



**Dialogue mondial en matière de renforcement des capacités douanières**  
***Stratégies durables de réforme et de développement de la douane***

**Londres, Royaume-Uni, 2 octobre 2008**

**AVANT-PROPOS**

Plus de 120 délégués représentant des organismes donateurs, des banques multilatérales et régionales de développement, des agences de développement, des groupements économiques et des associations commerciales, ainsi que des Membres de l'OMD représentant la communauté douanière internationale, ont assisté le 2 octobre 2008 à Londres à la deuxième Conférence sur le Dialogue mondial en matière de renforcement des capacités douanières afin de débattre de la réforme de la douane selon la perspective institutionnelle et du point de vue des parties prenantes. Cette Conférence faisait suite à la première Conférence sur le Dialogue mondial en matière de renforcement des capacités qui s'était déroulée à Johannesburg le 4 avril 2007.

Ce que je considère comme étant la priorité pour l'avenir du renforcement des capacités à l'OMD, englobe recherches, échanges d'expériences et d'informations, développement de meilleures pratiques et de conseils dans le domaine institutionnel, avec en plus le développement de directives de mise en œuvre dans les domaines techniques traditionnels de la douane. La nécessité de disposer de ces outils et le fait que l'on attribue désormais un rôle plus important à l'OMD sont conformes aux résultats des missions de diagnostic effectuées dans le cadre du Programme Columbus selon lesquels l'amélioration de la gestion et du leadership, en s'appuyant sur l'éthique, est un élément essentiel pour développer les capacités et mettre en œuvre les normes de l'OMD. Une autre priorité consiste à s'assurer d'un appui de haut niveau, basé sur des études, pour bénéficier d'un soutien et d'un engagement politiques en faveur du renforcement des capacités douanières. Ce sont là les points sur lesquels j'ai besoin d'informations et de la contribution de Membres de l'OMD, de nos partenaires et autres parties prenantes.

Nous poursuivrons le dialogue afin de recueillir de nouvelles idées et des conseils pratiques de la part de toutes les parties intéressées et pour intégrer les résultats de cette Conférence dans le contexte du débat sur la Douane au 21<sup>ème</sup> siècle. Je suis également heureux de constater que cette conférence a permis aux administrations des douanes et aux donateurs de nouer des contacts entre eux.

**Le temps est venu d'agir ensemble pour changer les choses dans le renforcement des capacités douanières !**

Je souhaite exprimer ma gratitude à l'Administration des douanes du Royaume-Uni pour avoir accueilli cette conférence ainsi qu'aux deux formidables co-présidents, Messieurs Douglas Tweddle et Martyn Dunne, pour avoir animé les débats avec brio, et surtout à tous les délégués qui ont participé à cette conférence avec un dynamisme tel qu'elle a abouti à des conclusions très positives.

Les résultats de la Conférence sur le Dialogue mondial en matière de renforcement des capacités seront présentés à la Commission de politique générale et au Conseil, et leur permettront d'établir la feuille de route de l'OMD pour l'avenir.

A handwritten signature in black ink, reading "Kunio Mikuriya". The signature is written in a cursive style with a prominent flourish at the end.

Kunio Mikuriya.



## Dialogue mondial en matière de renforcement des capacités douanières

### *Stratégies durables de réforme et de développement de la douane*

2 et 3 octobre 2008, Londres, Royaume-Uni

#### **TABLE DES MATIERES**

1. RAPPORT RECAPITULATIF .....	4
2. RAPPORT DE LA CONFERENCE SUR LE DIALOGUE MONDIAL EN MATIERE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES (PREMIER JOUR) .....	6
3. ORGANISATIONS REPRESENTEES .....	19
4. RAPPORT SUR L'ATELIER CONCERNANT LES STRATEGIES DE REFORME DE LA DOUANE – LES COMPETENCES DES CADRES DE LA DOUANE (DEUXIEME JOUR) .....	20

#### **REMERCIEMENTS**

Ce rapport a été préparé et rédigé par Mme Elke Portz, Direction du renforcement des capacités de l'OMD, et par M. Mike Weeding, Administration des douanes du Royaume-Uni.

#### **CONTACT**

Pour toute question ou pour obtenir des renseignements complémentaires, veuillez contacter :

M. Lars Karlsson,  
Directeur, Renforcement des capacités, OMD (courriel : [lars.karlsson@wcoomd.org](mailto:lars.karlsson@wcoomd.org))

ou

Mme Elke Portz  
Columbus Donor Liaison Officer  
Direction du Renforcement des capacités  
Organisation mondiale des douanes  
Tél. +32 (0) 2 209 9620  
Fax +32 (0) 2 209 9496  
Courriel : [elke.portz@wcoomd.org](mailto:elke.portz@wcoomd.org)



## **Dialogue mondial en matière de renforcement des capacités douanières**

### ***Stratégies durables de réforme et de développement de la douane***

**Conférence du 2 octobre 2008, Londres, Royaume-Uni**

## **RAPPORT RECAPITULATIF**

La Conférence sur le Dialogue mondial en matière de renforcement des capacités douanières qui s'est tenue à Londres le 2 octobre 2008 fait suite à la première Conférence qui s'était déroulée à Johannesburg le 4 avril 2007. Au cours de la conférence qui s'est tenue l'année dernière, les participants ont reconnu qu'il importait de renforcer la modernisation douanière en améliorant la coordination des activités en matière de renforcement des capacités, en explorant les synergies et les possibilités de coopération et en définissant les facteurs clés du succès de la modernisation de la douane. Compte tenu des conclusions de la Conférence de l'an passé, l'objectif de cette Conférence était de renforcer la coopération des donateurs aux fins d'une réforme durable de la douane.

Les participants ont débattu des méthodes permettant de pérenniser les programmes d'aide, à partir de l'expérience des représentants de donateurs et de la présentation, par les parties prenantes à la réforme douanière, de leurs besoins et de leurs priorités.

Comme l'a souligné M. Mikuriya, Secrétaire général élu de l'OMD, dans son discours de clôture, les participants au Dialogue mondial en matière de renforcement des capacités ont délivré 10 messages clés :

1. La modernisation de la douane est importante pour l'ensemble des parties prenantes. Il a de nouveau été confirmé que les administrations douanières sont des acteurs clés du commerce mondial et donc de la croissance et de la prospérité économiques.
2. Les organismes donateurs sont disposés à apporter un soutien financier pour répondre à la demande de renforcement des capacités douanières.
3. Il est important de disposer d'un cadre institutionnel approprié qui soit transparent et prévisible. L'appropriation, l'éthique et la transparence sont des facteurs essentiels de la réforme douanière.
4. Les administrations douanières doivent obtenir un soutien politique pour contacter avec succès les organismes donateurs afin de bénéficier de leur soutien en faveur de la réforme douanière.
5. Une gestion efficace et équilibrée des ressources humaines, le développement des dirigeants et des cadres sont essentiels à une réforme durable de la douane.
6. Il est nécessaire de faire correspondre les projets de modernisation douanière et les priorités des organismes donateurs.
7. Les administrations douanières doivent être soutenues pour pouvoir accéder à des systèmes de financement complexes.
8. Il est nécessaire que les organismes donateurs envisagent des procédures de demande simplifiées/cohérentes.
9. Il est nécessaire de renforcer la coopération entre toutes les parties prenantes à la réforme douanière et aux stratégies de développement.
10. Par sa vision en faveur d'une meilleure collaboration en matière de réforme douanière, l'OMD a un rôle important à jouer par le biais de l'élaboration de normes, de la coordination des besoins et par l'expertise qu'elle peut apporter aux organismes

donateurs au sujet des normes internationales qui s'appliquent aux administrations douanières.

## **RAPPORT DE LA CONFERENCE SUR LE DIALOGUE MONDIAL EN MATIERE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DOUANIERES (PREMIER JOUR)**

Dans son allocution d'ouverture, **M. Mike Eland, Directeur général de l'Administration des douanes du Royaume-Uni**, indique que sa vision du renforcement des capacités repose sur les moyens de le fournir; la conclusion d'instruments internationaux nécessite que l'on soit capable de les mettre en œuvre de manière efficace.

Le document de l'OMD sur la Douane au 21<sup>ème</sup> siècle fournit aux administrations douanières une feuille de route pour l'avenir et le renforcement des capacités devrait être intégré dans cette perspective. Le Royaume-Uni compte sur l'OMD pour jouer le rôle de chef de file du renforcement des capacités douanières à l'échelon mondial et pour conduire le changement.

M. Eland estime que l'appropriation par les bénéficiaires est un élément essentiel des partenariats en matière de renforcement des capacités. "Ce n'est pas une solution à court terme, plutôt un travail de longue haleine. Mais les récompenses peuvent être importantes."

**M. Kunio Mikuriya, Secrétaire général élu de l'OMD**, revient sur deux années de renforcement des capacités à l'OMD et pose deux questions : quelles sont les expériences tirées et quelle est la voie à suivre à l'avenir ?

Evoquant la crise financière et économique actuelle, il décrit les administrations douanières comme constituant un réseau international qui travaille sans relâche pour mettre en place une nouvelle vision de la Douane au 21<sup>ème</sup> siècle.

M. Mikuriya souligne que le renforcement des capacités demeure une priorité de l'OMD et qu'il est essentiel pour faire appliquer le Cadre de normes en vue de faciliter et de sécuriser le commerce mondial.

D'après l'expérience tirée des premiers diagnostics effectués dans le cadre du Programme Columbus, l'OMD reste persuadée que l'appropriation est un facteur clé du succès et doit être encouragée par le biais de la régionalisation. M. Mikuriya confirme que l'OMD poursuivra ses travaux de diagnostic pour que la douane puisse bénéficier d'un appui plus solide, en apportant des connaissances basées sur des recherches, en faisant connaître ses expériences réussies et les enseignements qu'elle en a tirés et en fournissant une assistance technique et une aide en matière de renforcement des capacités aux cadres et aux fonctionnaires des douanes.

M. Mikuriya indique que nous aspirons tous au même objectif, à savoir la réduction de la pauvreté. La communauté douanière doit toutefois comprendre que chaque donateur dispose de son propre agenda et qu'il est nécessaire de faire correspondre les besoins de la douane et les ressources financières. Les résultats de cette Conférence seront présentés à la Commission de politique générale de l'OMD en décembre prochain et viendront enrichir le débat mené actuellement au sein de l'OMD sur la Douane au 21<sup>ème</sup> siècle et détermineront les prochaines étapes du renforcement des capacités douanières.

**M. Pravin Gordhan, Commissioner, South African Revenue Service**, ancien Président du Conseil de l'OMD, revient sur les résultats de la première Conférence sur le Dialogue mondial en matière de renforcement des capacités qui s'est tenue en 2007 à Johannesburg sous sa présidence, et évoque les mesures qui seront nécessaires en vue de renforcer les liens entre les donateurs et la douane.

Si la Conférence de Johannesburg a permis d'instaurer une vision et une plateforme en faveur d'un dialogue plus poussé, il est primordial que la douane continue à interagir avec les autres acteurs concernés pour renforcer ses liens avec d'autres institutions et son rôle en matière de réduction de la pauvreté.

Si l'on tient compte des défis que la récente crise économique pose aux gouvernements, il est nécessaire de reconnaître que le changement est un processus permanent et non pas épisodique.

Se référant aux récentes conférences internationales à Doha et plus précisément au Troisième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui s'est tenu en septembre à Accra ([www.accrahlf.net](http://www.accrahlf.net)), il estime que l'OMD peut s'engager dans la mise en œuvre de normes et faire avancer l'Agenda d'Accra en rationalisant les partenariats pays/donateur et l'assistance en matière de coordination des efforts administratifs de chaque pays bénéficiaire, "notamment lorsqu'un pays peut avoir jusqu'à trente-trois donateurs".

Il est clair également qu'il nous faut faire avancer la nouvelle vision de la Douane au 21<sup>ème</sup> siècle pour pouvoir, d'ici cinq ans, avoir un regard positif sur toutes nos réalisations.

## **SESSION DU MATIN**

### **La perspective institutionnelle : Stratégies durables du développement économique**

**M. Koos Richelle, Directeur général de l'Office de coopération EuropeAid, Commission européenne**, fait part de son expérience sur les moyens d'établir une stratégie clé pour un soutien durable et de sa vision de l'aide future dans le secteur du développement du commerce et de la douane.

Dans le contexte politique de la coopération au développement, il décrit la Déclaration du Millénaire de septembre 2000 comme étant "l'espoir intellectuel" le plus récent, aucun autre n'étant venu s'y ajouter.

Il existe encore une grande part d'aide liée, toutefois il indique également que les portes qui mènent au changement sont "fermées de l'intérieur".

M. Richelle invite les pays en développement à s'approprier les processus, à montrer leur engagement, à formuler leurs propres politiques et à en demander davantage aux donateurs. Il affirme que des fonds sont disponibles pour réformer la douane. "Un montant de 2 milliards d'euros est disponible pour l'assistance générale relative au commerce. Cette somme ne demande qu'à être utilisée. "

Il est également nécessaire d'améliorer la coordination, ce qui implique également un meilleur échange d'informations entre les donateurs.

L'assistance financière devrait en outre ne plus se concentrer sur les moyens offerts mais bien sur les résultats mesurables. "Où en sommes-nous après 50 années de renforcement institutionnel ?"

-----

**M. Ransford Smith, Secrétaire général adjoint, Secrétariat du Commonwealth,** évoque les programmes de réforme de la douane et du commerce dans le contexte d'une aide au développement efficace et cohérente.

Le Secrétariat du Commonwealth jouit d'une portée mondiale et reconnaît que l'appropriation et une coordination efficace avec ses partenaires ainsi que l'intégration de tous les aspects politiques et institutionnels dans la réforme sont des facteurs primordiaux. La douane et les autres infrastructures efficaces aux frontières sont considérées comme étant essentielles pour une circulation réussie des marchandises. La qualité de la logistique constitue un facteur important pour les investissements externes. "Aucun pays ne peut se développer avec succès sans un développement significatif du commerce."

La sur-réglementation, un service de faible qualité et le sous-investissement sont reconnus comme étant des obstacles majeurs au développement. Le Secrétariat du Commonwealth a identifié, dans le domaine de la douane, des problèmes importants tels que l'absence de procédures efficaces en termes d'import-export, le manque de transparence, l'utilisation négligeable de la technologie, et en appelle à une approche holistique en faveur de la réforme douanière, les principaux efforts de modernisation devant porter sur :

- la quête permanente de la simplification et de l'harmonisation des régimes douaniers
- le passage des contrôles physiques aux contrôles a posteriori
- l'instauration d'une gestion intégrée des frontières dans les pays sans littoral
- le renforcement des ressources humaines, qui doit être considéré comme un aspect essentiel dans la mesure où il a trait à la gouvernance et à l'éthique.

-----

**M. Max Everest-Phillips, Conseiller principal en matière de gouvernance et Chef de l'Equipe de projet sur la fiscalité, Ministère britannique du Développement international (DfID),** présente un exposé complet sur le renforcement des capacités douanières et ses répercussions financières dans une perspective de développement international, en s'appuyant sur de nombreuses données statistiques afin de souligner l'importance d'une douane efficace pour la croissance économique.

Entre 2001 et 2006, le DFID a mené 181 projets en matière de fiscalité dans 44 pays, ce qui représente un engagement financier d'environ 159 millions de livres. En vingt ans, le DfID a entrepris au moins 124 projets de réforme douanière, pour un coût total de plus de 70 millions de livres, qui s'échelonnent entre une intervention de 1000 livres au Vanuatu et une phase de réforme au Mozambique totalisant plus de 15 millions de livres.

L'expérience acquise au cours de ces 20 dernières années d'engagement dans des projets en faveur de réformes fiscales et douanières prouve que l'éthique et l'appropriation sont les deux piliers d'une réforme durable. "Le renforcement des capacités ne fonctionne pas sans un engagement politique ferme". "Un système fiscal stable, transparent, impartial est un signe primordial de l'engagement des gouvernements en faveur de la prospérité de leurs peuples".

Une autre leçon acquise montre qu'il n'existe pas d'"arme fatale" universelle, le succès dépend des facteurs locaux. Le DfID a consacré beaucoup d'efforts à l'établissement d'autorités fiscales autonomes en Afrique, mais cela ne remplace pas les programmes de modernisation en faveur de procédures simplifiées, la mise en œuvre de politiques en

matière d'éthique et l'introduction de systèmes informatiques qui permettent des pratiques de fonctionnement modernes. "Des outils de diagnostic plus normalisés et des références internationales sont nécessaires pour évaluer ce qui fonctionne le mieux selon le contexte".

La capacité à collecter les recettes de l'Etat est considérée comme étant une fonction primordiale d'un Etat efficace. Le renforcement des capacités permet d'augmenter les recettes, ce qui ensuite favorise la croissance économique. C'est la "stratégie de sortie définitive de la dépendance à l'aide pour les pays en développement". Les donateurs peuvent-ils en faire davantage ? D'après l'OCDE, sur les 7,1 milliards de dollars US d'aide alloués bilatéralement en 2005 pour l'aide administrative, l'aide aux politiques économiques et l'aide à la gestion financière du secteur public, seuls 1,7 % concernaient une aide à la politique fiscale et douanière.

La mondialisation et les accords internationaux en matière de libéralisation des échanges posent de nouveaux défis aux pays en développement. L'harmonisation du commerce ne pourra être atteinte que si la réforme douanière dans un contexte plus large de facilitation des échanges, de sécurité aux frontières et de protection de la société est clairement promue et appuyée comme étant une réponse aux besoins économiques. Ces besoins sont évidents puisque dans certains pays en développement la douane a été qualifiée de véritable obstacle au commerce. Le dédouanement dure 5 jours dans un pays et 89 dans un autre. "Confrontés à des retards prolongés et à de fréquentes demandes de pots-de-vin, de nombreux opérateurs peuvent chercher à contourner la douane dans sa totalité. A la place, ils font passer leurs marchandises en contrebande. Ceci va à l'encontre de l'objet même des contrôles aux frontières."

Pour finir, M. Everest-Phillips souligne la nécessité d'adopter une approche régionale en matière de facilitation des échanges. Toutefois, avec plus de 30 communautés économiques régionales présentes en Afrique, on constate une "multiplication dysfonctionnelle des régimes douaniers qui affecte l'objectif initial de facilitation du commerce".

-----

**M. Richard Eglin, Directeur, Division du commerce et des finances et de la facilitation des échanges, Organisation mondiale du commerce (OMC)**, évoque l'impact économique de la facilitation des échanges dans les économies émergentes et la nécessité du renforcement des capacités douanières dans le contexte de la réforme liée à la facilitation des échanges.

L'OMC considère que les surcoûts des transactions et une faible gestion des frontières sont des obstacles majeurs au commerce et constituent de sérieuses contraintes pour les pays en développement qui cherchent à contribuer avec succès à l'économie mondiale.

L'OMC et l'OMD se complètent l'une l'autre pour ce qui est de la facilitation et de la réforme du commerce. La communauté douanière a fait des progrès rapides en matière de facilitation des échanges grâce aux normes de l'OMD, les négociations sur la facilitation des échanges menées à l'OMC vont au-delà des questions douanières et offriront un soutien politique en faveur de ces efforts. L'assistance technique et le soutien en faveur du renforcement des capacités constitueront un élément central des négociations sur la facilitation des échanges et de la mise en œuvre des résultats de ces négociations.

L'attention se porte désormais sur la mise au point d'un mécanisme efficace de distribution. Près de 70 pays ont à ce jour demandé une évaluation des besoins du premier niveau. Les négociations arrivant peu à peu à leur terme, l'OMC devra compter sur les autres pour fournir un renforcement des capacités, n'étant pas elle-même une agence de développement.

Dans le cadre de son programme d'aide au commerce, l'OMC vise à aider les membres à faible revenu à défendre leurs projets de facilitation des échanges auprès des donateurs en vue d'obtenir un soutien en faveur de la réforme en matière de facilitation des échanges.

-----

Au cours de la séance de questions/réponses qui suit, l'OMC confirme que les études en matière d'évaluation des besoins sont regroupées dans un cadre intégré. M. Mikuriya ajoute que les résultats des diagnostics de l'OMD concernant les questions de facilitation et de sécurité sont communiqués à l'OMC en respectant toutefois la confidentialité des pays.

**Le SITPRO** confirme que les pays bénéficiaires doivent faire preuve de leadership et demande de quelle manière l'assistance technique pourrait être conçue pour prendre en compte les besoins des pays bénéficiaires et l'expérience externe acquise dans une autre partie du monde. Le Président, M. Douglas Tweddle, suggère que la réponse à cette question réside dans un accord de partenariat renforcé entre le donateur et le pays bénéficiaire.

**La BAD** demande au DfID des précisions concernant le "patronage politique". Le DfID affirme que la fiscalité est essentielle au renforcement de l'état; un engagement politique constant en faveur du renforcement des capacités est vital. Toutefois, il faut prendre en compte les réalités politiques dans les états efficaces pour investir avec succès dans le renforcement des capacités.

-----

**M. Gerard McLinden, Expert principal de la facilitation des échanges, Banque mondiale**, aborde le thème de l'aide au développement efficace et cohérente et explique comment mieux obtenir des fonds en faveur des programmes de réforme de la douane et du commerce.

M. McLinden indique que le soutien financier octroyé par la Banque mondiale place la réforme de la douane dans le cadre d'une réforme holistique et non pas sous forme de projets isolés ne bénéficiant qu'à la douane uniquement; l'accent doit être placé sur le bénéfice qui retombe sur l'ensemble de la communauté commerciale. Les bénéficiaires doivent donc clairement proposer des réformes qui soient conformes à cette approche, telles que le Guichet unique, les postes frontières à arrêt unique ou une intégration à la logistique du transport.

Les demandes de soutien doivent refléter une vision claire dans un contexte le plus large possible. Les donateurs ont besoin de constater un réel engagement de la part de tous les décideurs politiques.

Les fonds en faveur de la facilitation des échanges sont disponibles, mais les donateurs doivent être convaincus par les chiffres. En termes de réels progrès en matière de

facilitation des échanges, les donateurs veulent une réponse à la question “Comment vous positionnez-vous par rapport à vos concurrents régionaux ?”

Le partenariat instauré avec l'OMD a été réaffirmé, mais il est toujours possible de l'améliorer. L'OMD et la Banque mondiale ont des priorités et des moteurs de réformes différents, mais elles partagent un socle commun dans le domaine de la coopération.

En conclusion, il est confirmé que, si la demande lui est faite, la Banque mondiale est disposée à doubler ses investissements dans ce domaine.

-----

**M. Jaseem Ahmed, Banque asiatique de développement (BAD)**, évoquant les programmes de réforme du commerce dans le contexte de l'aide au développement régional, présente une vision stratégique du financement des partenariats entre pays et de la coopération régionale.

La BAD a identifié les trois phases de développement des pays, et malgré ces différences, les pays de l'Asie du Sud-Est sont fortement intégrés, dans la mesure où la région croît dans le commerce et le favorise.

Les taux de droits de douane demeurent élevés dans les anciens pays communistes et de nombreuses administrations douanières opèrent toujours de manière élémentaire. Les coûts les plus élevés sont pratiqués dans les pays les plus pauvres. Les barrières douanières sont notamment l'excès de documentation, les interventions, les systèmes manuels et l'échec de la mise en œuvre de SYDONIA.

C'est là que la coopération régionale fait toute la différence. Il est primordial de prendre en considération la région et les pays. L'aide allouée au développement du commerce s'est révélée essentielle, car elle a été appliquée au niveau sous-régional et a donc permis aux pays bénéficiaires de se sentir rassurés.

Auparavant, la douane n'était pas impliquée dans le secteur du transport; elle est désormais placée au centre de cette initiative.

M. Ahmed conclut son intervention sur le thème de plus en plus admis selon lequel les décisions de financement seront motivées par les pays qui montrent les qualités nécessaires pour formuler des politiques et qui travaillent dans le cadre de partenariats solides.

-----

**M. Takashi Matsumoto, Directeur du Bureau régional de l'OMD pour le renforcement des capacités, Région Asie/Pacifique**, fait part de son expérience en matière d'établissement de programmes régionaux de réforme de la douane et du commerce et d'obtention de financements externes.

M. Masumoto explique la structure du bureau régional et illustre son mode de fonctionnement.

Le Bureau régional a pris contact avec des donateurs et s'est rendu compte des nombreuses activités menées par ces derniers dans la région. Les relations qui se sont

instaurées avec la Banque asiatique de développement se sont révélées utiles étant donné que la BAD n'avait pas une expérience avérée en matière douanière.

La Bureau régional a constaté que les donateurs étaient favorables au principe des meilleures pratiques. Lorsque des objectifs et des résultats clairs en matière de réforme peuvent être présentés, l'obtention du soutien des donateurs s'est révélée ne pas être un problème.

L'existence de liens étroits s'est avérée essentielle. L'expérience montre que les besoins des donateurs ne coïncident pas toujours avec ceux de la douane et qu'il importe donc de s'aligner sur les objectifs des donateurs.

-----

Au cours de la séance de questions/réponses qui suit, l'**Union africaine** indique qu'il est nécessaire de se concentrer sur l'obtention d'un soutien politique pour faire avancer la réforme de la douane. Les Directeurs généraux des douanes africaines sont confrontés à ce problème et obtiennent de bons résultats malgré l'absence de soutien de la part de certains gouvernements.

L'Afrique dépend fortement des recettes douanières, mais celles-ci sont en diminution et les améliorations récentes se sont souvent avérées n'être profitables qu'aux pays exportateurs de pétrole. Il est nécessaire de procéder à une refonte fiscale dans un environnement où l'économie informelle représente 40 % des échanges. A mesure que les économies sombrent de plus en plus, les gouvernements consacreront moins de moyens au fonctionnement de la douane. "L'Afrique est certes un continent riche, mais elle n'est pas prospère."

**Les Etats-Unis** appellent l'attention sur l'importance de la création de guichets uniques, que les opérateurs du commerce appellent de leurs vœux. Mais il s'avère, par expérience, que ce n'est pas une tâche aisée. Ceci renforce le point soulevé par M. Ahmed selon lequel la douane devrait s'efforcer de gérer les frontières selon une approche séquentielle.

M. Mullen indique que la nature même du fonctionnement de la douane en tant qu'agence frontalière la rend extrêmement vulnérable à la corruption. La découverte de cas de corruption devrait être vue comme un indicateur de succès et non pas d'échec. A ce sujet, il propose de mettre à disposition une version internationale du Code d'éthique de la douane des Etats-Unis, préconisant l'utilisation d'instruments permettant de mesurer l'éthique, y compris la volonté politique de traiter ce problème. En conclusion, il souligne le problème particulier que représentent les paiements de facilité.

**La Commission européenne** décrit l'OMD comme étant l'organisation internationale nécessaire aux réformes douanières et la Banque mondiale comme l'organisation de développement par excellence mais sans expérience particulière en matière de réforme de la douane. Est-il possible de faire en sorte que ces deux organisations collaborent à la mise au point du cadre réglementaire nécessaire à l'exécution de projets de réforme douanière ?

**M. Kunio Mikuriya**, Secrétaire général élu de l'OMD, confirme que les institutions sont complémentaires et que l'OMD continuera d'étudier les possibilités de faire progresser cette coopération.

**La Banque mondiale** rappelle que chaque cas est différent. "Ce qui fonctionne dans la région Asie/Pacifique peut ne pas fonctionner ailleurs". La coopération entre la Direction

du renforcement des capacités de l'OMD et la Banque mondiale a déjà porté ses fruits. La Phase II du Programme Columbus offrira l'opportunité idéale de collaborer de manière encore plus flexible.

**L'Allemagne** estime que travailler au renforcement des capacités nécessite une coopération précoce avec les Membres donateurs en vue de faciliter la participation des autres ministères concernés par le processus.

**Ste Lucie** indique que l'existence des fonds est un facteur encourageant, mais que les difficultés liées à la procédure d'obtention de ces fonds constituent un problème majeur pour les petits états insulaires. Il est nécessaire de simplifier ces procédures, faute de quoi, l'intégrité du système est compromise.

**Le Lesotho** souhaite connaître le point de vue des donateurs concernant le rapport entre le développement des ressources humaines et la pérennité de la facilitation du commerce.

**La Banque mondiale** reconnaît avoir tardé à admettre ce problème et indique qu'elle a engagé un expert de la gestion du changement pour l'étudier. Elle a également demandé à l'Université de Canberra de réaliser certains travaux sur le développement des cadres en vue de former les cadres supérieurs en matière de planification stratégique, d'analyse du risque et d'autres sujets de haut niveau. C'est ainsi que des équipes de cadres supérieurs ont commencé à gérer leurs propres projets.

Quand les donateurs s'impliquent, le résultat est accablant. Chacun a droit aux mêmes tâches. C'est pourquoi il importe que dans la Phase II du Programme Columbus, l'OMD fournisse aux cadres supérieurs les compétences techniques requises pour adopter une approche holistique au sujet des programmes de développement auxquels ils participent.

**L'Ouganda** confirme le soutien important apporté par les donateurs et fait part de ses incertitudes quant au moyen de suivre toutes les activités en cours menées par les donateurs. Le pays obtient des gains à court terme et il souhaite savoir comment assurer une pérennité à plus long terme.

La poursuite des programmes lancés par les précédents dirigeants constitue un problème; l'Ouganda s'efforce d'impliquer davantage les cadres supérieurs pour le surmonter.

Dans l'optique du maintien des succès obtenus dans la lutte contre la corruption, le défi qui demeure est celui de savoir comment construire un leadership fort pour faire avancer la croisade anti-corruption.

**M. Kunio Mikuriya** estime que les deux questions sont liées au renforcement des capacités. L'OMD développe des cadres de travail techniques avec ses partenaires afin d'exploiter les connaissances et l'expertise des autres en matière de gestion du changement. Pour ce qui est de la corruption, tout en approuvant les points soulevés, il rappelle à chacun que cette lutte doit être menée sur un front plus vaste. 'Il faut être deux pour danser le tango, les entreprises sont également concernées.'

## **SESSION DE L'APRES-MIDI**

### **Développement durable de la douane - Le point de vue des parties prenantes**

**M. Chriticles Mwanza, Commissioner General de l'Administration fiscale de la Zambie**, évoque l'impact de la mise en oeuvre d'une réforme douanière dans un pays corridor.

Les pays sans littoral rencontrent des problèmes spécifiques en matière de gestion du commerce. La solution se trouve dans la régionalisation. La Zambie partage ses frontières avec huit pays. Un poste frontière à arrêt unique a été établi avec le Zimbabwe grâce à des fonds externes; toutefois, des retards considérables subsistent en ce qui concerne le traitement des marchandises à la frontière avec la République démocratique du Congo en raison d'un manque d'infrastructures.

Pour améliorer la situation, il faut intégrer les systèmes avec le soutien des autres parties prenantes. Dans le but de moderniser le processus, la Zambie coopère désormais avec la République démocratique du Congo. Toutefois, des problèmes subsistent, comme par exemple l'obtention des fonds alloués par les donateurs.

Les opérations conjointes constituent le modèle préconisé. La douane devrait être à même de relever le défi des cadres réglementaires et conclure des protocoles d'accord avec d'autres agences frontalières pour réduire les délais de dédouanement et éviter la duplication des efforts.

La volonté politique est primordiale. En outre, les indicateurs de performance de la douane devraient être davantage qu'un simple calcul des recettes perçues. Réunir différents donateurs peut être utile dans la mesure où chacun a des points forts individuels à offrir.

-----

**M. A. Zaghnoun, Directeur général, Maroc**, évoque l'impact de la mise en oeuvre d'une réforme douanière dans un pays maritime. Pour commencer, il précise que le Maroc ne se situe qu'à 14 kilomètres de l'Espagne et qu'il a conclu 17 accords de libre-échange.

Depuis l'année 2000, la douane marocaine a entrepris une profonde réforme qui s'est concrétisée par l'introduction de normes internationales, de contrôles basés sur le risque, de procédures électroniques et de partenariats avec le secteur privé. Cette réforme a permis d'obtenir plusieurs résultats tels que la réduction des délais de dédouanement, la mise en oeuvre de procédures sans papiers, la réduction des distorsions tarifaires et la réduction des inspections physiques.

Les avantages pour les entreprises sont évidents et l'impact sur l'économie mesurable. Le Maroc a rejoint les rangs des principales plateformes mondiales en matière d'off-shoring (délocalisation) et a connu ces 4 dernières années une augmentation sans précédent de son commerce extérieur et une croissance des investissements directs étrangers d'une moyenne de 45,8%.

La réforme de la douane a bénéficié d'un soutien sans faille de la part du gouvernement marocain, compte tenu de son importance économique et sociale et du niveau élevé de conduite du projet, et continuera d'être appuyée à l'avenir.

La douane marocaine vise une mise en oeuvre permanente du Cadre de normes SAFE et a élaboré plusieurs projets en matière de renforcement des capacités.

La transparence mise en oeuvre en matière de mesure des résultats a permis d'obtenir le soutien financier des donateurs. De nouvelles contributions et le soutien accru des donateurs sont toutefois essentiels pour accélérer le rythme de mise en oeuvre de ces réformes.

-----

**M Luis Salvo, Directeur général, Uruguay**, fait part de son expérience concernant la réforme de la douane uruguayenne qui a été mise en oeuvre en étroite coopération avec ses partenaires commerciaux.

L'analyse réalisée en 2005 par l'OMD a permis d'identifier les lacunes à combler et de mettre en oeuvre des changements, non seulement en termes de perception des recettes mais également au sujet d'autres fonctions de la douane.

La réticence au changement a été surmontée, les bâtiments anciens ont été remis à neuf, le projet de réduction d'un tiers des effectifs s'est transformé en une augmentation du personnel dans des domaines spécialisés, notamment en matière de TI grâce à des fonctionnaires formés en interne. Et les nouvelles méthodes d'exécution des tâches se sont révélées extrêmement productives.

Pour être efficace, le changement doit être profond et parfois douloureux. Des tâches d'un nouveau genre exigent de nouveaux types de personnes.

Il existe au total seize projets en cours concernant les éléments clés de la facilitation, l'analyse du risque, la coordination avec d'autres agences, les ressources humaines, l'analyse comparative et le renforcement des capacités. Ces projets ont conduit les entreprises à travailler d'une manière plus "propre".

-----

**M. Peter Malinga, Commissioner, Administration fiscale de l'Ouganda**, illustre les efforts de coopération entrepris dans le cadre d'une réforme douanière en se basant sur l'exemple d'un programme de "poste frontière à arrêt unique".

L'expérience passée en matière d'efforts accomplis pour faciliter les échanges relevait d'une approche fragmentaire dans la mesure où les commissionnaires en douane avaient sapé la course à la facilitation.

Installer un poste frontière à arrêt unique signifie rassembler sous le même toit toutes les agences concernées, des deux côtés de la frontière. Bien que l'Ouganda soit déjà connecté au Kenya par un système dénommé Radix, ce système peut toujours être contourné.

Sans infrastructure adaptée, le système se résumerait à un gaspillage et le soutien des donateurs est nécessaire pour trouver une solution. La stratégie du poste frontière à arrêt unique a évolué, avec le soutien de la Banque mondiale et d'USAID, pour viser désormais trois objectifs, à savoir, développer un système opérationnel, compléter d'autres projets de postes frontières à arrêt unique et formuler un nouveau projet.

Des fonctionnaires des deux pays sont désormais assis côte à côte; les délais de dédouanement sont passés de trois jours à deux heures et le temps de traitement peut être mesuré sur écran. Tout le processus s'appuie sur une application effective de la législation.

Le problème de la contrebande à travers les frontières terrestres est traité par des fonctionnaires qui ont reçu une formation militaire et s'appuient sur des communications radio efficaces.

A l'avenir, il sera nécessaire de former les petites et moyennes entreprises, de développer les capacités des commissionnaires en douane et d'examiner comment adapter les paiements électroniques avec des liens directs avec les banques, tout en s'assurant que les projets relatifs aux infrastructures sont soutenus par l'ensemble des partenaires.

L'Ouganda se félicite de partager son expérience avec le reste de l'Afrique orientale, puisque le principal donateur (JICA) se prépare à appliquer dans d'autres régions africaines le modèle mis en œuvre dans les administrations fiscales du Kenya, de l'Ouganda et de la Tanzanie.

-----

**Mme Margareta Drzeniek Hanouz, Directrice, Economiste en chef, Forum économique mondial (FEM)**, présente la vision du monde des entreprises sur le rôle des services douaniers pour une facilitation des échanges réussie et s'interroge sur le rôle que les entreprises peuvent jouer dans la réforme douanière afin d'améliorer le climat favorable aux investissements.

Le FEM constitue une plateforme de dialogue entre les secteurs public et privé. Il s'agit de la plus ancienne organisation en matière d'analyse de la compétitivité. En collaboration avec la Banque mondiale, le FEM a récemment analysé en Ukraine des facteurs tels que les coûts et les retards constatés aux frontières. S'agissant des faibles niveaux de performance aux Etats-Unis, ils sont considérés comme une conséquence des exigences actuellement mises en œuvre en matière de sécurité.

Le FEM a beaucoup œuvré pour comparer les performances des administrations aux frontières et a publié les résultats de ces travaux dans son "Global Enabling Trade Report 2008".

Il faut bien comprendre que la perception que l'on a des charges qui pèsent sur les administrations douanières ne correspond pas toujours à la réalité.

-----

**M. Harald Schönfelder, Managing Director, FedEx**, évoque la réforme douanière dans le contexte de la concurrence commerciale mondiale, ainsi que la valeur et la demande mondiale de réforme douanière pour les petites et moyennes entreprises.

FedEx relie entre eux 220 pays/territoires du monde entier et estime que l'accès est un élément essentiel de la concurrence internationale. Faciliter et accentuer l'accès lance un cycle positif et itératif qui permet aux petites et moyennes entreprises de prendre part à des marchés mondiaux.

Dans le commerce international, la douane peut être un facilitateur d'accès décisif et peut choisir de jouer le rôle de facilitateur ou de barrière. Il importe de trouver un équilibre entre des procédures douanières bureaucratiques et les droits et taxes qui en résultent, mais également entre la facilitation des échanges et le contrôle.

FedEx souhaite s'engager activement avec les gouvernements et les administrations douanières afin d'instaurer des partenariats en vue d'équilibrer facilitation et contrôle et elle encourage vivement les administrations des douanes à accéder à des systèmes informatisés afin de faciliter l'évaluation des risques et la sélection automatique à des fins de contrôle.

M. Schönfelder est persuadé que la douane peut continuer à faire la différence pour les PME et les aider à soutenir leur croissance, et permettre ainsi à chacun de prospérer.

## CLOTURE

Résumant les interventions de l'après-midi, **M. Martyn Dunne, Président du Conseil de l'OMD**, formule six observations importantes :

- si le renforcement des capacités fait partie intégrante du renforcement de l'état, notre action doit se poursuivre
- cette continuité d'action doit s'appuyer sur le mot Leadership
- il faut obtenir des résultats concrets
- les efforts consentis doivent être coordonnés et rationalisés
- si l'OMD doit jouer le rôle central, comment nous coordonner, et
- si l'argent est là, comment l'obtenir.

Concluant les débats, **M. Kunio Mikuriya, Secrétaire général élu de l'OMD**, indique avoir noté des signes encourageants de progrès, grâce à un dialogue fructueux entre les quatre groupes de parties prenantes.

Les enseignements positifs sont que l'importance du renforcement des capacités douanières a été reconnue, que des progrès positifs ont été accomplis en ce qui concerne les relations avec l'OMC, que le programme d'aide pour le commerce sera un puissant moteur pour le futur, que la douane doit être considérée comme un acteur de facilitation du commerce et qu'il faut créer une approche basée sur la demande, puisque les donateurs n'ont pas l'intention de reprendre le processus à leur compte.

Toutefois, des problèmes politiques demeurent, il importe de se concentrer plutôt sur les résultats que sur les données de départ, il n'existe pas de solution universelle, il est indispensable de procéder par étapes, nous devons œuvrer dans un contexte national et régional et ne plus considérer la douane de manière isolée. Ce dernier élément signifie qu'il faut renforcer la coopération transfrontalière et la coopération régionale, en partenariat avec d'autres agences.

Il faut changer de cap. Les progrès technologiques ont été importants, mais la gestion du changement est désormais un facteur essentiel. Sans une bonne gestion du changement, la pérennité de la réforme et du renforcement des capacités est menacée. La gestion des ressources humaines doit également s'améliorer, et avec elle l'éthique et la bonne gouvernance.

La notion de partenariat est clairement primordiale. Les donateurs ont confirmé que l'argent n'était pas un problème, mais y accéder n'a pas toujours été facile. La complexité des procédures d'aide peut être un obstacle et parfois, les pays en développement ont besoin d'assistance à ce sujet, et y compris pour admettre que les donateurs ont leurs propres objectifs. Le processus de rationalisation peut notamment passer par une meilleure coordination entre les donateurs et par un dialogue entre la douane et ses partenaires nationaux ou régionaux.

Pour ce qui est de la voie à suivre, le rôle de l'OMD a consisté à élaborer des normes techniques, notamment des outils de diagnostic dans le domaine de l'éthique et du Cadre de normes. Nous partagerons nos expériences, débattrons de nos succès et échangerons nos meilleures pratiques. Nous devons développer une politique basée sur les

recherches. Et pour ce faire, toutes les parties prenantes, à savoir, la douane, les donateurs, les universités et le secteur privé, doivent apporter leurs idées et leur contribution. L'atelier qui suivra cette conférence permettra de définir des conseils pratiques pour l'avenir du renforcement des capacités.

NOTE : Les textes des interventions et exposés présentés sont reproduits dans leur intégralité dans l'annexe au présent rapport.

## **ORGANISATIONS REPRESENTÉES**

Les organisations ci-après ont participé à la Conférence sur le Dialogue mondial :

Union africaine, Administration des douanes de l'Angola, Administration des douanes de l'Argentine, Banque asiatique de développement - Département Asie du Sud-Est, Administration des douanes de l'Australie, Administration des douanes du Brésil, Agence des services frontaliers du Canada, Conférence douanière Inter Caraïbe, Charles Kendall & Partners Ltd., COTECNA Ins. SA, Cross-border Research Association (Suisse), Crown Agents, Administration des douanes de la Serbie, Administration générale des douanes de la Mongolie, Administration des douanes de la République de Moldova, Ireland Office of the Revenue Commissioners, Administration des douanes de l'Equateur, Communauté économique eurasiennne, Commission européenne - DG Fiscalité et Union douanière, Commission européenne - Office de coopération EuropeAid, Federal Express Europe Inc. & Co (FedEx), Administration des douanes de la Finlande, Ministère fédéral allemand des finances, Global Express Association (Belgique), Harley-Davidson Europe, Administration des douanes de la Hongrie, IBM Corporation, IBM Import Compliance Office, Banque interaméricaine de développement (BID), Fédération internationale des associations de transitaires et assimilés (FIATA), Réseau international des universités douanières, (Australie), Administration des douanes de la Côte d'Ivoire, Agence japonaise de coopération internationale (JICA), Administration des douanes de la Corée, Administration générale des douanes du Koweït, Administration fiscale du Lesotho, Mission du Canada auprès de l'Union européenne, Administration des douanes du Monténégro, Administration des douanes du Maroc, Administration fiscale du Mozambique, Direction nationale des douanes de l'Angola, Pays-Bas - Ministère des finances et Ministère des Affaires étrangères, Administration des douanes de la Nouvelle-Zélande, Ambassade de Nouvelle-Zélande, Direction des douanes et accises norvégiennes, Administration des douanes du Panama, Administration des douanes des Philippines, Administration des douanes du Portugal, Procter & Gamble, Université technique de Riga (Lettonie), Administration des douanes de la Malaisie, Département des douanes et accises de Sainte-Lucie, Administration des douanes de l'Arabie saoudite, SITPRO, Université de Skopje – Faculté d'économie, Administration des douanes de l'Afrique du Sud (SARS), Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), Administration des douanes de la Suède, Agence suédoise de développement international (SIDA), Secrétariat du Commonwealth, Administration des douanes de la République de Macédoine, Administration générale des douanes de la République populaire de Chine, Banque mondiale, Agence des douanes et de la protection des frontières des Etats-Unis, Administration fiscale de l'Ouganda, Ministère britannique du développement international (DfID), Ministère britannique du commerce et de l'industrie, Administration des douanes du Royaume-Uni, Université de Canberra - Centre for Customs & Excise Studies, Université du Costa Rica, Université du Havre (France), Université de Münster (Allemagne), Administration des douanes de l'Uruguay, Bureau régional de l'OMD pour le renforcement des capacités de la région Afrique orientale et australe, Bureau régional de l'OMD pour le renforcement des capacités de la région Asie/pacifique, Bureau régional de l'OMD pour le renforcement des capacités de la région Afrique du Nord, Proche- et Moyen-Orient, Bureau régional de l'OMD pour le renforcement des capacités de la région Afrique centrale et occidentale, Forum économique mondial, Organisation mondiale du commerce, Administration fiscale de la Zambie.



**Dialogue mondial en matière de renforcement des capacités  
douanières**

**Stratégies de réforme de la douane – Les compétences des cadres  
de la douane**

**Atelier du 3 octobre 2008, Londres, Royaume-Uni**

**RAPPORT SUR L'ATELIER CONCERNANT LES STRATEGIES DE REFORME DE LA  
DOUANE – LES COMPETENCES DES CADRES DE LA DOUANE (DEUXIEME JOUR)**

Faisant suite à la Conférence sur le Dialogue mondial en matière de renforcement des capacités douanières tenue à Londres le 2 octobre, l'Organisation mondiale des douanes a organisé, en coopération avec l'Administration des douanes du Royaume-Uni, un atelier interactif sur le thème "Stratégies de réforme de la douane – Les compétences des cadres de la douane : la voie à suivre".

Le développement des dirigeants et des cadres a été reconnu, d'après les quelques 110 missions de diagnostic et d'évaluation des besoins entreprises par l'OMD et ses Membres au cours des trois dernières années, comme étant l'un des éléments essentiels du succès durable du renforcement des capacités. Lors de la Conférence sur le Dialogue mondial en matière de renforcement des capacités douanières, de nombreux orateurs et participants ont indiqué et souligné la nécessité d'un soutien fondamental en matière de développement du leadership, de gestion stratégique, de gestion du changement et de gestion de projet afin de créer sa propre capacité à gérer le changement, la modernisation et la réforme sur la durée.

L'atelier s'est articulé autour de quatre groupes de travail qui ont étudié les rôles clés des donateurs, des agences de développement, des universités et des entreprises en matière de partage d'expériences, de promotion et de soutien du développement des dirigeants et des cadres des administrations douanières. Pour preuve que ce sujet était tout à fait d'actualité et traité à point nommé, il suffit de mentionner que cet événement a rencontré un vif intérêt et que plus de 90 participants de haut niveau représentant des organismes donateurs, des banques multilatérales et régionales de développement, des agences de développement, des groupements économiques et des associations commerciales ainsi que des administrations des douanes ont assisté et activement participé à cet atelier.

Les quatre groupes de travail, présidés par des représentants de haut niveau de la douane, du monde de l'entreprise, du monde universitaire et de la communauté des donateurs, ont tenu des débats très créatifs et constructifs et un certain nombre de propositions concernant la voie à suivre ont été rapportées en séance plénière. Dans ses observations récapitulatives, M. Lars Karlsson, Directeur du Renforcement des capacités de l'OMD, qui présidait l'événement, a indiqué que l'atelier avait rencontré un grand succès et avait fourni des indications claires sur la voie que devaient prendre à l'avenir les travaux de l'OMD dans ce domaine essentiel. M. Karlsson a indiqué que les résultats de l'atelier auront une incidence majeure et façonneront le futur agenda du Secrétariat de l'OMD et de ses Membres en matière de développement des ressources humaines.

Dans ses remarques de conclusion, M. Karlsson a résumé les messages clés délivrés lors de cet atelier :

- le leadership et le développement stratégique des cadres constituent des bases fondamentales pour un développement durable,
- le domaine du développement des dirigeants et des cadres doit être pris en compte selon une perspective holistique et être intégré dans le cadre plus étendu du renforcement des capacités,
- le développement stratégique des dirigeants et des cadres est un sujet complet et, outre l'éducation et la formation, il s'agit également d'un processus systématique à plusieurs facettes comprenant divers éléments tels que, par exemple, la détection des aptitudes, des politiques de recrutement, des programmes de mentorat, l'éducation permanente, des politiques de rotation, des cours intensifs, la délégation de pouvoirs et de responsabilités aux autres, l'éthique, la mesure de la performance et des systèmes basés sur des primes et récompenses, etc.,
- la gestion du changement est un processus permanent et à long terme,
- des synergies peuvent être trouvées grâce à l'échange d'expériences entre différents secteurs et des initiatives, des modèles et des moyens de transmission déjà existants, comme le programme PICARD de l'OMD ou d'autres programmes existants sur le marché, peuvent être davantage développés et exploités de manière plus efficace au profit de l'ensemble des parties prenantes,
- l'OMD a un rôle à jouer, non seulement en tant qu'organisation établissant des normes en matière de développement des ressources humaines de la douane, mais également en tant que centre d'échange d'informations, en mettant en rapport les besoins définis de la douane avec les possibilités d'aide, les prestataires et les financements,
- l'OMD doit également devenir un centre de recherche pour les questions ayant trait au développement des ressources humaines de la douane et il est nécessaire d'offrir une base de données regroupant les normes, programmes, cours, bourses d'études, outils et modèles existants,
- les Membres de l'OMD peuvent bénéficier de parrainages en vue de financer le développement de modèles et d'outils normalisés en matière de ressources humaines ainsi que l'application et la mise en oeuvre de ces modèles, et la communauté des donateurs a fait part de son intérêt en faveur des initiatives menées dans ce domaine,
- une approche fondée sur un partenariat commun, combinant les expériences de l'ensemble des parties prenantes, à savoir, la douane, la communauté des donateurs, les entreprises et les universités, a davantage de chances de succès pour créer une plateforme durable aux fins d'un développement nécessaire et à long terme des dirigeants et des cadres.

L'atelier a clairement apporté à l'OMD un soutien marqué et un mandat en vue de faire progresser l'élaboration de modèles normalisés dans le domaine du développement des ressources humaines, et notamment en ce qui concerne le développement stratégique des dirigeants et des cadres. De nombreuses organisations se sont déclarées intéressées par une collaboration avec l'OMD en vue de partager leurs expériences et de contribuer à créer un meilleur environnement en faveur du développement des dirigeants et des cadres de la douane. L'OMD étudiera et évaluera toutes les propositions émises lors de cet atelier et le résultat qu'elle en tirera sera exploité de manière pratique pour déterminer les

prochaines étapes du processus de développement. Les progrès obtenus seront communiqués à toutes les parties prenantes.

Le Dialogue mondial en matière de renforcement des capacités douanières se poursuivra.

NOTE : On trouvera dans l'annexe au présent rapport les exposés présentés ainsi qu'un récapitulatif de leurs conclusions respectives.