité réglementaire, les douanes pourraient envisager d'utiliser et d'intégrer des technologies qui assurent une bien plus grande visibilité de la chaîne logistique, en recourant à des techniques dernier cri de collecte et d'analyse en temps réel des données à grande échelle et qui présentent de manière simple et digeste les constatations.

Les outils analytiques qui tirent parti des données multidimensionnelles sont en train de devenir rapidement un élément à part entière irremplaçable de l'écosystème de données douanières. Cependant, dans le monde d'aujourd'hui, les modèles qui restent basés uniquement sur des données locales, historiques et nationales sont limités et leur utilisation est par conséquent tout aussi limitative. Ces modèles laissent passer des informations cruciales en cours de route, ce qui les empêche de tirer des renseignements exploitables. Les sources mondiales, qui tiennent

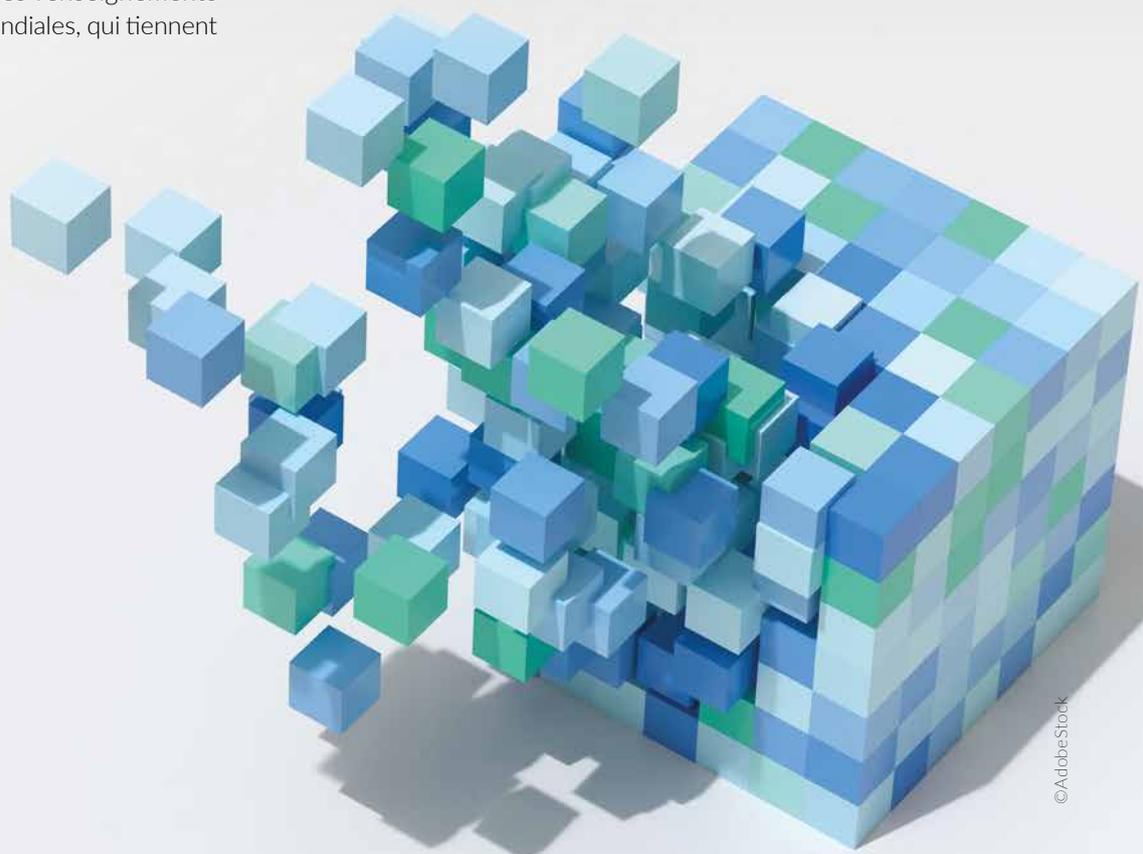
compte des conditions du marché ainsi que des lois et des règles du commerce en temps réel, peuvent potentiellement fournir des informations et donner lieu à une automatisation d'un tout autre niveau.

Afin de préserver l'équilibre délicat entre la performance maximale des procédures douanières et la garantie de leur qualité, les autorités douanières devront définir les bons outils qui mettent à contribution les données, et les intégrer dans leur système, en travaillant ensemble avec le secteur privé à cet effet. Cet effort commun entre le secteur public et le secteur privé sera la prochaine étape sur la voie vers la mise en place d'une approche numérique des procédures douanières axée sur les données.

Alors que nous passons de l'année 2022, que l'OMD a consacrée à la transformation numérique et au développement d'écosystèmes de données, à 2023, où l'accent sera mis sur le partage des connaissances, il est important que nous comprenions pleinement comment la technologie qui permet la collecte et l'analyse exhaustive des données peut nous aider à produire des connaissances sur les chaînes logistiques et sur les problèmes de conformité.

En savoir +

<https://publican.ultra.global/>





Les points saillants de la Conférence et exposition sur la TI - édition 2022

Tous les ans, la Conférence et exposition sur la TI de l'OMD est l'occasion pour les professionnels de la douane, du commerce, du transport et de la technologie de se réunir pour aborder ensemble les questions relatives aux diverses technologies utilisées pour gérer le mouvement des marchandises, des personnes et des moyens de transport à travers les frontières. L'événement permet aux participants non seulement de prendre du recul et d'examiner ces différents sujets sous une perspective différente, mais aussi de tester et de voir comment fonctionnent les solutions et les équipements proposés par les fournisseurs venus les présenter dans les différents stands de l'exposition. La dernière Conférence s'est tenue en octobre 2022, à Maastricht, aux Pays-Bas et nous présentons, ci-après, un petit récapitulatif des idées et des initiatives mis en avant par les intervenants et les exposants.

Grâce à l'architecture ouverte, la collaboration entre les anciens et les nouveaux acteurs via les plateformes centralisées devient une réalité

L'architecture ouverte permet de « raccorder » facilement du matériel informatique, des logiciels

et des algorithmes fabriqués par différents fournisseurs, pour les intégrer en une seule solution. Dans le monde des technologies de contrôle destinées aux autorités douanières, les discussions passées sur une possible collaboration et un partage de données pour accélérer le développement de solutions basées sur l'architecture ouverte se traduisent aujourd'hui par des solutions informatiques concrètes. Plusieurs fournisseurs proposent des plateformes incorporant des applications et des modèles d'apprentissage automatique émanant d'autres fabricants.

Les discussions à ce sujet avaient été à l'arrêt pendant un certain temps à cause de certaines préoccupations relatives à la sécurité des données, à la propriété intellectuelle, à la disparition graduelle de toute différenciation commerciale et à la perte d'avantages sur un marché très compétitif. Cependant, les avancées technologiques en architecture ouverte et les nouveaux modèles commerciaux ont entre-temps permis au secteur de surpasser ces obstacles. Parmi les modèles opérationnels utilisés dans l'industrie aux fins de la collaboration, citons l'apprentissage fédéré, qui

donne la possibilité à plusieurs personnes de partager leurs données pour « former » de manière collaborative un modèle d'apprentissage profond unique ; les fiduciaires de données (ou data trusts), où un coordonnateur gère les données d'une autre partie en son nom ; ou encore l'organisation autonome décentralisée, où une entité est dirigée par une communauté plutôt que par une autorité centrale.

Le « format de fichier uniformisé » (UFF) est un bon exemple de produit résultant de ce type de collaboration : mis au point par les fournisseurs de technologies d'inspection non intrusive (INI) en collaboration avec l'OMD, l'UFF est voué à devenir la norme internationale pour les images scannées par les dispositifs d'INI et pour les métadonnées ainsi générées.

Dans une prochaine étape, il conviendra d'uniformiser les exigences en matière de performance. Comme l'a indiqué un des participants, « plutôt que de prescrire des niveaux de performance en matière d'IQI (*Image Quality Indicator*) ou de pénétration pour un système d'INI, pourquoi ne pas les normaliser, ainsi que le régime de test dans lequel ces niveaux sont atteints ? ». Et l'intervenant d'ajouter : « Au lieu d'imposer une qualité d'image et une pénétration de rayons X, ne vaudrait-il pas mieux donner des orientations aux pouvoirs publics afin qu'ils utilisent les normes de performance existantes lorsqu'ils s'approvisionnent en matériels ? ».

L'AO exige un seul point de responsabilité

Vu l'intérêt général que suscite l'architecture ouverte (AO) et afin d'en exploiter pleinement le potentiel, il est essentiel de s'assurer que toutes les applications atteignent de bons niveaux de rendement sur le temps : ainsi, l'algorithme d'une partie ne peut pas devenir caduc si une autre partie apporte une modification quelconque au système, et à l'inverse, la réparation d'un bogue mineur dans l'algorithme d'un des fournisseurs ne peut pas venir perturber le bon fonctionnement du système d'un autre. Un tel modèle exige qu'une entité (l'intégrateur) soit le point unique de responsabilité et se charge, en somme, de garantir que toutes les applications hébergées sur la plateforme fonctionnent correctement, au niveau de leur performance et de leur conformité, sur tout le cycle de vie du système.

Grâce à l'IA, tout deviendra plus « intelligent » à l'avenir

L'intelligence artificielle (IA) et l'apprentissage automatique ont été au centre de toutes les discussions. Les divers types d'IA, allant des robots à pilotage réactif aux entités conscientes de soi, ont été rapidement présentés. Il s'agit :

- des systèmes d'IA réactive qui n'ont ni la capacité de se créer des souvenirs ni d'utiliser des expériences passées pour éclairer les décisions actuelles.

- des systèmes à mémoire limitée qui peuvent utiliser les informations passées pour améliorer leurs réponses et réactions.
- des systèmes d'IA dits de la « théorie de l'esprit » qui non seulement arrivent à se faire une représentation du monde mais aussi des entités qui les entourent. En sciences cognitives, la théorie de l'esprit désigne les processus cognitifs permettant à un individu d'attribuer un état mental (croyance, intention, désir, jeu, connaissance, etc.) à lui-même ou à une autre personne, ce qui permet aux humains de maintenir des interactions sociales. Les appareils dotés de ce type d'IA comprennent le raisonnement suivi, le motif et l'intention, et ils ajustent leur comportement en conséquence.
- des systèmes dotés de conscience de soi, c'est-à-dire qu'ils peuvent se faire une représentation d'eux-mêmes, connaître leur état interne mais aussi prédire les émotions des autres.

Il est encore difficile d'anticiper dans le détail les possibles effets de l'IA à l'avenir. Les systèmes d'IA traditionnels utilisés aujourd'hui sont plutôt des systèmes d'IA réactive ou à mémoire limitée. Ils permettent aux douanes de donner un sens aux images et aux données créées par des systèmes d'INI, de contrôler les flux de données par validation croisée, d'analyser d'abondantes sources de données afin de détecter les cas de fraude, de lancer des recherches pour tous les types de risques et de déceler les anomalies. Idéalement, à l'avenir, les machines détermineront quand il conviendra d'intervenir et les décisions seront transparentes et justes. Le commerce légitime et légal ne sera plus perturbé et toutes les opérations et transactions pourront être contrôlées attentivement.

Pour être performante, l'application de l'IA dans le traitement de l'image exige beaucoup de données et davantage de collaboration

Les fournisseurs de systèmes d'INI ont expliqué que, bien que la qualité et la résolution des capteurs primaires restent des éléments essentiels pour les systèmes d'INI et qu'ils continuent de concentrer leurs travaux de recherche et de développement sur ce domaine, c'est au niveau de la qualité de l'analytique que la technologie avance le plus rapidement. La précision et la probabilité de détection d'un opérateur humain reste tributaire du niveau de détail de l'image en soi, mais les algorithmes sont de plus en plus sophistiqués et permettent aux machines de classer les produits, d'évaluer les quantités, de détecter la présence d'êtres humains, de relever les anomalies ou les objets présentant un intérêt, ou encore de compter le nombre de personnes dans une voiture, par exemple.

Après avoir testé des algorithmes dans les systèmes d'INI pour la détection de pistolets ou de revolvers ainsi que d'autres types d'armes aux frontières, une administration des douanes a expliqué que les essais s'étaient révélés prometteurs, mais qu'il faudra poursuivre les travaux avant d'arriver à une pleine



automatisation de la détection pour une vaste gamme de menaces. Selon l'*Australia Science and Technology Agency*, le développement de ces algorithmes exigera encore des efforts importants et il faudra compter entre 7 et 10 ans avant d'arriver à un résultat probant.

De nombreux observateurs ont convenu que ce qui changerait vraiment la donne serait l'établissement d'une collaboration approfondie entre autorités douanières, et surtout la mise à disposition d'un volume suffisamment important d'images et de données associées pour « entraîner » ou « former » les modèles de reconnaissance d'images. La collaboration dans le cadre de ce type de projets signifie aussi qu'il faut se mettre d'accord sur les menaces à traiter et sur l'objectif même du modèle. Par exemple, il s'agira de savoir s'il vaut mieux se concentrer sur la détection de formes ou de matières, ou encore sur les méthodes de dissimulation.

Une administration a présenté les résultats d'un projet de recherche portant sur l'utilisation de l'apprentissage automatique pour automatiser l'analyse des images radiographiques aux fins du contrôle des flux postaux. Le modèle devait reconnaître les « produits papier » (documents, lettres, livres, billets, etc.) dans des colis très fins comme des enveloppes. Les grands enseignements tirés du projet sont d'établir des objectifs cibles clairs sur la base d'une analyse des activités de terrain, de réunir un très grand nombre de données, le volume étant indispensable pour « former » le modèle, et de prévoir du temps (le projet a pris cinq ans en tout pour être mené à terme).

Une autre administration a souligné que tout ce qui est entrepris à titre individuel a forcément ses limites et qu'il est

nécessaire de normaliser les pratiques, par exemple, en matière d'étiquetage des images ou de déploiement et de test des algorithmes, en vue de faciliter la collaboration.

Grâce à l'IA, la lutte contre la fraude commerciale pourrait passer à la vitesse supérieure

L'IA et l'apprentissage automatique peuvent aider les douanes à détecter les cas de sous-évaluation, de fausse classification, de description erronée et de fausse déclaration de l'origine. Les experts ont partagé avec les participants diverses méthodes d'analyse, telles que l'utilisation des données de l'exportateur, lorsqu'elles sont disponibles, ces données étant moins susceptibles d'être biaisées en matière d'évaluation ; l'analyse des messages sur le statut des conteneurs, pour détecter les mouvements anormaux dans la chaîne logistique, comme les itinéraires de navigation peu rentables, les détours, ainsi que les temps de séjour trop longs aux ports où les mesures de sécurité sont faibles ; et la détection de différences dans les documents ou encore les références aux opérateurs ou aux navires soumis à des sanctions.

Comment s'assurer d'exploiter au maximum les possibilités qu'offre l'apprentissage automatique ?

Il ne suffit pas de mettre au point des algorithmes pour déployer des solutions technologiques – il faut aussi pouvoir compter sur la collaboration entre les fournisseurs de technologies et la douane. Il est donc essentiel de bien prendre son temps pour débattre des éléments principaux d'infrastructure. Par exemple, l'IA exige un accès à des grands jeux de données, de sorte qu'il faut bien planifier les capacités en matière de stockage de données et de traitement de l'information.



Safeguarding Ports & Borders

Leidos safeguards the flow of regulated commerce by facilitating secure, efficient movement of cargo, vehicles, and people, through ports and borders worldwide. Powered by Mezzo™, our AI-based enterprise platform, we provide solutions to effectively detect and mitigate threats.

VACIS® PORTFOLIO:

- › IP6500 – X-ray Integrated Portal
- › M6500 – X-ray Mobile
- › XPL – X-ray Passenger Vehicle
- › IR6500 – X-ray Integrated Railcar
- › MLX – X-ray Mobile High Energy (early 2023)

EXPLORANIUM® PORTFOLIO:

- › SRPM-210 – Advanced Radiation Portal Monitor
- › AT-980 – Fixed Radiation Portal Monitor
- › GR-135 – Radiation Handheld Device

leidos.com/ports-borders



Il est tout aussi indispensable de bien comprendre ce qu'est l'IA et d'établir des règles de gouvernance claires, surtout pour minimiser autant que possible les répercussions des réglementations sur l'intelligence artificielle que de plus en plus de pays sont en train d'adopter. Un cadre de gouvernance adéquat devrait couvrir des aspects tels que la fréquence de révision et le remplacement éventuel des politiques et des directives. Il devrait également prévoir un inventaire de tous les modèles d'IA et des risques liés aux systèmes d'IA, et décrire les mécanismes de test, d'évaluation et de surveillance.

Enfin, les meilleures pratiques doivent être suivies s'agissant de la conception et du déploiement des solutions basées sur l'IA. Par exemple, les modèles performants d'apprentissage automatique exigent des jeux de données organisés, les scientifiques des données passant, selon les estimations, jusqu'à 60 % de leur temps à choisir et à rassembler des données pertinentes pour créer des jeux de données structurés, interrogeables et prêts à être analysés. La conteneurisation, qui est un outil permettant de déployer des applications en tant que composants modulaires des logiciels, figure parmi les meilleures pratiques mentionnées durant la conférence pour garantir de bons résultats.

Certaines technologies permettent de déterminer la spécificité des matières

Deux technologies qui permettent d'identifier les matières ont été présentées durant la Conférence :

- La diffraction des rayons X (DRX) qui est une méthode utilisée pour l'étude de la structure, de la composition et des propriétés physiques des matières à travers l'analyse de leur réseau cristallin. Cette méthode utilise les interférences causées par un faisceau de rayons X rencontrant un cristal pour déterminer les distances entre les atomes.
- La tomographie muonique qui se sert uniquement des muons d'origine cosmique (naturelle) pour construire une image en projection d'un volume cible, permettant ainsi de déterminer la composition chimique d'un objet scanné à travers n'importe quel blindage.

À l'avenir, tout sera partagé

Les participants ont évoqué l'idée qu'à l'avenir, tout sera partagé entre les bonnes parties, pour les bonnes raisons et au bon moment. Si la technologie ouvre la voie à une telle coopération, le cadre légal dans de nombreux pays limite toutefois encore très strictement l'échange automatique de renseignements, en particulier à l'échelle internationale.

Une administration des douanes a fourni un exemple de programme de connectivité numérique de gouvernement à gouvernement en vue d'échanger les certificats d'origine préférentielle et les certificats de non-manipulation.

Un fournisseur de technologie a partagé certains des constats tirés d'un programme de partage de données international qui avait pour but de vérifier s'il était réalisable de créer une chaîne logistique transparente pour le commerce d'ananas depuis le Guatemala jusqu'aux États-Unis. Le but était de fournir au bureau de la Douane et de la protection des frontières (CBP) des États-Unis toutes les informations dont il avait besoin pour les envois d'ananas depuis le Guatemala. L'administration s'est félicitée de cette initiative qui allait lui donner la possibilité d'ajouter toute une strate de sécurité supplémentaire aux opérations commerciales et d'accéder à de nombreux éléments de données complémentaires deux jours avant l'arrivée des cargaisons.

Deux ports maritimes ont été choisis :

- l'un, situé sur la côte est du Guatemala, est utilisé pour envoyer de gros volumes de produits agricoles vers les États-Unis et possède un périmètre de sécurité bien défini ; ce port a investi dans les technologies de scanographie et dans la formation à l'analyse des données pour tous les utilisateurs locaux ; il contrôle tout ce qui est exporté vers les États-Unis mais aussi vers l'Europe.
- l'autre, situé aux États-Unis, est le principal port de déchargement de ces produits agricoles ; le port s'est réjoui de pouvoir participer à l'initiative dans la mesure où elle permettrait probablement une mainlevée plus rapide des marchandises, lui offrant en passant un avantage compétitif certain sur ses concurrents.

La validation de principe a été menée en 2022. Les données ont été collectées durant tout le processus d'importation : manifestes, données de scanographie par rayons X, profils de rayonnement et séquences de vidéosurveillance, tout a été recueilli, l'entreprise ayant même saisi par voie électronique toutes les interactions humaines portant sur les envois. Le projet a réuni les producteurs d'ananas, les partenaires commerciaux agricoles, les douanes, les ports maritimes et le prestataire informatique. Au moment de la Conférence, tous étaient en train de mettre la dernière main à leurs divers accords légaux afin que le projet passe en mode opérationnel début 2023.

Il est intéressant de revenir sur certains éléments qui ont pu être observés durant le projet :

- les programmes de partage de données comptent par nature beaucoup de parties prenantes ; le chef de projet doit comprendre le point de vue de tous les autres partenaires et adapter sa plateforme informatique en conséquence, pour répondre aux besoins de chacun. Chaque partenaire possède sa propre bureaucratie et compte aussi plusieurs équipes qui ont chacune une mission spécifique au sein d'une même organisation (c'est surtout vrai pour le service de TI, l'équipe chargée des opérations, le service juridique et la cyber-unité).



- convaincre les équipes de TI prend particulièrement du temps mais il est important de ne pas se mettre ces équipes à dos et de veiller, au contraire, à construire des liens de confiance afin qu'elles laissent aux autres parties la possibilité d'essayer de nouvelles choses.
- le défi technique consiste à faire en sorte que les administrations des douanes approuvent le logiciel.

La cybersécurité est une nécessité absolue

Ce n'est certes pas une bonne nouvelle mais, tôt ou tard, tous les systèmes deviendront la cible des pirates informatiques et tous seront un jour ou l'autre piratés. La Conférence s'est penchée sur les manières de contrer ce risque de manière efficace. Il s'agira notamment :

- de définir une architecture de sécurité claire pour la solution informatique.
- de mettre en place l'approche DevSecOps (mot désignant à la fois le développement, la sécurité et l'exploitation) qui implique d'introduire l'élément de sécurité plus en amont dans le cycle de développement des logiciels et d'élargir la collaboration entre équipes de développement

et des opérations pour intégrer les équipes de sécurité dans le cycle de livraison des logiciels.

- De mettre au point un plan d'urgence pour parer rapidement à toute éventualité.

L'informatique en nuage, c'est l'avenir – aux pouvoirs publics de se l'approprier !

Une administration des douanes a signalé qu'elle avait réalisé d'énormes économies après avoir transféré son lac de données (12,3 millions de \$ par an) vers le nuage informatique (2,67 millions de \$ par an). L'infrastructure est non seulement meilleur marché, mais aussi plus évolutive et extensible, le délai de mise sur le marché plus court et le niveau de sécurité élevé. Une autre administration a souligné d'autres avantages en termes de sécurité et d'efficacité du stockage de données, d'intégration potentielle entre systèmes d'administrations douanières et de partenaires, de mise au point de nouvelles technologies en toute sécurité, sans compromettre le réseau opérationnel.

Mais le recours au nuage informatique comporte également son lot de défis :

- les données douanières doivent être protégées ;

- les données doivent être structurées pour pouvoir être partagées ;
- il faut éventuellement engager des individus ayant des compétences et une expertise spécifiques, avant tout des scientifiques des données qui peuvent comprendre les prestataires de services et formuler les besoins d'une administration ;
- il est indispensable de garantir le respect des réglementations concernant le nuage informatique ;
- les politiques publiques existantes peuvent ne pas prévoir son utilisation.

Il ne suffit pas d'acheter des drones et de les laisser voler ; il faut prévoir un système organisationnel complet couvrant les aspects juridiques et techniques

L'Administration douanière des Pays-Bas a présenté dans le détail son programme de drones qu'elle a lancé en 2017. Après des recherches approfondies, un pilote a été mené en 2020 au port de Rotterdam dans le but de tester l'utilisation de drones pour détecter les intrus et les incidents, tout en augmentant la sécurité du personnel et en réduisant le temps nécessaire pour que les équipes d'intervention puissent faire leur travail (chaque fois que la douane entre dans un terminal de conteneurs, les grues doivent s'arrêter). En aval du pilote, en 2022, une équipe chargée de piloter sept drones a été créée au port. De nouvelles équipes ont également été établies partout sur le territoire et le nombre de drones devrait passer à 25 en 2023.

Lorsqu'on mène ce type de projet, il est impératif de mettre en place un système organisationnel complet, couvrant les aspects légaux et techniques. Il faut notamment :

- examiner les réglementations pertinentes ;
- déterminer le type d'activités qui vont être menées ;
- choisir l'aéronef ;
- sélectionner et former les opérateurs : il peut être exigé des opérateurs de drones qu'ils obtiennent d'abord une licence de pilote et, quoi qu'il en soit, ils auront besoin d'une formation en radiotéléphonie.

L'Administration continue à développer son programme d'UAV (*Unmanned Aerial Vehicle*) et envisage actuellement d'utiliser des drones pouvant voler de manière autonome dans certaines zones délimitées. Elle entend aussi introduire des UAV à voilure fixe.

Les petites économies insulaires mutualisent leurs ressources aux fins de la collecte et de l'analyse de données

Une administration des douanes d'une petite économie insulaire a expliqué qu'il est difficile de s'équiper en technologies

lorsque les ressources financières sont limitées. Elle-même a bénéficié d'un financement par les donateurs pour les grands projets, comme le déploiement d'un système de dédouanement automatisé, mais elle a choisi de développer ses solutions en interne pour les plus petits projets, en recourant aux applications de source ouverte. Un des outils mis au point par son équipe informatique assure le suivi du recouvrement des recettes en temps réel, ce qui permet à l'administration de comparer sa performance en la matière à plus long terme et d'établir des rapports plus facilement. L'outil a changé la donne pour ce pays où les décideurs ont besoin de connaître la taille du budget disponible à tout moment afin de répondre rapidement aux aléas.

L'administration a également participé aux travaux de développement du système d'informations anticipées sur les marchandises (SIAM), un projet mené sous la férule de la Communauté caribéenne (CARICOM) qui est l'organisation intergouvernementale qui réunit 15 États membres des Caraïbes. Le SIAM permet de recueillir les données des manifestes à travers l'application de gestion électronique des manifestes. Les données sont ensuite analysées par le Centre régional de renseignement (*Regional Intelligence Fusion Centre*) et des rapports nationaux d'analyse des risques sont envoyés à chaque pays afin qu'il en prenne acte. Les données relatives à un pays ne sont pas partagées avec les autres, à moins qu'une demande officielle n'ait été introduite en ce sens.

Certains guichets uniques relient les agences au niveau national, régional et bilatéral

Les discussions autour des guichets uniques se sont centrées sur l'interopérabilité et l'interconnexion ainsi que sur les meilleures pratiques concernant leur développement et leur déploiement. Un pays a souligné qu'il est indispensable que tous les services gouvernementaux impliqués s'approprient le projet et envisagent le guichet unique sous la perspective de l'utilisateur au moment d'en développer les fonctionnalités.

Deux projets régionaux ont été examinés :

- l'*East African Community Single Customs Territory* (EACSCT ou territoire douanier unique de la Communauté d'Afrique de l'Est) qui relie le système informatique de toutes les administrations fiscales et des autorités portuaires des États membres de la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE), ce qui leur permet d'être informées des mouvements transfrontaliers de marchandises et de partager des informations telles que les résultats des contrôles qui ont été menés.

- le guichet unique de l'ANASE qui relie les guichets uniques nationaux des États membres de l'ANASE et qui leur permet d'échanger les certificats d'origine et les documents de déclaration en douane ; le système permettra bientôt aussi

d'envoyer des certificats phytosanitaires du pays d'exportation vers le pays d'importation.

Les participants ont également pris connaissance du *Trade Finance Registry* de Singapour, une initiative de l'Association des banques de Singapour (ABS) qui vise à valider la conformité des demandes de crédit en lien avec les transactions commerciales et à empêcher les manipulations des outils de financement en se basant sur les données puisées dans différentes sources, notamment les déclarations en douane.

Les outils d'extraction des données recourant à l'IA et à la technologie de reconnaissance optique de caractères (OCR) sont des instruments utiles pour les déclarants

Les opérateurs commerciaux qui font appel aux services de spécialistes pour déclarer les marchandises fournissent des données sur papier ou dans des documents électroniques séparés. La Conférence a été l'occasion pour les fournisseurs de montrer comment l'IA et la technologie d'OCR peuvent être utilisées pour extraire les données requises aux fins de la déclaration en douane à partir de documents scannés ou électroniques. Ces outils ne sont pas uniquement utilisés par les agents en douane mais aussi par les administrations douanières.

Une autorité douanière a expliqué qu'elle avait décidé d'aider les exportateurs en leur donnant la possibilité de lui envoyer leurs factures, connaissements et autres documents de transport aux fins du dédouanement de leurs marchandises. Le but était de faire en sorte que les douaniers puissent utiliser les données renseignées pour délivrer les déclarations en douane et les certificats d'origine. Il leur fallait en moyenne 20 minutes pour délivrer une déclaration (30 000 heures par an) et 10 minutes pour un certificat d'origine (3 000 heures par an). Quatre agents travaillant à plein temps avaient été affectés à l'évaluation des taxes exigibles pour les transactions sélectionnées pour un contrôle documentaire (circuit jaune). Afin de réduire la charge de travail, l'administration a décidé d'automatiser le processus.

Des logiciels d'automatisation des processus de robotique (RPA), d'IA et d'OCR ont été introduits en vue :

- de déterminer le type de document soumis,



© Jorrit Lousberg

- d'extraire les données des documents et de les traduire dans la langue nationale,
- de valider les données saisies,
- d'émettre une déclaration en douane à l'exportation,
- de délivrer les certificats d'origine,
- d'évaluer les taxes et impôts exigibles.

Il faut aujourd'hui 3 minutes en moyenne pour délivrer une déclaration (27 000 heures économisées par an) et 1,5 minute pour un certificat d'origine (2 500 heures économisées par an). Le nombre de déclarations en douane à l'exportation a augmenté de 27 %. Les contrôles documentaires ont été pleinement automatisés.

Durant la phase de mise en œuvre, l'administration a rencontré certaines difficultés et elle conseille vivement de faire attention aux questions de compatibilité entre logiciels RPA et OCR et systèmes existants, d'extensibilité du système et de conversion entre les données « analogues » (en d'autres mots, les documents papier) et les données numériques, 70 % des documents présentés par les opérateurs dans ce pays étant en format papier.

Prochain événement

La prochaine Conférence de l'OMD sur la technologie se tiendra du 10 au 12 octobre 2023, à Hanoï, au Vietnam. Pour des informations plus détaillées, n'hésitez pas à consulter le site Web de l'OMD, sous l'onglet Événements, ou à contacter l'équipe Événements de l'OMD.

En savoir +

www.wcoomd.org
Events@wcoomd.org

CARGOES CUSTOMS

The intelligent customs administration system built upon 40 years of experience in the sector and powered by the latest technologies.

CUSTOMS
AUTHORITIES

TRADING
COMMUNITIES

OTHER GOVT.
AGENCIES



MANIFEST MANAGEMENT



DECLARATION MANAGEMENT



INTELLIGENCE MANAGEMENT



SMART INSPECTION



REVENUE MANAGEMENT



KPI MANAGEMENT



SINGLE WINDOW



ARTIFICIAL INTELLIGENCE

